

del
FUTURO

N°2
Secondo semestre
2026

Idee per un mondo che cambia

Rivista internazionale di INPS

del
FUTURO

Rivista internazionale di INPS

N°2

Il welfare che unisce

INPS accompagna le famiglie attraverso
iniziative e politiche di sostegno



del Futuro è parte integrante del progetto di valorizzazione del talento



Contributi

I professionisti che hanno partecipato alla realizzazione di questo numero

Gabriele Fava

Presidente INPS

Valeria Vittimberga

Direttore Generale INPS

Marina Calderone

Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali

Micaela Gelera

Consigliera di Amministrazione INPS

Maria Valeria Calabrese

Direzione Centrale Inclusione e Sostegno alla Famiglia e alla Genitorialità INPS

Giuseppe Conte

Direttore Centrale Relazioni Internazionali INPS

Diego De Felice

Direttore Centrale Comunicazione INPS

Marinella Perrini

Direzione Centrale Comunicazione INPS

Salvatore Santangelo

Direzione Centrale Comunicazione INPS

Maria Sciarrino

Direttore Centrale Ammortizzatori Sociali INPS

Vanda Soranna

Direzione Centrale Comunicazione INPS

Benedetta Buccini

Direzione Provinciale Macerata INPS

Barbara Cantella

Direzione Provinciale Modena INPS

Stefano Caranfa

Direzione Regionale Abruzzo INPS

Natalina Colantonio

Direzione Provinciale Prato INPS

Luigi D'Acri

Direzione Provinciale Firenze INPS

Maria Favalli

Direzione Provinciale Latina INPS

Cinzia Giannelli

Direzione Regionale Trentino Alto Adige INPS

Clemente Davide La Porta

Direzione Provinciale Monza INPS

Calogero Randazzo

Direzione Provinciale Caltanissetta INPS

Paola Tamburrano

Direzione Provinciale Chieti INPS

Giovanni Vittorio

Direzione Provinciale Reggio Calabria INPS

Giuliana Voltan

Direzione Provinciale Treviso INPS

Marco Bussagli

Accademia Belle Arti Roma

Don Mattia Ferrari

Cappellania Università "La Sapienza" e ONG "Mediterranea Saving Humans"

Marcello Fiori

Direttore Generale INAIL

Patrizia Fortunato

Content editor di FPA

Sara Fronda

Giornalista professionista

Alessandra Gangai

Senior Advisor Osservatori Digital Innovation Politecnico di Milano

Miriam Granata

Fondazione Alunni del Sole

Angelo Larocca

Psicologo e Behavioural designer

Michela Pucci Mossotti

Director and CEO Advisor di Humagine



Nelle pagine della rivista ci saranno dei QR Code per accedere a contenuti multimediali di approfondimento (interviste, podcast, video).

del
FUTURO
R **N°2**
Secondo semestre
2026

Idee per un mondo che cambia

Numero 2

Direzione, redazione e amministrazione:
INPS via Ciriaco De Mita, 21
00144 Roma

Editore: INPS

Direttore editoriale:
Giuseppe Conte

Direttore responsabile:
Salvatore Santangelo

Direttore comitato di redazione:
Diego De Felice

Periodico in corso di registrazione

Coordinamento progetto editoriale:



Editing:
Elisabetta Peracino

Progetto grafico ed editoriale:

THE VAN

Stampa a cura di INPS
Direzione Centrale Comunicazione
Centro stampa

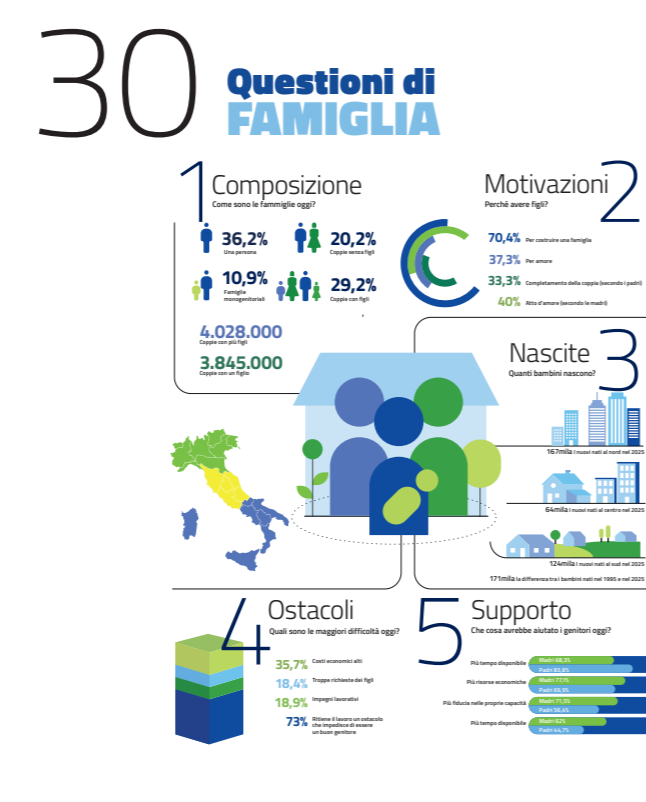
INPS

IN dice

contributi	01
le parole	04
il punto	06
l'intelligenza artificiale	08
l'editoriale	10
la foto	12
cover story	
Il debito verso il futuro	16
Inverno demografico e sostenibilità dei sistemi pensionistici	18
Un patto intergenerazionale per il lavoro	20
L'alchimia di essere visti	23
Famiglie tra diritti e accesso	24
Accompagnare le famiglie	28
La playlist	29
Questioni di famiglia	30
Lo scaffale	32



della società	
Congedi parentali	34
Ci vediamo a scuola	36
Comunità	37
Genitorialità	38



Inquadra il QR code per accedere alla versione inglese di *del Futuro*

del territorio	
I giovani al centro del dibattito	58
Gli immobili non restano immobili	60
La bellezza della storia	62
della cultura	
L'INPS che non ti aspetti	64
L'Istituto come motore di welfare culturale	66
laboratori	
Nasce la consulenza 100%	69
Portale della Famiglia e presenza a livello europeo	71
In sintesi	72
Controeditoriale	76



del lavoro	
La prevenzione come motore di sviluppo	40
La sfida della longevity	42
Il futuro del lavoro	44
delle persone	
Più tempo per mio figlio meno tempo per la burocrazia	46
Ripensare per innovare già prima della prima elementare	48
L'importante è la salute (mentale)	49
Benessere	50
dell'innovazione	
Il sistema guarda al futuro	52
Abitare il tempo longevity real estate	54
Dove i bisogni trovano ascolto	55
Le parole nuove	56

La società del noi

Diventare adulti è un passaggio chiave nella vita di ognuno. E non dipende esclusivamente dall'età, ma anche da altri fattori: uno di questi riguarda l'attenzione e la comprensione verso le esigenze altrui, che spesso superano quelle verso se stessi. Perché il benessere del singolo non è sostenibile se non è inserito in un benessere sociale condiviso

Albert Einstein

Premio Nobel per la Fisica 1921
(1879 - 1955)

le parole



“La maturità inizia a manifestarsi quando sentiamo che è più grande la nostra preoccupazione per gli altri che non per noi stessi”.

LE

La nuova questione sociale

società si raccontano spesso attraverso le loro istituzioni, ma si comprendono davvero soltanto osservando le loro famiglie. È lì che il tempo storico deposita i suoi mutamenti più profondi, quasi sempre prima che la politica, l'economia o persino la cultura trovino le parole per nominarli. C'era un'Italia, e non è nostalgia, ma semplice memoria civile, che aveva nel grande tavolo della domenica la propria rappresentazione naturale. Quel tavolo non era soltanto il luogo del pranzo familiare. Era una forma della società. Attorno ad esso si disponevano le generazioni, le autorità silenziose della famiglia, i conflitti e le protezioni reciproche, la continuità quasi biologica del futuro. Oggi quel tavolo si è ristretto. E restringendosi ha raccontato qualcosa di molto più grande della trasformazione delle abitudini domestiche. Ha raccontato la metamorfosi dell'Italia.

Le famiglie diminuiscono nella loro dimensione mentre aumentano nella loro frammentazione. Crescono le persone sole, si ritarda la scelta di avere figli, si allunga il tempo incerto della giovinezza, si affievolisce persino l'idea che il futuro possa essere un territorio prevedibile. Una parte crescente del Paese vive dentro una sospensione permanente, lavori fragili, natalità rinviata, autonomia tardiva, cura familiare che grava sempre più su donne spesso costrette a tenere insieme tutto, figli, anziani, lavoro, precarietà, in una quotidiana mediazione con la fatica. I numeri descrivono questa realtà con precisione statistica. Ma i numeri, da soli, non spiegano mai una società. La società si comprende invece quando ci si accorge che la paura più grande non è la povertà materiale. È la progressiva erosione della fiducia nel domani. Ed è qui che il tema del welfare smette di essere una questione tecnica per diventare una questione profondamente politica, persino antropologica.

Per molti decenni il welfare europeo è stato costruito come una grande architettura di protezione. Interveneva quando il bisogno emergeva, quando il lavoro si interrompeva, quando la fragilità diventava evidente. Oggi però questa impostazione non basta più. Perché le nuove vulnerabilità non nascono soltanto dall'assenza di reddito. Nascono dalla solitudine, dalla frammentazione sociale, dall'incertezza protratta, dalla difficoltà crescente di immaginare il proprio posto nel futuro. Ecco perché il welfare contemporaneo non può limitarsi a riparare le fratture. Deve impedire che le fratture si producano.

Gabriele Fava

Presidente INPS

il punto



Questo significa accompagnare le persone lungo i passaggi decisivi della vita, restituendo continuità dove oggi prevale la precarietà esistenziale. Significa comprendere che la famiglia non è semplicemente un soggetto da assistere, ma il principale luogo di tenuta democratica e sociale del Paese.

Perché una società nella quale le famiglie si indeboliscono progressivamente è una società che lentamente perde anche il senso della propria continuità storica. È dentro questa consapevolezza che si colloca oggi la funzione dell'INPS. Non più soltanto amministrazione delle prestazioni, ma infrastruttura pubblica della coesione nazionale. Una presenza che attraversa le stagioni della vita, la nascita, il lavoro, la malattia, la genitorialità, la disabilità, la vecchiaia. E che proprio per questo è chiamata oggi a evolvere insieme ai cambiamenti della società italiana. Anche la digitalizzazione acquista allora un significato diverso da quello puramente tecnologico. Il nuovo Portale della Famiglia e della Genitorialità non rappresenta semplicemente una innovazione amministrativa. Rappresenta il tentativo di modificare il rapporto tra cittadino e istituzione. Per troppo tempo il cittadino ha dovuto inseguire il welfare dentro una frammentazione di procedure, tempi, linguaggi burocratici. Oggi la sfida è opposta, costruire un welfare capace di orientare, semplificare, accompagnare.

La tecnologia può diventare, se ben governata, una forma nuova della prossimità pubblica. Non sostituisce le relazioni umane. Non sostituisce la politica. Non sostituisce la responsabilità collettiva di affrontare il declino demografico italiano. Ma può restituire tempo, ridurre disuguaglianze di accesso, rendere meno faticoso il rapporto tra persone e diritti. Naturalmente nessun portale, nessuna misura singola, nessun algoritmo potrà da solo invertire l'inverno demografico che attraversa il Paese. Sarebbe ingenuo pensarlo. Ma esiste una verità che le grandi trasformazioni storiche insegnano sempre, le società iniziano davvero a declinare quando smettono di investire fiducia nel proprio futuro. Per questo il welfare che unisce non è soltanto quello che protegge dalla fragilità. È quello che restituisce alle persone la possibilità concreta di immaginare ancora il domani come uno spazio abitabile. E forse è precisamente questa, oggi, la più alta responsabilità delle istituzioni pubbliche.

Le nuove fragilità sociali chiedono un welfare capace non solo di proteggere, ma di accompagnare le persone lungo le trasformazioni della vita

Inquadra il QR code per vedere l'intervento di Gabriele Fava



Intelligenza al lavoro

L'intelligenza artificiale è l'assoluta protagonista di questi tempi.

Per qualcuno costituisce una minaccia.

Altri la considerano un'opportunità.

Molti, sia tra gli uni sia tra gli altri, probabilmente non hanno ancora ben compreso limiti e potenzialità di questa innovazione.

Abbiamo quindi provato a chiedere a **ChatGPT**, uno dei principali chatbot di IA, di realizzare un'immagine sulla base di uno dei temi affrontati in questo secondo numero della rivista: la longevità e la convivenza di più generazioni all'interno dello stesso contesto lavorativo.

Il risultato? Giudicate voi.

Intelligenza artificiale



Immagine generata con l'intelligenza artificiale

Una domanda da fare al Re Pescatore

N

elle leggende del Graal il regno languisce perché il Re è ferito. È una ferita che non si rimargina e che si propaga dal corpo del sovrano alla terra: i campi non producono, le donne non concepiscono, i fiumi si seccano. I medici non sanno cosa fare, i cavalieri tornano sconfitti dalle loro imprese. La cura, quando arriva, non viene da un nuovo esercito né da un raccolto miracoloso: viene da una

domanda. Quando Parsifal entra nel castello del Re e ha il coraggio di chiedere per chi sia tutto quello che vede — il Graal, il banchetto, la sofferenza del sovrano — la ferita si rimargina e la terra torna fertile. Ci sono crisi che non si risolvono accumulando risposte, bensì riformulando la domanda: non chiedendo come, ma per chi.

Lo Stato sociale somiglia, oggi, a quel regno. È stato la più alta conquista civile del Novecento e caratterizza il modello europeo: ha permesso a generazioni intere di studiare, curarsi, attraversare malattia e disoccupazione senza precipitare. Ma la sua terra si sta facendo arida. La demografia ci consegna un dono e una minaccia: si vive più a lungo e meglio — l'invecchiamento è sempre più sano — mentre il numero dei nuovi nati continua a scendere e si assottigliano le coorti giovani.

La domanda corretta, allora, non è "come tagliamo?" né "come distribuiamo di più?". È un'altra, forse più scomoda: come si finanzia il welfare quando i lavoratori si riducono, i bisogni aumentano e l'architettura contributiva che abbiamo ereditato comincia a non corrispondere più alla realtà del lavoro?

Una prima direzione è quella di ridurre l'inattività: più donne nel mercato del lavoro, più anziani che restano attivi quando possono, più giovani che non si fermano in una zona grigia tra studio ed occupazione.

Una seconda direzione tocca un nervo scoperto, il confine fra chi lavora e chi è assistito, quando entrare nel mercato significa, in alcuni casi, guadagnare meno che restarne fuori: serve una banca dati complessiva dell'assistenza, capace di rendere leggibile chi riceve cosa, da quale ente, per quale ragione; senza questa visibilità le risorse si disperdono e la fiducia, materia prima di ogni patto sociale, si consuma.

E poi c'è l'intelligenza artificiale, che molti trattano come promessa salvifica o come minaccia. Non è né l'una né l'altra. Da un lato, può aiutare a colmare il deficit di forza lavoro, incrementando la produttività nonostante la riduzione della popolazione in età lavorativa. D'altro lato, mette

Giuseppe Conte

L'editoriale



Le famiglie, per potere guardare al futuro e sostenere la crescita della società, chiedono sicurezza, quella sicurezza che le istituzioni sociali sono chiamate ad assicurare

sotto pressione il lavoro e la struttura stessa del welfare, cambiando il modo di lavorare e le competenze necessarie. Inoltre, quando una quota crescente del valore aggiunto viene prodotta dall'interazione del lavoro umano (qualificato) con capitale tecnologico, dati ed algoritmi, s'incrina l'equazione fra lavoro misurato in ore retribuite e contribuzione che finanzia le prestazioni. Come monitoriamo e sosteniamo per tempo le trasformazioni del mercato del lavoro e come ripensiamo il legame fra valore creato e contribuzione? Un'istituzione come INPS, che dispone di uno dei più ricchi patrimoni informativi del Paese, ha qui un ruolo non sostituibile: leggere in anticipo le trasformazioni, non rincorrerle.

Ma è anche, se non soprattutto, un altro il terreno su cui costruire il nostro futuro, e le pagine di questo numero lo attraversano in profondità: il modo in cui sosteniamo chi una famiglia vorrebbe costruirla. È in questo contesto che INPS rilancia il proprio ruolo: non solo come ente erogatore di prestazioni, ma come presidio attivo del welfare nazionale, capace di costruire un'articolata rete di sostegno, adeguata alle esigenze delle persone nelle varie fasi della vita; riprendendo una campagna di qualche anno fa, INPS è "la Previdenza che accompagna la vita degli italiani". Le famiglie non chiedono carità, chiedono servizi. Le famiglie, per potere guardare al futuro e sostenere la crescita della società, chiedono sicurezza, quella sicurezza che le istituzioni sociali sono chiamate a garantire.

Resta sullo sfondo un'ombra: la pressione crescente della spesa militare sui bilanci europei in un quadro geopolitico mutato. Un patto sociale solido non è in contraddizione con la sicurezza: ne è il presupposto. Proprio il modello europeo può gestire meglio le transizioni e affrontare le sfide e criticità globali poste dalla demografia e dalla tecnologia in un mondo in cui lavoro e previdenza assumono caratteristiche sempre più internazionali. Spostare risorse senza una bussola sarebbe la rinuncia più costosa.

La situazione non è disperata. È esigente. Richiede scelte coraggiose e continuità nel tempo. Le pagine di questo numero della rivista internazionale dell'INPS che parla del Futuro, dalla cover story sulle famiglie agli altri contributi, raccontano come INPS, insieme ad altre istituzioni ed organismi della società civile, prova a stare dentro questa domanda. Al Re Pescatore non serviva una guerra, né un tesoro. Serviva qualcuno che facesse la domanda giusta. È quello che tocca a noi, oggi, fare per lo Stato sociale.

Responsabilità del futuro

Nel corso dell'evento "La Forza dei Valori", tenutosi a Roma lo scorso febbraio, INPS ha riaffermato il legame tra la propria missione pubblica e i principi che guidano l'azione dell'Istituto, raccolti nel Manifesto dei Valori: Integrità, Equità, Centralità della persona, Responsabilità sociale e Innovazione. In questa occasione è stato presentato il primo numero di *del Futuro*, la rivista internazionale di INPS che, attraverso il contributo di dirigenti e professionisti interni ed esterni, interpreta il presente e lo proietta in avanti.



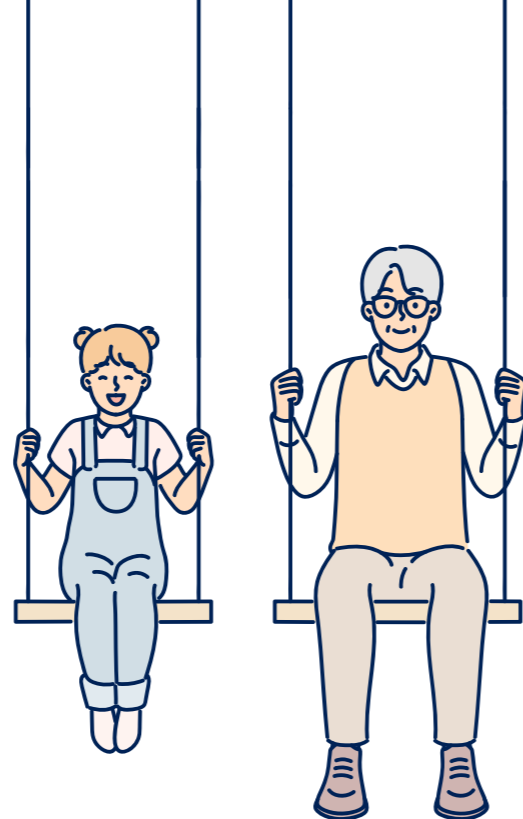
la
**FO
TO**





Il welfare che verrà

IL debito verso il futuro



L'inverno demografico e la sfida della sostenibilità previdenziale: quando proteggere i più fragili è anche la scelta economicamente più saggia

Valeria Vittimberga

Direttore Generale INPS

C'È una parola che ritorna con insistenza nei dibattiti di politica economica e nelle proiezioni delle agenzie internazionali: sostenibilità. Raramente, però, la conversazione arriva dove dovrebbe e cioè alla sostenibilità del patto tra generazioni su cui si reggono i sistemi previdenziali europei. Eppure, è proprio lì, in quel patto silenzioso tra chi lavora oggi e chi lavorò ieri, che si gioca una partita decisiva. L'Italia, con uno dei tassi di natalità più bassi d'Europa e una struttura demografica tra le più anziane del mondo, si trova in prima linea in una sfida che nessuna

riforma pensionistica, da sola, è in grado di risolvere. I numeri parlano con chiarezza. Il rapporto tra lavoratori attivi e pensionati si contrae di anno in anno. Le carriere si frammentano in sequenze di contratti brevi, interruzioni, ripartenze. La base contributiva si assottiglia mentre la platea dei beneficiari si allarga.

