

IL FUTURO DEL LAVORO, IL LAVORO DEL FUTURO

Sfide e prospettive per la Generazione Z



Studio per conto di

LA
SCOSSA

Partner



Studio realizzato da Thomas Osborn e Gabriele Licheri con i contributi di Fortunato Costantino, Maria Rosaria Della Porta e Cristina Orlando.

DICEMBRE 2024

IL FUTURO DEL LAVORO, IL LAVORO DEL FUTURO

Sfide e prospettive per la Generazione Z

SOMMARIO

SOMMARIO	1
INTRODUZIONE	3
EXECUTIVE SUMMARY	5
1. DIVARI E TENDENZE NEL MERCATO DEL LAVORO.....	10
1.1. <i>Il mercato del lavoro in Italia</i>	12
1.2. <i>Divari generazionali e di genere</i>	20
1.2.1. <i>L'ascensore è guasto</i>	20
1.2.2. <i>Salariali e contratti: la precarietà della Gen Z</i>	24
1.2.3. <i>È l'estero il nuovo ascensore sociale?</i>	35
1.2.4. <i>I divari di genere</i>	40
1.3. <i>Il paradigma STEM tra carenze ed opportunità</i>	42
1.3.1. <i>Effetti dell'istruzione sull'occupazione e il benessere economico: labour shortage e skill mismatch</i>	42
1.3.2. <i>STEM tra carenze ed opportunità</i>	48
1.3.3. <i>Integrazione con la cultura umanistica. L'evoluzione necessaria da STEM a STE(A)M</i>	56
A cura di Fortunato Costantino	56
2. LA GEN Z ALL'INGRESSO NEL MONDO DEL LAVORO	59
2.1. <i>Il mercato del lavoro tra le conseguenze del Covid e le nuove istanze generazionali</i>	59
2.2. <i>La fine del mito della stabilità? L'accesso al mondo del lavoro</i>	63
2.2.1. <i>Il fenomeno delle "Grandi dimissioni"</i>	64
2.2.2. <i>Job hopping e la ricerca di un posto soddisfacente</i>	67
2.2.3. <i>Come cambia lo scenario nelle assunzioni pubbliche</i>	70
2.2.4. <i>Grandi dimissioni o reshuffling?</i>	74
2.3. <i>La ricerca di un maggiore work-life balance e nuove preferenze lavorative</i>	75
3. L'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE: COME CAMBIA LA DOMANDA DI LAVORO, TRA INNOVAZIONE, TRANSIZIONI E IA.....	80
3.1. <i>I mestieri che muoiono e i mestieri che nascono</i>	80
3.2. <i>L'IA nel mondo del lavoro: quali le opportunità e quali le criticità</i>	83
3.3. <i>I green jobs e la sfida della transizione energetica</i>	88
CONCLUSIONI E SPUNTI DI POLICY	92

INTRODUZIONE

Il Covid-19 e le grandi trasformazioni globali degli ultimi anni hanno stravolto, nuovamente, il mercato del lavoro, accelerandone tendenze che si stavano prefigurando negli anni precedenti. Gli anni caratterizzati da crisi di varia natura, in ultimo quella pandemica, non hanno infatti precedenti. Questi avvenimenti non hanno soltanto aperto la strada a nuovi scenari, ma hanno anche amplificato le grandi questioni generazionali e tecnologiche che stanno oggi mettendo in discussione i tradizionali paradigmi occupazionali degli scorsi decenni.

Se in passato la priorità assoluta era data alla continuità lavorativa e alla progressione di carriera, le nuove generazioni, che vivono sulla propria pelle la terza grande crisi degli ultimi 15 anni, sembrano oggi maggiormente attratte da nuove priorità e caratteristiche occupazionali. Centrale appare essere il tema del tempo, della qualità di esso e della possibilità di viverlo a pieno: la Generazione Z ha infatti acceso un faro sulla necessità di avere una qualità della vita migliore, con maggiore attenzione al work-life balance e alla predilezione verso ambienti di lavoro stimolanti, dinamici, e in cui svolgere mansioni in linea con i propri percorsi formativi. Ad essere ricercato, però, non è solo il benessere sociale e psicologico, ma anche quello economico, necessario – in particolare nel quadro del contesto europeo che vede il nostro Paese ultimo per crescita salariale e mancata mobilità intergenerazionale, e tra i primi per “fuga dei cervelli” – non solo per garantire realizzazione e gratificazione, ma anche per avere la possibilità di accedere a quei pilastri fondativi della società italiana che, tuttavia, appaiono oggi sempre più come miraggi difficili da raggiungere: la casa, la famiglia, la pensione.

A cambiare, tuttavia, non sono solo le preferenze e le ambizioni dei lavoratori. Gli stravolgimenti della contemporaneità impongono infatti di accompagnare tali ragionamenti anche a considerazioni sul lavoro – e sui lavori – del presente e del futuro. La rivoluzione digitale e tecnologica sta facendo venir meno barriere e limiti, aprendo orizzonti inimmaginabili anche solo pochi anni fa. In tale contesto si aggiunge anche l'avvento e la rapida evoluzione dell'intelligenza artificiale, con i suoi innumerevoli risvolti tanto nel campo occupazionale quanto in quello della quotidianità. Al contempo, la seconda transizione, quella ambientale ed energetica, pone davanti sfide che riguarderanno sempre più, negli anni a venire, il ripensamento di tutte le sfere della vita quotidiana, inclusa quella lavorativa.

Numerosi sono quindi gli interrogativi su come, e quando, queste due transizioni, così impattanti non solo per l'occupazione ma per tutta la società, riusciranno a incrociarsi e su quali potrebbero essere gli effetti per un mercato del lavoro italiano che continua a ricercare nuovi, e più proficui, equilibri.

Il presente studio intende affrontare questi aspetti, ancora poco approfonditi e discussi, per contribuire al dibattito pubblico con un'analisi economica del fenomeno e con spunti di riflessione e proposte di policy.

EXECUTIVE SUMMARY

Il mondo del lavoro in Italia è stato per anni, se non decenni, caratterizzato dalla ricerca di garanzie per carriere stabili, con remunerazioni e ascesa professionale prevalentemente basate su esperienza e anni di anzianità. Oggi, le nuove generazioni, che stanno affrontando la terza grande crisi economica degli ultimi 15 anni, sembrano orientarsi verso priorità e caratteristiche occupazionali radicalmente differenti, e maggiormente focalizzate sul benessere personale, su un equilibrio tra vita privata e professionale, e sulla gratificazione che un mestiere può dare. Se, infatti, da un lato le opportunità di occupazione sono ancora limitate da una persistente precarietà e da salari stagnanti, dall'altro, emergono nuove dinamiche lavorative, come la prioritizzazione di mestieri che possano garantire un migliore work-life balance e che consentano di riconoscersi negli obiettivi aziendali e nel lavoro stesso. Al contempo, in un modo caratterizzato da un crescente livello di imprevedibilità e da continui e repentini cambiamenti, le nuove generazioni sono chiamate a fare i conti con fenomeni globali come la rivoluzione dell'IA e del digitale e la transizione verso un'economia più verde, che nei prossimi anni trasformeranno radicalmente le competenze richieste, le modalità di impiego e i lavori offerti sul mercato. In tale contesto così variegato e complesso, il presente studio si propone di analizzare le sfide specifiche che i giovani italiani, ed in particolare la Generazione Z, devono e dovranno affrontare, mettendo in luce le differenze rispetto alle generazioni precedenti, le disuguaglianze intrinseche e le tendenze che stanno ridefinendo il panorama lavorativo italiano e globale.

Come analizzato nel **Capitolo 1**, che offre una panoramica sulle attuali condizioni del mondo del lavoro in Italia, nel 2024, il nostro Paese ha registrato un tasso di occupazione complessivo del 62%, in crescita rispetto al 56% del 2004 e al 61,5% del 2023. Questo miglioramento è dovuto principalmente al recupero e all'aumento dell'occupazione nelle fasce d'età più adulte, in particolare tra i 50 e i 64 anni, dove si è registrato un incremento di circa 17 punti percentuali rispetto al 2004. La situazione dei giovani rimane infatti la più precaria, con un tasso di occupazione che fatica a risalire ai livelli precrisi (soprattutto per i 15-24enni, il cui si registrano il 20% di occupati). Anche la disoccupazione complessiva mostra ancora una tendenza positiva, affermandosi al 6,1% - il dato più basso degli ultimi 40 anni al pari di quello dell'aprile 2007. Così come la disoccupazione giovanile, con un 14,7% registrato per gli under 35, dato che anche in questo caso gravita intorno a quelli del periodo precedente alla crisi del 2007/2008.

Tuttavia, nonostante la crescita occupazionale, il mercato del lavoro italiano continua a essere caratterizzato da contratti precari e salari stagnanti. Tra il 1991 e il 2022, i salari lordi in Italia sono diminuiti, in forte controtendenza rispetto a tutti gli altri paesi dell'UE, mentre il potere d'acquisto è sceso del 6,9% dal 2019. Inoltre, la crescita occupazionale del post pandemia è stata fortemente influenzata dal settore edilizio, alimentato da incentivi come il Superbonus e alcune misure del PNRR, il che solleva preoccupazioni sulla sostenibilità di questa crescita a lungo termine.

