

ARANCOMUNICA

NEWSLETTER

Dicembre 2025

Newsletter n. 11



Indice

AranComunica

- Un anno di lavoro silenzioso, ma decisivo.....p. 3
- Calendario attività negozialep. 5
- Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti.....p. 6
- Le persone dietro al cambiamento: passione competenza e impegno.....p. 9
- Comunicati stampa.....p. 11
- AranSegnalazioni.....p. 15

Un anno di lavoro silenzioso, ma decisivo

di Antonio Naddeo

Il 2025 è stato un anno intenso per l'ARAN. Un anno fatto di tavoli, documenti, confronti lunghi e complessi. Un anno che difficilmente si riassume in una parola sola, ma che può essere raccontato attraverso i numeri. Numeri che non sono semplici statistiche, ma il riflesso concreto del lavoro quotidiano di una squadra.

Nel corso dell'anno abbiamo **firmato 10 contratti** collettivi nazionali e **sottoscritto 10 ipotesi** di contratto, interessando comparti e aree fondamentali per il funzionamento della Pubblica Amministrazione. Dietro ogni firma c'è un percorso articolato, fatto di responsabilità istituzionale, capacità di ascolto, mediazione e ricerca costante di equilibrio tra interessi diversi. La contrattazione collettiva, soprattutto nel settore pubblico, non è mai un esercizio formale: è un lavoro di precisione, che richiede competenze tecniche, visione d'insieme e rispetto dei ruoli.

Ma la contrattazione non è mai solo l'atto finale. È **un processo continuo**. E i processi si costruiscono giorno dopo giorno. Nel 2025 l'ARAN ha svolto **48 riunioni**, ha espresso **oltre 1.300 pareri**, ha attivato **tavoli tecnici** di approfondimento su temi delicati e innovativi, e ha promosso **progetti di collaborazione** con istituzioni, università e associazioni professionali. Un lavoro spesso poco visibile, ma fondamentale per garantire coerenza, chiarezza e tenuta del sistema delle relazioni sindacali nel pubblico impiego.

Accanto al lavoro "di sostanza", c'è stato anche un **forte impegno sul fronte della comunicazione e della trasparenza**. Nel corso dell'anno sono stati pubblicati **18 numeri del notiziario AranSegnalazioni** e **11 newsletter AranComunica**, con l'obiettivo di rendere accessibili informazioni complesse e accompagnare amministrazioni, operatori e cittadini nella lettura dei processi contrattuali. La **ampia copertura stampa e web**, insieme alla crescita costante sui social network, testimonia un'attenzione crescente verso il ruolo dell'ARAN e verso il valore della contrattazione collettiva come leva di regolazione e innovazione del lavoro pubblico.





segue

Tutto questo, però, non sarebbe stato possibile senza le persone. Senza la professionalità, la competenza e la dedizione di chi lavora ogni giorno in ARAN.

Un lavoro spesso silenzioso, lontano dai riflettori, ma essenziale per dare certezze a milioni di lavoratrici e lavoratori pubblici e, indirettamente, per contribuire al buon funzionamento dei servizi resi ai cittadini.

Chiudiamo il 2025 con la consapevolezza che molto è stato fatto, ma anche con la responsabilità di ciò che ci attende. Il 2026 sarà ancora un anno di sfide importanti, segnato dall'avvio della tornata contrattuale 2025-2027, che richiederà lo stesso impegno, la stessa capacità di ascolto e lo stesso senso delle istituzioni che hanno caratterizzato il lavoro svolto finora. La contrattazione resta uno strumento centrale di innovazione, regolazione e valorizzazione del lavoro pubblico, e l'ARAN continuerà a svolgere questo ruolo con serietà, equilibrio e spirito di servizio.