Sarebbe però riduttivo leggere questa crisi come un problema meramente attuariale. Il declino demografico è il sintomo di una società nella quale credere nel futuro - mettere al mondo un figlio, costruire una famiglia - è diventato economicamente rischioso e socialmente

solitario. Le giovani coppie che rinunciano alla genitorialità non lo fanno per mancanza di desiderio, ma perché i costi sono percepiti come insostenibili in assenza di una rete di sostegno adeguata. Perché il mercato del lavoro punisce chi si ferma, e in Italia chi si ferma per prendersi cura di un figlio è quasi sempre una donna. È in questo contesto che INPS rilancia il proprio ruolo: non come ente erogatore di prestazioni, ma come presidio attivo del welfare nazionale, capace di intervenire sulle cause strutturali del disagio demografico prima ancora che sulle sue conseguenze previdenziali.

Colmare il gender gap previdenziale

Il Portale della Famiglia e della Genitorialità, recentemente lanciato dall'Istituto, è qualcosa di più di un'innovazione digitale: è un cambio di paradigma nel rapporto tra istituzione e cittadino. Riunire in un unico accesso tutte le prestazioni dedicate alla famiglia - dalla maternità all'assegno unico, dai congedi parentali al bonus bebè - risponde a una convinzione semplice ma spesso disattesa: il diritto che non si conosce non esiste.

Il gender gap previdenziale non è un'anomalia: è il risultato prevedibile di decenni di scelte culturali e politiche. Le donne lavorano più spesso in settori a bassa retribuzione, con contratti discontinui, e sopportano la quota più consistente del lavoro di cura non retribuito. Tutto questo si materializza, al momento del pensionamento, in assegni mediamente molto più bassi di quelli degli uomini. Riconoscere l'impegno di cura come lavoro non è una concessione ideologica: è una correzione di un'ingiustizia strutturale.

La coesione sociale è una condizione strutturale per la tenuta economica del Paese

Le categorie più vulnerabili - anziani non autosufficienti, persone con disabilità, famiglie in povertà, lavoratori discontinui - sono al centro di un sistema di protezione che deve fare i conti con risorse finite e bisogni crescenti. La tentazione è leggere queste voci come costi da comprimere. È un errore di prospettiva: la coesione sociale è una condizione strutturale per la tenuta economica del Paese. Ogni euro investito in protezione sociale genera, se ben in-

dirizzato, un effetto moltiplicatore. La domanda non è se possiamo permetterci di proteggere i più fragili: è se possiamo permetterci di non farlo.

L'incontro recente con Papa Leone XIV è stata l'occasione per rimettere al centro la dignità della persona umana nel lavoro e fuori dal lavoro. Ci siamo posti in ascolto del Magistero, consapevoli che la dottrina sociale della Chiesa ha elaborato nel tempo una riflessione sul lavoro come dimensione costitutiva dell'uomo - non semplice mezzo di sussistenza - che precede e trascende le contingenze politiche. La dignità del lavoro, il rifiuto della logica dello scarto, la cura preferenziale per i più poveri sono principi che riconosciamo come propri. Nel dialogo con il Santo Padre è emersa con chiarezza anche la sfida dell'intelligenza artificiale: le trasformazioni in atto rischiano di ampliare le disuguaglianze se non governate da una visione orientata al bene comune.

Ogni euro investito in protezione sociale genera, se ben indirizzato, un effetto moltiplicatore. La domanda non è se possiamo permetterci di proteggere i più fragili: è se possiamo permetterci di non farlo

La crisi demografica è infine una sfida globale. Nei consessi multilaterali - dall'ISSA all'ESIP, nei tavoli europei e nei rapporti bilaterali - non esistono ricette universali, ma alcune convergenze si delineano: sostenere l'occupazione femminile, valorizzare l'immigrazione regolare come fattore di riequilibrio contributivo, usare la tecnologia per rendere i sistemi più efficienti senza sacrificarne l'equità. INPS porta in questi consessi una consapevolezza maturata sul campo: la sostenibilità del welfare si costruisce a partire dalla fiducia dei cittadini nelle istituzioni. Quella fiducia non si decreta: si guadagna ogni giorno. Il debito verso il futuro non è solo finanziario. È un debito di visione e di coraggio politico. Restituirlo è il compito di questa generazione di istituzioni. È anche, semplicemente, la cosa giusta da fare. ■

Inverno demografico e sostenibilità dei sistemi pensionistici: l'importanza della cultura previdenziale

Il progressivo squilibrio tra la popolazione in età lavorativa e le generazioni più anziane impone nuove risposte per garantire tutele adeguate nel lungo periodo.

Servono strumenti integrativi più accessibili, politiche per ampliare la partecipazione al lavoro e una maggiore consapevolezza delle scelte che accompagnano l'intero ciclo di vita

Micaela Gelera

I numeri non mentono, e quelli che ci consegna la demografia italiana sono tra i più scomodi che una società possa leggere. Il tasso di fecondità è sceso nel 2024 al minimo storico di 1,18 figli per donna, mentre la popolazione si è ridotta a 58,9 milioni di residenti. La stima relativa al 2025 registra un'ulteriore flessione, con la fecondità che scende a 1,13. Siamo lontanissimi dalla soglia di 2,1 necessaria al ricambio generazionale. Questo non è uno scenario proiettivo: è il presente.

Le conseguenze sul sistema previdenziale sono strutturali. Nel 1990 c'erano quasi cinque lavoratori per ogni pensionato; oggi il rapporto è sceso a 1,5. Nel 2050 si avvicinerà all'unità. Un sistema a ripartizione, qual è quello pubblico italiano, regge finché la base contributiva sostiene la spesa: quando quel rapporto si capovolge, l'equilibrio finanziario diventa una sfida permanente. Secondo il rapporto CNEL "De-

mografia e forza lavoro" (2024), nei prossimi dieci anni il numero di persone in età da lavoro si ridurrà di circa tre milioni, fino a una perdita di oltre otto milioni nel 2050. La spesa pubblica per prestazioni sociali ha raggiunto nel 2025 i 587 miliardi di euro, di cui circa il 90% è destinata a previdenza e assistenza, mentre appena il 10% finanzia misure dirette di inclusione sociale e servizi.

In questo contesto, la previdenza complementare non è un lusso per lavoratori avveduti: è una necessità strutturale. I dati COVIP per il 2024 offrono segnali incoraggianti, ma anche marcati squilibri che richiedono interventi di sistema. Gli iscritti ai fondi pensione nel 2024 sono quasi 9,9 milioni, con un tasso di crescita del 4% rispetto all'anno precedente, e le risorse gestite hanno raggiunto i 243,4 miliardi di euro. Questi iscritti rappresentano tuttavia soltanto il 38,3% delle forze di lavoro. Di questi, circa sette milioni versano attivamente contributi.

I divari interni al sistema sono profondi. La partecipazione cresce con l'età: tra i 15 e i 34 anni è del 29,9%, sale al 34% nella fascia 35-44, al 36,3% tra i 45 e i 54 anni, per arrivare al 45,5% tra i 55 e i 64 anni. Il gender gap è persistente: gli uomini partecipano al 41,3% contro il 34,1% delle donne, con contribuzioni medie più basse per le lavoratrici a causa di carriere discontinue e salari inferiori. Sul piano territoriale, il Nord concentra oltre il 57% degli aderenti, con una partecipazione inferiore alla media nel Mezzogiorno. Sono le categorie già penalizzate dal mercato del lavoro a risultare più esposte nel sistema complementare: donne, giovani, lavoratori del Sud, autonomi.

Il gender gap è persistente: gli uomini partecipano al 41,3% contro il 34,1% delle donne, con contribuzioni medie più basse per le lavoratrici a causa di carriere discontinue e salari inferiori

Proprio i lavoratori autonomi e le partite IVA restano tra i segmenti più scoperti. A questi si aggiunge il comparto sicurezza, storicamente escluso dalle forme negoziali. Per le Parti sociali è strategico colmare queste lacune, estendere la copertura complementare ai settori privi di fondi di riferimento e promuovere le condizioni perché i fondi investano nell'economia reale, a sostegno delle infrastrutture, anche sociali. La proposta di un nuovo periodo di silenzio-assenso - sul modello del 2007 - abbinata a una campagna istituzionale capillare, è tra le misure più concrete sul tavolo del confronto con il Governo Meloni. Senza informazione, non c'è adesione consapevole.

Nella discussione sulle soluzioni, va evitata ogni semplificazione. Sul fronte migratorio, la questione non si risolve con flussi indifferenziati, ma con una politica selettiva e trasparente: attrazione di competenze qualificate, investimento nel ritorno dei cervelli italiani all'estero, integrazione mirata nei settori in deficit di forza lavoro. Il problema non è aprire o chiudere le frontiere: è costruire una filiera del capitale umano coerente con i bisogni produttivi e previdenziali del Paese. Parallelamente, occorre agire sul tasso di

attività interno - in particolare delle donne e dei giovani NEET - attraverso servizi per l'infanzia, flessibilità lavorativa e formazione continua. La popolazione in età lavorativa (15-64 anni) diminuirà dal 63,5% del 2024 al 54,3% nel 2050: questa contrazione colpirà in particolare le donne, con una flessione superiore a quella maschile, accentuando i divari di genere nel mercato del lavoro. Ogni punto percentuale di tasso di occupazione femminile recuperato vale miliardi di contributi in più.

Il problema non è aprire o chiudere le frontiere: è costruire una filiera del capitale umano coerente con i bisogni produttivi e previdenziali del Paese. Parallelamente, occorre agire sul tasso di attività interno attraverso servizi per l'infanzia, flessibilità lavorativa e formazione

Il riferimento costituzionale, in questo dibattito, non è retorico. L'articolo 38 della Costituzione garantisce ai lavoratori «mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria». Quell'adeguatezza non è assicurata automaticamente da un sistema a ripartizione in contrazione demografica: richiede un secondo e un terzo pilastro previdenziale robusti, cultura della pianificazione e politiche fiscali incentivanti.

Fino al 2080 sarà improbabile riportare in equilibrio la distanza tra nascite e decessi: lo certifica l'Istat, e sarebbe un errore costruire politiche previdenziali su ipotesi di recupero demografico di breve periodo. L'inverno demografico italiano non è un'emergenza congiunturale, ma una transizione strutturale che richiede risposte di sistema. Il faro deve rimanere la garanzia costituzionale di una vecchiaia dignitosa per chi ha lavorato: per arrivarci, serve una previdenza su più pilastri, una fiscalità coerente con gli obiettivi di lungo periodo e una cultura previdenziale che cominci - finalmente - nei banchi di scuola. ■



Un patto intergenerazionale per il lavoro

La sfida demografica richiede risposte coordinate: più occupazione, formazione continua, inclusione di giovani e donne, sostegno alla famiglia e salari adeguati. Una strategia condivisa che mette al centro dignità della persona, coesione sociale, partecipazione al lavoro e crescita del Paese

Intervista a **Marina Calderone**,
Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali
a cura di **Salvatore Santangelo**

Ministro, il calo demografico sta ridisegnando il mercato del lavoro. Quale risposta di sistema è necessaria?

L'andamento demografico condiziona le sorti del nostro Paese in modo strutturale. Nascono meno bambini, l'età media si allunga, ma la fascia della popolazione attiva si restringe. Gli effetti economici e sociali sono già visibili e profondi.

Per la prima volta nella storia, nel nostro mercato del lavoro convivono cinque generazioni: un fatto inedito, che impone un ripensamento profondo delle politiche occupazionali e della formazione.

La risposta non può essere parziale. Dobbiamo agire su tre fronti: aumentare l'occupazione e la partecipazione al mercato del lavoro, rafforzare la produttività, costruire un contesto davvero favorevole alla famiglia e alla natalità. Sono tre assi interconnessi, che richiamano quanto la Costituzione pone al centro dell'ordinamento: il lavoro come fondamento della Repubblica, la famiglia come nucleo primario della società, la persona nella sua dignità integrale. Principi che ritroviamo anche nella dottrina sociale della Chiesa, la quale da sempre riconosce nel lavoro non soltanto uno strumento di sostentamento, ma un luogo di realizzazione umana e di costruzione del bene comune.

In questo quadro, la presenza simultanea di cinque generazioni nel mercato del lavoro è una sfida, ma anche una risorsa. Servono politiche capaci di valorizzare l'esperienza dei lavoratori più anziani e le competenze digitali e tecnologiche dei giovani, costruendo un'alleanza intergenerazionale che superi le logiche conflittuali. Non si tratta di dividere risorse scarse, ma di moltiplicarle attraverso la cooperazione.

Sul fronte dell'occupazione, quali misure concrete sono state messe in campo per giovani e donne?

Negli ultimi anni abbiamo registrato risultati significativi: oltre un milione di persone in più al lavoro, con il 90% dei nuovi contratti a tempo indeterminato. Eppure restano molte posizioni scoperte, e gli inattivi - pur in calo - rappresentano ancora una quota consistente, in particolare tra i giovani e le donne. Per questo il recente decreto Primo Maggio ha potenziato bonus mirati, calibrati sulle specificità territoriali e sulle categorie più lontane dal mercato del lavoro.

Sul fronte dei NEET, la riforma delle politiche attive del programma GOL ha portato il loro numero da quasi due milioni a circa un milione e duecentomila. Un risultato importante, ottenuto combinando orientamento, formazione e accompagnamento

al lavoro. In questo percorso, la tecnologia è diventata un alleato essenziale: AppLi, il web coach interattivo basato sull'intelligenza artificiale, è la prima applicazione di questo tipo nelle politiche pubbliche del lavoro in Italia. Affianca AppLi il progetto Edo, dedicato alla formazione digitale di base. E poi c'è il cantiere SIISL - il Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa, che l'INPS ha sviluppato e conosce molto bene - una piattaforma integrata che connette chi beneficia di misure di sostegno al reddito con le opportunità formative e lavorative disponibili sul territorio. È un esempio concreto di come le istituzioni possano collaborare per trasformare il sostegno passivo in attivazione reale.

Negli ultimi anni abbiamo registrato risultati significativi: oltre un milione di persone in più al lavoro, con il 90% dei nuovi contratti a tempo indeterminato

Sulla produttività, abbiamo investito oltre un miliardo di euro nella terza edizione del Fondo Nuove Competenze, a sostegno della formazione in migliaia di imprese. Abbiamo potenziato gli ITS Academy e il sistema IEFP, la formazione tecnica e professionale a cui si rivolge più della metà della domanda di lavoro delle imprese. Dal 2020 al 2024 gli iscritti sono cresciuti del 209% a livello nazionale, del 534% al Sud: numeri che raccontano una trasformazione reale nei territori più esposti al rischio di marginalizzazione.

Coesione sociale, contrasto alle disuguaglianze, gender gap: come si traduce tutto ciò in politiche concrete per le categorie più fragili?

La tutela delle categorie più vulnerabili non è solo una questione di solidarietà: è una condizione strutturale per la tenuta del sistema paese. Un'economia che esclude genera costi sociali che ricadono sull'intera collettività, deprimono la domanda interna e riducono il potenziale produttivo. In questo senso, ogni misura di inclusione lavorativa è anche una misura di sviluppo.

La dottrina sociale della Chiesa ha sempre riconosciuto nel lavoro una dimensione costitutiva della persona, non riducibile alla sola funzione economica. È un'impostazione che risuona profondamente con il dettato costituzionale. E meritano di essere richiamati con forza, in particolare, gli articoli 36 e 46: il primo sancisce il diritto del

lavoratore a una retribuzione proporzionata e sufficiente a garantire un'esistenza libera e dignitosa; il secondo riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende. Il giusto salario non è una concessione contrattuale, è un diritto costituzionale. Sostenere relazioni industriali sane, che attraverso la contrattazione collettiva redistribuiscano i vantaggi della crescita, è parte integrante di qualsiasi strategia seria contro le disuguaglianze.

Sul gender gap, non può esserci contrapposizione tra occupazione femminile e maternità: sono due dimensioni della stessa libertà. Un patto per le donne, prima ancora che una misura di welfare, è un atto di civiltà. Le misure del decreto Primo Maggio vanno in questa direzione: bonus occupazione, rafforzamento del welfare aziendale e territoriale, sostegno alla contrattazione collettiva. Dobbiamo dare un segnale chiaro alle madri di domani: le istituzioni sono al loro fianco.

La crisi demografica non conosce confini nazionali. Quale ruolo può avere la cooperazione europea e internazionale?

Il confronto con i colleghi europei è continuo e prezioso. Nessun paese può affrontare da solo una trasformazione di questa portata, e le esperienze più avanzate in materia di politiche attive del lavoro, formazione continua e sostegno alla natalità ci offrono indicazioni preziose. Lavoro e formazione, in questo quadro, diventano anche strumenti per una gestione consapevole dei flussi migratori, che possono contribuire a colmare i vuoti occupazionali senza rinunciare a un modello di integrazione fondato sulla dignità e sui diritti.

Migliorare le retribuzioni è un fattore decisivo anche in chiave demografica: retribuzioni adeguate attraggono lavoratori, contrastano lo spopolamento e riducono la fuga di talenti all'estero. Il richiamo agli articoli 36 e 46 della Costituzione non è una questione ideologica: è il riconoscimento che il giusto salario e la partecipazione dei lavoratori alla vita delle imprese sono leve concrete di politica economica, prima ancora che principi giuridici.

La questione demografica è la principale sfida del nostro tempo. Non possiamo permetterci di sprecare nessuna risorsa umana: ogni giovane che non trova lavoro, ogni donna costretta a scegliere tra famiglia e professione, ogni lavoratore espulso precocemente dal mercato è una perdita per l'intera comunità. Il mio auspicio è che dal confronto tra istituzioni, imprese e corpo sociale nascano proposte all'altezza di questa sfida, con la stessa determinazione con cui la nostra Costituzione ha posto il lavoro e la persona al centro di tutto. ■

L'alchimia di essere visti: comunicazione, sguardo, identità

Ascolto, empatia e chiarezza rendono più solide le relazioni tra persone e istituzioni. Anche nei servizi digitali, un linguaggio semplice e accessibile può ridurre le distanze, orientare gli utenti e migliorare la qualità del servizio.

Maria Favalli

“ Se c'è un bisogno perennemente insoddisfatto su questo pianeta, è il bisogno di sentirsi visti. Se c'è qualcosa che possiamo offrirvi l'un l'altro, è il dono della vista. “Ti vedo” è forse la parola più importante che possiamo pronunciare a un altro.

Jeff Brown, psicologo ”

L'essere visti è una delle esigenze più profonde dell'essere umano supera il senso dell'apparire e si colloca nel bisogno di essere riconosciuti nella propria identità, nelle proprie emozioni e pensieri. Il bambino piccolo cerca lo sguardo della figura accudente più prossima per ricevere le attenzioni e, di più per verificare che le emozioni che sta provando possono essere accolte e quindi dare loro un senso e un valore. Processo che ripetiamo per tutta la vita e che è alla base della crescita della nostra autostima e della capacità di instaurare e vivere relazioni sane. Per essere visti è necessario comunicare e la comunicazione diventa anche interpretazione, perché ogni volta che comunichiamo lanciamo un contenuto e un invito a riconoscerci.

Per Carl Rogers, psicologo umanista e fondatore dell'Approccio centrato sulla persona che è alla base del Counseling, lo sguardo è una componente fondamentale della comunicazione e incarna il nucleo della relazione d'aiuto: l'accettazione incondizionata e la presenza autentica. Uno sguardo che “ascolta”, empatico, che non invade, non interpreta quanto si dice, non fissa un giudizio: accompagna, segue e accoglie. Non va dimenticato poi il ruolo fondamentale che giocano le emozioni ogni qual volta comunichiamo: esprimere un'idea con rispetto, usare un tono calmo, mostrarsi dispo-

nibili al dialogo e all'ascolto rende la relazione più fluida e riduce gli attriti.