La conseguenza principale che ne deriva è che i giovani italiani sono particolarmente vulnerabili alla povertà e alle difficoltà economiche, con un ascensore sociale che sembra quantomeno inceppato, se non rotto: il tasso di povertà relativa è significativamente più alto tra gli under 35, e solo una piccola percentuale di giovani si trova nelle fasce di ricchezza più elevate. Le opportunità occupazionali sono inoltre limitate dalla difficoltà di accesso a contratti stabili, con la maggior parte dei contratti giovanili a tempo determinato o atipici (stage, tirocini, apprendistati, ecc.). La disuguaglianza tra le generazioni è evidente anche nei salari: la Generazione Z guadagna in media

circa €13.800 nel privato e €21.500 nel pubblico, meno della metà rispetto agli over 30. A confermare il divario intergenerazionale si rileva che, in Italia, gli over 65 hanno un reddito medio superiore del 3% rispetto alla popolazione generale, mentre per la fascia di età tra i 66 e i 75 anni, la differenza positiva sale al 12%. Al contrario, nella maggior parte dei paesi OCSE, come in Germania e Regno Unito, questa differenza è negativa (-12% in media) e raggiunge, grazie a politiche più equilibrate e redistributive tra anziani e giovani. Queste difficoltà - oltre a costringere l'80% degli under 30 a vivere ancora con i propri genitori - influenzano direttamente il fenomeno della *"fuga dei cervelli"*: il 35% dei giovani è disposto a trasferirsi all'estero per cercare opportunità lavorative migliori, e tra il 2011 e il 2021, circa 450.000 giovani hanno lasciato il Paese; nel 2023 il 60% di chi ha lasciato il paese è under 35.

Oltre alle questioni generazionali, in queste difficoltà si inseriscono anche le disuguaglianze di genere, con le donne che affrontano infatti una doppia penalizzazione: un tasso di occupazione inferiore di 4 punti rispetto agli uomini, con un ulteriore divario nell'utilizzo del part-time di 23 punti percentuali, e un salario medio inferiore del 12,4%, con un divario che raggiunge il 20% tra donne con figli. Questo fenomeno si riflette anche nella bassa partecipazione femminile nei settori STEM, nonostante le donne ottengano risultati scolastici comparabili a quelli degli uomini, e nelle iscrizioni alle facoltà STEMA, dove solo il 38% è donna. Tuttavia, come evidenziato, le competenze STEM non sono più sufficienti, e i lavoratori di oggi devono saper integrare anche le nozioni e gli approcci tipici della formazione umanistica.

Questo divario educativo alimenta la povertà e le difficoltà di inserimento delle donne nel mercato del lavoro, evidenziando la necessità di affrontare le barriere strutturali che limitano l'accesso delle donne alle opportunità occupazionali e formative, e avviando un radicale ripensamento delle politiche per la conciliazione e la condivisione delle mansioni familiari e di cura che attualmente gravano sulle madri. In particolare, la formazione terziaria gioca un ruolo fondamentale nel contrastare la povertà: chi ha conseguito una laurea ha infatti un tasso di occupazione superiore di 18 punti rispetto ai coetanei diplomati che hanno deciso di non proseguire gli studi, ma anche un reddito netto familiare più alto del 26% rispetto ad un diplomato. Al problema del divario educativo si aggiunge quello della carenza di personale e del mismatch formativo, che nel 2023 ha generato un costo stimato di 43,9 miliardi di euro, pari al 2,5% del PIL italiano. In particolare, i settori STEM risultano i più colpiti, con un deficit annuo compreso tra 8.000 e 17.000 laureati. La difficoltà di reperire personale qualificato ha interessato oltre il 45% delle assunzioni, corrispondenti a quasi 2,5 milioni di posizioni, evidenziando la portata critica del disallineamento tra domanda e offerta di competenze.

Nel **Capitolo 2** analizziamo come, in tale contesto, stiano cambiando e siano già cambiate, le preferenze e le esigenze di chi, oggi, il lavoro lo cerca o è alle prese con i primi contratti della propria carriera. Difatti, la Generazione Z entra nel mercato del lavoro in un contesto complesso in cui la pandemia ha accelerato nettamente una serie di trasformazioni già in atto facendo da catalizzatore per la digitalizzazione e per il cambiato profondamente le modalità lavorative. Le nuove tecnologie, come le piattaforme digitali e gli strumenti di cybersicurezza, sono infatti diventate essenziali, e molte aziende hanno ripensato le modalità e gli spazi lavorativi, riducendo la dipendenza dalle sedi fisiche. Da tali novità sono maturate nuove esigenze e preferenze sentite dalla Gen Z, che possono essere riassunte come segue: la gestione autonoma della propria organizzazione lavorativa e la conciliazione vita-lavoro; il riconoscersi nel lavoro e nella missione aziendale; la possibilità di incidere e di crescere nella realtà lavorativa; la ricerca di mansioni

stimolanti, coerenti con il percorso formativo, e in cui sentirsi apprezzati; la garanzia di retribuzioni dignitose e del raggiungimento del benessere psicologico, oltre che fisico ed economico.

Le aspettative attese dal mondo del lavoro sono molto diverse rispetto a quelle delle generazioni precedenti, con la Gen Z che non si accontenta di stipendi bassi o contratti precari, ma cerca lavori che offrano retribuzioni dignitose, gratificazione personale e lavorativa, e benessere psicologico e sociale. I dati mostrano che il 66% dei giovani tra i 15 e i 34 anni non accetterebbe uno stipendio inferiore a €1250 al mese, mentre il 19% si aspetta un guadagno superiore a €1500 già al primo mestiere. Inoltre, il 57% di chi ha rifiutato un'offerta di lavoro ha indicato come motivazione stipendi troppo bassi. Tra chi invece è già alle prese con i primi mestieri, le stime del 2024 suggeriscono che circa il 60% della Gen Z potrebbe cambiare lavoro, cercando un ambiente che offra non solo un buon compenso, ma anche una cultura aziendale che promuova benessere e valori condivisi. Ciò che emerge, infatti, è che da dopo la pandemia, non sono più le aziende a scegliere i talenti da assumere, ma sono i giovani che, secondo i propri nuovi criteri, scelgono la realtà più adatta a loro. Il 70% dei manager riferisce infatti che alla fine dei colloqui conoscitivi il classico *"le faremo sapere"* detto dall'azienda si è ormai trasformato in *"le farò sapere"* detto dal candidato.

In parallelo, negli anni a cavallo del Covid ha preso piede anche in Italia il fenomeno delle "grandi dimissioni": nel 2021, più di 2 milioni di italiani hanno lasciato volontariamente il loro impiego, segnando un aumento del 31% rispetto all'anno precedente. Questa tendenza è proseguita nel 2022, con 2,3 milioni di licenziamenti volontari, e nel 2023, con 2,2 milioni (19% di tutte le cessazioni di lavoro). La causa principale è l'insoddisfazione per le condizioni di lavoro, con il 90% delle dimissioni volontarie in Italia motivate da un malcontento verso l'ambiente lavorativo (un primato del nostro Paese a livello europeo). Allo stesso tempo, anche il fenomeno del *"job hopping"* sta guadagnando terreno, con il 54% dei giovani italiani nel 2023 che considerano di cambiare lavoro spinti da motivazioni che vanno oltre il semplice aspetto economico, cercando ambienti di lavoro più stimolanti e in linea con i propri valori: il 42% dei lavoratori cita la ricerca di stipendi più elevati come principale motivo, mentre il 25% è motivato dalla ricerca di maggiore soddisfazione personale e da un ambiente di lavoro più gratificante. Inoltre, il 74% della Gen Z preferisce lavorare per aziende che offrono flessibilità oraria e smart working, evidenziando la crescente importanza di un equilibrio tra vita privata e professionale.

All'interno di questi mutamenti, il settore pubblico, da parte sua, ha visto una riduzione delle assunzioni negli ultimi anni, e verosimilmente anche dell'attrattività lavorativa che in passato caratterizzava questo settore in Italia. Si rileva infatti una crescente disaffezione da parte dei giovani, soprattutto a causa della bassa retribuzione, della poca possibilità di incidere e crescere, e della rigidità dei contratti: se fino a pochi anni fa c'erano oltre 200 candidati per un posto di concorso, ora il dato è sceso a 40, con oltre il 16% di posti banditi che resta vacante. Inoltre, in media, due vincitori di concorso su dieci rinunciano al posto, con punte del 50% per le assunzioni a tempo determinato (quali, ad esempio, sono quelle offerte nell'ambito del PNRR). Tale dato è particolarmente preoccupante anche perché si scontra con l'invecchiamento della forza lavoro pubblica, che presenta ancora un'età media di 50 anni, rendendo urgente un ricambio generazionale e un ripensamento – occupazionale, oltre che organizzativo – della PA.

Nonostante la grande voglia di cambiamento, è importante evidenziare anche il fenomeno del *"Great Regret"*, ovvero il pentimento per aver lasciato il proprio lavoro. Questo fenomeno, che sta

coinvolgendo un numero crescente di lavoratori italiani, è legato alla rivalutazione positiva del vecchio impiego, alla difficoltà di ricollocarsi (soprattutto per chi lascia il lavoro in età avanzata) e in generale al mancato ottenimento di condizioni lavorative più appaganti. Secondo i dati recenti, il 56% di chi ha cambiato lavoro nel 2024 si è pentito, con un picco del 76% tra i Baby Boomers e un dato più contenuto del 41% per la Gen Z. Questo malessere è anche amplificato dalle difficoltà del mercato del lavoro italiano, dove la mancanza di aggiornamenti professionali rende il ricollocamento difficile.

Come analizzato nel **Capitolo 3**, queste trasformazioni del mercato del lavoro sono state accelerate dalla pandemia, dalla digitalizzazione e dall'automazione. A cambiare, infatti, non sono solo le preferenze di chi il lavoro lo cerca, ma anche le condizioni di chi il lavoro lo offre nonché del lavoro stesso. Si stima, infatti, che entro il 2027 oltre il 44% delle competenze dei lavoratori sia destinato a cambiare, con un ricambio strutturale del mercato del lavoro del 23%. Per affrontare questi cambiamenti, il 60% dei lavoratori avrà bisogno di formazione o aggiornamento professionale prima del 2027, con una crescente domanda di professioni legate all'intelligenza artificiale, alla sostenibilità e alla sicurezza informatica. Tuttavia, tra le competenze più richieste da qui al 2027 non figureranno solo le capacità tecnologiche e inerenti al comparto del digitale e dei dati: al primo e secondo posto tra le *skill* più richieste dalle aziende figurano infatti il pensiero analitico e la capacità di risolvere problemi in modo creativo, prefigurando una composizione di conoscenze e skill sempre più articolata e dinamica.