A tutta la squadra ARAN va il mio più sincero ringraziamento:

Sergio Antinori, Alessandro Bartimmo, Maria Giuseppina Bellino, Franco Botticchio, Daniela Bozzini, Marta Branca, Lorenza Carra, Gerardo Cerino, Federica Ciavarella, Daniela Colombo, Andrea Corbelli, Alessandra D'Amore, Veronica Della Rosa, Daniela Di Bernardino, Rossella Di Tommaso, Daniela D'Orazio, Federica Faldetta, Francesca Fioravanti, Alfonso Galano, Giuliana Giugni, Dario Gucciardo, Gabriele Incocciati, Valentina Lealini, Elvira Marcelli, Maria Vittoria Marongiu, Vincenzo Emiliano Martire, Pierluigi Mastrogiuseppe, Paolo Matteini, Antonio Mauro, Alessia Moroni, Floriana Nicastro, Gianluca Pennini, Caterina Pizzimenti, Maria Pontieri, Silvia Rinversi, Marco Rizzato, Roberto Ruotolo, Marco Spetti, Carmen Tangredi, Serena Tanzi, Lucilla Vazza, Massimo Verrengia, Oreste Zozi.

CALENDARIO

Attività negoziale

2 dicembre 2025

Siglata l'ipotesi di CCNL per il personale **Area PCM** triennio 2019-2021

3 dicembre 2025

Avvio della trattativa per il rinnovo del **CCNL** del personale **Comparto Funzioni Centrali** triennio 2025-2027

18 dicembre 2025

Prosecuzione trattativa per il rinnovo del **CCNL** del personale **Comparto Funzioni Centrali** triennio 2025-2027

23 dicembre 2025

Sottoscrizione del CCNL del personale del **Comparto Istruzione e Ricerca** triennio 2022-2024

Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti

di Pierluigi Mastrogiuseppe

ARAN ha pubblicato il Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti – n. 1/2025, previsto dall'articolo 46, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicazione periodica che analizza i livelli e le dinamiche retributive nella pubblica amministrazione.

I livelli retributivi nel comparto Sanità: quanto conta il territorio nelle differenze di retribuzione

Dalle differenze provinciali agli stili gestionali delle aziende sanitarie, il nuovo Rapporto sulle retribuzioni dell'Aran mostra che, **a parità di contratto, il luogo in cui si lavora può fare la differenza. Ma senza squilibri estremi.**

Quando si parla di stipendi nella pubblica amministrazione, il dibattito ruota quasi sempre attorno agli aumenti contrattuali e al loro rapporto con l'inflazione. Molta meno attenzione viene invece dedicata a un tema altrettanto cruciale: **quanto viene effettivamente pagato lo stesso lavoro in territori diversi.** È da qui che prende le mosse l'ultimo Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti, che sposta l'attenzione dai soli andamenti nel tempo alle **differenze territoriali nei livelli retributivi di fatto**, concentrandosi in particolare sul comparto Sanità.

La **sanità pubblica** rappresenta circa 1/5 dell'occupazione complessiva della pubblica amministrazione ed è uno dei settori più direttamente legati al territorio, essendo **gestita in larga misura a livello regionale**. In un contesto segnato dall'invecchiamento della popolazione, dall'aumento della domanda di cure e dal dibattito sul federalismo differenziato, comprendere come si formano le differenze retributive diventa una chiave di lettura essenziale per interpretare il funzionamento del sistema.

I numeri chiave in Sanità

- ◆ circa 1/5 dei dipendenti della PA;
- ◆ retribuzione media annua:
 - Infermieri: ~36.000 €
 - Operatori sociosanitari: ~28.100 €
 - Assistenti amministrativi: ~29.500 €
- ◆ differenza tra aziende per lo stesso profilo: 4.000–5.000 €





segue

I dati mostrano innanzitutto un settore molto regolato dal contratto nazionale.