Una comunicazione efficace ha un forte impatto anche sulle organizzazioni ed è per ciò che, negli ultimi anni, INPS, attraverso l'indicatore Valore INPS, ha puntato su un processo innovativo di rinnovamento che coinvolge sia le procedure interne sia il modo di comunicare. Uno sguardo attento alle esigenze dell'utente, una comunicazione comprensibile e tempestiva possono ridurre incertezze e prevenire errori nelle domandenagli operatori. Ne consegue un servizio più snello, efficace ed efficiente che migliora la vita della comunità, interna ed esterna, e mostra l'efficienza dell'Istituto. Conoscere noi stessi, i nostri meccanismi di difesa, il nostro personale modo di comunicare ci aiuta ad esprimerci in modo chiaro e comprensibile.

Molti dei nostri servizi vengono fruiti tramite portali online, app o strumenti di identità digitale. È fondamentale che la comunicazione sia progettata tenendo conto delle esigenze emergenti di utenti con diversi livelli di competenze digitali. Un linguaggio semplice, con guide intuitive, l'uso di canali differenziati e la capacità di anticipare domande frequenti contribuiscono a rendere il servizio realmente inclusivo. Il Valore INPS e la comunicazione efficace sono quindi due dimensioni che si rafforzano a vicenda: l'una misura la solidità dell'Istituto, l'altra lo rende visibile e accessibile. In ultima analisi, un'istituzione che comunica bene è un'istituzione che funziona meglio, così come una persona che comunica bene ha un valore immenso perché permette all'interlocutore di sentirsi visto e quindi riconosciuto. ■



**amiglie
tra diritti
e accesso**



Il nucleo familiare è il punto verso cui convergono molte sfide sociali: demografia, lavoro, cura. Per sostenerlo, il welfare non può limitarsi a moltiplicare le misure, ma deve renderle accessibili, comprensibili e fruibili. Serve, in poche parole, farsi trovare nel momento del bisogno, anche attraverso un utilizzo inclusivo delle nuove tecnologie. In questo scenario, l'INPS può contribuire a costruire un sistema più semplice e capace di ridurre le distanze

Marinella Perrini

La famiglia è il punto in cui i grandi temi del nostro tempo convergono nella dimensione quotidiana delle scelte e delle responsabilità. La questione demografica, la partecipazione femminile al lavoro, la povertà minorile, la non autosufficienza, il costo della vita, la fragilità dei percorsi occupazionali, la sostenibilità dei sistemi di protezione sociale: tutto si ricompone lì, dove l'ordinamento mostra la sua concreta capacità di accompagnare la vita reale e di costruire continuità tra bisogni e diritti.

Negli ultimi anni il sistema italiano ha conosciuto un progressivo ampliamento degli strumenti di sostegno: dalle misure universali ai sostegni alla genitorialità, dagli interventi contro la povertà alle tutele legate alla disabilità. Sarebbe però un errore valutare l'insieme delle politiche familiari soltanto in termini quantitativi, come se il problema potesse essere esaurito dal numero delle misure esistenti o dall'ammontare delle risorse stanziare.

Bisogna, invece, capire se queste misure compongano davvero un ambiente di protezione leggibile e attraversabile. Perché tra l'esistenza di un diritto e la sua effettiva fruizione si colloca uno spazio spesso sottovalutato, fatto di informazioni, tempi, procedure, linguaggi e capacità di orientamento. Ed è in

questo spazio che si determinano molte disuguaglianze. Non tutte le famiglie, infatti, dispongono dello stesso capitale informativo, della stessa familiarità con i procedimenti, della stessa possibilità di farsi assistere.

Praticabilità e orientamento

Il welfare non può, quindi, essere valutato soltanto per ciò che riconosce, ma per come rende accessibile ciò che riconosce. La nuova frontiera è la praticabilità. Un diritto che richiede che il cittadino possa decifrare da solo l'architettura amministrativa, ricostruire sequenze procedurali o muoversi fra canali disallineati resta, in parte, un diritto indebolito. Non per carenza normativa, ma per distanza tra il disegno istituzionale e la vita concreta.

L'INPS si colloca esattamente dentro questa tensione. Da un lato è il soggetto che rende operative alcune tra le principali politiche di sostegno alle famiglie; dall'altro è chiamato a misurarsi con la trasformazione della stessa idea di accesso.

Per questo non è più sufficiente amministrare correttamente una prestazione. Occorre intervenire sull'architettura dell'accesso: semplificare i percorsi, ridurre gli adempimenti ridondanti, valorizzare le informazioni già disponibili, costruire interfacce e comunicazioni che diminuiscano il carico cognitivo in-

vece di aumentarlo.

E questo significa, soprattutto, riconoscere che le famiglie non incontrano il welfare come un insieme di misure isolate, ma nei passaggi critici della loro vita.

In questi momenti, la qualità dell'intervento pubblico si misura anche nella sua capacità di non aggiungere confusione al disorientamento che sovente accompagna il cambiamento.

Il welfare non deve, quindi, essere valutato soltanto per ciò che riconosce, ma per come rende accessibile ciò che riconosce

Per questa ragione, parlare oggi di famiglia vuol dire parlare non solo di prestazioni, ma di un'architettura dell'esperienza pubblica. È un tema che riguarda sicuramente la digitalizzazione, ma non si esaurisce in essa.

Il digitale può ridurre tempi, semplificare procedure, rendere più efficiente la relazione. Può anche, però, trasferire sul cittadino l'onere dell'orientamento, se non è costruito a partire dai suoi bisogni reali. La cosiddetta soglia digitale non coincide soltanto con il possesso di competenze tecnologiche; riguarda la capacità delle istituzioni di evitare che l'innovazione diventi un nuovo filtro di esclusione.

In questo senso la trasformazione digitale del welfare è una questione profondamente politica e amministrativa, non meramente tecnica. L'obiettivo non è chiaramente la sola automazione, ma la costruzione di un sistema intellegibile che sappia anticipare i bisogni, segnalare opportunità e orientare le persone.

Spiegare e unire

Dire allora che "il welfare unisce" significa innanzitutto assumere un criterio di giudizio preciso, perché un welfare unisce quando riduce la distanza tra le diverse dimensioni dell'esistenza che sulle famiglie tendono ad accumularsi e a pesare insieme. Ma un welfare che unisce deve anche spiegare. Deve rendere comprensibili i criteri in base ai quali una misura viene riconosciuta, sospesa o negata.

Questo vale ancora di più in un contesto in cui l'uso dei dati e dei controlli automatizzati è destinato a crescere. La modernizzazione amministrativa non può produrre una nuova opacità tecnica. Al contrario, deve rafforzare la possibilità del cittadino di sapere, capire, interloquire. Senza questa dimensione, il rapporto di fiducia tra famiglie e istituzioni si indebolisce.

Ma c'è un altro aspetto, forse ancora più profondo, che riguarda i tempi del welfare. Le famiglie non vivono in una condizione stabile, attraversano fasi, transizioni, squilibri, ricomposizioni. Così una nascita modifica l'organizzazione del lavoro e del reddito, la perdita di autonomia di un anziano incide sugli equilibri familiari, sul tempo di cura, sulla permanenza nel mercato del lavoro.

La modernizzazione amministrativa non può produrre una nuova opacità tecnica. Al contrario, deve rafforzare la possibilità del cittadino di sapere, capire, interloquire

Se il welfare vuole davvero unire, deve imparare a vedere la famiglia non come un destinatario statico di politiche, ma come il punto dinamico in cui si misurano la continuità o la frammentazione dell'azione pubblica. L'INPS, per la sua funzione di snodo, è uno dei luoghi in cui questa visione può e deve diventare concreta. Non da solo, naturalmente. Nessuna istituzione, da sola, può esaurire il compito di accompagnare le famiglie. Ma proprio per la sua collocazione centrale, l'Istituto può contribuire in modo decisivo a costruire coerenza tra livelli, tempi e strumenti diversi della protezione sociale.

Alla fine, la cosa più importante non è quante misure esistano, né quante pratiche vengano lavorate, né quante piattaforme siano state attivate, ma se il sistema pubblico sia capace di farsi trovare nel momento in cui una famiglia ne ha bisogno, parlare una lingua comprensibile, non lasciare soli di fronte alla complessità. ■

Accompagnare le famiglie e dare più spazio alla paternità

Il calo delle nascite e le difficoltà di conciliazione tra vita e lavoro richiedono misure più efficaci per sostenere la genitorialità. Congedi, servizi e aiuti diventano strumenti decisivi per condividere la cura, favorire l'occupazione femminile e rafforzare le tutele

Clemente Davide La Porta

Sostenere la genitorialità attraverso una pluralità di servizi e misure. Tuttavia, il contesto demografico nel quale questi si inseriscono è caratterizzato da un drastico calo delle nascite. Secondo Istat nel 2025 in Italia si sono registrate 355.000 nascite, con una riduzione del 3,9% rispetto al 2024, in continuità con una tendenza negativa che si protrae da diversi anni. Per avere un termine di paragone, dal 1964 si è verificata una contrazione delle nascite pari a circa il 65%. Il tasso di fecondità ha raggiunto nel 2025 il minimo storico, attestandosi a 1,14 figli per donna.

Un inverno demografico dovuto molteplici fattori, dalla crescente precarietà del lavoro alle difficoltà di conciliazione tra vita e lavoro, che gravano in maniera sproporzionata sulle donne.

In questo contesto si colloca il recente report di Save the Children, "Le equilibriste: la maternità in Italia nel 2026" che - sulla base dei dati ISTAT 2025 - evidenzia come solo il 63,2% delle donne tra i 25 e i 54 anni con almeno un figlio minore risulti occupato. Il quadro è decisamente diverso per gli uomini: tra coloro che hanno almeno un figlio, il tasso di occupazione raggiunge infatti il 92,8%, segnando una distanza significativa rispetto alla condizione femminile e confermando il perdurare di una distribuzione asimmetrica dei carichi di cura.

Le principali misure di sostegno alla genitorialità nella Legge di Bilancio 2026

Con l'obiettivo di ridurre il divario di genere nel mercato del lavoro, la Legge di Bilancio 2026 ha confermato il cosiddetto "Bonus Mamme", con un'integrazione del reddito fino a 720 euro annui a favore delle lavoratrici madri con almeno due figli e reddito complessivo non superiore a 40.000 euro annui, e vale fino al decimo compleanno del figlio più piccolo (o fino al diciottesimo in caso di tre o più figli). Per le lavoratrici a tempo indeterminato con almeno tre figli, di cui il più piccolo sotto i 18 anni, resta in vigore - nel triennio 2024 al 2026 - l'esonero contributivo totale già previsto dalla Legge n. 213/2023.

Inoltre, la Legge di Bilancio 2026 ha stabilito per i datori di lavoro privati che, dal 1° gennaio 2026, assumono donne madri di almeno 3 figli di età inferiore a 18 anni, prive di impiego regolarmente retribuito da almeno 6 mesi, un esonero totale dal versamento dei contributi previdenziali, nel limite massimo di 8.000 euro annui, per una durata variabile in funzione del tipo di contratto.

In particolare, è stata estesa fino ai 14 anni di età dei figli la possibilità per i genitori di astenersi dal lavoro per prendersi cura dei figli piccoli, percependo un'indennità pari al 30% della retribuzione. Il limite complessivo resta fissato a dieci mesi, elevabili a undici se il padre lavoratore si astiene dal lavoro per almeno tre mesi.

È stato anche potenziato il congedo per malattia del figlio; i genitori possono astenersi dal lavoro - senza limiti temporali - per periodi corrispondenti alle malattie di ciascun figlio fino ai 3 anni; mentre i giorni fruibili da ciascun genitore passano da 5 a 10 all'anno e la fascia di età è estesa da 3-8 anni a 3-14 anni.

È stata estesa fino ai 14 anni di età dei figli la possibilità per i genitori di astenersi dal lavoro per prendersi cura di loro

Il congedo di paternità obbligatorio: perché il tempo dei padri conta davvero

Alla luce dei dati del Rendiconto di genere 2025 del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS, nel triennio 2022-2024 le richieste di congedo parentale continuano a essere effettuate prevalentemente dalle donne. Nel solo 2024, infatti, hanno beneficiato del congedo parentale 289.230 donne, contro 124.140 uomini.

Uno degli strumenti più efficaci per promuovere il coinvolgimento dei padri sin dai primi mesi di vita dei figli è il congedo di paternità obbligatorio che è stato introdotto nel sistema di welfare italiano soltanto nel 2013 e originariamente era riconosciuto per un solo giorno. Negli anni successivi la durata è stata progressivamente ampliata, fino a raggiungere gli attuali dieci giorni obbligatori e retribuiti al 100%.

Il confronto internazionale, comunque, evidenzia modelli più avanzati: per esempio in Spagna il padre può usufruire di 16 settimane di congedo, come la madre, e nei Paesi nordici sono previste quote rilevanti riservate ai padri e pensate per rendere la corresponsabilità una pratica concreta e non solo un principio.

Rafforzare il congedo di paternità obbligatorio, quindi, non è una rivendicazione settoriale, né una contrapposizione di ruoli, ma una importante misura di welfare per le famiglie. Dove la cura è condivisa, migliorano la conciliazione tra vita e lavoro, la stabilità familiare e la partecipazione femminile al mercato del lavoro, contribuendo in modo concreto al contrasto delle disuguaglianze di genere. ■

la **laylist**

Parole e musiche a tema



Ascolta i brani su Spotify

- 1 **L'albero delle noci** 3:56
Brunori Sas
Un brano che esplora la gioia, la meraviglia e la paura di diventare genitori.
- 2 **Un giorno mi dirai** 4:04
Stadio
L'amore di un padre che lascia andare la figlia: un dialogo sul tempo che passa, sulla crescita e sulla fiducia.
- 3 **Figlia** 4:09
Roberto Vecchioni
Quello del cantautore milanese alla primogenita è un messaggio lontano da qualunque retorica.
- 4 **A modo tuo** 3:43
Elisa
Vedere i figli crescere e seguire la propria strada può essere doloroso. Ma è anche necessario.
- 5 **Portami a ballare** 3:45
Luca Barbarossa
Canzone vincitrice del Festival di Sanremo 1992. Una ballata intima e affettuosa dedicata alla mamma, con il desiderio di restituire attenzione.
- 6 **La famiglia** 4:18
Giorgio Gaber
Tensioni, gelosie, rotture. Ma il nucleo familiare è un destino a cui non si sfugge.
- 7 **Beautiful Boy (Darling Boy)** 4:02
John Lennon
Una ninna nanna tra le più dolci e ispirate. "Close your eyes, have no fear. Your daddy's here".
- 8 **PadreMadre** 4:38
Cesare Cremonini
Una sentita lettera d'amore e riconciliazione che il musicista bolognese rivolge ai genitori.
- 9 **W la mamma** 3:27
Edoardo Bennato
Una canzone semplice e nostalgica, che rende omaggio alla presenza speciale della mamma.
- 10 **Father and Son** 3:41
Cat Stevens
Semplicemente, il più celebre dialogo generazionale della storia della musica.

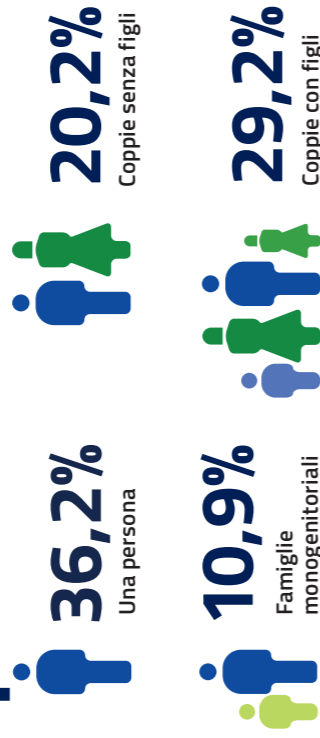
Questioni di FAMIGLIA

Numeri
diamo i

Cambia la società e cambia (non poco) anche la composizione del nucleo familiare. Rispetto a 30 anni fa, il quadro è mutato: aumentano i single, che oggi sono più di un terzo del totale (erano il 21,2% nel 1994). Crollano le nascite (-32,4%), i matrimoni (-40,6%) e le coppie con figli (erano il 47,9% tre decenni fa). In aumento anche l'età media delle madri, che dai 27,7 anni del 1994 oggi sfiora i 32 anni

1 Composizione

Come sono le famiglie oggi?



4.028.000
Coppie con più figli

3.845.000
Coppie con un figlio

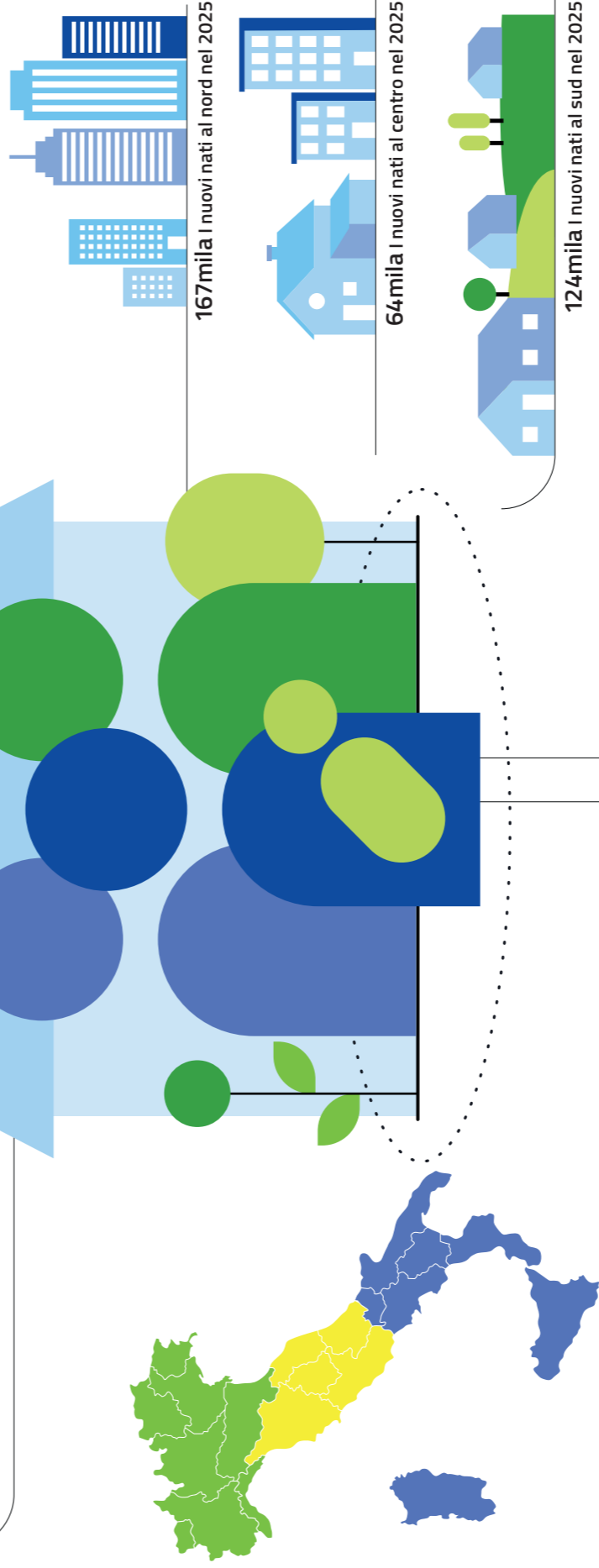
2 Motivazioni

Perché avere figli?



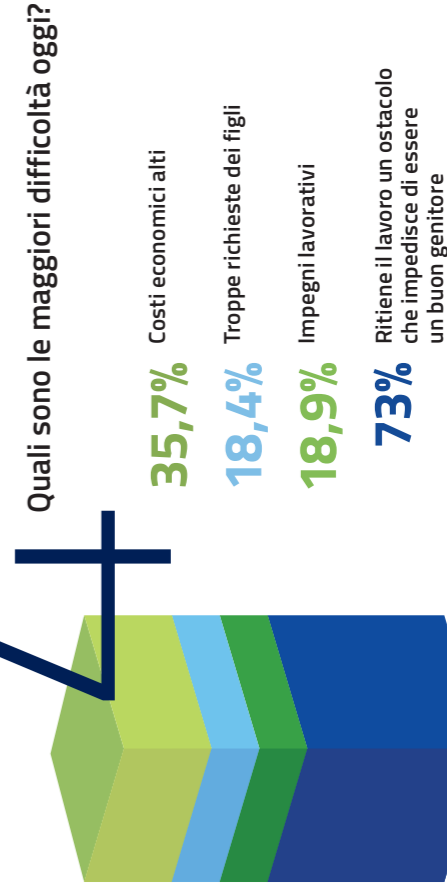
3 Nascite

Quanti bambini nascono?