È tuttavia evidente come l'IA stia già oggi modificando la natura del lavoro, creando nuove opportunità in settori tecnologici, ma mettendo a rischio posti di lavoro in quelli più tradizionali. Un dato significativo è che il 40% dei posti di lavoro a livello globale potrebbe essere influenzato dall'IA, percentuale che sale al 60% nei Paesi ad alto reddito, con il rischio di una sostituzione massiva in alcuni settori, considerando anche che l'Italia si colloca al di sopra della media OCSE con oltre il 30% di posti di lavoro a rischio di automazione. Difatti, se nel 2022 due lavori su tre erano svolti dall'uomo e solo il 34% dalle macchine, nel 2027 è previsto che il lavoro automatizzato salirà, in media, addirittura al 43% del totale (con valori minimi del 35% nei processi decisionali e in cui il ragionamento umano svolge un ruolo cruciale, e massimi del 65% per i processi di elaborazione di dati e informazioni).

Infine, anche la transizione verso un'economia a basse emissioni sta creando nuove opportunità nei settori legati alla sostenibilità: in Italia, il 35% delle assunzioni previste nel 2023 riguarda lavori verdi, che spaziano dai settori tecnologici ad altri più tradizionali come edilizia e agricoltura. Nonostante la domanda crescente, c'è un divario tra le competenze richieste e quelle disponibili, con oltre il 56% delle aziende italiane che ha investito in formazione ambientale nel 2023. I "green jobs" stanno, così, diventando un fenomeno cruciale, e l'Italia sta vivendo un'impennata nella creazione di lavori legati alla sostenibilità.

1. DIVARI E TENDENZE NEL MERCATO DEL LAVORO

Nel contesto degli ultimi anni, la situazione dei giovani nel mondo del lavoro è diventata uno dei temi centrali dei dibattiti economici e sociali. Per la maggior parte dei giovani, l'ingresso nella vita professionale rappresenta un momento cruciale, segnato da aspettative, ambizioni e, spesso, sfide significative; allo stesso tempo, il mondo del lavoro attuale è caratterizzato da un complesso insieme di dinamiche, come la precarietà, la stagnazione salariale e la crescente difficoltà nel trovare un lavoro stabile. Tali cambiamenti si trovano ad essere aggravati dalle profonde trasformazioni del mercato del lavoro guidate dalla digitalizzazione, dall'automazione e dalle crisi economiche globali che hanno enormemente riformattato i paradigmi di impiego per le nuove generazioni. Tra i giovani, il futuro non è più solo incerto dal punto di vista economico; c'è ora un divario tra generazioni sempre più marcato, in cui l'accesso alle opportunità e le condizioni di lavoro spesso non riflettono l'investimento in formazione e competenze.

In Italia, la presenza degli under 35 in proporzione alla popolazione continua a diminuire, con inevitabili ripercussioni sulla disponibilità di forza lavoro, ma emergono anche elementi inediti legati alle recenti trasformazioni demografiche e sociali.

L'impulso all'occupazione negli ultimi tre anni ha reso i giovani protagonisti del mercato del lavoro, con un aumento della loro capacità contrattuale. Questo è stato possibile grazie a competenze sempre più avanzate e a una maggiore sintonia tra il loro know-how e le nuove tecnologie, in particolare quelle della comunicazione e della tecnologia. Di conseguenza, le aziende hanno adottato un nuovo approccio nei processi di selezione e gestione del personale, cercando di trattenere i giovani con abilità specifiche, rare da reperire e complesse da sviluppare rapidamente.

Il ruolo dei giovani si è consolidato in settori come quello dei servizi digitali, dove hanno acquisito competenze tali da prevalere sulle generazioni precedenti, grazie alla familiarità con strumenti di comunicazione all'avanguardia e alla loro capacità di adattarsi al rapido ritmo dell'innovazione. Tuttavia, il settore giovanile, nonostante la recente crescita dell'occupazione a seguito della pandemia, continua ad essere la parte della popolazione più in difficoltà, meno considerata, e con un divario generazionale ancora difficile da colmare. Inoltre, dietro il successo di molti giovani, persiste una fascia in difficoltà, rappresentata dai cosiddetti NEET (Not in Employment, Education, or Training), ossia coloro che non lavorano, non studiano né si formano. Nonostante la recente crescita dell'occupazione, anche il numero dei NEET è calato, segnalando una certa capacità di risposta di questa fascia alle nuove opportunità lavorative. Ciò dimostra che, in parte, anche questa componente giovanile può essere reintegrata nel mercato del lavoro, riducendo i costi sociali legati alla disoccupazione e all'inattività.

Nel 2023, si contano 64,9 milioni di giovani tra i 15 e i 24 anni disoccupati a livello mondiale, il numero più basso registrato nel XXI secolo e quasi 4 milioni in meno rispetto al 2019, prima dell'inizio della pandemia

Con un **tasso globale di disoccupazione giovanile pari al 13% nel 2023**, non solo si osserva un pieno recupero dal picco pandemico, ma si registra anche il livello più basso degli ultimi 15 anni.

Questo tasso è di 0,8 punti percentuali inferiore a quello del periodo pre-pandemico (13,8%) e molto al di sotto del picco del 15,6% toccato nel 2020. Pur rappresentando un progresso incoraggiante, **rimangono comunque 65 milioni di giovani in tutto il mondo in cerca di un impiego remunerato.**

Nello stesso anno, i tassi di disoccupazione giovanile sono scesi al di sotto dei livelli precrisi sia per i giovani uomini che per le giovani donne, con una diminuzione maggiore per i primi, stabilizzandosi al 12,9% per le giovani donne e al 13% per i giovani uomini. Inoltre, l'occupazione giovanile ha non solo recuperato le perdite dovute alla pandemia, ma ha anche raggiunto 3,8 milioni di lavoratori in più rispetto al 2019, con **435 milioni di giovani impiegati a livello globale nel 2023**, un valore che non si vedeva dal 2016. **Il rapporto tra occupazione e popolazione giovanile (EPR) è arrivato al 35%**, segnando una ripresa rispetto alle perdite di lavoro degli anni 2020-2022.

Tuttavia, il divario di genere in questo rapporto si riduce a un ritmo molto lento: è diminuito di un punto percentuale per decennio, passando dai 15,1 punti di differenza del 2003 ai 13,1 punti del 2023. A questo ritmo, la parità di genere nell'EPR giovanile potrebbe essere raggiunta solo nel XXII secolo

È significativo osservare che il tasso di crescita annuo dell'occupazione giovanile è stato positivo tra il 2021 e il 2023, un evento raro dagli inizi degli anni 2000. Tuttavia, questa crescita è probabilmente temporanea: gran parte dell'incremento è dovuta al ritorno al lavoro dei giovani che si erano ritirati dal mercato durante la pandemia. Dopo questa fase di riassorbimento, il tasso di crescita dell'occupazione giovanile è rallentato nel 2022-23 e si prevede che possa tornare negativo nei prossimi anni.

I tassi di disoccupazione giovanile sono scesi sotto i livelli pre-pandemici in gran parte delle macroregioni, con alcune eccezioni; nelle regioni degli Stati Arabi, dell'Asia Orientale e del Sud-Est Asiatico e del Pacifico, sono infatti rimasti sopra i livelli del 2019. In particolare, in Asia Orientale, il tasso è aumentato di 4,3 punti percentuali tra il 2019 e il 2023, dovuto a una combinazione di fattori: la disoccupazione giovanile è salita di 3,4 milioni di persone mentre la forza lavoro giovanile è diminuita di 4,7 milioni di individui. Anche nel Sud-Est Asiatico e nel Pacifico si osserva un fenomeno simile, con un aumento della disoccupazione giovanile e un calo della forza lavoro tra i giovani. **Trovare lavoro rappresenta una sfida per i giovani di tutto il mondo, ma lo è in misura ancora maggiore nei paesi a reddito medio.** Nel 2023, infatti, il tasso di disoccupazione giovanile nei paesi a reddito medio-alto è rimasto superiore al livello precrisi del 2019; al contrario, nei paesi ad alto reddito, questo incremento non si è verificato, ampliando così il divario tra le due categorie di reddito: nel **2023, il tasso di disoccupazione giovanile nei paesi a reddito medio-alto è stato 1,5 volte superiore a quello dei paesi ad alto reddito (10,6% vs 14,5%), mentre nel 2019 era 1,3 volte maggiore (10,9% vs 14,5%)¹.**

¹ <https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2024>

Questa analisi globale della situazione occupazionale giovanile getta luce anche sulle specifiche difficoltà del mercato del lavoro in Italia, che approfondiremo nel prossimo capitolo. Qui, prenderemo in esame i principali trend occupazionali e salariali degli ultimi decenni, con un focus particolare sulle sfide che gli under 35 continuano ad affrontare, evidenziando disuguaglianze generazionali e di genere, che rendono l'Italia distante dagli standard europei.

1.1. Il mercato del lavoro in Italia

In questo capitolo si intende fornire una panoramica complessiva sui principali trend occupazionali e salariali italiani degli ultimi decenni, con l'obiettivo di comprendere le principali difficoltà, in particolare per la fascia di età under 35. Successivamente, verranno approfondite le disuguaglianze ancora presenti nel mercato del lavoro, a partire dalle disparità generazionali, per poi esaminare le disuguaglianze di genere, mettendo in evidenza una situazione che risulta ancora lontana dagli standard europei. Infatti, il panorama occupazionale e salariale in Italia è il riflesso di una complessa interazione tra fattori economici, sociali e politici che hanno caratterizzato il paese negli ultimi decenni, dove, nonostante i progressi compiuti in alcuni settori, persistono disuguaglianze significative in termini di opportunità di lavoro, distribuzione salariale e condizioni lavorative, sia tra le diverse aree geografiche che tra i vari gruppi sociali. Questo complesso contesto di difficoltà occupazionali e salariali, influenzato da fattori economici, sociali e politici, è ulteriormente confermato dai dati recenti, che **mostrano un mercato del lavoro italiano in continua evoluzione e in fase di adattamento ai livelli precrisi, ma con un rallentamento nell'ultimo trimestre rispetto alla crescita registrata nei tre mesi precedenti**. Inoltre, risulta essere ancora caratterizzato da disuguaglianze significative, sia in termini di occupazione che di distribuzione salariale, con una particolare incidenza sui giovani e sulle donne.