Le professioni sanitarie – in gran parte infermieri – percepiscono mediamente poco meno di 36.000 euro annui. Gli operatori sociosanitari si collocano intorno ai 28.100 euro, mentre gli assistenti amministrativi raggiungono valori medi prossimi ai 29.500 euro. Differenze coerenti con le diverse responsabilità e aree di inquadramento previste dal contratto.

Un ulteriore elemento di attenzione è la non elevata variabilità interna: anche confrontando aziende diverse, lo scarto tra i livelli più bassi e quelli più alti per la stessa professione resta nell'ordine di 4.000–5.000 euro annui. Un segnale chiaro del fatto che il contratto collettivo nazionale (a cui si aggiungono i vincoli finanziari previsti dalle norme di legge) continua a svolgere un ruolo di forte governo delle politiche retributive aziendali.

Le **differenze emergono soprattutto nella componente accessoria** della retribuzione, legata a incentivi, produttività e scelte organizzative delle singole aziende sanitarie. È qui che si concentra la maggior parte delle variazioni osservate, in particolare per le professioni sanitarie e sociosanitarie.

Perché le retribuzioni cambiano

Le differenze non dipendono tanto dal contratto nazionale, quanto dalla parte accessoria dello stipendio: incentivi, produttività e scelte gestionali delle singole aziende sanitarie spiegano la maggior parte delle variazioni.

Guardando alla distribuzione geografica, il Rapporto restituisce un risultato meno scontato del previsto. Non emerge una netta frattura Nord–Sud né una semplice corrispondenza con i confini regionali. Al contrario, **si osservano modelli di contiguità territoriale**: le aziende sanitarie che operano in province confinanti tendono ad allinearsi nei livelli retributivi riconosciuti.

Le province lombarde e venete mostrano valori medi più elevati, mentre l'area dell'Appennino centrale si colloca su livelli intermedi. La zona padana, spesso estesa verso le Marche, presenta invece retribuzioni più contenute. Anche le regioni a statuto speciale non seguono un modello unico: la Sardegna registra livelli medi inferiori, mentre la Sicilia e le province autonome di Trento e Bolzano si distinguono per valori decisamente più alti.



segue

Nord e Sud? Non proprio

Il Rapporto non mostra una classica frattura geografica. Le retribuzioni seguono piuttosto logiche di prossimità territoriale: province vicine tendono ad allinearsi, anche se appartengono a regioni diverse.

Accanto al territorio, emerge un ulteriore elemento: **gli stili gestionali delle aziende sanitarie**. Alcune amministrazioni mantengono un equilibrio molto vicino alla media nazionale, remunerando i profili sanitari circa il 22% in più rispetto a quelli amministrativi. Altre, invece, accentuano o riducono questa distanza, scegliendo di valorizzare maggiormente un ruolo rispetto all'altro. È il segno che, anche a parità di risorse, le priorità possono cambiare.

Stili gestionali

Alcune aziende sanitarie premiano maggiormente le professioni sanitarie, altre riducono la distanza con il personale amministrativo. È una scelta di priorità organizzative, non solo di risorse disponibili.

Nel complesso, **il Rapporto restituisce l'immagine di un sistema che rimane sostanzialmente equilibrato, ma non uniforme**. Le differenze non sono estreme, ma esistono e riflettono scelte organizzative, contesti territoriali e tradizioni amministrative.

La seconda parte del Rapporto, come di consueto è dedicata all'andamento delle **retribuzioni contrattuali** nella pubblica amministrazione e nel settore privato, aggiornato al terzo trimestre 2025. I dati mostrano una crescita tendenziale per l'intera economia ancora superiore all'inflazione, seppur in rallentamento rispetto ai trimestri precedenti, con dinamiche differenziate tra settore pubblico e privato e con un ruolo rilevante svolto dall'indennità di vacanza contrattuale e dai rinnovi contrattuali più recenti.