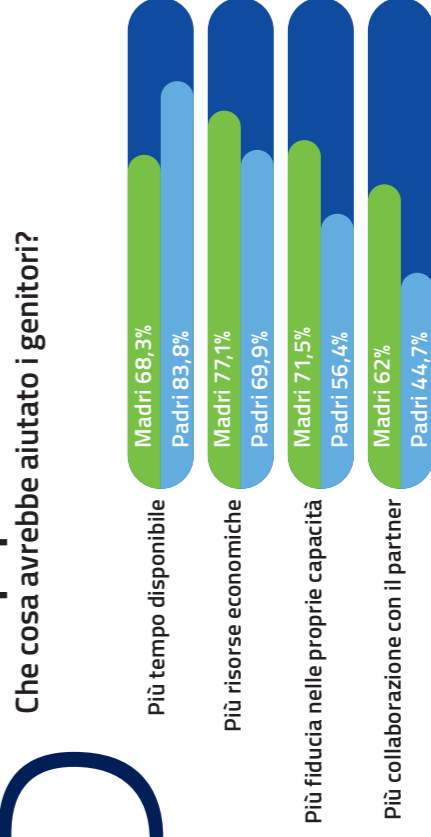
4 Ostacoli

Quali sono le maggiori difficoltà oggi?



5 Supporto

Che cosa avrebbe aiutato i genitori?



Lo scaffale

Libri, film e serie tv che dialogano con il presente e ci invitano a guardare il tema da una prospettiva più ampia

Libri

Il centenario che saltò dalla finestra e scomparve
di Jonas Jonasson
2011 Bompiani
446 pagine



Allan è anziano. Ma non guarda indietro: è proiettato in avanti, guidato da un pragmatismo leggero e vitale.

Lo strano caso del cane ucciso a mezzanotte
di Mark Haddon
2014 Einaudi
248 pagine



Christopher, quindicenne con sindrome di Asperger, indaga sulla morte di un cane: l'inchiesta lo porterà a scoprire una verità più profonda e ad affrontare il mondo degli altri.

Storia di una ladra di libri
di Markus Zusak
2009, Frassinelli
576 pagine



Germania, 1939. Il giorno del funerale del suo fratellino, Liesel trova un libriccino abbandonato o dimenticato e lo ruba. Comincia così la storia di una piccola ladra e del suo amore per i libri, che diventano un talismano contro l'orrore che la circonda.

Film

La famiglia
Regia di E. Scola
Con V. Gassman, F. Ardant, P. Noiret, S. Sandrelli
1987 Italia



80 anni di storia attraverso i ricordi di Carlo, un professore, e le vicende di diverse generazioni che si susseguono all'interno dello stesso grande appartamento borghese a Roma.

Una storia vera (The Straight Story)
Regia D. Lynch
Con R. Farnsworth, S. Spacek, H.D. Stanton
1999 USA (Disney)



Alvin Straight attraversa l'America su un tosaerba per riconciliarsi con il fratello malato. È l'elogio della lentezza, con la vecchiaia come impresa epica.

Quasi amici (Intouchables)
Regia di Olivier Nakache e Eric Toledano
Con F. Cluzet, Omar Sy,
2011 Francia



Ispirato a una storia vera, è l'incontro tra due mondi apparentemente lontani. Non c'è pietismo: l'impegno reciproco è la base del loro rapporto. Due universi opposti entrano in rotta di collisione ma troveranno un punto d'incontro che sfocerà in un'amicizia inaspettata.

Serie tv

Stranger Things
Ideatore,
Duffer Brothers
USA - Netflix
Durata: 5 stagioni
(ultima 2025)



In una cittadina americana, la scomparsa di un ragazzo apre la porta a misteri inquietanti, esperimenti segreti e mondi paralleli. Tra mostri, amicizia e avventura, un gruppo di ragazzi scopre che crescere può essere la sfida più spaventosa.

The Bear
Ideatore,
Christopher Storer
USA - Disney+
Durata: 5 stagioni
(ultima 2026)



La trasformazione di una piccola realtà produttiva: un giovane chef dell'alta cucina torna a Chicago per gestire la paninoteca di famiglia dopo la morte del fratello. Trasforma questa preziosa eredità affettiva in una eccellenza, investendo nelle persone con formazione, fiducia, dignità professionale.

della società

Congedi parentali:
fa bene stare insieme
Pag. 34

Ci vediamo a scuola
Pag. 36

Comunità:
Il welfare domestico
in Italia
Pag. 37

Genitorialità:
Un sistema sempre
più integrato
Pag. 38

Congedi parentali: fa bene stare insieme



Le misure per la cura dei figli favoriscono la presenza dei genitori, la continuità lavorativa e una più equa distribuzione delle responsabilità familiari. Tutele economiche e servizi INPS più semplici rafforzano il sostegno alle famiglie e promuovono pari opportunità tra madri e padri

Maria Sciarrino

Il congedo parentale ha tanti vantaggi: risponde innanzitutto alla esigenza di cura e relazione e garantisce la presenza di almeno un genitore per soddisfare i bisogni affettivi, relazionali ed educativi del bambino. Promuove l'equa suddivisione dei carichi di cura tra madre e padre, e incentiva quest'ultimo ad assumere un ruolo attivo. Favorisce la conciliazione vita lavoro poiché aiuta i neo-genitori a non abbandonare il proprio impiego, mantenendo il posto di lavoro e la continuità contributiva.

Il congedo segue i periodi di maternità e paternità obbligatoria e spetta ai genitori che lavorano entro i primi 14 anni di vita del bambino per un periodo complessivo, tra i due genitori, non superiore a dieci mesi, che possono diventare 11 se il padre lavoratore si astiene dal lavoro per un periodo, continuativo o frazionato, di almeno tre mesi. I periodi di congedo parentale possono essere fruiti dai genitori anche contemporaneamente.

Nell'ambito dei limiti complessivi, il diritto di astenersi dal lavoro spetta:

- alla madre lavoratrice dipendente per un periodo - continuativo o frazionato - di massimo sei mesi;
- al padre lavoratore dipendente per un periodo - continuativo o frazionato - di massimo sei mesi, che possono diventare sette in caso di astensione dal lavoro per un periodo di almeno tre mesi;
- al padre lavoratore dipendente, anche durante il periodo di astensione obbligatoria della madre (a partire dal giorno successivo al parto) e anche se la stessa non lavora;
- al genitore da solo (padre o madre che sia o la persona che ha l'affidamento esclusivo del figlio) per un periodo continuativo o frazionato di massimo 11 mesi.

Il padre lo può utilizzare anche durante i tre mesi di congedo di maternità post-partum della madre, oltre che durante i periodi nei quali la madre beneficia dei riposi per allattamento. Per i periodi congedo parentale è previsto il pagamento di una indennità a carico dell'INPS che di norma viene anticipata dal datore di lavoro e successivamente rimborsata dall'Istituto. Tuttavia, per alcune categorie, come gli operai agricoli e i lavoratori dello spettacolo con contratti a tempo determinato, il pagamento viene effettuato direttamente dall'INPS.

Per i periodi congedo parentale è previsto il pagamento di una indennità a carico dell'INPS di norma anticipata dal datore di lavoro

La legge di bilancio 2025 ha modificato il "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità" e così, alla luce della modifica apportata, il congedo parentale di entrambi i genitori o del genitore solo risulta indennizzabile così:

- un mese è indennizzato all'80% della retribuzione, entro i sei anni di vita o entro sei anni dall'ingresso in famiglia in caso di adozione o di affidamento del minore;
- un altro mese è indennizzato all'80% della retribuzione, entro i sei anni di vita o entro sei anni dall'ingresso in famiglia in caso di adozione o di affidamento del minore;
- un ulteriore mese è indennizzato all'80% della retribuzione, entro i sei anni di vita o entro sei anni dall'ingresso in famiglia in caso di adozione o di affidamento del minore;
- sei mesi sono indennizzati al 30%, a prescindere dalla situazione reddituale;
- i rimanenti due mesi non sono indennizzati, salvo il caso in cui chi richiede abbia un reddito minore di 2,5 volte il trattamento minimo di pensione.

Tali misure rivestono un ruolo di rilievo nel rafforzamento degli equilibri familiari e nell'esercizio della genitorialità e rappresentano strumenti efficaci per l'ampliamento della base occupazionale del Paese, soprattutto se ci riferi-

sce alle donne. Le analisi riportate nei Rapporti Annuali dell'Istituto mostrano, infatti, che la genitorialità incide in modo profondamente diverso sul percorso lavorativo a seconda del genere del genitore.

In questo quadro, la presenza di un sistema di welfare che consenta di fruire di congedi per la genitorialità retribuiti rappresenta una concreta espressione di responsabilità sociale, poiché contribuisce a contenere la penalità subita dalle madri alla nascita di un figlio e, al tempo stesso, sostiene una più stabile permanenza delle donne nel mercato del lavoro dopo la maternità. In questo ambito, l'Istituto ha mostrato negli ultimi anni una particolare sensibilità nella gestione di queste prestazioni, nella piena consapevolezza del contributo offerto alla collettività. Sono molte le iniziative realizzate per rendere più semplice l'accesso ai congedi, attraverso la semplificazione sin dalla fase di presentazione delle domande, il rafforzamento della comunicazione e dell'informazione verso le famiglie e i datori di lavoro, nonché la riduzione dei tempi di definizione delle pratiche.

Sono molte le iniziative realizzate per rendere più semplice l'accesso ai congedi attraverso la semplificazione sin dalla fase di presentazione delle domande

I progetti di evoluzione dei servizi programmati dalla Direzione Ammortizzatori Sociali per i prossimi anni continueranno ad allinearsi alle direttrici dell'efficienza, dell'efficacia e della tempestività, nella prospettiva di consolidare un modello di intervento fondato sulla responsabilità sociale, sull'equità e sulla centralità dell'utente.

Entro il 2026 sarà possibile presentare i risultati del progetto di "virtualizzazione della domanda di congedo di maternità obbligatoria", finalizzato a eliminare, per le lavoratrici dipendenti del settore privato profilate in "My INPS" che abbiano trasmesso il certificato telematico di gravidanza, l'onere di presentare apposita domanda all'Istituto. L'iniziativa si fonda su un'istruttoria automatizzata della pratica, realizzata mediante l'utilizzo dei dati acquisiti, al fine di verificare la corretta fruizione del congedo in conformità alla disciplina vigente. ■

LE

vediamo a scuola

Benedetta Buccini
e Stefano Caranfa

L'INPS incontra i giovani per avvicinarli ai temi del lavoro, delle tutele e della legalità contributiva. Le esperienze a Macerata e in Abruzzo mostrano il valore di un dialogo diretto, concreto e accessibile, capace di trasformare il welfare in educazione civica per il futuro delle nuove generazioni

Momenti speciali per valorizzare lo scambio tra generazioni e la costruzione del futuro. INPS va a scuola e incontra gli studenti. Giornate che hanno dimostrato che l'INPS non è un'entità astratta, ma un volto amico che si rivolge anche ai giovani, crede nel loro talento, protegge il loro percorso, parla un linguaggio chiaro e trasparente. Molte sono le iniziative previste con questa finalità e, tra queste, per esempio, quella di Macerata e delle scuole abruzzesi.

A Macerata: per i maturandi

Di recente, l'INPS di Macerata ha varcato la soglia del Liceo Scientifico "Galileo Galilei" per due giornate di in-formazione intense, rivolte alle ultime classi per fornire una bussola sul mondo del lavoro. Tra i temi toccati:

- Legalità come faro: spiegare come il "lavoro nero" sia un vicolo cieco, mentre ogni contributo versato oggi è un mattone per la sicurezza di domani nel rispetto verso se stessi e la comunità.
- Lavoro reso comprensibile: contratto, busta paga, tutele, estratto conto...come non farsi trovare impreparati davanti alle proposte di lavoro.
- Oltre le pensioni, l'INPS che viaggia con voi: l'Istituto investe attivamente sui talenti di domani.

Ancora, uno dei momenti più seguiti ha riguardato le oppor-

tunità di formazione internazionale che l'INPS mette a disposizione ogni anno: per esempio, i bandi per le Vacanze Studio e i programmi per l'apprendimento delle lingue straniere e le indicazioni per accedere alle agevolazioni per soggiorni in Europa e oltreoceano, prima ancora dell'università.

In Abruzzo: l'educazione civica previdenziale

Parlare di welfare nelle scuole può essere un'esperienza molto arricchente. Il progetto "INPS per le Scuole" nella regione Abruzzo è un percorso che ha permesso di incontrare circa 500 studenti degli Istituti superiori, coinvolgendo in modo equilibrato le quattro province della regione

I ragazzi sono molto attenti ai temi del welfare, soprattutto quando si tratta di una realtà che li riguarda ogni giorno, anche se sovente non ne sono consapevoli.

Nel corso di queste giornate di contatto diretto, l'attenzione dei ragazzi è stata sostenuta da esempi concreti, casi reali, esperienze da raccontare e condividere, capaci di creare un dialogo autentico e un riscontro diretto.

Si tratta di temi e conoscenze che meriterebbero di essere approfonditi stabilmente all'interno del percorso scolastico. Una volta si chiamava educazione civica; oggi si potrebbe parlare di "educazione civica previdenziale". ■

Comunità

Scenari e approfondimenti che riguardano la società e le sue trasformazioni, le famiglie, il territorio e la collettività



Prospettive

Il welfare domestico in Italia

Miriam Granata

Maggio, 15: Giornata Internazionale della Famiglia, ricorrenza istituita dall'ONU e oggi un'urgente promemoria. La famiglia è il baricentro di profonde turbolenze, il nucleo in cui si ammortizzano i colpi di una società che invecchia, ma anche il motore del cambiamento.

Già nel 2015, l'ONU aveva inserito la sua protezione all'interno dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Un appello urgente all'azione di tutti i Paesi per mettere al centro della programmazione politica e della discussione collettiva i bisogni delle famiglie.

A che punto siamo? Guardando dentro le case di milioni di italiani incontriamo un esercito silenzioso, invisibile ma indispensabile: quello dei caregiver familiari. Secondo Istat, in Italia, oltre 7 milioni di persone si prendono cura regolarmente di un familiare con disabilità, fragile o colpito da una malattia cronica.

La figura del caregiver non è solo un pilastro del welfare domestico, ma una vera e propria necessità sociale che ricade per lo più sulle spalle di madri, mogli e figlie (la cosiddetta "generazione sandwich") che devono bilanciare lavoro e vita privata con la necessità di assistere un parente non autosufficiente. L'impatto psicologico può essere devastante, i sintomi vanno dall'isolamento sociale a una vera sindrome

da burnout. Fino ad oggi, l'Italia ha sofferto di un grave ritardo normativo; qualcosa, però, si sta muovendo. Il disegno di legge n° 2789 (il cosiddetto DDL Caregiver), sostenuto da uno stanziamento di circa 257 milioni di euro, punta a dare finalmente una cornice legale e diritti certi a questa categoria.

Le novità principali introdotte dal testo sono:

- Riconoscimento ufficiale: la figura del caregiver viene formalizzata presso l'INPS con un iter chiaro per identificare chi assiste e chi viene assistito;
- Bonus economico: per i caregiver conviventi con redditi e ISEE bassi, è previsto un contributo mensile fino a 400 euro per nucleo familiare;
- Inclusione nei piani di cura: il caregiver entra di diritto nel Piano Assistenziale Individualizzato (PAI) del malato;
- Stop alle disuguaglianze regionali: il testo mira a coordinare le misure statali e locali.

Ma il lavoro di cura non può essere liquidato con un mero sussidio. Lo Stato deve costruire intorno a questa figura un sistema di tutele flessibile, personalizzato e dignitoso, trasformando la cura da un "problema privato" a una responsabilità collettiva. ■

G genitorialità

Politiche, iniziative e buone pratiche che hanno l'obiettivo di sostenere persone e famiglie e favorire l'inclusione

Scenari

Un sistema sempre più integrato

La genitorialità è al centro della coesione sociale e della sostenibilità demografica del Paese. Per questo, le politiche pubbliche rivolte alle famiglie non possono limitarsi a singoli interventi economici, ma devono comporre un sistema integrato di tutele, servizi e opportunità per accompagnare le persone nei diversi momenti della vita. In questa prospettiva, l'INPS garantisce prestazioni che sostengono la nascita, la crescita dei figli, la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro e la protezione nelle situazioni di maggiore fragilità. Misure come l'Assegno unico e universale, i bonus per l'infanzia (asilo nido, nuovi nati e il nuovo bonus mamme) i congedi e gli strumenti di inclusione (ADI, SFL, Reddito di libertà) confermano questo impegno. I dati più recenti mostrano che il tema della genitorialità è ancora intrecciato alla condizione femminile. Il lavoro di cura continua a gravare prevalentemente sulle donne, con effetti diretti sull'occupazione, sulle retribuzioni e sulle prospettive di carriera. Il Rendiconto di genere (2025 CIV INPS) evidenzia che il divario occupazionale è ampio e l'utilizzo dei congedi ancora sbilanciato. Ciò significa che il rafforzamento delle misure economiche deve procedere insieme a un cambiamento culturale e organizzativo: promuovere la corresponsabilità tra i genitori, ampliare i servizi per l'infanzia e rendere più accessibili i percorsi di welfare. In questa direzione, l'Istituto è impegnato anche sul fronte dell'innovazione amministrativa, con strumenti digitali e servizi organizzati, come il **Portale della Famiglia e della Genitorialità**, punto unico e integrato di accesso ai servizi dell'INPS e delle altre pubbliche amministrazioni orientati ai bisogni reali delle famiglie. In questo contesto si inserisce anche il Family Day INPS, rivolto a dipendenti e famiglie per promuovere l'educazione previdenziale delle giovani generazioni e favorire momenti di incontro e condivisione di valori, per investire non solo nel benessere individuale, ma nella crescita equilibrata inclusiva dell'intera collettività.

Maria Valeria Calabrese



Assegno Unico Universale

ca. 10 mln beneficiari	19,7 mld di euro erogati
------------------------	--------------------------



Bonus asilo nido

ca. 500.000 domande accolte	> 600 mln di euro erogati
-----------------------------	---------------------------



Bonus nuovi nati

> 200.000 domande accolte	> 200 mln di euro erogati
---------------------------	---------------------------



Nuovo bonus mamme

ca. 600.000 domande accolte	> 245 mln di euro erogati
-----------------------------	---------------------------



Assegno di inclusione

> 800.000 beneficiari	5,6 mln di euro
-----------------------	-----------------



Supporto formazione lavoro

ca. 180.000 beneficiari	> 430 mln di euro erogati
-------------------------	---------------------------



Reddito di libertà

> 3600 beneficiarie	22,1 mln di euro erogati
---------------------	--------------------------

del lavoro

La prevenzione come motore di sviluppo
Pag. 40

La sfida della longevity
Pag. 42

Il futuro del lavoro
Pag. 44



La prevenzione come motore di sviluppo

La sicurezza sul lavoro è una priorità sociale e un fattore di crescita. Investire in strumenti e formazione significa ridurre infortuni e malattie professionali, migliorare il benessere organizzativo e sostenere la competitività del sistema

Marcello Fiori

Negli ultimi decenni, il tema della salute e sicurezza sul lavoro ha conosciuto in Italia un'evoluzione importante. I dati mostrano, nel lungo periodo, una progressiva riduzione: dal 2008 al 2024 le denunce di infortunio in occasione del lavoro sono diminuite del 46,6% (se si considera l'incidenza degli infortuni sugli occupati la diminuzione è del 49%), mentre il decremento è del 27,2% nello stesso periodo per i decessi (considerando l'incidenza sugli occupati la diminuzione è del 30%). Non c'è un numero di incidenti né di vittime che possiamo valutare come accettabile. Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha ribadito che gli infortuni sul lavoro "distruggono vite, gettano nella disperazione famiglie, provocano danni irreversibili, con costi umani inaccettabili". Un richiamo che evidenzia la centralità del tema della sicurezza quale priorità sociale e istituzionale.

Dal 2008 al 2024 le denunce di infortunio in occasione del lavoro sono diminuite del 46,6%, mentre il decremento è del 27,2% nello stesso arco temporale per i decessi

Molti eventi lesivi continuano, purtroppo, a verificarsi per cause che si ripetono drammaticamente da decenni: cadute dall'alto nei cantieri, schiacciamenti, ribaltamenti di mezzi agricoli, malfunzionamenti o uso improprio di macchinari, insufficiente formazione, mancata adozione di dispositivi di protezione, carenze organizzative e gestionali. Accanto ai rischi tradizionali, emergono nuovi fattori di vulnerabilità e si affacciano rischi, anche di natura psicosociale, legati allo stress, all'isolamento lavorativo, all'iperconnessione e alla gestione dei tempi di vita.