Osservando **l'evoluzione storica**, negli ultimi due decenni, il tasso di occupazione in Italia ha mostrato significative fluttuazioni, in particolare per la fascia d'età degli under 35, colpiti in modo più marcato dagli effetti della crisi economica globale del 2008-2009 e dalle successive difficoltà economiche; tuttavia, si evidenziano segnali di miglioramento, sia al termine della crisi pandemica, ma soprattutto se si considera un periodo più ampio di circa quindici anni. **Nel periodo precrisi, a metà degli anni 2000, l'occupazione degli under 35 aveva raggiunto livelli moderatamente elevati: per i giovani tra i 15 e i 24 anni, il tasso di occupazione oscillava intorno al 24-26%, mentre per la fascia tra i 25 e i 34 anni si attestava stabilmente sopra il 69-70%**. Tuttavia, con l'arrivo della crisi, questi dati hanno subito un drastico peggioramento, il tasso di occupazione dei giovani ha registrato un continuo calo fino al 2013, quando i **valori minimi hanno visto solo il 15-16% di occupati tra i 15-24 anni e circa il 60% tra i 25-34 anni**.

Con la ripresa economica iniziata lentamente dal 2014, l'occupazione ha mostrato segnali di miglioramento, anche se con un recupero più rapido nelle fasce di età più avanzate, come i lavoratori tra i 35 e i 49 anni e quelli tra i 50 e i 64 anni, che hanno beneficiato di un incremento occupazionale più stabile. Nonostante un graduale miglioramento del tasso di occupazione degli under 35, **i livelli precrisi non sono stati ancora completamente recuperati per le fasce più giovani**. Infatti, confrontando i tassi di occupazione del **2024** con quelli del **2004**, emerge un quadro significativo delle trasformazioni nel mercato del lavoro italiano negli ultimi due decenni. **Nel 2004, il tasso di occupazione complessivo si attestava intorno al 56%, mentre nel 2024 è salito al 62%. Questo incremento è stato sostenuto principalmente dall'aumento**

dell'occupazione nelle fasce d'età più anziane, in particolare quella tra i 50 e i 64 anni, che nel 2004 aveva un tasso di occupazione intorno al 45%, e che oggi ha raggiunto il 62-63%.

Tuttavia, la situazione dei **giovani** è diversa: nel **2004**, il tasso di **occupazione degli under 35 era decisamente più elevato rispetto ai livelli odierni: la fascia 25-34 anni, ad esempio, aveva un tasso di occupazione vicino al 70%, mentre nel 2024 si attesta intorno al 68%**. Questo calo riflette l'aumento della precarietà lavorativa e delle difficoltà di accesso a impieghi stabili, fenomeni che hanno colpito soprattutto i giovani nel contesto delle crisi economiche e delle trasformazioni strutturali del mercato del lavoro. **Per la fascia 15-24 anni, il confronto è ancora più marcato: nel 2004, il tasso di occupazione era di circa 28%, mentre oggi si aggira intorno al 20%**. Questo calo evidenzia le difficoltà che i giovani incontrano oggi nel trovare una prima occupazione e sottolinea come le nuove generazioni faticino a inserirsi nel mercato del lavoro in modo stabile e continuativo.

A **settembre 2024**, dopo un lungo periodo di crescita, il mercato del lavoro italiano ha registrato un **calo degli occupati e dei disoccupati rispetto al mese precedente**, a fronte di un aumento degli inattivi. In dettaglio, **rispetto ad agosto, l'occupazione è diminuita dello 0,3%** (pari a -63mila unità), con un impatto positivo sia sugli uomini che sulle donne, sui lavoratori dipendenti, sui giovani tra i 15 e i 24 anni e sulla fascia d'età 35-49 anni. È rimasta pressoché stabile tra gli autonomi e negli over 50, mentre ha segnato una crescita tra i 25-34enni. Di conseguenza, **il tasso di occupazione è sceso al 62,1%**.

Parallelamente, **il numero di persone in cerca di lavoro è diminuito dello 0,9%** (-14mila unità), soprattutto tra gli uomini e i lavoratori con più di 35 anni, mentre ha subito un incremento tra le donne e gli under 35. **Il tasso di disoccupazione complessivo è rimasto stabile al 6,1%, mentre quello giovanile nella fascia 15-24 anni è aumentato al 18,3%**, registrando un incremento di 0,3 punti rispetto ad agosto, mese in cui si era comunque raggiunto il livello più basso degli ultimi 20 anni. Un andamento simile si osserva anche per la fascia 25-34 anni, con un aumento di 0,2 punti a settembre rispetto ad agosto, quando i dati avevano riportato livelli vicini a quelli precrisi del 2007-2008. Contestualmente, **gli inattivi sono aumentati dello 0,4%** (+56mila unità), con un incremento in tutte le classi di età e per entrambi i sessi, tranne tra i 25-34enni. Il tasso di inattività è salito al 33,7% (+0,2 punti).

Osservando i **dati del terzo trimestre 2024 rispetto al secondo**², emerge comunque un **incremento dello 0,4% nel numero di occupati** (+84mila unità), **accompagnato da una riduzione delle persone in cerca di lavoro** (-8,5%, pari a -147mila unità) **e da un aumento degli inattivi** (+1,1%, pari a +138mila unità).

Anche su base annua, a settembre 2024 il numero di occupati ha comunque superato quello di settembre 2023 dell'1,3% (+301mila unità), coinvolgendo uomini, donne e tutte le fasce d'età, ad eccezione dei 35-49enni, che mostrano una stabilità. **Di conseguenza, il tasso di occupazione è aumentato di 0,6 punti percentuali rispetto all'anno precedente**. Parallelamente, il numero di persone in cerca di lavoro è sceso del 21,4% (-423mila unità), mentre gli inattivi tra i 15 e i 64 anni sono aumentati del 2,8% (+337mila).

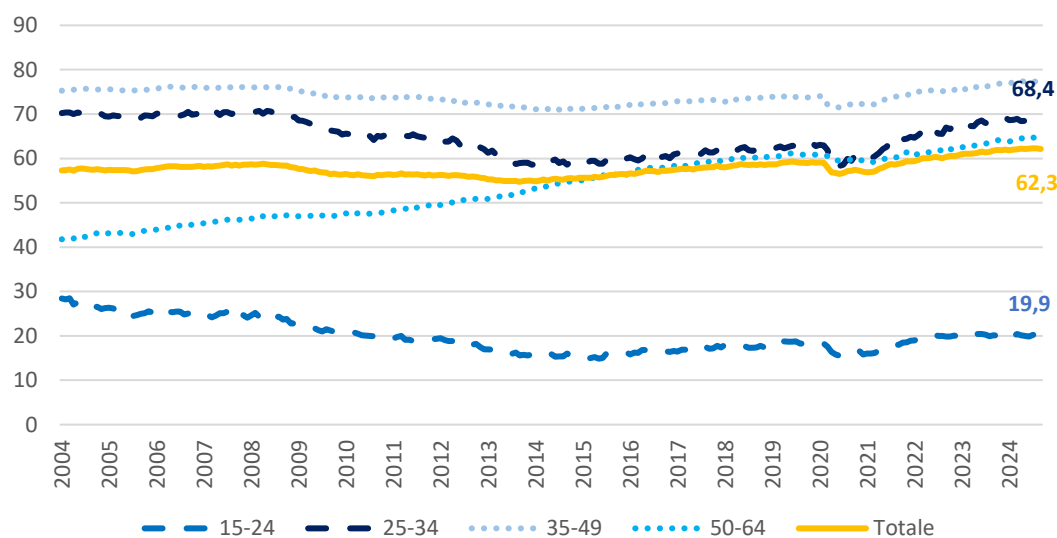
² Dati provvisori con prossima diffusione per il 2 dicembre 2024, <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/Occupati-e-disoccupati-SETTEMBRE-2024.pdf>

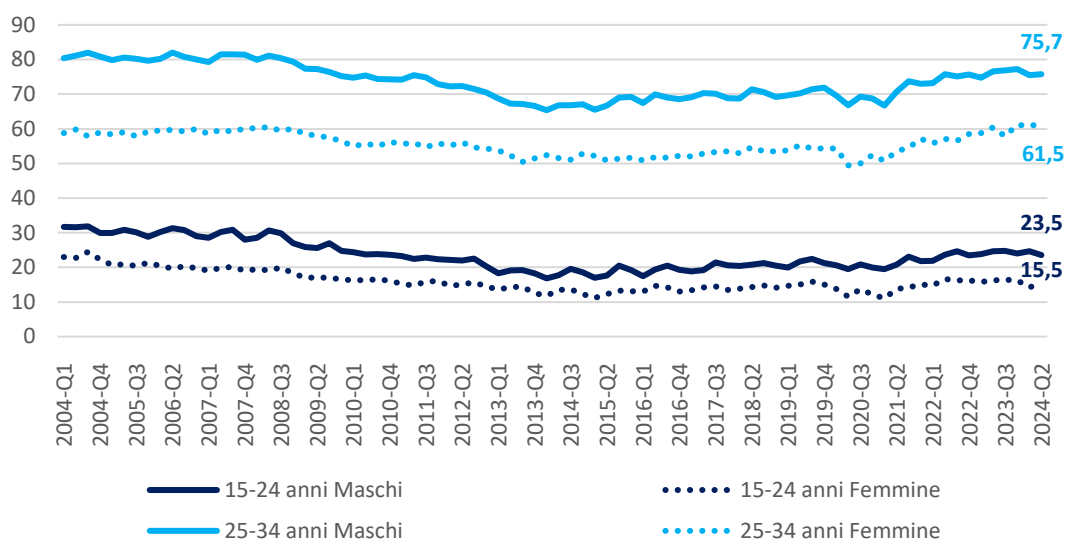
Nonostante i dati generali positivi, nei trimestri finali del 2024, il rallentamento della crescita del tasso di occupazione tra gli under 35 rispetto a quella delle fasce più adulte segnala barriere strutturali nel mercato del lavoro italiano, come l'accesso limitato per i giovani e l'alta prevalenza di contratti temporanei. Rispetto al terzo trimestre del 2023, il tasso di occupazione giovanile è aumentato dello 0,9%, mentre per gli over 35 è aumentato dell'1,3%, mostrando dunque un aumento dell'occupazione generale, ma un rallentamento e una crescita più timida per gli under 35.