[Leggi il Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti](#)



Le persone dietro al cambiamento: passione competenza e impegno

di Valentina Lealini
e Maria Grazia Bonzagni (referente AIDP PA)

Proseguono i lavori di **ARAN e Aidp**, un gruppo di lavoro che investe tutto il territorio nazionale, che dedica passione e competenze alla trasformazione della PA. Dopo l'incontro del 10 febbraio 2025, in occasione del quale manager pubblici e manager privati erano stati messi a confronto per esplorare temi come la People strategy e lo Smart working, Aran e Aidp, il 12 dicembre 2025, si sono incontrati al fine di **proseguire sul percorso tracciato con la sigla del Protocollo d'Intesa del luglio 2024.**

L'obiettivo è quello di guidare la trasformazione della PA attraverso le persone. Il capitale umano è difatti il vero motore del cambiamento. Le parole chiave per una sinergia efficace sono dialogo costante, condivisione di buone pratiche e sviluppo delle competenze.

Viene messo in evidenza come il CCNL non sia un mero strumento regolatorio giuridico ed economico del rapporto di lavoro, ma un vero e proprio strumento di gestione delle politiche del personale. Uno strumento che va conosciuto e maneggiato non solo dagli addetti ai lavori ma da tutti coloro che gestiscono le risorse umane.

In occasione di quest'ultimo incontro, Aran ha illustrato le novità che hanno caratterizzato la stagione negoziale 2022-2024, mettendo in evidenza gli interventi maggiormente innovativi sul tema della flessibilizzazione della prestazione, della conciliazione dei tempi vita-lavoro e delle tutele sociali e legali garantite dal CCNL.





segue

Tra le **novità di rilievo**, nell'ottica di migliorare l'attrattività, spiccano:

- l'introduzione delle **politiche di age management**, tese a tenere conto dell'età degli organici e delle differenti aspettative;
- l'introduzione, in via sperimentale, della **settimana cd. "corta"**, articolata su 4 gg anziché su 5, fermo restando le 36 ore settimanali;
- l'ampliamento degli istituti di **conciliazione dei tempi vita-lavoro**;
- l'**ampliamento delle giornate in lavoro agile** rispetto a quelle in presenza;
- la maturazione del **buono pasto in lavoro agile**;
- l'introduzione della **tutela legale in caso di aggressioni**;
- l'**ampliamento delle tutele** derivanti dalle terapie salvavita;
- l'introduzione della tematica dell'intelligenza artificiale tra le materie oggetto di **confronto in sede di OPI**.

Viene, altresì, evidenziato quanto sia importante avere la "consapevolezza" che **gli strumenti** per ripensare al lavoro pubblico già **ci sono e che la differenza la possono fare "le persone"**.

Con l'occasione si è **definita l'Agenda 2026, concentrata su 6 aree tematiche** strategiche per l'evoluzione della funzione dell'HR nella PA:

- ✔ organizzazione del lavoro e modalità lavorative;
- ✔ sistemi di valutazione ed incentivazione;
- ✔ sviluppo delle competenze e formazione;
- ✔ welfare e benessere organizzativo;
- ✔ governance e leadership;
- ✔ digitalizzazione ed innovazione.

Come si potranno trasformare le strategie in azioni? Attraverso un approccio basato su tre direttrici capaci di generare un impatto concreto e diffuso:

- condivisione delle buone pratiche;
- organizzazione di eventi formativi ed informativi;
- sviluppare la consapevolezza di una funzione HR sempre più strategica.

Il cambiamento è già in corso e molto dipende da tutti Noi che abitiamo la comunità della PA.

COMUNICATI STAMPA

Aran: Funzioni Centrali, via a trattativa per il contratto 2025-2027, prossima riunione il 18 dicembre

Naddeo: "condizione inedita di tempestività, auspicabile la firma nei primi mesi del 2026"

Si è aperto oggi all'Aran il negoziato per il **rinnovo del Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Funzioni Centrali per il triennio 2025-2027**. La prossima riunione è fissata al **18 dicembre**.