Il tessuto produttivo italiano è caratterizzato da circa quattro milioni di piccole e medie imprese; un importante patrimonio di valore, creatività e capacità, ma che presenta fragilità rispetto alla adozione di misure stabili e concrete di prevenzione. Nelle micro e piccole imprese, infatti, gli investimenti in sicurezza possono risultare più complessi da sostenere, soprattutto in una fase storica caratterizzata da margini ridotti e forte competizione internazionale. Il futuro del welfare pubblico, in questo delicato ambito, non può limitarsi a svolgere una funzione di mero supporto economico compensativo o assistenziale; assume un valore strategico quella che io amo

chiamare "economia della prevenzione": investire in salute e sicurezza significa ridurre i costi sociali ed economici di infortuni e malattie professionali, aumentare la produttività, migliorare il benessere organizzativo e rafforzare la competitività delle imprese.

L'esperienza di INAIL, che si inserisce nella strategia approvata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con il Piano integrato per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (adottato da ultimo con decreto ministeriale n. 20 del 12 febbraio 2026), va esattamente in questa direzione. L'obiettivo è consolidare la collaborazione tra istituzioni, parti sociali e sistema produttivo, promuovendo una cultura della sicurezza sempre più diffusa e consapevole.

Attraverso strumenti come il bando Isi, la ricerca applicata, il trasferimento tecnologico, le campagne di comunicazione istituzionale, le attività consulenziali, di partenariato e di sinergia con i soggetti rappresentativi dei lavoratori e dei datori di lavoro, l'INAIL contribuisce a sostenere un modello di sviluppo nel quale la salute e sicurezza dei lavoratori diventano fattori di competitività e innovazione. In particolare, per quanto concerne il sostegno economico, il bando Isi, pubblicato con cadenza annuale, ha messo complessivamente a disposizione delle imprese italiane quasi 5 miliardi di euro a fondo perduto per investimenti in prevenzione, attraverso ammodernamento strutturale e delle macchine nelle aziende, bonifica dell'amianto, sviluppo di processi organizzativi efficienti, innovazione tecnologica e in generale miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Il bando Isi ha messo a disposizione delle imprese italiane quasi 5 miliardi di euro a fondo perduto per investimenti in prevenzione

La sfida dei prossimi anni sarà per INAIL e tutti i soggetti istituzionali che operano per l'attuazione del Piano del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sarà dunque quella di rafforzare un welfare pubblico sempre più orientato alla prevenzione, alla partecipazione e alla promozione della persona, capace di integrare tutela sociale e sviluppo produttivo, diritti collettivi e crescita economica e che contribuisca a costruire le condizioni di sviluppo sociale sostenendo al tempo stesso la capacità competitiva del sistema economico nazionale. ■

La sfida della longevity



L

allungamento della vita media ha un grande impatto anche sul mondo del lavoro: ripensare ruoli, competenze e percorsi professionali lungo tutto l'arco della carriera. Mentoring, dialogo tra generazioni, flessibilità e apprendimento continuo diventano leve decisive per restare motivati, riconosciuti e attivi nel tempo

Alessandra Gangai

Vivremo e lavoreremo più a lungo. Ma allungare la vita lavorativa non significa semplicemente restare più anni nello stesso ruolo: significa ripensare profondamente il modo in cui lavoriamo, apprendiamo e contribuiamo nel tempo.

Con il passare degli anni cambiano energie, priorità, ritmi e bisogni delle persone. Continuare a progettare organizzazioni basate su un lavoratore "standard" può quindi generare disallineamenti, maggiore fatica e una riduzione dell'engagement.

Questo è ancora più evidente in un contesto in cui tecnologia e AI evolvono rapidamente: il rischio di scollamento tra competenze possedute e ruolo ricoperto aumenta nel tempo ma, ciononostante, secondo l'OECD Employment Outlook 2025¹, nel 2023 solo un terzo delle persone tra i 60 e i 65 anni ha partecipato ad attività formative.

Mentoring e reverse mentoring

Non si tratta solo di aggiornamento delle skill ma di valore dell'esperienza. Troppe organizzazioni rischiano di perdere il prezioso know-how delle persone senior in uscita. Competenze relazionali, memoria organizzativa, capacità decisionale e gestione della complessità non si trasferiscono automaticamente. Servono percorsi strutturati di affiancamento, mentoring e passaggio generazionale per evitare che l'uscita delle persone più esperte lasci vuoti difficili da colmare.

Allo stesso tempo, in molte aziende convivono quattro generazioni con aspettative, linguaggi e approcci al lavoro differenti: un fattore di conflitto oppure una straordinaria leva di innovazione? La questione è come creare spazi di dialogo reale. Mentoring e reverse mentoring diventano strumenti strategici: i senior trasferiscono esperienza e visione, mentre i più giovani condividono nuove

competenze digitali, linguaggi e sensibilità culturali. Eppure, oggi solo il 12% delle aziende ha progetti specifici per le generazioni senior (come indica l'Osservatorio HR Innovation, Politecnico di Milano).

Anche la motivazione delle persone senior va ripensata. Con il passare del tempo non bastano più incentivi economici o percorsi di carriera verticali. Diventano centrali mobilità interna, soprattutto per le mansioni più logoranti, flessibilità, sostenibilità dei ritmi, autonomia, senso del contributo e possibilità di continuare a imparare. Non a caso le principali criticità legate all'allungamento della vita lavorativa riguardano proprio la sostenibilità: il 42% delle persone teme un aumento della stanchezza psico-fisica e il 32% fatica a sostenere ritmi e carichi di lavoro.

In molte aziende convivono quattro generazioni con aspettative, linguaggi e approcci al lavoro differenti

La longevity non è solo una questione aziendale ma un tema strutturale per il mercato del lavoro: il rischio non è la mancanza di competenze, ma una vera e propria carenza di persone. È quindi anche una trasformazione sociale.

La vera sfida non è quanto a lungo lavoreremo, ma come costruire contesti in cui le persone possano continuare a sentirsi utili, curiose, competenti, coinvolte e riconosciute nel tempo. ■

¹ https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en/full-report/staying-in-the-game-skills-and-jobs-of-older-workers-in-a-changing-labour-market_cc7ee11c.html

Il futuro del lavoro

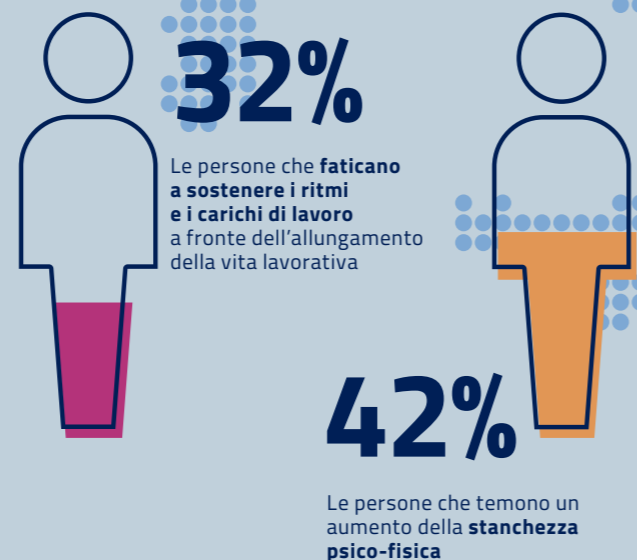
Longevità, formazione continua, convivenza tra generazioni. E nuove tecnologie. Le aziende italiane sono pronte ad affrontare le sfide poste dall'intelligenza artificiale e dai mutamenti demografici? I dati sembrano dire di no

Lo scenario



La stima della perdita di popolazione attiva in Italia entro il 2050

Fascia 15-64 anni



Le imprese

75%

Le organizzazioni che incontrano difficoltà nell'assunzione di nuovo personale

12%

Le aziende che hanno implementato progetti specifici dedicati alle generazioni più anziane

49%

Le imprese che devono riallocare o riqualificare almeno il 5% della propria forza lavoro nel breve-medio termine

15%

Le aziende che ritengono di possedere competenze adeguate per aggiornare le skill dei propri collaboratori

La tecnologia

45%

Le imprese che dichiarano di adottare l'IA per sopperire alla carenza di personale o alla difficoltà di reperire specifiche competenze

57%

La fetta di lavoratori che lamenta la mancanza di iniziative aziendali per l'apprendimento delle nuove tecnologie

Penultimo posto

La posizione occupata dall'Italia a livello europeo per le competenze legate all'IA



Fonte: Osservatorio HR Innovation, Politecnico di Milano, maggio 2026

delle persone

*Più tempo per mio figlio
meno tempo per
la burocrazia*
Pag. 46

*Ripensare per innovare
già prima della prima
elementare*
Pag. 48

*L'importante
è la salute (mentale)*
Pag. 49

*Benessere:
Quando facciamo
la differenza*
Pag. 50

Più tempo per mio figlio meno tempo per la burocrazia



Un nuovo arrivo in famiglia cambia priorità, ritmi e abitudini. In questa fase, servizi online chiari e accessibili possono fare la differenza. Perché un welfare efficace non si misura solo nelle prestazioni erogate, ma nella capacità di essere vicino alle persone quando ne hanno più bisogno

Luigi D'Acri

Fino a qualche mese fa osservavo il welfare soprattutto dal punto di vista lavorativo. Era parte del mio contesto professionale, qualcosa che conoscevo, studiavo, maneggiavo ogni giorno. Poi, a febbraio, è nato mio figlio Raffaello e, improvvisamente, mi sono trovato dall'altra parte. Dall'altra parte davvero: quella dell'utente, del genitore che deve orientarsi tra nuove responsabilità, documenti, richieste e scadenze che, tutte insieme, arrivano nel momento meno ordinato possibile.

Nei primi giorni cambia tutto molto velocemente. Cambiano i ritmi, il modo di organizzare le giornate e, soprattutto, il valore che si dà al tempo, che diventa una risorsa scarsa, da proteggere. Anche attività che prima sembravano semplici possono apparire più complicate quando si dorme poco e si cerca, giorno dopo giorno, un nuovo equilibrio familiare. È con questo stato d'animo che mi sono avvicinato alle pratiche legate ai bonus e ai sostegni, aspettandomi percorsi lunghi o passaggi difficili da interpretare. Invece è andata diversamente da come immaginavamo.

Per richiedere l'Assegno Unico e il bonus nuovi nati ho utilizzato i servizi online. Mi sono trovato davanti a un percorso che, nel complesso, risultava chiaro. Molti dati erano già presenti, gli inserimenti manuali ridotti al minimo. In alcuni passaggi mi sono fermato qualche minuto in più per controllare la documentazione richiesta, per essere sicuro di fare tutto correttamente. Tuttavia, senza quella sensazione di smarrimento che spesso accompagna le pratiche amministrative. Anche l'assistenza disponibile durante la compilazione si è rivelata utile, soprattutto all'inizio.

La domanda è stata accolta nel giro di pochi giorni. E questa rapidità, in un periodo già pieno di cambiamenti, ha rappresentato un aiuto concreto. Non solo dal punto di vista economico. Più ancora nella sensazione di riuscire a

gestire tutto senza aggiungere ulteriore stress a settimane già dense di novità.

Semplice e quotidiano

Di solito dei servizi digitali si parla soprattutto quando non funzionano, quando qualcosa si inceppa o manca una risposta. Raramente quando, invece, fanno semplicemente quello che devono fare: ti semplificano la vita. Credo che sia proprio questo uno degli aspetti più importanti del welfare. Non limitarsi a offrire una prestazione, ma accompagnare le persone nei momenti di cambiamento. Quando nasce un figlio cambiano le priorità, gli equilibri familiari, le necessità pratiche. Sapere di poter contare su strumenti chiari e accessibili, che non richiedono energie aggiuntive, aiuta a sentirsi meno soli in una fase della vita tanto bella quanto impegnativa.

Negli ultimi anni si è parlato molto di digitalizzazione e semplificazione dei servizi pubblici. Vivere questa esperienza in prima persona mi ha fatto capire quanto questi aspetti incidano davvero nella quotidianità delle famiglie. A volte sono dettagli: trovare dati già compilati, seguire passaggi chiari, non dover ripartire ogni volta da zero. Ma quando il tempo e le energie sono limitati, quei dettagli fanno la differenza. Naturalmente restano aspetti che possono essere migliorati ulteriormente. Alcuni percorsi potrebbero diventare ancora più immediati, soprattutto per chi utilizza certi servizi per la prima volta. Ma esperienze come questa mostrano quanto sia importante continuare a progettare strumenti partendo davvero dai bisogni delle persone.

Alla fine, quello che porto con me è una sensazione semplice e molto concreta: un welfare efficace non è fatto solo di prestazioni e procedure, ma anche della capacità di rendere più leggere situazioni che, per le famiglie, sono già cariche di cambiamenti. ■

Ripensare per innovare già prima della prima elementare

La storia di Egle racconta un welfare che accompagna la persona dalla nascita all'età adulta. Dalle prime tutele per la famiglia alle opportunità di formazione e orientamento, emerge l'immagine di un Istituto che cresce accanto ai cittadini e contribuisce a costruire fiducia nel futuro

Natalina Colantonio

Egle, cittadina in erba, anche se non lo sa è già un "socio speciale" dell'Istituto. Ogni nuovo nato sarà presto un soggetto attivo della società di domani, il welfare ha quindi il dovere di investire su questa persona ed è giusto pensare a Egle, che alla nascita ha ricevuto il Bonus nuovi nati e oggi frequenta l'asilo anche grazie al Bonus Nido, come a una futura cittadina.

Ogni nuovo nato sarà presto un soggetto attivo della società di domani

Egle rappresenta il futuro e va sostenuta, insieme alla sua famiglia, nella crescita formativa; i suoi genitori usufruiscono delle tutele legate alla maternità e alla paternità (Congedi maternità e parentali) e, da quando la piccola è nata, percepiscono per lei l'Assegno Unico e Universale. La mamma di Egle riceve ogni mese il Bonus mamma e il papà ha finalmente trovato un nuovo lavoro dopo tre mesi di Naspi, poi ci sono i nonni che sono di sostegno grazie alla loro pensione.

Egle saprà che tutto ciò si chiama previdenza e che questa si basa su un patto intergenerazionale e su responsabilità condivise.

Quando Egle andrà in prima elementare avrà nuovi compagni, con la fine della scuola dell'obbligo incontrerà l'INPS in modo più diretto, magari a scuola in fase di orientamento, ad una fiera del libro o a un festival culturale.

Raggiunta la maggiore età, la giovane Egle forse chiederà in autonomia l'Assegno Unico e navigherà nello spazio digitale (progetto INPS per i giovani) per cercare informazioni e servizi di suo interesse.

Troverà nell'Istituto occasioni di formazione e opportunità di lavoro, svilupperà una sua opinione e un suo pensiero critico sull'ente, ma stabilirà anche un rapporto di fiducia reciproca volto a migliorare la qualità della sua vita.

È nel rispetto della dignità del cittadino che INPS lavora ricercando il bene comune; l'obiettivo è chiaro, l'essere umano – 'un fine, non un mezzo' come diceva Kant -, le radici sono solide, i valori saldi e la visione del futuro innovativa e coraggiosa. ■

L'importante è la salute (mentale)

Il disagio psicologico riguarda la società nel suo insieme. Ma ascoltando e stringendo relazioni con chi è meno fortunato di noi, come i poveri, gli ultimi e i migranti, possiamo ritrovare il significato più autentico della vita

Don Mattia Ferrari

“Chiedimi come sto.”

Questo il titolo dell'inchiesta pubblicata tre anni fa dalla Rete degli Studenti Medi e realizzata in mesi di lavoro e ricerca insieme al Sindacato Pensionati Italiani e all'Unione degli Universitari. Dalla popolazione giovanile, e in particolare da quella studentesca, arriva una richiesta di ascolto. C'è un'insostenibilità anche psicologica nella società in cui viviamo.

La questione della salute mentale riguarda molti; i numeri diffusi dall'OMS sulla regione europea l'anno scorso sono allarmanti: una persona su sei soffre di un disturbo mentale e ben una su tre tra queste non riceve cure adeguate. Diceva il sociologo Charles Wright Mills quando parlava di 'immaginazione sociologica': a volte consideriamo le difficoltà come fossero questioni personali mentre in molti casi sono questioni sociali, collegate a problemi pubblici, strutturali. È il caso, oggi, della sofferenza psicologica: sovente è un tema sociale collegato a problemi strutturali, e i dati delle ricerche lo confermano. Come spesso accade nella storia, sono i giovani a sollevare un tema che riguarda tutti.

La pandemia ha avuto un peso nell'aggravare la situazione, ma il permanere di questa sofferenza mentale diffusa indica una situazione che era già presente. Occorre andare alle cause. Papa Francesco ha denunciato l'insostenibilità anche spirituale del nostro capitalismo. Tecnocrazia, competizione, prestazione: le persone faticano a ricordare il senso più profondo e autentico della vita.

Amici degli ultimi

Un'esperienza privilegiata per superare tale sofferenza è l'amicizia con gli ultimi, i poveri, gli esclusi. Uno slogan della missione di soccorso civile di Mediterranea Saving Humans è: "Noi li soccorriamo, loro ci salvano"; chi in mare incontra e soccorre le persone migranti sperimenta un confronto importante. La relazione con loro contribuisce a uscire dalle abitudini prigionie mentali dell'individualismo e ci restituisce

a una dimensione più autentica della nostra esistenza; ciò che conta non è quanto hai o produci, ma ciò che sei, quanto sei capace di cura reciproca. Le ricerche sulla salute mentale mostrano che questo consente di uscire tra un sistema che imprigiona in gabbie mentali verso un mondo in cui si può veramente vivere bene. ■

In Italia

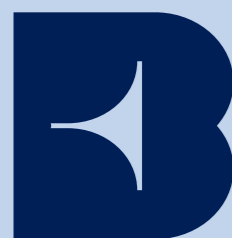
60% dei ragazzi dichiara di essere preoccupato per la propria salute mentale

28% dei giovani tra i 14 e i 26 anni dichiara di avere un disturbo del comportamento alimentare

59,3 confezioni ogni mille bambini sono state somministrate nel 2024 (nel 2016 erano 20,6)

0,75% dei minori italiani ha ricevuto nel 2024 almeno una prescrizione di psicofarmaci





benessere

Consigli, indicazioni e buone pratiche per nutrire corpo e mente e prendersi cura di se stessi



Psicologia positiva

Quando facciamo la differenza

Studiare e ragionare sul benessere richiede, più spesso di quanto saremmo disposti ad ammettere, di partire dall'analisi del suo opposto. Come per la definizione di "pace", che è spesso indicata come un periodo di assenza di conflitti, possiamo pensare al benessere come a quello stato in cui avvertiamo una mancanza di malessere. Può sembrare una semplificazione eccessiva, eppure è da questa semplificazione che emerge uno dei concetti più sorprendenti della psicologia positiva.

Negli Anni Sessanta, Martin Seligman - lo stesso ricercatore che anni dopo svilupperà il modello PERMA di descrizione del benessere psicologico - e Steven Maier condussero un esperimento per studiare un fenomeno che avrebbe preso il nome di impotenza appresa. Partendo dall'osservazione del comportamento di alcuni cani (vi risparmio i dettagli, ma erano altri tempi, erano gli Anni Sessanta), scoprirono un meccanismo attraverso cui si consolidava la convinzione, costruita attraverso esperienze ripetute di incontrollabilità, che qualunque azione si intraprenda, il risultato non cambierà. Questo atteggiamento, che potrebbe essere confuso con pigrizia o scarsa forza di volontà, è una risposta adattiva a un ambiente che ha sistematicamente ignorato gli sforzi di chi ci viveva dentro.

Se quanto raccontato finora vi suona familiare, è perché il passaggio dal laboratorio alla vita quotidiana è fin troppo facile. Pensate a una persona che, nel proprio contesto professionale, propone idee, segnala problemi, chiede feedback, a volte per mesi, e riceve in cambio silenzio o risposte generiche. A un certo punto, quella persona inizia a credere, o meglio si autoconvince, che il proprio contributo sia inutile, che il contesto in cui si trova

non risponda in alcun modo alle sue sollecitazioni. Questo è il punto che rende il concetto così rilevante per chi si occupa di welfare: un sistema di welfare che si limita a offrire benefit, senza interrogarsi sulla qualità dell'ambiente psicologico in cui le persone lavorano, sta curando i sintomi e ignorando la causa.