La ripresa occupazionale, pur significativa su base annua, ha mostrato una maggiore concentrazione nelle fasce di età superiori ai 35 anni. In particolare, i giovani under 35, e soprattutto quelli tra i 15 e i 24 anni, non hanno beneficiato dello stesso slancio, rimanendo spesso bloccati in condizioni di occupazione marginali o precarie. **Nel 2024, il tasso di occupazione giovanile ha faticato a recuperare i livelli del 2008, con i giovani tra i 15 e i 24 anni che registrano tassi intorno al 23-24% per i maschi e 15-16% per le femmine, ancora ben al di sotto delle soglie precrisi. Per i giovani tra i 25 e i 34 anni, il tasso occupazionale maschile ha raggiunto il 75%, mentre quello femminile è salito al 61%, evidenziando però una disparità persistente (Fig.1.1).**

Fig.1.1: Occupazione per fasce di età (2004-2024), valori % - Occupazione under 35 per sesso (2004 Q1-2024 Q2), valori %

Fonte: Istat





Diversamente dai segnali positivi provenienti dall'occupazione, in ripresa negli ultimi anni dopo varie crisi, è essenziale esaminare la natura di questo aumento lavorativo per capire quali tipi di impieghi vengono effettivamente proposti.

La crescita occupazionale nasconde spesso contratti meno stabili e salari che faticano a tenere il passo con l'inflazione crescente, delineando così una realtà lavorativa distante dalle aspettative ottimistiche suggerite dai numeri complessivi

È importante evidenziare anche che gran parte della recente crescita occupazionale è stata trainata dal settore dell'edilizia, grazie agli ingenti stanziamenti statali legati al PNRR e al Superbonus, fondi che, come noto, hanno una durata limitata, con la loro erogazione che terminerà rispettivamente nel 2026 e nel 2025. Negli ultimi anni, i settori con maggiore incremento di posti di lavoro che hanno beneficiato di questi fondi sono stati infatti: costruzione di edifici (+54%), lavori di costruzione specializzati (+36%), studi di architettura e ingegneria (+35%), attività di consulenza gestionale (+33%), fabbricazione di prodotti in metallo (+27%) e servizi per edifici (+13%). Si pensi che questo settore con i servizi ad esso collegati ha trainato la crescita del PIL dal 2021 al 2022 per circa 1/3 del totale; se fosse mancata questa crescita anomala del settore la crescita del PIL italiano sarebbe stato in linea con quella di Francia e Germania.

Al termine del periodo degli incentivi, sarà dunque essenziale valorizzare sia gli investimenti realizzati che il settore edilizio stesso, al fine di consolidare la crescita registrata, sia in termini di occupazione che di PIL. Questa crescita ha permesso all'Italia di distinguersi nel periodo post-Covid rispetto ad altri grandi Paesi europei. Tuttavia, sarà fondamentale evitare il rischio di una bolla temporanea che potrebbe trasformarsi in un aumento insostenibile della spesa pubblica, senza che si siano garantiti benefici strutturali e duraturi per l'economia.

A questo punto, per comprendere appieno la situazione economica dei giovani, è fondamentale spostare l'attenzione dall'aspetto occupazionale a quello salariale, un altro ostacolo significativo che continua a compromettere l'autonomia dei giovani lavoratori. I dati, forniti da Eurostat e mostrati nelle successive analisi, si riferiscono a individui senza figli che guadagnano il 100% della retribuzione media annua lorda. I valori sono espressi in standard del potere d'acquisto, una misura che elimina le differenze nei livelli dei prezzi tra i paesi, consentendo confronti significativi solo in termini di volume delle retribuzioni. Il reddito netto è calcolato sottraendo le imposte e i contributi previdenziali dal reddito lordo.

Il grafico 1.2 riporta la retribuzione media annua sia in valore lordo che netto, evidenziando la differenza tra i due importi. Tra i paesi con i redditi lordi più alti si trovano Svizzera, Germania, Lussemburgo, Paesi Bassi, Austria, Belgio e Norvegia, con un reddito annuo lordo superiore ai 50.000 euro. In questi paesi si riscontrano anche le differenze più significative tra retribuzioni nette e lorde, ad eccezione della Svizzera. Al contrario, la Slovacchia registra i redditi più bassi (sia lordi che netti), con un reddito lordo inferiore ai 20.000 euro e un netto sotto i 15.000 euro. **Il reddito medio lordo europeo si attesta intorno ai 40.000 euro, mentre quello netto si avvicina ai 28.000 euro, con una differenza di 12.000 euro. L'Italia, in questo scenario, presenta valori inferiori alla media dell'Unione Europea, con un reddito lordo di circa 33.000 euro e un netto di 24.000 euro.** Inoltre, la differenza tra i valori lordi si riduce considerevolmente quando si considerano i valori netti.

Analizzando infatti la composizione del reddito lordo, si nota che, in tutti i paesi europei, il reddito netto rappresenta la quota maggiore del reddito lordo, con percentuali che variano dal 60% (Belgio, Lituania, Germania) all'86% (Cipro). **La media europea è circa del 70%, mentre la restante parte è suddivisa tra tasse (16,6%) e contributi previdenziali (14,4%). In Italia, il reddito netto costituisce circa il 72%, in linea con la media europea, ma le tasse, che rappresentano il 22,1%, sono tra le più alte in Europa.** Solo in Danimarca (36,0%), Islanda (27,3%), Belgio (26,0%) e Irlanda (24,0%) le imposte sono più elevate. È importante notare che in Danimarca non ci sono contributi previdenziali e che in Islanda essi costituiscono solo lo 0,1%. Emerge una notevole eterogeneità nell'incidenza delle tasse: nei paesi del Centro-Nord Europa è generalmente più alta, mentre nei paesi dell'Est Europa è al di sotto della media dell'Unione, laddove, invece, i contributi previdenziali sono più significativi, come in Romania, dove rappresentano quasi il 30%³.

Nel corso degli ultimi dieci anni, le **retribuzioni lorde** in Italia sono cresciute a un ritmo lento. **Dal 2013 al 2019, l'incremento medio annuo è stato dello 0,9%.** L'emergenza sanitaria del **2020** ha causato una **diminuzione del 4,3%**, ma **nel biennio successivo c'è stata una forte ripresa (+6,5% nel 2021 e +5,1% nel 2022)**, con un **ulteriore aumento del 2,5% nel 2023.** **Tra il 2013 e il 2023, le retribuzioni lorde annue italiane sono aumentate del 16%, un incremento che è meno della metà rispetto alla media europea (+30,8%).** In particolare, Spagna e Francia hanno registrato un aumento del 22,7%, mentre la Germania ha visto una crescita ancora maggiore (+35,0%). Nel 2022, l'aumento delle retribuzioni nelle principali economie europee è stato abbastanza uniforme, variando tra il 4,1% in Germania e il 5,6% in Francia. Tuttavia, nel 2023, l'Italia ha registrato l'aumento più basso (2,5%) rispetto a Francia (4,4%), Spagna (5,3%) e Germania (6,1%).

³ <https://confprofessioni.eu/bollettino-osservatorio-libere-professioni/bollettino-03-2024-giugno/>

L'analisi delle **retribuzioni reali** mostra un divario ancora maggiore per l'Italia rispetto alle altre grandi economie europee. **Nel 2023, l'Italia è l'unico Paese con un livello di retribuzioni reali inferiore rispetto al 2013. Dal 2013, il potere d'acquisto delle retribuzioni lorde nell'UE è aumentato mediamente del 3,0%, mentre in Italia è diminuito del 4,5%.** In Francia, Spagna e Germania, le retribuzioni reali sono aumentate rispettivamente dell'1,1%, del 3,2% e del 5,7%. Negli ultimi due anni, caratterizzati da un'alta inflazione, l'Italia ha registrato la peggiore performance in termini reali (**-6,4% rispetto al 2021 e -6,9% rispetto al 2019**), seguita dalla Germania (-4,1%). Le perdite sono state più contenute in Francia e Spagna, con diminuzioni rispettivamente dell'1,5% e dell'1,9% (Fig.1.3).

Se analizziamo la variazione percentuale dei salari dal 1991 al 2022, l'Italia emerge come unico paese dell'Unione in cui i salari sono diminuiti (-1%), contro una crescita media dei paesi OCSE del 32,5%

Il problema dei salari è legato a numerosi fattori, tra cui **spicca la bassa produttività del lavoro, che nel 2021 ha evidenziato un divario massimo del 25,5% rispetto agli altri paesi del G7; negli ultimi 20 anni in Italia la produttività per ora lavorata è salita del 2,02%, contro il 15,46% della Francia, il 18,17% della Spagna e il 21,98% della Germania.** Allo stesso tempo, è anche da considerare che in Italia, negli ultimi 10 anni, **il margine operativo lordo delle aziende è aumentato del 18,4%.** Tra le grandi economie europee sono stati gli unici ad avere un profit share superiore alla media (45,1% contro il 42,1% della media UE). Nonostante questi dati positivi a livello aziendale la retribuzione lorda è calata nello stesso periodo.