È un passaggio di particolare rilievo per il sistema delle relazioni sindacali della Pubblica amministrazione: per la prima volta nella storia contrattuale del pubblico impiego, la trattativa prende avvio quando siamo ancora nel primo anno di riferimento del contratto. Un risultato significativo se si considera che il precedente CCNL 2022-2024 è stato firmato il 27 gennaio scorso.

*"Oggi apriamo un percorso negoziale in una condizione inedita di tempestività", spiega il presidente dell'Aran, **Antonio Naddeo**. "Siamo a dicembre 2025 e possiamo già lavorare al rinnovo del contratto 2025-2027. Questo ci consentirà, qualora si registri una convergenza con le organizzazioni sindacali, di arrivare alla firma nel più breve tempo possibile, auspicabilmente entro i primi mesi del nuovo anno".*

*"In ogni contratto, mi piace ricordare, **l'innovazione organizzativa e tecnologica deve procedere di pari passo con un quadro contrattuale chiaro, moderno e condiviso**", aggiunge Naddeo.*

"L'obiettivo è mettere le amministrazioni nelle condizioni di lavorare meglio e le persone nelle condizioni di esprimere appieno le proprie competenze, garantendo qualità dei servizi e diritti dei lavoratori".

Le linee di intervento

Il presidente Naddeo ha evidenziato le priorità che l'Agenzia intende perseguire nel nuovo rinnovo contrattuale:

- **parte economica:** definizione rapida, qualora maturi un consenso condiviso;
- **manutenzione degli istituti:** intervento mirato sulle norme già introdotte nel CCNL 2019-2021 e ulteriormente sviluppate nel 2022-2024;
- **relazioni sindacali:** rafforzamento dell'impianto contrattuale;
- **ordinamento professionale:** alcuni miglioramenti al sistema di inquadramento;
- **lavoro agile:** aggiornamento e perfezionamento della disciplina;
- **intelligenza artificiale:** introduzione nel contratto di riferimenti espliciti al tema dell'IA, con particolare attenzione al ruolo delle relazioni sindacali nell'utilizzo delle nuove tecnologie.

Roma, 3 dicembre 2025

COMUNICATI STAMPA

ARAN: presentato il quadro economico del CCNL Funzioni Centrali 2025-2027**Naddeo: "Incremento medio a regime di 167 euro mensili per oltre 204mila dipendenti"**

"Il rinnovo del Contratto Funzioni Centrali 2025-2027 assicura un incremento medio a regime di 167 euro mensili per tredici mensilità, a beneficio di 204.590 dipendenti del comparto. Si tratta di una media complessiva, che si declina in modo differenziato nei diversi settori (Ministeri, Agenzie Fiscali, Enti pubblici non economici), in funzione delle retribuzioni medie e della distribuzione del personale".

Lo ha spiegato il presidente dell'Aran, **Antonio Naddeo**, durante l'incontro con le organizzazioni sindacali, nel corso del quale è stato presentato il quadro economico di riferimento per l'avvio della trattativa.

La prossima riunione all'Aran è fissata per il 20 gennaio.

"Il quadro economico - ha evidenziato Naddeo - è stato elaborato sulla base dei dati del conto annuale della Ragioneria generale dello Stato 2023, opportunamente aggiornati per includere gli incrementi del CCNL 2022-2024 e la neutralizzazione dell'Indennità di vacanza contrattuale.

Abbiamo adottato un metodo rigoroso e trasparente, con calcoli distinti per tutti gli ex comparti confluiti nelle Funzioni Centrali, in modo da rappresentarne correttamente le specificità. Quanto presentato oggi definisce il perimetro delle risorse disponibili: ora si apre la fase negoziale vera e propria, nella quale, insieme alle organizzazioni sindacali, dovremo decidere come allocare le risorse, dal trattamento tabellare alla contrattazione integrativa, fino alle eventuali innovazioni normative.