La buona notizia è che l'impotenza appresa è reversibile. Per farlo, si parte con il restituire autonomia, anche in piccole dosi. Avere voce in capitolo su almeno una parte del proprio lavoro è sufficiente a riattivare il senso di controllo. Secondariamente, è necessario rendere visibile il legame tra sforzo e risultato. Uno dei meccanismi che alimenta l'impotenza appresa è proprio la rottura di questa connessione: le persone smettono di provarci quando non riescono a vedere come il loro contributo abbia fatto la differenza. Feedback tempestivi, riconoscimento concreto e percorsi di crescita chiari sono strumenti potenti per ricostruire questa connessione. Infine, torna utile allenare il senso di mastery: creare occasioni in cui le persone possano sperimentare la risoluzione di problemi, partendo da sfide accessibili e aumentando gradualmente la complessità.

L'impotenza appresa ci mostra in modo chiaro che un welfare che funzioni davvero non è soltanto quello che offre di più. È quello che restituisce alle persone la convinzione di poter fare la differenza, offrendo un contesto in cui le persone possano sentirsi agenti della propria esperienza.

Angelo Larocca

dell'innovazione

*Digitale e "intelligente":
il sistema guarda al futuro*
Pag. 52

*Abitare il tempo:
longevity real estate*
Pag. 54

*Dove i bisogni
trovano ascolto*
Pag. 55

Le parole nuove
Pag. 56

Digitale e “intelligente”: il sistema guarda al futuro

Le nuove tecnologie stanno trasformando le politiche di assistenza, sempre più in grado di predire i bisogni dei cittadini e coinvolgerli nella definizione del proprio percorso di vita

INPS come hub digitale

Con l'avvento delle tecnologie digitali, il sistema del welfare ha iniziato a trasformarsi profondamente, sia in Italia sia in Europa. Tutti noi ricordiamo le file interminabili agli uffici della P.A. negli sportelli postali: in pochi anni quello scenario è cambiato radicalmente. A imprimere una forte accelerazione è stata anche la pandemia, che ha spinto la digitalizzazione persino nei settori dove il cartaceo era ancora dominante. Il welfare digitalizzato si basa sull'uso di piattaforme online, banche dati integrate e strumenti di automazione per migliorare l'erogazione dei servizi. In Italia, ad esempio, strumenti come SPID hanno reso possibile l'accesso unificato ai servizi pubblici, riducendo tempi e costi burocratici. Il cittadino non è più costretto a recarsi fisicamente negli uffici: può presentare domande, verificare lo stato delle pratiche e ricevere prestazioni direttamente online.

Al centro della rivoluzione digitale INPS sta trasformando il rapporto tra Stato e cittadino da una logica di “attesa” a una di “proattività”; nel 2026 si è consolidato come una vera e propria piattaforma di servizi personalizzati. I pilastri di questa trasformazione sono:

- Il Portale della Famiglia e della Genitorialità: ecosistema che accompagna i genitori dalla gravidanza fino alla crescita dei figli, integrando oltre 40 prestazioni (Bonus Nido, Assegno Unico e Universale, congedi) in un unico punto di accesso basato sugli “eventi della vita”.
- Servizi Proattivi: attraverso notifiche sulle app IO e INPS Mobile, l'Istituto avvisa l'utente se ha diritto a un nuovo bonus o se deve aggiornare una posizione. Il sistema incrocia il nostro algoritmo con i nostri dati, e sviluppa così un profilo personalizzato della nostra posizione individuale.
- Videochiamata e Consulente Digitale: per superare il freddo monitor è stata introdotta la possibilità di appuntamenti in videochiamata, che offre una maggiore interazione con l'utente.

Si passa così da un welfare reattivo, che interviene dopo il manifestarsi del bisogno, a un welfare “proattivo” o addirittura “predittivo”, che anticipa situazioni di vulnerabilità. Un esempio: algoritmi possono individuare famiglie a rischio povertà o anziani in condizioni di isolamento, attivando automaticamente servizi di supporto.

Le possibili criticità sono l'esclusione digitale e il controllo. Infatti, questa nuova architettura del welfare ci pone di fronte ad almeno tre questioni cruciali: il digital divide generazionale, la privacy e la gestione dei dati personali. L'uso massiccio di informazioni sensibili richiede sistemi di sicurezza avanzati e una regolamentazione rigorosa. Infine, emerge il tema del controllo sociale: un welfare basato su dati e algoritmi può trasformarsi in uno strumento di sorveglianza, riducendo gli spazi di autonomia individuale. Un caso emblematico a titolo di esempio è quello dei Paesi Bassi, dove il sistema welfare adottato portava a individuare rischi di frodi più elevate in determinati quartieri. Alcuni esperti hanno spiegato come l'algoritmo alla base di SyRI (Systeem Risico Indicatie) usasse “combinazione di classe e razza” che ha prodotto degli effetti discriminatori legati all'assegnazione dei sussidi sociali.¹

Allora, come deve evolvere il sistema per essere davvero vicino ai bisogni del cittadino? La risposta risiede in tre concetti chiave: interoperabilità, personalizzazione e prevenzione. Il valore aggiunto si manifesterà solo quando le banche dati di INPS, Comuni e Sanità Regionale comunicheranno in una rete interconnessa. L'uso dell'Intelligenza Artificiale Etica può aiutare a prevedere le sacche di fragilità, offrendo percorsi di riqualificazione professionale. Si può auspicare che il welfare del futuro sia quello capace di usare la tecnologia per liberare i funzionari dai compiti ripetitivi, permettendo loro di tornare ad ascoltare e orientare l'utente; un sistema in cui l'efficienza tecnologica si traduca in una reale riduzione delle disuguaglianze, mettendo finalmente al centro non la pratica, ma la persona. ■

Giovanni Vittorio

¹ <https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/welfare-e-tecnologia-il-lato-oscuro-della-digitalizzazione/>

Welfare generativo

Nel suo significato tradizionale, il welfare è un sistema prevalentemente redistributivo e passivo; l'ente pubblico eroga risorse a chi ne ha diritto, senza un reale coinvolgimento attivo dei beneficiari. Il concetto di welfare generativo, invece, alla tutela affianca la responsabilità. Le risorse non vengono semplicemente consumate, ma sono rigenerate, affinché possano produrre valore nel tempo e raggiungere un numero sempre maggiore di persone.

Il modello di welfare generativo – nella visione promossa da INPS – si fonda su alcuni elementi chiave:

- Approccio proattivo: non si attende la richiesta del bisogno, ma si anticipano le esigenze che attivano competenze e potenzialità.
- Centralità della persona: gli interventi sono costruiti attorno allo specifico progetto di vita del cittadino.
- Sostenibilità: trasformare chi percepisce un sostegno economico in soggetto attivo nella crescita sociale ed economica della collettività.
- Governance digitale: anche con l'utilizzo dei modelli di Intelligenza Artificiale; un sistema più semplice, accessibile e realmente orientato al cittadino.
- Investimento sui giovani: supporto, orientamento e formazione sono strumenti centrali per costruire il futuro del sistema sociale.

Il welfare tradizionale non basta più perché registra un basso livello di take-up: molti aventi diritto non accedono alle misure di sostegno, spesso per mancanza di informazioni o per complessità burocratiche. La società è cambiata e si è progressivamente indebolito il “welfare invisibile” delle famiglie delle reti familiari allargate che svolgevano una funzione di supporto.

In questo contesto è necessario co-progettare percorsi di vita, capaci di trasformare i cittadini in protagonisti consapevoli del proprio percorso. Occorre assumersi la responsabilità della gestione della conoscenza, accompagnare le nuove generazioni, fornire loro strumenti e supporto affinché possano diventare i veri protagonisti di questo necessario cambiamento culturale. ■

Paola Tamburrano

La cassetta degli attrezzi

Il welfare mostra il suo valore più concreto quando diventa una presenza reale nella vita delle persone. I dati aiutano a capire perché questo tema riguarda tutte e tutti. Secondo INPS, nei primi quattro mesi del 2025 l'Assegno Unico e Universale ha portato alle famiglie 6,5 miliardi di euro, raggiungendo 6.084.229 nuclei e 9.620.004 figli; nel 2024 erano stati erogati 19,8 miliardi. Questi numeri dimostrano che il sostegno alle famiglie è centrale nella vita del Paese ma che resta ancora molto da fare: secondo Istat, nel 2024 il 26,7% dei minori era a rischio di povertà o esclusione sociale. Dietro queste cifre ci sono spese di cura, equilibri economici fragili, difficoltà nel conciliare lavoro e vita familiare.

La sfida, allora, è mettere le persone nelle condizioni di usare davvero gli strumenti, anche digitali, disponibili: bonus maternità, bonus nuovi nati, bonus nido, congedo parentale e Portale della Famiglia e della Genitorialità compongono una vera e propria “cassetta degli attrezzi” che può incidere in modo concreto nella vita quotidiana; per rendere l'innovazione utile perché crea accessibilità. In questa direzione, promuovere l'educazione ai diritti significa aiutare le nuove generazioni a conoscere meglio i servizi, a orientarsi con più consapevolezza e a vedere le istituzioni come una presenza vicina alla comunità.

La questione demografica non riguarda solo i numeri, ma la possibilità concreta di costruire progetti di vita sostenibili. È importante che l'istituzione sia presente nei territori, nelle scuole e nei luoghi della comunità. Il welfare funziona davvero quando non resta sulla carta, ma diventa esperienza concreta: un aiuto comprensibile, un servizio accessibile che arriva davvero alle persone. ■

Giuliana Voltan

Abitare il tempo: longevity real estate

L'invecchiamento della popolazione impone un ripensamento degli spazi abitativi. Dalle soluzioni per anziani autosufficienti alle comunità intergenerazionali, emergono nuovi modelli capaci di unire autonomia, sicurezza, relazioni e salute

Sara Fronda

“ Investì nel mattone perché una casa è per sempre! ”

Rispetto al resto dell'Europa, gli italiani sono i maggiori proprietari di case, ma oggi va considerato anche un altro aspetto. Nel nostro Paese gli over 65 (dati Istat 2024-2025) controllano circa il 67% della ricchezza e dei consumi nazionali. L'immobiliare guarda all'anziano come un longevo attivo; il mercato si sta dividendo in settori specifici per rispondere proprio a questa tendenza demografica: non si investe più in case di riposo ma in soluzioni che possano favorire la Healthspan, la durata della vita in salute, e non solo la Lifespan cioè la durata biologica.

Appartamenti privati inseriti in complessi con servizi comuni (palestre, aree social, etc etc...): il modello per chi è autosufficiente ma non vuole perdere né sicurezza né socialità. Poi ci sono gli Spazi Blu, progetti pilota lanciati anche da INPS, che promuovono il senior housing come alternativa alla RSA. La ristrutturazione generativa (domotica assistiva, abbattimento delle barriere) ha l'arduo compito di rendere vivibile l'80% delle case italiane ad oggi non adatte ai longevi.

Per molti, come si legge in un recente articolo di Morgan Stanley, il Senior Housing sta diventando un asset rifugio perché le nuove case "longevity-ready" sono progettate per rafforzare la socialità dei vicini. La solitudine, si sa, è un acceleratore di invecchiamento e come gravità oggi è considerato al pari del fumo. Che cosa succede all'estero? Fuori dall'Italia il mercato immobiliare è molto più avanti nel considerare la casa come un

dispositivo di salute. E il termine Longevity Ready Communities sembra essere la definizione di riferimento. The Villages in Florida è una vera e propria città over 55 con oltre 100.000 residenti ed è progettata per essere percorsa solo con golf cart elettrici. Niente più stress da traffico, sì alla mobilità leggera e alla socialità costante.

Le nuove case "Longevity-Ready" sono progettate per rafforzare le occasioni di socialità con i vicini

In Olanda, a Deventer, nella casa di riposo Humanitas gli studenti universitari vivono gratis in cambio di 30 ore al mese di chiacchiere, pasti insieme e assistenza tecnologica agli anziani. Uno scambio tra generazioni che fa bene all'anima e alla salute.

Il gold standard del mercato immobiliare per la longevità è il Continuing Care Retirement Communities che tradotto vuol dire: a mano a mano che le tue esigenze cambiano, la casa cambia insieme a te. Il tutto senza traslocare. Come succede a Singapore. E se a Milano il Bosco Verticale ha modificato i confini dell'urbanizzazione sostenibile nelle metropoli, nella città stato a sud della Malesia il Kampung Admiralty è il Villaggio Verticale. Al piano terra una piazza pubblica, al centro i presidi medici e asili, ai piani alti appartamenti per anziani con orti urbani sul tetto. L'idea è quella di integrare la longevità nel cuore pulsante della città e non metterla ai margini. ■



Dove i bisogni trovano ascolto

Per approfondire i contenuti inquadra il QR code



A Napoli è stata attivata la Centrale Operativa Sociale, che raccoglie le segnalazioni provenienti dal territorio e attiva interventi dedicati a sostenere le persone più fragili

Patrizia Fortunato

Un punto di raccordo fondamentale per l'inclusione cittadina è stato attivato a Napoli, un progetto pensato sui bisogni reali dei quartieri. Si tratta della Centrale Operativa Sociale (C.O.S.), una vera e propria cabina di regia che raccoglie le segnalazioni dal territorio e attiva interventi dedicati per sostenere donne vittime di violenza, anziani e persone senza fissa dimora.

Tre linee d'azione concrete, pronte a rispondere a ogni chiamata: la Telefonia sociale per orientare e ascoltare; il Pronto Intervento Sociale per gestire le emergenze acute; il Telesoccorso, Telecontrollo e Telemonitoraggio per un immediato supporto a domicilio. ■

Un progetto pensato sui bisogni reali dei quartieri e a favore dell'inclusione

Un ecosistema di protezione che integra ogni singola azione e che oggi è realtà grazie ai finanziamenti del PON Metro 2014-2020. Per il Comune di Napoli, il programma rappresenta un asset formidabile per le politiche sociali, una fonte aggiuntiva che ha permesso di rafforzare, connettere e innovare i servizi di welfare. ■

Le parole nuove

Il lavoro che cambia, una parola alla volta

Michela Pucci Mossotti

S

Sunday Scaries

Quando il weekend finisce prima della fine

C'è un momento preciso, spesso il tardo pomeriggio della domenica, in cui qualcosa cambia.

sieri, lo spettro delle riunioni del lunedì che accompagna la serata, la fatica già sentita prima ancora di iniziare.

Spesso quello che succede la domenica sera racconta molto di come si sta dentro il lunedì mattina, e in generale nell'organizzazione.

[san-dei]
[sker-iz]

Sunday Scaries, o ansia da rientro, è quella sensazione di oppressione diffusa che anticipa l'inizio della settimana lavorativa: la lista delle cose da fare che torna a galla nei pen-

P

Proximity Bias

Il vantaggio invisibile di chi si vede

Il proximity bias è un bias cognitivo strutturato che agisce silenziosamente sulle decisioni più rilevanti per le persone, promozioni, mentoring, valutazioni di performance e riconoscimenti. In un contesto in cui il lavoro si distribuisce su spazi fisici e digitali, ignorarlo significa costruire politiche di flessibilità che si contraddicono da sole. Quattro leve per ridurlo. Criteri di valutazione HR ancorati

ai risultati, non alla visibilità. Regole di lavoro ibrido progettate con una logica remote-first, che considerino il lavoro a distanza come default e non come eccezione. Pratiche di comunicazione inclusive, dove informazioni e opportunità siano accessibili a tutti. E formazione e accountability dei leader perché senza presidio manageriale le altre tre leve restano strumenti sulla carta.

[pròk-sim-i-ti]
[bàia-s]

T

Task Masking

L'arte di sembrare impegnati

Il task masking è la pratica di riempire il tempo lavorativo con attività di basso valore che creano l'apparenza della produttività senza generarne alcuna. In molti casi è una risposta adattiva a contesti in cui essere visibilmente occupati vale più di essere efficacemente produttivi.

Il paradosso è che il task masking prospera laddove le organizzazioni misurano il lavoro in termini di attività piuttosto che di risultati, di ore piuttosto che di impatto. Se il sistema premia chi appare impegnato, le persone impareranno ad apparire impegnate.

Sogniamo un futuro del lavoro dove la domenica sera si può ancora godere del weekend e il lunedì non sarà più così faticoso, perché non bisognerà sempre essere presenti per essere valorizzati o sembrare impegnati per fare carriera, bensì saranno premiati coloro che raggiungeranno gli obiettivi prefissati grazie a un contesto e delle regole chiare e libertà di organizzazione del lavoro.

Forse su quel futuro bisogna ancora lavorarci un po', e ce lo dicono le nuove parole del lavoro che cambia.

[tah-sk]
[ma:skinj]

del territorio

*I giovani
al centro del dibattito
Pag. 58*

*Gli immobili
non restano immobili
Pag. 60*

*La bellezza della storia
Pag. 62*



Foto di Alessandro Eccell / Archivio fotografico Ufficio Stampa della Provincia autonoma di Trento

I giovani al centro del dibattito

Alla XXI edizione del Festival dell'Economia di Trento, l'INPS ha partecipato al confronto sulle nuove generazioni con iniziative di orientamento, cittadinanza sociale e vicinanza alle comunità locali, confermando la propria attenzione ai bisogni dei territori

Direzione Regionale INPS Trentino Alto Adige

La XXI edizione del Festival dell'Economia si è svolta a Trento dal 20 al 24 maggio 2026, ha acceso i riflettori sul tema "Dal mercato ai nuovi poteri. Le speranze dei giovani", ponendo al centro del dibattito pubblico aspettative e fragilità delle nuove generazioni.

Anche quest'anno Trento si è confermata laboratorio pubblico di idee, confronto e partecipazione. Il Festival dell'Economia ha messo a fuoco proprio la ridefinizione degli equilibri globali e la necessità di restituire prospettiva alle nuove generazioni. In questo quadro si è inserita la presenza dell'INPS, che ha assunto un significato oltre la pura dimensione istituzionale. Una partecipazione che ha voluto parlare ai e con i giovani. Il presidente Gabriele Fava è stato uno dei protagonisti del panel "Next Gen Power: i giovani alla guida del futuro (e senza specchietti retrovisori)" che ha ribadito il ruolo dell'Istituto come soggetto capace di tradurre i grandi temi sociali ed economici in orientamento concreto.

Il presidente Gabriele Fava è stato uno dei protagonisti del panel "Next Gen Power: i giovani alla guida del futuro (e senza specchietti retrovisori)"

La presenza attiva sul territorio si è tradotta, nel corso dell'anno scolastico 2025-2026, anche in percorsi di cittadinanza sociale promossi dalla Direzione Regionale INPS Trentino-Alto Adige attraverso seminari informativi per le scuole dedicati a welfare e previdenza. Un Infopoint INPS presidiato dai colleghi dell'Istituto, in uno dei luoghi nevralgici della manifestazione, ha tradotto in atti concreti i valori fondanti dell'azione pubblica - Integrità, Centralità della persona, Equità, Responsabilità sociale e Innovazione - dell'INPS. Un preciso segnale di prossimità al territorio, espressione di cittadinanza sociale e di responsabilità sociale. ■



La diffusione interna: l'esperienza degli Agenti del cambiamento

La Direzione Regionale INPS del Trentino-Alto Adige, con gli Agenti del cambiamento, ha promosso un percorso di divulgazione e confronto dedicato al Manifesto dei Valori articolato in due appuntamenti territoriali, svoltisi a Trento il 23 aprile e a Bolzano il 5 maggio. L'iniziativa ha coinvolto attivamente la dirigenza locale, nonché i responsabili delle agenzie territoriali e dei team. Il Manifesto dei Valori, che raccoglie i cinque Valori INPS - Integrità, Centralità della

persona, Equità, Responsabilità sociale e Innovazione - rappresenta oggi un punto di riferimento per la comunità dell'Istituto nello svolgimento delle attività quotidiane. Gli stessi principi hanno inoltre costituito il filo conduttore della partecipazione dell'Istituto all'edizione 2026 del Festival dell'Economia di Trento. La dirigenza regionale e gli Agenti del cambiamento del Trentino-Alto Adige - Federica Barraco, Andrea Marchisello, Eloise Santopietro, Giuseppina Sarni e

Maria Tiburzi - hanno avviato un percorso di condivisione con i colleghi, finalizzato a diffondere la cultura dei Valori INPS attraverso momenti di confronto dedicati.