Il ristagno dei salari e la crescita limitata della produttività sono imputabili a una varietà di cause, tra cui fattori strutturali del mercato del lavoro e il sistema italiano di definizione dei salari. A partire dal Protocollo del 1993, la negoziazione salariale è organizzata su due livelli separati, ognuno con compiti specifici: il **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL)** regola i minimi retributivi, mentre il **livello aziendale o territoriale** è riservato alla contrattazione di incentivi legati a produttività, qualità e competitività. Per incoraggiare la contrattazione di secondo livello e l'utilizzo dei premi di risultato (PdR), il Governo ha introdotto agevolazioni fiscali, anche in risposta alle raccomandazioni delle istituzioni europee. Le leggi n. 208/2015 e n. 232/2016 (Leggi di Bilancio per gli anni 2016 e 2017) hanno reso definitiva la tassazione agevolata al 10% sui PdR concordati al secondo livello. Di recente, la Legge di Bilancio n. 197/2022 ha ulteriormente ridotto questa aliquota fiscale, portandola al 5%.

Per comprendere l'effettiva efficacia del modello di contrattazione italiano, è essenziale valutare quanto siano diffusi e radicati i due livelli di contrattazione, tenendo conto della scarsità di statistiche ufficiali in merito. I dati del Ministero dell'Economia e delle Finanze, provenienti dall'archivio "Dichiarazione dei redditi," mostrano che solo il 9% dei lavoratori dipendenti riceve effettivamente i PdR⁴.

⁴ <https://www.inapp.gov.it/pubblicazioni/rapporto/edizioni-pubblicate/rapporto-inapp-2023>

Fig.1.2: Salari in Europa nel 2023, € - Evoluzione del salario nelle maggiori economie europee, 1991-2023, \$

Fonte: Eurostat e Statista

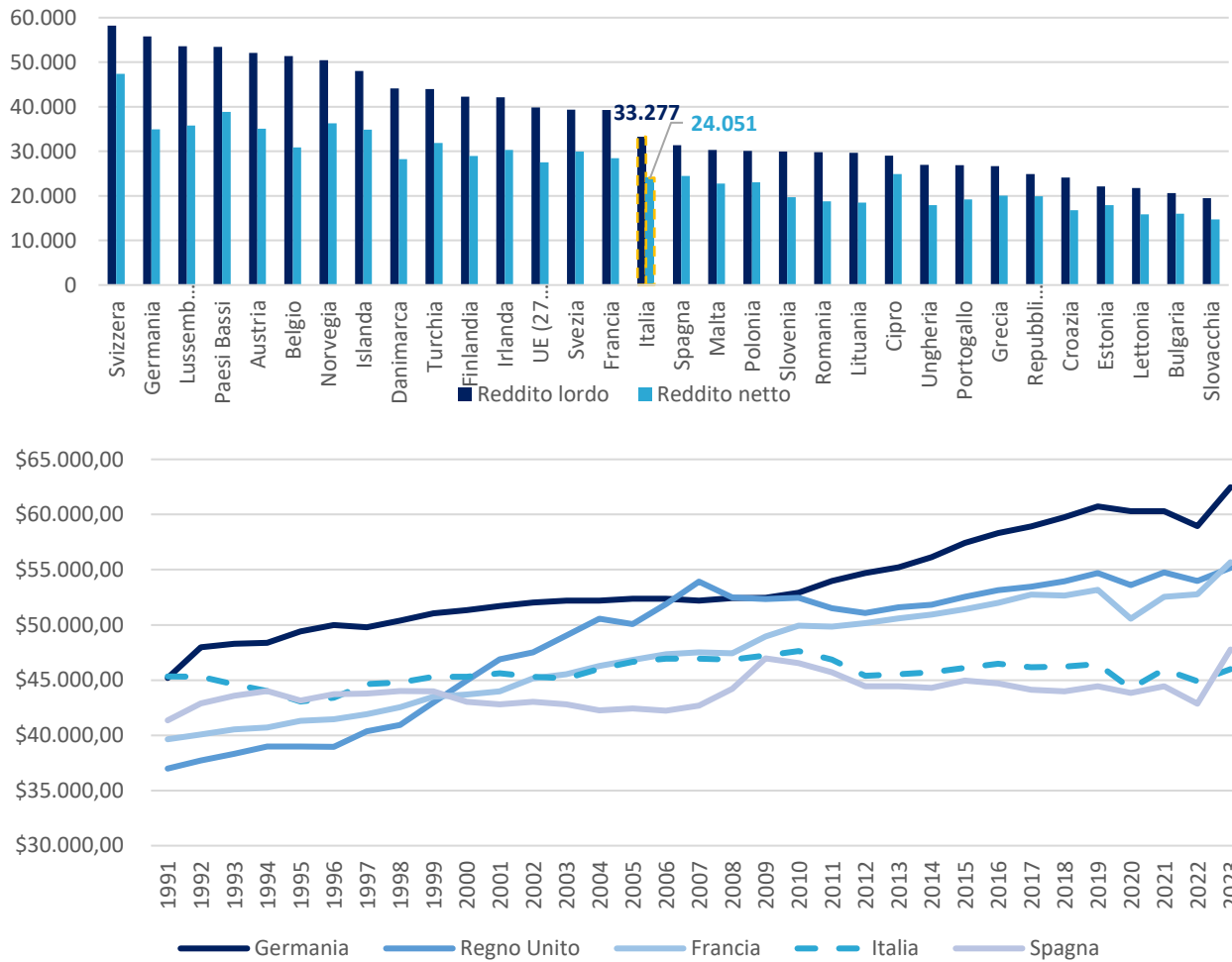
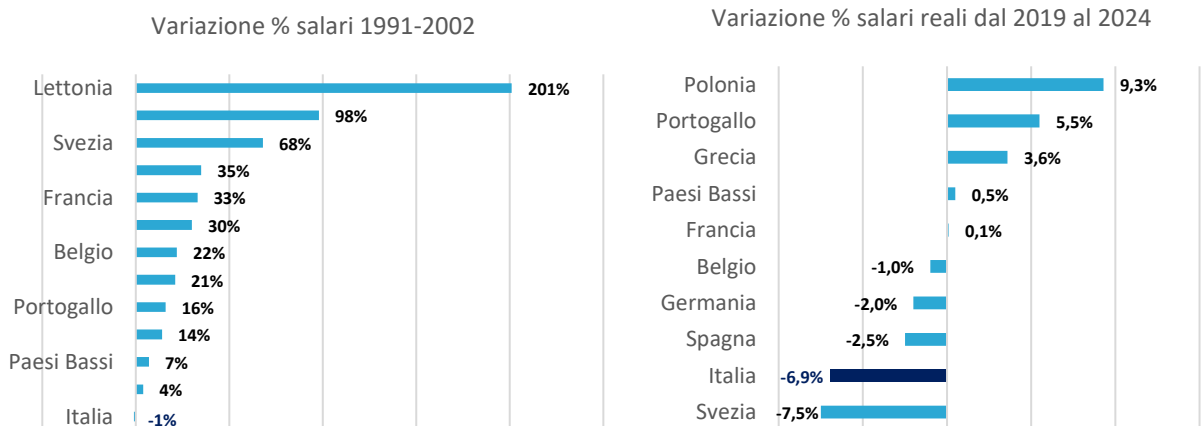


Fig.1.3: Variazione dei salari in Italia e in altri paesi UE, valori %

Fonte: OCSE



La contrazione dei salari in Italia, e di conseguenza della ricchezza netta, si inserisce in un contesto di riduzione costante della propensione al risparmio (Fig.1.4), una tendenza attribuibile principalmente all'incapacità economica di molti cittadini di destinare risorse al risparmio. Nel 2012, il tasso di risparmio italiano differiva dalla media europea di 1,39 punti percentuali; tale divario ha raggiunto i 2,5 punti percentuali nel 2023, segnalando un peggioramento della situazione. Il confronto con altri Paesi accentua questo scenario:

Mentre nel 2012 la Spagna registrava un tasso di risparmio familiare inferiore a quello italiano di 3,16 punti percentuali, nel 2023 ha superato l'Italia con un tasso di risparmio superiore di 1,36%

Oltre alla diminuzione della capacità di risparmio, si osservano **significative difficoltà nella gestione dei risparmi stessi**, un problema che si collega a una **scarsa alfabetizzazione finanziaria**. Secondo l'indagine Eurobarometro condotta tra marzo e aprile 2023, **l'Italia si posiziona al diciassettesimo posto in Europa per conoscenza degli strumenti finanziari, con il 75% della popolazione che dimostra competenze medio-basse in materia di finanza e investimenti**, indispensabili per contrastare l'inflazione, concetto, che solo il 59% degli intervistati in Italia dichiara di comprendere o conoscere, contro una media europea del 65% (Fig.1.5). Questo deficit di conoscenze rappresenta un ulteriore ostacolo nella costruzione di una gestione del risparmio efficace e orientata alla protezione del patrimonio familiare contro il potere erosivo dell'inflazione e delle disuguaglianze.