È il momento in cui i numeri devono tradursi in scelte concrete al servizio delle persone che lavorano nel comparto", ha concluso.



**COMUNICATI STAMPA****Le risorse stanziare**

Nel corso della riunione, **l'Agenzia ha illustrato il quadro delle risorse economiche** disponibili, come definito dalla legge di bilancio 2025, che costituisce la base finanziaria per il rinnovo del CCNL Funzioni Centrali 2025-2027.

Per i comparti statali - Ministeri e Agenzie fiscali - l'articolo 1, comma 128, della legge di bilancio 2025 prevede: 1.775 milioni di euro per il 2025; 3.550 milioni di euro per il 2026; 5.550 milioni di euro dal 2027 a regime. A queste risorse si aggiungono stanziamenti di pari entità per le amministrazioni non statali del comparto (enti pubblici non economici, Agid, Enac, Cnel), finanziati attraverso i rispettivi bilanci. **Nel complesso, il volume delle risorse per l'intero triennio si attesta intorno ai 10 miliardi di euro.**

Gli aumenti retributivi

Gli stanziamenti determinano incrementi percentuali delle retribuzioni pari a: +1,8% dal 1° gennaio 2025; +3,6% dal 1° gennaio 2026; +5,4% dal 1° gennaio 2027.

Incrementi graduali

Gli aumenti saranno distribuiti progressivamente nel corso del triennio: per il 2025, previsti 55 euro mensili; per il 2026, ammontano a 111 euro mensili; per il 2027, saranno 167 euro mensili a regime.

Roma, 18 novembre 2025

COMUNICATI STAMPA

Scuola, firmato all'Aran il nuovo contratto: 144 euro in più al mese per i docenti. No della Cgil

È stato **firmato oggi** definitivamente all'Aran il **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il comparto Istruzione e Ricerca**, relativo al triennio 2022-2024.

L'accordo, sottoscritto tra Aran e le organizzazioni sindacali - con l'eccezione della Cgil che non ha aderito - entra **immediatamente in vigore**.

Il nuovo contratto porta in dote **aumenti retributivi per tutto il personale del comparto**. I docenti vedranno crescere la propria busta paga di 144 euro medi al mese, mentre per il personale Ata l'incremento sarà di 105 euro mensili. A questi si aggiungono gli arretrati e l'una tantum: 1.640 euro per gli insegnanti e 1.400 euro per il personale amministrativo, tecnico e ausiliario.

Gli incrementi riguardano anche il personale del sistema universitario e della ricerca, con importi differenziati. I dipendenti delle università riceveranno 141 euro in più al mese, quelli degli enti di ricerca potranno contare su un aumento di 211 euro, mentre per le istituzioni AFAM (Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica) l'incremento sarà di 173 euro mensili.

Le cifre specifiche per ogni categoria sono dettagliate nelle tabelle allegate al testo contrattuale.

Roma, 23 dicembre 2025

[Leggi il testo del CCNL](#)



AranSegnalazioni n. 18/2025

Tribunale di Reggio Emilia

Sentenza n. 1434/2025 RG Impiego Pubblico – Funzioni Centrali – Condotta antisindacale – art. 28 L. 20 maggio 1970, n. 300 – Convocazione contrattazione integrativa

Il CCNL Funzioni Centrali 2022-2024 al punto 4 dell'art. 7 individua i soggetti della contrattazione collettiva integrativa: "I soggetti sindacali titolari della contrattazione integrativa di sede territoriale o di sede unica sono: a) la RSU; b) i rappresentanti territoriali delle organizzazioni sindacali di categoria firmatarie del CCNL triennale". Il Tribunale di Reggio Emilia sottolinea che "... è dunque sancito il diritto dell'organizzazione sindacale che possiede il requisito della rappresentatività a partecipare alle trattative sindacali a livello di contrattazione collettiva nazionale mentre sono escluse dalle trattative in sede di contrattazione integrativa le OOSS che non hanno sottoscritto il contratto nazionale". Tale scelta risponde a logica non potendo il contratto integrativo derogare o comunque rimettere in discussione l'assetto complessivo fissato dal contratto collettivo nazionale: la contrattazione integrativa è infatti una contrattazione di secondo livello che si svolge sulle materie e nei limiti stabiliti dal CCNL; da ciò consegue che la condivisione del contratto collettivo nazionale rappresenta la condizione necessaria per partecipare alle trattative per la definizione della disciplina integrativa.