Nelle Direzioni territoriali di Trento e Bolzano, i responsabili di agenzia e di team si sono confrontati per tradurre i cinque principi valoriali in pratiche concrete. L'attività è stata definita dagli Agenti sotto la guida del Direttore regionale, Vittorio

Feliciani e, per le rispettive sedi, del Direttore di Trento, Andrea Mario Bohuny, e del Direttore di Bolzano, Gabriele Giancamilli. La partecipazione dei responsabili delle agenzie territoriali e dei team ha rafforzato la coerenza tra valori, scelte organizzative e azione amministrativa, favorendo una diffusione più consapevole di questi principi all'interno delle strutture di riferimento e una ricaduta concreta sul territorio, in grado di generare valore pubblico.



li immobili non restano immobili

A Bolzano, grazie alla collaborazione con la Provincia autonoma, alcuni spazi non più utilizzati dall'Istituto saranno destinati a servizi, alloggi per studenti e iniziative di accoglienza: un progetto che porta benefici concreti al territorio e genera valore pubblico

Direzione Regionale INPS Trentino Alto Adige

Nel solco dei valori e, in particolare, ci si riferisce a Responsabilità sociale e Centralità della persona, si inserisce l'attività condotta dalla Direzione Regionale Trentino-Alto Adige per restituire alla collettività una parte significativa del patrimonio immobiliare di proprietà dell'Istituto a Bolzano e non più utilizzato.

Grazie alla collaborazione e alla sinergia sviluppate dal Direttore regionale Vittorio Feliciani con la Provincia autonoma di Bolzano, il progetto di valorizzazione ha preso forma concretamente. L'incontro tra buone pratiche amministrative e una gestione politica attenta ai bisogni del territorio ha così prodotto un beneficio tangibile per la comunità locale, generando valore pubblico.

Con gli ultimi atti di acquisto, in via di definizione in questo periodo, la Provincia autonoma di Bolzano ha disposto l'acquisizione di gran parte degli immobili di proprietà INPS nel capoluogo altoatesino.

Dal 2023 INPS ha ceduto immobili situati nelle aree cittadine di piazza Vittoria, corso Libertà, n. 9, e via Pacinotti. Alla base dell'operazione c'è un progetto di sistema destinato a favorire la razionalizzazione della spesa pubblica locale, il rafforzamento dei servizi ai cittadini, la valorizzazione sociale e la riqualificazione urbana di una parte strategica della città.

La Provincia autonoma di Bolzano ha disposto l'acquisizione di gran parte degli immobili di proprietà INPS

Negli immobili troveranno spazio uffici destinati a diversi servizi provinciali e, in larga parte, appartamenti per studenti. Una scelta quest'ultima che punta a facilitare l'accesso ai percorsi formativi offerti dall'ateneo locale, con ricadute significative anche sul piano della crescita culturale della città.

Nel frattempo, il progetto ha inoltre consentito l'utilizzo temporaneo di parte degli immobili per realizzare un centro per combattere l'emergenza freddo, offrendo accoglienza a numerose persone in condizioni di fragilità, mostrando ancora una volta lo sguardo attento dell'Istituto verso coloro che, a diverso titolo, vivono condizioni di difficoltà. ■



Rigenerazione da raccontare

La valorizzazione degli immobili INPS di Bolzano e il loro riutilizzo a beneficio della comunità locale si inserisce in un tema più ampio che riguarda l'intero territorio italiano nel suo insieme, da nord a sud: la riqualificazione urbana, che non è un semplice intervento estetico ma un'operazione più ampia che coinvolge anche le aspirazioni, i desideri e la memoria di chi, quei luoghi, li vive ogni giorno.

Il programma PN Metro Plus e Città Medie Sud 2021-2027, finanziato dall'Unione Europea e dedicato allo sviluppo urbano sostenibile, alla digitalizzazione e all'inclusione sociale, ha colto questo principio promuovendo un approccio urbanistico che connette il luogo fisico con l'ascolto delle persone e del territorio. Il podcast "PN Metro Plus – Città che guardano oltre", realizzato da FPA in collaborazione con il

Dipartimento per le Politiche di Coesione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, racconta la rigenerazione urbana attraverso le Operazioni di Importanza Strategica. L'episodio intreccia le esperienze di diverse città metropolitane del Nord e del Sud Italia per mostrare come questi grandi interventi trovino concretezza sul piano locale: una narrazione che mette in luce il valore di queste azioni per l'Europa e il loro impatto sulle comunità.

Inquadra il QR Code per ascoltare l'episodio "Rigenerare le città: operazioni strategiche per il futuro urbano"





Il castello di Avio a Sabbionara d'Avio e l'aula del Simonino a Trento: due Beni del FAI, due luoghi da scoprire e da vivere

Alle pendici del monte Vignola, da cui domina la bassa Vallagarina, si erge da oltre dieci secoli uno dei castelli più antichi e suggestivi del Trentino: il Castello di Avio a Sabbionara d'Avio (TN), donato al FAI nel 1977 da Emanuela di Castelbarco Pindemonte Rezzonico. La struttura militare medievale, costruita in posizione strategica, fu trasformata in residenza signorile dalla famiglia Castelbarco, che la abitò per oltre 700 anni. Alla grandiosità del complesso, con il perimetro di mura merlate e torrioni che oggi cingono un giardino di viti e cipressi, si contrappone la leggiadria degli affreschi del '300 che decorano Casa delle Guardie e Mastio. Mentre nel primo edificio viene restituito uno spaccato vivace della società cavalleresca del tempo, nel Mastio trionfa l'amor cortese. Qui, nella Camera di Amore, è custodito un raffinato ciclo affrescato con scene di tenerezza tra due giovani colpiti dalle frecce di Eros. A Trento, nel Palazzo Bortolazzi Larcher Fogazzaro, c'è un altro Bene FAI: l'Aula del Simonino, che ospita un inedito progetto di valorizzazione culturale: un racconto sonoro dedicato alla vicenda del piccolo Simone da Trento. ■

Il FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano ETS è una fondazione senza scopo di lucro nata nel 1975, sul modello del National Trust, al fine di tutelare e valorizzare il patrimonio storico, artistico e paesaggistico italiano (www.fondoambiente.it).



della cultura

*L'INPS
che non ti aspetti
Pag. 64*

*L'Istituto come motore
di welfare culturale
Pag. 66*

L'INPS che non ti aspetti



I progetto Arte e cultura svela un patrimonio poco conosciuto fatto di opere, palazzi storici e architetture d'eccellenza. Un racconto che mostra come l'Istituto custodisca e valorizzi bellezza, memoria e creatività, rendendole parte integrante della propria missione sociale

Marco Bussagli

Ci sono tanti modi di occuparsi dell'ambito culturale. C'è quello dei singoli artisti, letterati, pittori e scultori, musicisti, architetti che operano fattivamente diffondendo la loro idea di bellezza; c'è quello delle istituzioni che sostengono il lavoro dei primi, ma c'è anche la scuola, in senso lato, università e accademie di belle arti che preparano le nuove generazioni a produrre una nuova idea di bellezza. Ci sono i musei e le biblioteche nati con lo scopo di conservare e proteggere l'arte e la bellezza dei secoli passati che costituiscono la memoria di tutti noi. Infine, insieme e oltre tutto questo, c'è l'INPS.

l'INPS... si dirà con un sopracciglio alzato. Ma l'INPS non è l'Istituto di Previdenza che si occupa di welfare, di pensioni e dei conti economici degli italiani? Sì, certo... ma non solo. È questo il motivo per il quale è nato il progetto Arte e cultura INPS, per far conoscere a tutti quella che ci piace definire "l'INPS che non ti aspetti". Bisogna infatti sapere che l'Istituto di Previdenza, che svolge e ha svolto un ruolo fondamentale per la stabilità economica e sociale del nostro Paese, è anche uno scrigno di tesori, mobili e immobili. I primi sono vere e proprie opere d'arte come, per esempio, l'Apollo e Dafne del pittore neobarocco Claudio Francesco Beaumont, o il Ritratto di Taddeo Barberini, prefetto di Roma, dipinto da Andrea Sacchi o, ancora, un intrigante Paesaggio di Salvator Rosa. Non si tratta solo di opere storiche. Anche il Novecento più contemporaneo è rappresentato al più alto livello, da Carla Accardi a Piero Dorazio, fino a Renato Guttuso e alle sculture tormentate di Leoncillo che si prestano bene ad essere metafore del "Secolo breve" secondo la fortunata definizione che lo storico britannico Eric Hobsbawm ha dato dei cento anni appena trascorsi.

Secondo INPS è necessario
conservare e proteggere la bellezza

E non basta perché il settore degli immobili annovera esempi architettonici di totale eccellenza per un arco di tempo che va dal quattrocentesco Palazzo Pazzi a Firenze, fino ad esempi unici del Razionalismo italiano del XX secolo, come il Complesso INA di via Ciro il Grande nel quartiere di Roma EUR, passando, sempre nella capitale, per gioielli di gusto neoclassico come Palazzo Wedekind in Piazza Colonna.

La presenza dell'INPS nelle varie città italiane, infatti, non di rado, ha condizionato addirittura l'urbanistica, con casi di eccellenza come Piazza

della Vittoria a Bolzano pensata e progettata da Marcello Piacentini (cui si deve anche il Palazzo INPS di Genova) e messa in opera da altri due grandi architetti come Michele Busiri Vici e Paolo Rossi de' Paoli.

Questa storia è memoria sedimentata nel tempo e in certo senso implementata con la riforma del 2011, con la quale sono stati acquisiti prima il Fondo ENPALS e poi l'ENAP, confluiti in quello denominato PSMSAD (cioè Pittori, Scultori, Musicisti, Scrittori e Autori Drammatici). Non si andrà troppo lontani dal vero nell'affermare, infatti, che l'INPS è un caso unico al mondo, giacché fra gli obblighi della sua mission, c'è anche quello di offrire assistenza, previdenza e supporto economico agli artisti professionisti, di cui promuove la formazione e l'affermazione professionale pure attraverso premi, contributi e agevolazioni sia per giovani talenti, sia per professionisti affermati. Allora la piattaforma Arte e cultura INPS potrà costituire un prezioso strumento d'informazione e di formazione per appassionati, curiosi e studiosi che avranno la possibilità di sfogliare le pagine di quell'immenso patrimonio INPS, dove la cultura e l'arte si presentano come il risultato concreto del welfare. La cultura e l'arte, infatti, non sono estranee a quell'insieme di beni, servizi e iniziative offerti dalle aziende ai dipendenti per migliorarne la vita lavorativa e privata, ma ne fanno parte come il valore aggiunto che alza la qualità della vita degli individui e dell'intero Paese.

La cultura e l'arte non sono estranee
a quell'insieme di beni, servizi
e iniziative offerti dalle aziende
ai dipendenti per migliorarne la vita

Così, quando il portale di Arte e cultura INPS sarà completato, saranno disponibili novecento schede su opere d'arte mobili e immobili, grazie alle quali si potrà risalire alla tecnica e ai materiali di ciascuna opera, sarà possibile leggerne la storia, capire perché venne commissionata, in quale ambito storico vide la luce, quale sia stata la biografia dell'artista o dell'architetto che la realizzò. Infine, si potranno impostare ricerche per individuare opere che, per esempio, siano dedicate al paesaggio, oppure che rappresentino una natura morta, oppure si potranno cercare i ritratti, arricchiti da commenti e, dove necessario, da filmati che permettano a chiunque di scegliere un proprio 'filo rosso' per affacciarsi al mondo dell'arte sempre con assoluto rigore scientifico sostenuto, anche da una corposa bibliografia. ■

L'Istituto come motore di welfare culturale

Una visione prospettica tra benessere dei dipendenti e valore pubblico



Cultura, bellezza e patrimonio artistico diventano leve per migliorare la qualità della vita organizzativa e rafforzare il legame con la comunità. Un percorso che apre gli spazi della pubblica amministrazione alla partecipazione, alla crescita condivisa e a un nuovo modo di generare impatto sociale

Vanda Soranna

In un'epoca di grandi trasformazioni, il ruolo della Pubblica Amministrazione sta evolvendo: da mero erogatore di servizi a hub di innovazione sociale. Al centro di questa metamorfosi troviamo il Welfare Culturale, un paradigma che riconosce nella cultura non un lusso, ma un elemento essenziale per la salute, l'inclusione e la crescita produttiva. Per il nostro Istituto, investire in questo ambito significa agire

su due fronti: all'interno, per rigenerare il clima organizzativo, e all'esterno, per restituire valore alla collettività.

Le frontiere interne ed esterne

Il welfare aziendale non può più limitarsi a rimborsare spese o convenzioni sanitarie. La cultura entra in ufficio come strumento di benessere organizzativo, basandosi sul principio espresso dall'Articolo 27 della Dichiarazione

Universale dei Diritti Umani: "Ogni uomo ha diritto di partecipare liberamente alla vita culturale della comunità, di godere delle arti e di partecipare al progresso scientifico e ai suoi benefici".

In questo contesto, introduciamo il concetto di Employee Experience Culturale. Non si tratta solo di offrire convenzioni o sconti o promuovere la conoscenza del patrimonio artistico dell'ente in sé, ma di trasformare il rapporto tra dipendente e luogo di lavoro.

Significa concepire l'ambiente come cura: valorizzare i palazzi e gli uffici affinché la bellezza degli spazi generi orgoglio e riduca lo stress. Significa generare esperienze esclusive: organizzare visite a "porte chiuse" o incontri con curatori dedicati ai dipendenti e alle loro famiglie, creando un senso di comunità privilegiata.

Significa infine generare soft skills umanistiche: utilizzare la cultura (teatro, lettura, arte) come palestra per allenare l'empatia e il pensiero critico, strumenti indispensabili per chi ogni giorno deve rispondere ai bisogni complessi dei cittadini. A tutto vantaggio dell'efficienza dell'organizzazione perché, secondo l'OMS, la partecipazione ad attività culturali può aumentare la produttività percepita del 15%, riducendo drasticamente i sintomi del burnout.

Secondo l'OMS, la partecipazione ad attività culturali può aumentare la produttività percepita del 15%, riducendo i sintomi del burnout

Se guardiamo al futuro, l'intera Pubblica Amministrazione non deve essere un "custode geloso" del proprio patrimonio artistico ma diventare un curatore attivo. Valorizzare i beni degli enti significa promuovere la "democrazia cognitiva", dove gli edifici storici e gli archivi diventano ponti verso la cittadinanza attraverso progetti di rigenerazione urbana e partecipazione attiva.

L'INPS come apripista del Welfare Culturale

Il futuro del nostro Istituto è già aperto e dinamico.

La sfida che ci attende, e che abbiamo già iniziato a raccogliere, è quella di trasformare la semplice conservazione in "vita", rendendo l'ingente patrimonio artistico dell'organizzazione un volano di benessere quotidiano. Il percorso appare ormai tracciato: l'INPS apre le porte delle sue sedi storiche per ospitare mostre d'arte ed eventi che raccontano la nostra storia, rendendo la cultura accessibile a tutti, non solo agli addetti ai lavori. Attraverso l'organizzazione di concerti di musica classica e rassegne musicali, l'Istituto promuove momenti di aggregazione che stimolano l'ascolto e la riflessione, riconoscendo alla musica un ruolo terapeutico e sociale fondamentale. La valorizzazione delle opere d'arte presenti nei palazzi dell'Istituto significa, in definitiva, trasformare gli uffici in hub culturali vivi, aperti ai cittadini e soprattutto alle nuove generazioni.

Le altre Amministrazioni: un modello condiviso

Sulla scia di questo impegno, diverse altre Amministrazioni hanno già tracciato la strada con successo, confermando la validità di tale visione. L'INAIL è, per esempio, un modello di apertura e promozione costante. Dal 2012 collabora con il MIC e il Museo Nazionale Romano, aprendo periodicamente i propri palazzi storici a Roma e Firenze (bienni 2019-2023) e puntando, dal 2022, sulla digitalizzazione integrale del patrimonio.

La Banca d'Italia rappresenta un'avanguardia nella fruizione digitale. Il suo immenso patrimonio è accessibile tramite Musei Virtuali tematici, mostre virtuali sul web e campagne social, rendendo la cultura un asset di comunicazione globale.

E per finire, il Comune di Torino e la Regione Puglia: la Città di Torino, con il progetto Well-beings, ha integrato la cultura nelle politiche di salute pubblica, mentre la Regione Puglia, attraverso i "Poli Biblio-museali", ha trasformato spazi amministrativi in luoghi di produzione culturale e coworking. Guardando fuori dai confini nazionali, molte PA svedesi adottano il "Social Prescribing", permettendo ai dipendenti di rigenerarsi attraverso la fruizione artistica durante l'orario lavorativo.

In fondo, questo impegno collettivo non è che la traduzione operativa di quanto sancito dall'Articolo 9 della nostra Costituzione: "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione".

Scommettere sul welfare culturale significa, dunque, rendere la PA più umana, più attrattiva per i talenti e profondamente radicata nel cuore della società. ■

del
FUTURO

Laboratori

Nuovi servizi proattivi forniti al cittadino: nasce la consulenza 100%



nuovo progetto della DR Sicilia:
 una tipologia di consulenza
 ultra-specialistica

Calogero Randazzo

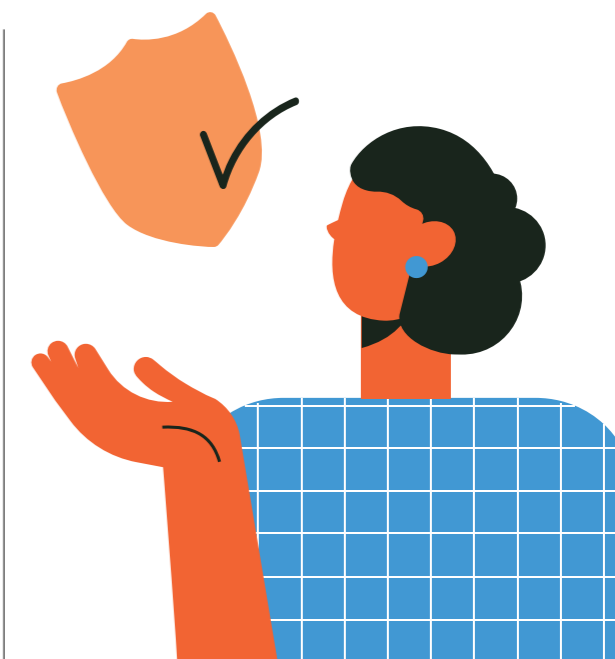
Immagina di contattare l'INPS per avere informazioni circa una problematica riscontrata. Sai di avere diversi canali per inoltrare la tua richiesta, sportelli, Portale web/App, INPS Mobile/Area riservata My INPS/INPS Risponde, Contact Center, Ente di Patronato.

Una volta inviata la richiesta, aspetti poi di vederla evasa mediante apposita risposta. Questo è ciò che normalmente accade. E se invece l'INPS, ricevuta la tua istanza, ti ricontattasse per fissare una consulenza personalizzata a 360° che non si limiti a risolvere soltanto il quesito in oggetto ma che invece si estenda alla tua intera posizione personale?

Da qui parte un progetto innovativo, nato da un'iniziativa della Direzione Provinciale di Palermo, intrapresa e sperimentata con esito positivo nel corso del 2024 e, successivamente, estesa alle altre direzioni provinciali della Direzione Regionale Sicilia nel 2025.

Come nasce il progetto?

Sulla base della rilevazione della Customer care 2023-2024, si era evidenziata una certa "fatica" da parte delle strutture dell'Istituto, anche per quelle incardinate sulla Direzione Regionale Sicilia, ad ottenere da parte dei cittadini quella fiducia che, invece, riconoscono agli enti di patronato, quali interlocutori principali e privilegiati per prossimità.



L'idea era creare, invece, un nuovo strumento consulenziale dedicato che, pur tenendo ferma la necessità di un primo contatto instaurato dal cittadino, mirasse a fornire una sorta di check-up completo sulla posizione dell'utente, il tutto accompagnato dall'illustrazione di percorsi e opportunità che consentissero una più consapevole gestione e risoluzione della propria condizione previdenziale e/o assistenziale: ecco

gettate le basi per il progetto consulenza 100%. Il nuovo modello avrebbe dovuto, da un lato, offrire una consulenza ultra-specialistica, univoca, coordinata e trasversale che potesse analizzare a 360° la posizione dell'utente che ha inoltrato una richiesta informativa e, dall'altro, intervenire in chiave anticipatoria per proporre l'istruttoria e, ove possibile, la definizione di tutte le istanze pendenti.