Fig.1.4: Variazione della propensione al risparmio in Italia e in altri paesi europei, (2012-2023), valori %

Fonte: Eurostat

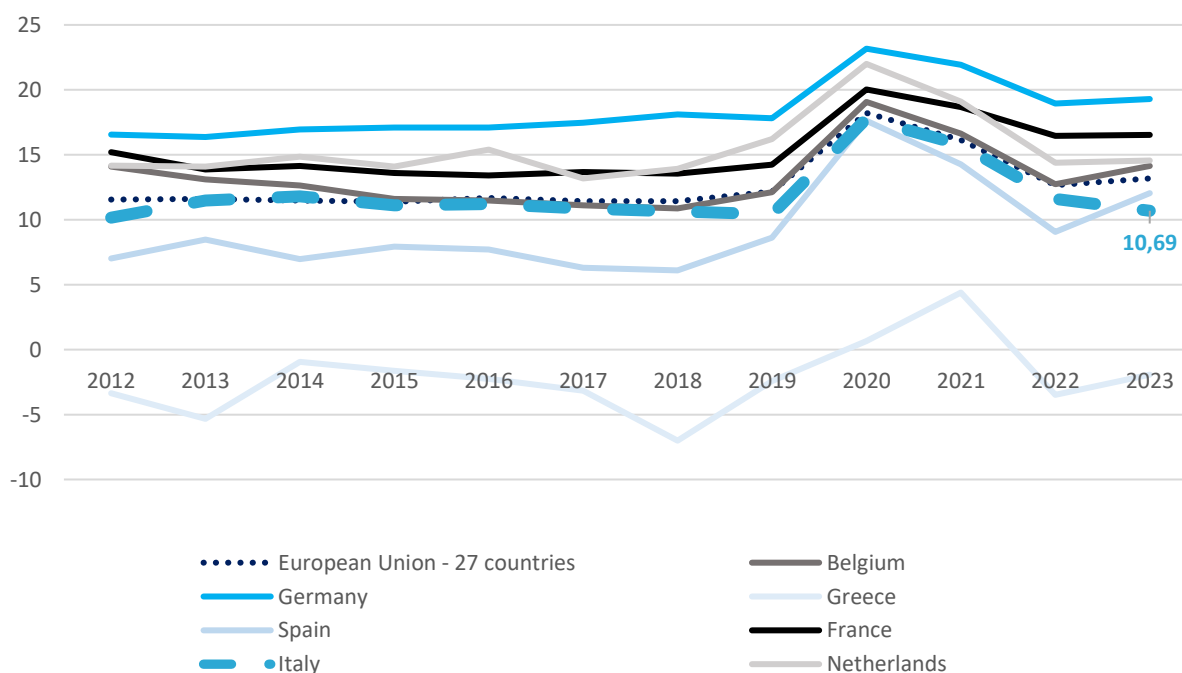
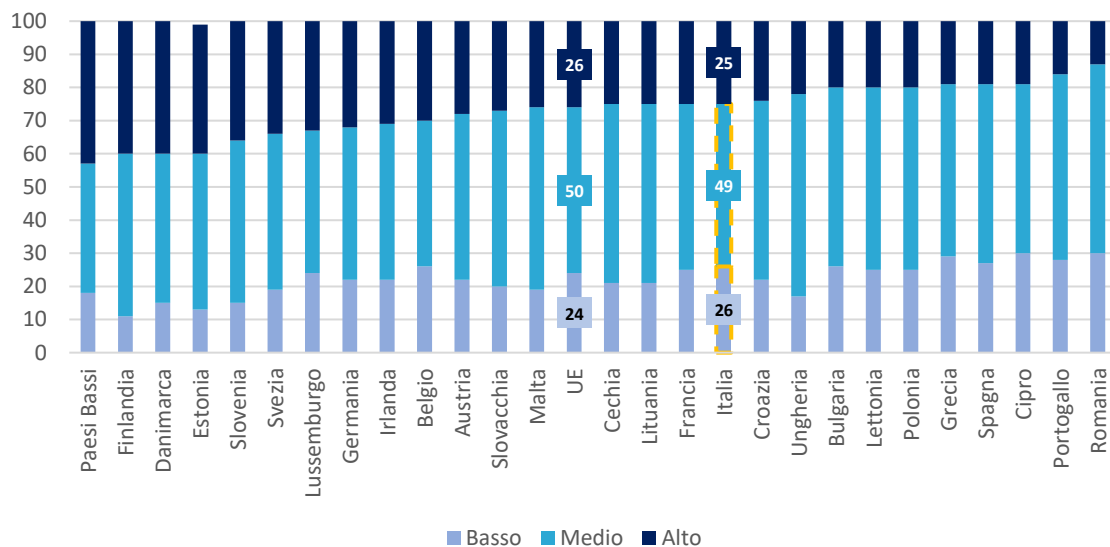


Fig.1.5: Alfabetizzazione finanziaria

Fonte: Eurobarometro



1.2. Divari generazionali e di genere

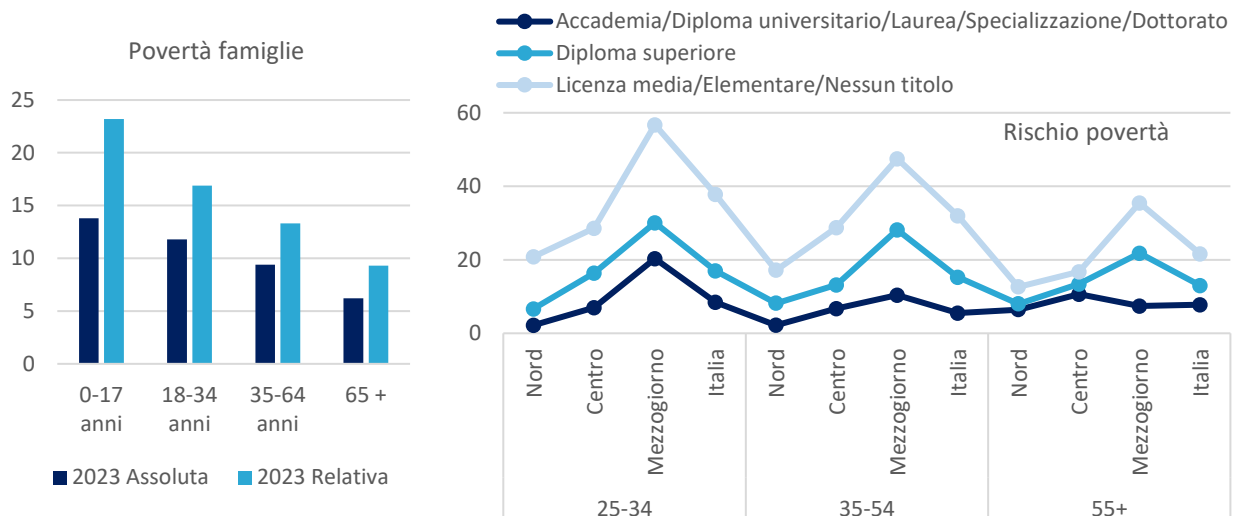
1.2.1. L'ascensore è guasto

Alla luce delle considerazioni precedentemente esposte, appare evidente come i mutamenti demografici e sociali contribuiscano ad accentuare le disuguaglianze nel mercato del lavoro, rendendo più ardua la loro riduzione. In particolare, si riscontrano disuguaglianze marcate sia dal punto di vista generazionale sia di genere. Una parte rilevante della popolazione giovanile, infatti, continua a incontrare difficoltà nell'accedere a posizioni lavorative stabili e adeguatamente retribuite; allo stesso tempo, le giovani donne si trovano in una condizione di svantaggio rispetto ai loro coetanei maschi, affrontando maggiori ostacoli sia nell'inserimento iniziale sia nella permanenza nel contesto occupazionale. Tale quadro evidenzia non solo le sfide strutturali legate all'occupazione, ma anche la persistenza di barriere sistemiche che impediscono un accesso equo alle opportunità professionali per vari segmenti della popolazione.

Il contesto salariale e occupazionale sottolinea una situazione di particolare vulnerabilità per i giovani, con dati preoccupanti riguardanti la povertà assoluta e relativa delle famiglie. Come illustrato nel grafico 1.6, **la probabilità di appartenere a una famiglia in condizioni di povertà assoluta o relativa è significativamente elevata per i minorenni e per i giovani sotto i 35 anni**, mentre tale probabilità diminuisce progressivamente con l'avanzare dell'età. Il secondo grafico, invece, mostra il rischio di povertà per individuo, suddiviso per età, livello di istruzione e macroregione di appartenenza. Da quest'analisi emerge chiaramente un **rischio di povertà più elevato per gli individui sotto i 35 anni, in particolare nelle regioni del Mezzogiorno e per chi possiede un livello di istruzione più basso**.

Fig.1.6: Povertà assoluta e relativa per età⁵, 2023 - rischio povertà per età, titolo di studio e macroregione italiana, 2023, valori %

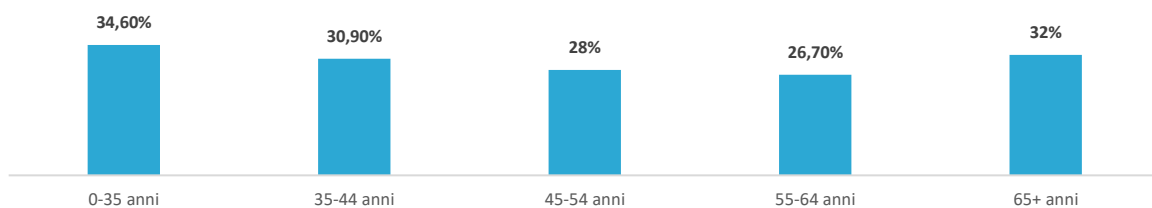
Fonte: Istat



Questa fragilità finanziaria è confermata anche dai dati Istat sul disagio economico, in particolare riguardo alla capacità delle famiglie di far fronte a spese impreviste. **Le famiglie con capofamiglia under 35 risultano le più vulnerabili: circa il 35% di esse non dispone di risparmi sufficienti per affrontare una spesa imprevista**, una percentuale significativamente superiore rispetto al 28% rilevato nella fascia d'età 45-54 anni e al 27% nella fascia 55-64 anni (Fig.1.7).