ISTAT – RGS

PNRR, aggiornato il cruscotto ISTAT – RGS per l'analisi del PNRR attraverso indicatori statistici di contesto.

La dashboard fornisce un quadro informativo integrato delle misure di investimento previste dal PNRR e degli indicatori statistici descrittivi dell'ampia gamma di aspetti economici, sociali e ambientali su cui gli interventi del Piano si propongono di incidere. La dashboard – aggiornata per la navigazione tra le missioni, gli indicatori, le serie storiche, i metadati e le tabelle di sintesi – è disponibile alla pagina dedicata al contributo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza all'Agenda 2030 adottata dall'ONU sul sito ItaliaDomani.gov.it e alla pagina dedicata sul [sito dell'Istat](#). La data di aggiornamento dell'articolazione del PNRR considerata in questa pubblicazione è il 20 ottobre 2025 e si riferisce sia al PNRR vigente a quella data da cui derivano le misure, sia al riparto di risorse vigenti (Decreto del Ragioniere generale dello Stato del 9 settembre 2025), che alimenta la variabile importo.



AranSegnalazioni n. 18/2025

OCSE

Skills Outlook 2025. Building the Skills of the 21st Century for All

Il rapporto offre una riflessione ampia e approfondita sul ruolo decisivo delle competenze di base – alfabetiche, numeriche e di problem solving – nel determinare le prospettive individuali e il benessere collettivo nelle società contemporanee. Uno dei messaggi centrali è che le disuguaglianze nelle competenze non nascono nell'età adulta, ma si radicano precocemente, spesso già nei primi anni di vita, e tendono a riprodursi lungo l'intero percorso educativo e professionale. Il livello di istruzione dei genitori, la condizione socio-economica, il background migratorio e il genere continuano a esercitare un'influenza significativa sulle opportunità di apprendimento e sulle possibilità di valorizzare le proprie capacità nel mercato del lavoro. Tali divari non solo compromettono l'equità, ma limitano il potenziale complessivo delle economie e delle società. Il rapporto evidenzia, inoltre, l'importanza del modo in cui vengono utilizzate e riconosciute le competenze individuali. Persistono differenze di genere e di contesto nell'impiego delle abilità, che contribuiscono a spiegare disuguaglianze salariali, segmentazione occupazionale e carriere discontinue. Alla luce di queste evidenze, l'OECD propone una visione di politica pubblica fondata su un approccio integrato e duraturo nel tempo.

Ciò implica investire con decisione nell'educazione, rendere l'apprendimento permanente una realtà accessibile e inclusiva. Il rapporto invita, infine, ad adottare un approccio "skills-first" nei mercati del lavoro. In conclusione, l'OECD Skills Outlook 2025 afferma con chiarezza che costruire le competenze del XXI secolo non è solo una questione di efficienza economica, ma una scelta strategica di equità e di futuro. Solo politiche coerenti, inclusive e lungimiranti possono garantire che tali competenze diventino un patrimonio condiviso, capace di sostenere società più resilienti, innovative e giuste.



[Qui per i numeri precedenti](#)



aran **COMUNICA**

**Newsletter n. 11
Dicembre 2025**

www.aranagenzia.it

Seguici su



A cura dello Staff Comunicazione

Rossella Di Tommaso, Lorenza Carra, Serena Tanzi

Comunicati stampa: Lucilla Vazza