I cittadini, in tal modo, sono chiamati a co-partecipare alla generazione e definizione dei procedimenti amministrativi che li riguardano; è loro assicurato un monitoraggio strutturato delle esigenze e aspettative attraverso una più accentuata personalizzazione della loro esperienza con l'Istituto.



Le tappe del processo di creazione della nuova consulenza

Si è quindi proceduto a calendarizzare gli incontri sviluppati durante l'anno in corso, creando una apposita task force tra gli Agenti del cambiamento assegnati allo sviluppo del progetto.

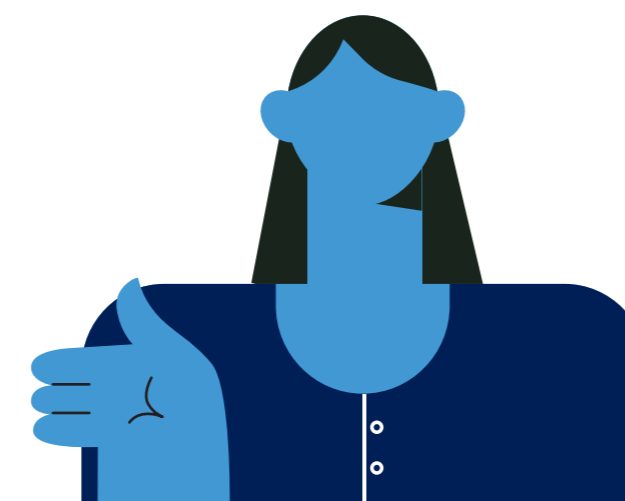
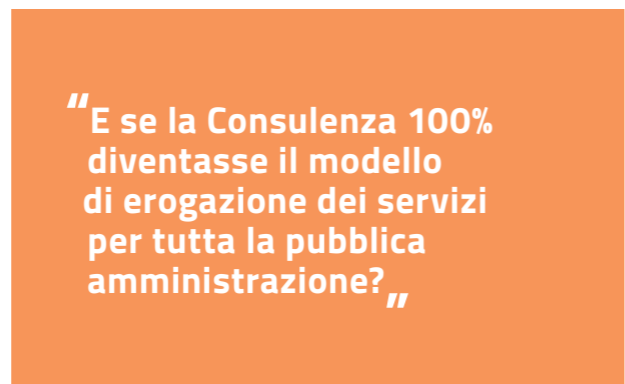
Dai lavori preparatori si sono evidenziate anche delle analogie circa il contesto socio-economico del territorio e il target di utenza che con maggiore frequenza si rivolge ai servizi di informazione di primo livello. Seguendo questa matrice, per esempio, una rilevante area di intervento riguarda quei cittadini, in condizione di particolare fragilità sociale ed economica, per le cui necessità l'accesso allo sportello si rivela spesso non risolutivo, perché la loro condizione richiederebbe una presa in carico ampia e globale.

Quali risultati?

È stata infine avviata la raccolta strutturata di feedback ed impressioni/opinioni sul nuovo servizio offerto, tramite questionari di gradimento rivolti sia agli utenti sia agli operatori, con riscontri complessivamente positivi in termini di completezza della risposta, chiarezza delle informazioni e percezione di presa in carico effettiva.

La Direzione Regionale INPS Sicilia ha quindi inserito la nuova tipologia consulenziale mediante stabilizzazione del progetto "Consulenza 100%" a partire dal 1° febbraio 2026, affiancato a una campagna di sensibilizzazione per favorire diffusione e consolidamento dell'uso dei canali digitali dell'INPS; una iniziativa strategica per l'evoluzione del rapporto tra Istituto e cittadino.

Si tratta di un grande passo in avanti nell'offerta di consulenza al pubblico... e allora, una domanda sorge spontanea: e se la Consulenza 100% diventasse il modello di erogazione dei servizi non solo in INPS ma anche per tutta la pubblica amministrazione? ■



Portale della Famiglia e presenza a livello europeo



Inquadra qui per accedere al Portale della Famiglia e della Genitorialità

Barbara Cantella

Nell'attuale panorama di crisi internazionale e di crisi del progetto di vita, INPS accompagna le famiglie in un percorso digitale dove le informazioni creano orientamento e opportunità concrete. Il Portale della Famiglia e della Genitorialità semplifica l'accesso a servizi, prestazioni, tutele e benefici economici, aiutando a programmare i propri equilibri nelle diverse fasi della vita.

OBIETTIVI DEL PORTALE

ACCESSIBILITÀ

Rendere consultabili temi complessi: lavoro, previdenza, assistenza, demografia, welfare.

STABILITÀ

Presentare il welfare generativo come infrastruttura di equilibrio e tutela.

PARTECIPAZIONE

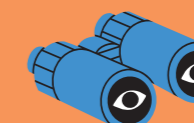
Favorire dialogo intergenerazionale e cittadinanza attiva.



TEMI DI RIFLESSIONE



Vite meno lineari
Lavori precari, carriere discontinue, crisi economiche ed eventi imprevisti rendono più difficile progettare il futuro.



Scelte e previdenza
Innovazione, internet e intelligenza artificiale richiedono maggiore consapevolezza sull'impatto delle scelte nella vita previdenziale.



Inverno demografico
Declino delle nascite, invecchiamento della popolazione e riduzione della forza lavoro incidono sulla sostenibilità del sistema pensionistico.



Patto tra generazioni
INPS promuove tutele sociali, natalità, occupazione e conciliazione tra vita, lavoro, e la sinergia tra Amministrazioni.

QUALCHE NUMERO

2040

circa 5 milioni di persone in meno in età lavorativa.

2050

apporto tra occupati e pensionati vicino a 1 a 1.

2030-2060

calo stimato del 34% della popolazione in età lavorativa.

2024

4.611.267 cittadini stranieri in Italia, di cui 86,3% lavoratori attivi.

Il Portale della Famiglia e della Genitorialità e il Portale INPS per i Giovani diventano strumenti di forza per la sostenibilità del welfare. Esserci nelle diverse fasi della vita, garantendo continuità e tutela ai cittadini, è il ruolo cruciale dell'INPS, anche nella costruzione di una visione comune del welfare europeo.

IN sintesi

La versione inglese degli abstract dei principali contenuti di questo numero

Inquadra il QR code per accedere alla versione inglese di *del Futuro*



Opening

The new social issue

Pag. 06

Societies often tell their story through their institutions, but they can be truly understood only by observing their families. There was a time when Italy found its natural reflection in the large Sunday table. All around there were generations, silent authorities, mutual conflicts and protections, and the continuity of the future. Today that table has shrunk. And in shrinking, it tells the story of Italy's metamorphosis. Families are smaller in size but growing in fragmentation; there are people living alone, people delay having children, and the uncertain time of youth grows longer. Today, the new vulnerabilities arise not only from the absence of income but from loneliness and the increasing difficulty of imagining one's own place in the future. If families grow weaker, the sense of one's own historical continuity is lost, and INPS is aware of this. The new Portale della Famiglia e della Genitorialità is not just an administrative innovation but an attempt to build a welfare system capable of guiding, simplifying, and accompanying. The welfare that unites is the one that gives people back the concrete possibility of imagining tomorrow as a livable space. And perhaps this, today, is the highest responsibility of public institutions.

Gabriele Fava

Editorial

A question to ask the Fisher King

Pag. 10

In the legends of the Grail, the kingdom languishes because the King himself is wounded. The cure comes from Parsifal's question: for whom is everything that he sees. There are crises that are resolved by reformulating the question: not asking how, but for whom. The welfare state today resembles that kingdom. The right question, then, is not "how do we cut?", but how to finance welfare when workers are decreasing, needs are growing, and the contribution architecture no longer matches the reality of work. A first indication is to reduce inactivity: more women in the labour market, more elderly people remaining active if they can, more young people who do not stop between studies and employment. A second direction: creating a comprehensive database of social assistance. And then there is AI; INPS has one of the richest information assets in the Country and can read transformations in advance, rather than chasing them. Families are the ground on which to build our future: they do not ask for charity, but for services, and INPS reaffirms its role as an active stronghold of national welfare. The situation is not desperate. It is demanding. It requires courageous choices and continuity over time. The Fisher King did not need a war, nor a treasure. He needed someone to ask the right question. This is what we are called upon to do today for the welfare state.

Giuseppe Conte

Cover story

The debt to the future

Pag. 16

In the silent pact between those who work today and those who worked yesterday, a decisive game is at stake. In Italy, the demographic decline is the symptom of a society in which believing in the future, starting a family, and having children has become economically risky and socially lonely. Here INPS reaffirms its role. The question is not whether we can afford to protect the most fragile, but whether we can afford not to, and the most vulnerable categories must be placed at the heart of a growing system of protection. The person is at the centre. The audience with Pope Leo XIV emphasised how, in the social doctrine of the Church, work is a constitutive dimension of the human being that transcends political contingencies. We know that the demographic crisis is a global challenge, and some convergences are taking shape in Europe: supporting female employment, valuing regular immigration as a factor of contributory rebalancing, and using technology to make systems more efficient but also fair. The debt to the future is not only financial. It is a debt of vision and of political courage. Repaying it is the task of this generation of institutions. It is also, quite simply, the right thing to do.

Valeria Vittimberga

Cover story

Demographic winter and the sustainability of pension systems

Pag. 18

The consequences of the decline in birth rates on the social security system are structural. In 1990 there were almost five workers for every pensioner; today the ratio has dropped to 1.5. In this context, supplementary pension provision is not a luxury for prudent workers: it is a structural necessity. Furthermore, self-employed workers and VAT-registered professionals remain among the most uncovered segments, to which the security sector must be added. For the social partners, it is strategic to close these gaps and extend supplementary coverage to sectors that lack reference funds. On the migration front, the issue must be addressed with a policy that attracts qualified skills and ensures targeted integration in sectors facing a labour-force deficit. Moreover, action is needed on the domestic activity rate, in particular regarding women and young people NEET. This is not rhetoric: Article 38 of the Constitution guarantees workers «adequate means for their living needs in the event of accident, illness, disability and old age, and involuntary unemployment». An adequacy that is not automatically ensured by the system, but requires robust second and third pension pillars, a culture of planning, and incentivising fiscal policies, together with a social security culture that begins in school classrooms.

Micaela Gelera

Cover story

«An intergenerational pact for work»

Some highlights from the interview with Marina Calderone, Minister of Labour and Social Policies

Pag. 20

The impact of the demographic decline on work requires immediate action on increasing employment and labour-market participation, strengthening productivity and building an environment favourable to family and birth rates. For instance, the reform of active labour policies under the GOL programme (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori – Workers' Employability Guarantee) has combined orientation, training, and job placement support, also through tools such as AppLi, the AI-based interactive web coach, the first application of this kind in public labour policies in Italy. The protection of vulnerable categories is a structural condition for the resilience of the country-system and, since the social doctrine of the Church has always seen work as a constitutive dimension of the person, this deeply resonates with the constitutional provisions of Articles 36 and 46. The ongoing dialogue with European colleagues is confirmed as a valuable tool; work and training foster a conscious management of migration flows, which can fill employment gaps through a model of integration based on dignity and rights. We are also aware that improving wages is a decisive factor, including from a demographic perspective: fair pay and workers' participation in the life of companies are concrete levers of economic policy.

Salvatore Santangelo

Cover story

The alchemy of being seen: communication, gaze, identity

Pag. 23

Being seen is one of the deepest needs of the human being; it lies in the need to be recognised in one's identity, in one's emotions and thoughts. The small child seeks the gaze of the nearest caregiving figure in order to receive attention and, even more, to verify that the emotions they are experiencing can be welcomed. And we do this throughout our lives. Carl Rogers, humanist psychologist and founder of the approach underlying Counseling, speaks of a gaze that "listens", empathetic, that does not invade, does not interpret what is said, does not fix a judgement: it accompanies, follows, and welcomes. INPS, through the Valore INPS indicator, has invested in an innovative process that involves both internal procedures and the way of communicating. An attentive gaze to the user's needs and a comprehensible and timely communication can reduce uncertainties and prevent errors in the requests addressed to operators. Many services are accessed through online portals, apps, or digital identity tools. It is essential that the language is simple, with intuitive guides; the use of differentiated channels and the ability to anticipate frequently asked questions contribute to making the service truly inclusive.

Maria Favalli

Cover story

Families between rights and access

Pag. 26

In recent years, the Italian system has seen a progressive expansion of the instruments supporting families, but it is necessary to understand whether these measures truly constitute an environment of protection: not all families, in fact, have the same access to information, the same familiarity with procedures, or the same possibility of receiving assistance. The new frontier is practicability, and INPS, as the relevant entity, is called upon to address the transformation of the very idea of access. It is an issue that concerns digitalisation, but it goes beyond it. Innovation must not become a new filter of exclusion. A 'welfare that unites' must also make comprehensible the criteria on the basis of which a measure is granted, suspended, or denied. Families do not live in a stable condition; they go through phases, transitions, imbalances, and reconfigurations. If welfare truly wants to unite, it must learn to see the family as the dynamic point where the continuity or fragmentation of public action is measured. Public action that must be present at the moment in which a family needs it.

Marinella Perrini

Cover story

Accompanying families and giving more space to fatherhood

Pag. 28

We are living through a demographic winter due to multiple factors, from the growing precariousness of work to the difficulties of reconciling life and work, which weigh disproportionately on women. The child penalty for women also emerges on the wage level; in the private sector the salary gap reaches up to 20%, while in the public sector it stands at around 14%, always to women's disadvantage. With the aim of reducing the gender gap in the labour market, the 2026 Budget Law has confirmed the so-called "Bonus Mamma". And there are also fathers. One of the most effective tools is the compulsory paternity leave, introduced into the Italian welfare system only in 2013 (just 1 day!); in the following years its duration was progressively extended, until reaching the current ten compulsory days, paid at 100%. Strengthening compulsory paternity leave is not a sectoral claim but an important welfare measure for families. Where care is shared, the reconciliation between life and work, family stability, and female participation in the labour market all improve, contributing concretely to countering gender inequalities.

Clemente Davide La Porta

Society

Parental leave: being together is good

Pag. 34

Parental leave has many advantages: first and foremost, it responds to the need for care and relationship and ensures the presence of at least one parent to meet the child's emotional, relational and educational needs. The leave follows the periods of compulsory maternity and paternity leave and is available to working parents within the first 14 years of the child's life for an overall period, between the two parents, not exceeding ten months, which can become 11 if the working father abstains from work for a period of at least three months. Parents may also take their parental leave simultaneously. During periods of parental leave, INPS pays a compensation that is typically advanced by the employer and subsequently reimbursed by the Institute. The existence of a welfare system that provides for paid parental leave is a concrete expression of social responsibility. This helps mitigate the disadvantages faced by mothers following the birth of a child and, at the same time, supports women's continued participation in the labour market after maternity leave.

Maria Sciarrino

Labour

Prevention as a driver of development

Pag. 40

In recent decades, the issue of health and safety at work has evolved significantly: from 2008 to 2024, reports of workplace accidents have decreased by 46.6%. There is no number of accidents or victims that we can consider acceptable; President of the Italian Republic Sergio Mattarella has reiterated that workplace accidents "destroy lives, plunge families into despair, and cause irreversible damage, with unacceptable human costs." Alongside traditional risks, new psychosocial vulnerabilities are emerging, linked to stress, workplace isolation, hyperconnectivity, and work-life balance. What I call an "economy of prevention" therefore takes on strategic importance. INAIL's experience, in line with the Ministry of Labor and Social Policies' strategy and the Integrated Plan for Health and Safety in the Workplace, strengthens collaboration among institutions, social partners, and the productive sector. Through initiatives such as the ISI call for proposals, applied research, institutional communication campaigns, consulting services, and collaborations with various stakeholders, the institute supports a development model in which worker health and safety are drivers of competitiveness and innovation. For INAIL, the challenge is to strengthen a public welfare system focused on prevention, participation, and personal development, in order to integrate social protection and productive development, collective rights, and economic growth.

Marcello Fiori

People

More time for my son, less time for bureaucracy

Pag. 46

Until a few months ago, I observed welfare primarily from a professional standpoint. It was part of my working context, something I knew, studied and handled every day. Then, in February, my son Raffaello was born and, suddenly, I found myself on the other side: the parent who has to navigate new responsibilities, documents, requests and deadlines that all arrive at the least orderly moment possible. In those first days, everything changes very quickly. Even activities that once seemed simple can feel more complicated when you are not sleeping enough and searching for a new family balance. Yet, my experience went differently from what I had imagined. To apply for the Assegno Unico Universale and the bonus Nuovi Nati, I used the online services. I found a clear process and much of the data was already pre-filled. The assistance available during the application also proved to be useful and the application was accepted within a few days. I believe this is one of the most important aspects of welfare. Not just providing a benefit but accompanying people through moments of change. When a child is born, priorities shift, family equilibria shift, practical needs shift. Knowing you can rely on clear tools that do not demand additional effort helps you feel less alone in a phase of life that is as beautiful as demanding. In the end, I take away from this experience that effective welfare is not only made up of benefits and procedures, but also of the capacity to lighten situations that, for families, are already full of change.

Luigi D'Acri

Closing editorial

Welfare: a language that speaks to people's lives

Pag. 76

A challenge that is, above all, cultural. Institutional communication cannot limit itself to the presentation of data and critical issues: it must be able to convey trust in the future and a sense of social cohesion, while remaining realistic. The sustainability of social security requires a strategy that grasps both the structural challenges and the opportunities offered by the Silver Economy and the Longevity Economy; one that expands flexible forms of exit from work and promotes the employment of young people and women. Furthermore, a communication model anchored to life events must be built. The Portale dei Giovani and the Portale della Famiglia e della Genitorialità move in this direction: tools that intercept crucial passages of life and transform them into opportunities for social-security awareness and personalised guidance at the right moment. This is the meaning of the Generative Welfare evoked by President Gabriele Fava: a system that accompanies people, anticipates needs, and invests in everyone's potential. As underlined by Director General Valeria Vittimberga, the Institute's task is to convey a realistic message, yet one projected towards possibilities. A communication that addresses real citizens, in the moments that truly count.

Diego De Felice

Inquadra il QR code per accedere alla versione inglese di *del Futuro*



Raccontare il Welfare: un linguaggio che parla alla vita delle persone



Come raccontare efficacemente l'operato di un'Istituzione previdenziale e il futuro del welfare italiano? La sfida non è solo comunicativa: è prima di tutto culturale.

Viviamo in un tempo che richiede una visione capace di leggere insieme rischi e opportunità. In questo contesto, la comunicazione istituzionale non può limitarsi all'esposizione di dati e criticità. Deve saper trasmettere fiducia nel futuro e senso di coesione sociale, senza per questo rinunciare al realismo.

La previdenza sociale è uno dei pilastri del sistema economico e civile del Paese. La sua sostenibilità richiede pianificazione di lungo periodo e una strategia che sappia cogliere tanto le sfide strutturali quanto le opportunità che la Silver Economy e la Longevity Economy stanno dischiudendo. Le riforme del sistema pensionistico hanno prodotto effetti positivi, ampliando le forme flessibili di uscita dal lavoro e promuovendo l'occupazione di giovani e donne. È in questa direzione che occorre continuare a investire.

Ma c'è un salto qualitativo ancora da compiere: costruire un modello di comunicazione ancorato agli eventi della vita. Parlare alle persone nei momenti in cui le scelte previdenziali diventano concrete e urgenti. Il Portale dei Giovani e il Portale della Famiglia e della Genitorialità vanno esattamente in questa direzione: strumenti che intercettano passaggi cruciali dell'esistenza - l'ingresso nel mercato del lavoro, la nascita di un figlio, la conciliazione tra cura e carriera - e li trasformano in occasioni di consapevolezza previdenziale. Non informazione generica, ma orientamento personalizzato nel momento giusto.

È questo il senso del Welfare Generativo richiamato dal presidente Gabriele Fava: non una rete di sicurezza passiva, ma un sistema che accompagna le persone, che anticipa i bisogni, che investe nelle potenzialità di ciascuno. Come più volte sottolineato dalla direttrice Valeria Vittimberga, il compito dell'Istituto è trasmettere un messaggio realista ma proiettato verso le possibilità. Una comunicazione che non si rivolge a categorie astratte, ma a cittadini concreti, nei momenti che contano davvero.

Diego De Felice

contro editoriale



Uno sguardo sul mondo

Da queste pagine proviamo a guardare avanti. E siamo già pronti per la prossima uscita: si partirà dalla geopolitica per parlare anche di nuovi equilibri economici e sociali





del Futuro è parte integrante del progetto di valorizzazione del talento