Fig.1.7: Famiglie che non riescono a far fronte a spese impreviste, 2023

Fonte: Istat



⁵ La stima della povertà assoluta diffusa dall'Istat definisce povera una famiglia con una spesa per consumi inferiore o uguale al valore monetario di un paniere di beni e servizi considerati essenziali per evitare gravi forme di esclusione sociale. Il valore monetario del paniere di povertà assoluta viene annualmente rivalutato alla luce della dinamica dei prezzi e confrontato con i livelli di spesa per consumi delle famiglie. Per sintetizzare l'informazione sui vari aspetti della povertà (diffusione, gravità) vengono calcolati due indici: il primo è la proporzione dei poveri (incidenza), cioè il rapporto tra il numero di famiglie (individui) in condizione di povertà e il numero di famiglie (individui) residenti; il secondo è il divario medio di povertà (intensità), che misura 'quanto poveri sono i poveri', cioè di quanto, in termini percentuali, la spesa media mensile delle famiglie povere è inferiore al valore monetario del paniere di povertà assoluta. La fonte dell'elaborazione è la Poverty Line (ISPL) che definisce povera una famiglia di due componenti con una spesa per consumi inferiore o uguale alla spesa media per consumi pro-capite. Per definire le soglie di povertà relativa per famiglie di diversa ampiezza si utilizzano coefficienti correttivi (scala di equivalenza Carbonaro) che tengono conto dei differenti bisogni e delle economie/diseconomie di scala che è possibile realizzare al variare del numero dei componenti. Per sintetizzare l'informazione sui vari aspetti della povertà (diffusione, gravità) vengono calcolati due indici: il primo è la proporzione dei poveri (incidenza), cioè il rapporto tra il numero di famiglie (individui) in condizione di povertà e il numero di famiglie (individui) residenti; il secondo è il divario medio di povertà (intensità), che misura 'quanto poveri sono i poveri', cioè di quanto, in termini percentuali, la spesa media mensile delle famiglie povere è inferiore alla linea di povertà.

A confermare queste tendenze, l'indagine di Banca d'Italia sul risparmio e le scelte finanziarie delle famiglie italiane⁶ evidenzia come **le persone di 65 anni e oltre, insieme a quelle tra 55 e 64 anni, siano le fasce della popolazione con la maggiore ricchezza**. In particolare, **la ricchezza media netta degli over 65 è pari a €163.115, mentre per le persone di età compresa tra 55 e 64 anni si attesta a €190.616** (Fig.1.8). Il quadro demografico italiano mostra dunque una forte disparità patrimoniale tra la popolazione più anziana e quella giovane. **La "fascia silver," ovvero gli over 65, conta infatti circa 14,36 milioni di persone e detiene una ricchezza complessiva che ammonta a €2.342 miliardi**, segno di un accumulo di risorse derivante da anni di attività lavorativa, investimenti e possesso immobiliare.

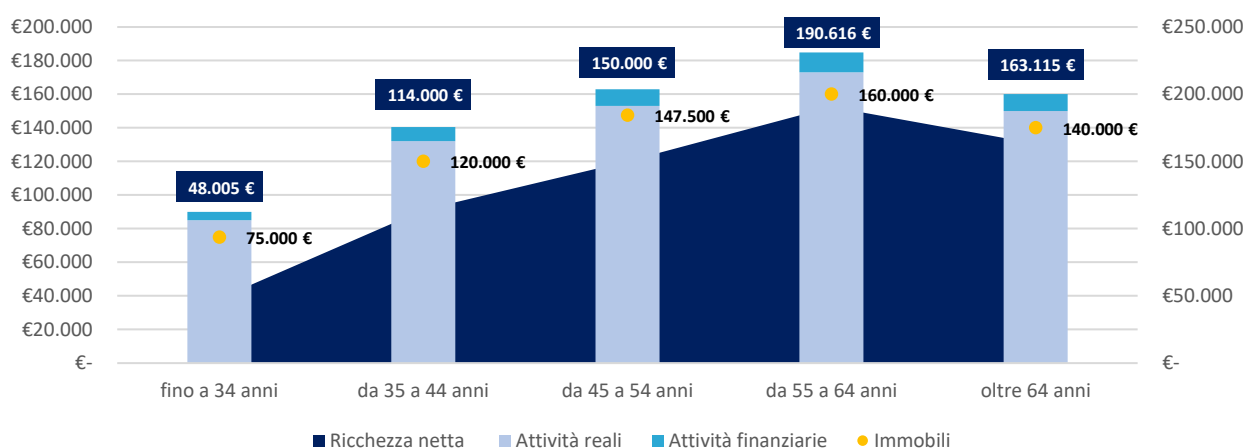
In netto contrasto, le fasce più giovani - under 35 e 35-44 anni - pur essendo più numerose, presentano una capacità patrimoniale significativamente ridotta. **Gli under 35, con una popolazione di 19,5 milioni, possiedono una ricchezza complessiva di €936 miliardi, con una media di €48.005 pro capite. La fascia 35-44 anni, composta da 8,6 milioni di persone, raggiunge una ricchezza netta totale di €980 miliardi, con una media per individuo di €114.000.**

Anche sommando la ricchezza netta delle fasce più giovani, il totale raggiunto è di €1.916 miliardi, un valore che rimane comunque inferiore ai €2.342 miliardi detenuti dai soli over 65

Questo divario sottolinea **l'accumulo di ricchezza concentrato nelle generazioni più anziane e riflette le difficoltà economiche che le nuove generazioni incontrano**, sia nel mercato del lavoro che nell'accesso alle risorse finanziarie e immobiliari.

Fig.1.8: Ricchezza totale per età divisa per tipo di attività posseduta, 2022, €

Fonte: Banca d'Italia



In questo studio delle condizioni della Gen Z e della mobilità sociale delle giovani generazioni, oltre ad analizzare il reddito degli individui e la loro occupazione, si ritiene essenziale far luce sulla

⁶ <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-famiglie/index.html>

mobilità intergenerazionale. Quest'ultima indica la misura in cui le condizioni socioeconomiche dei genitori influenzano quelle dei figli che, come, specificato anche dall'OCSE, "è una misura dell'uguaglianza delle opportunità, che a sua volta può essere vista come un indicatore del grado di apertura di una società"⁷.

Dalle analisi condotte nei paragrafi precedenti emerge un contesto in cui **l'ascensore sociale in Italia sembra essere sempre più difficile da azionare, se non addirittura rotto**. Questo tema è tanto più importante in un Paese, come l'Italia, in cui **l'istruzione** è (o quantomeno dovrebbe essere) riconosciuta come uno dei principali strumenti per l'emancipazione e la crescita individuale oltre che collettiva. Difatti, l'investimento in capitale umano è storicamente considerato uno tra i principali catalizzatori di quei processi che consentono agli individui di muoversi tra posizioni/classi sociali diverse⁸ rendendo l'economia, e la società, di un Paese più propense all'uguaglianza delle opportunità. Tuttavia, i dati più recenti indicano come il percorso educativo di un individuo risenta in modo significativo del contesto familiare di provenienza: solo il 39,4% dei giovani la cui madre ha un livello di istruzione limitato al diploma di scuola elementare o media è convinto di proseguire gli studi universitari. Inoltre, i dati di Almalaurea evidenziano che un laureato su tre proviene da una famiglia in cui almeno uno dei genitori è già laureato e che i percorsi di studio più lunghi e impegnativi risultano intrapresi con maggiore frequenza da ragazzi appartenenti a contesti sociali più avvantaggiati.

A differenza di altri Paesi occidentali caratterizzati da una forte mobilità sociale, come alcuni stati dell'Europa occidentale, il Giappone, l'Australia e il Canada, l'Italia ha sempre riscontrato livelli medi di mobilità (similmente agli Stati Uniti, dove però lo stato non garantisce in modo universalistico sistemi di istruzione e cura). Tale quadro si riflette anche sulla mobilità intergenerazionale, misurata attraverso le stime dell'elasticità dei guadagni intergenerazionali. In base a questa misura, la mobilità intergenerazionale è più elevata in paesi come la Danimarca, Norvegia, Finlandia, Australia e Canada (che presentano valori dell'elasticità dei guadagni inferiori a 0,2) e più bassa negli Stati Uniti, nel Regno Unito (con valori di circa 0,5) e, appunto, in Italia. Si evidenzia, inoltre, come la mobilità intergenerazionale delle retribuzioni sia più bassa nei Paesi con una maggiore disuguaglianza di reddito.

Soffermando l'attenzione sull'Italia, un recente studio⁹ rileva che **su 100 figli i cui genitori si trovano nel quintile più basso della distribuzione del reddito, solo 11 raggiungeranno il 20 per cento più ricco una volta adulti**. Al contrario, per ogni 100 figli nati da genitori a reddito più elevato, almeno 33 rimangono nel quintile più alto della distribuzione del reddito da adulti. **Complessivamente, si ha un'elasticità media del reddito genitori-figli di 0,22, rispetto allo 0,18 della Danimarca e allo 0,34 degli Stati Uniti**.

Lo studio riporta inoltre l'evidenza di ulteriori **fratture di natura sociale e geografica** nel nostro Paese: rispetto alle prime, i dati suggeriscono che la mobilità verso l'alto è maggiore per i figli maschi, evidenziando quindi un chiaro *gender bias* in termini di opportunità, nonché per il figlio o la figlia primogenito/a; rispetto alle seconde, si rileva una maggiore mobilità di reddito verso l'alto per i figli che, una volta adulti, migrano in altre regioni italiane suggerendo che la mobilità

⁷ https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/soc_glance-2006-18-en.pdf?expires=1732109660&id=id&accname=quest&checksum=19D4F96275952CF36066FC87A1484B90

⁸ Schizzerotto e Marzadro 2008; Checchi e Zollino 2001.

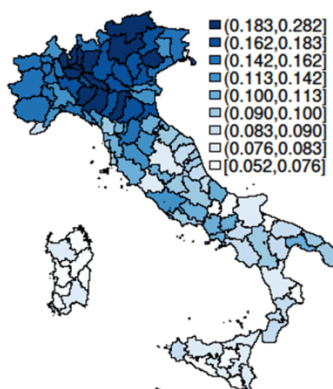
⁹ Acciari, P., Polo, A., & Violante, G. L.: "And yet it moves: Intergenerational mobility in Italy". *American Economic Journal: Applied Economics*, 14(3), 118-163, (2022).

geografica va di pari passo con la mobilità di reddito. Ad esempio, la probabilità di passare dal 20 per cento più povero al 20 per cento più ricco della distribuzione nazionale del reddito è del 22% per i figli che crescono a Milano e dell'8% per quelli che crescono a Palermo (Fig.1.9). Viene stimato, infatti, che il livello di mobilità di reddito dal quintile più basso a quello più alto nel nord Italia superi persino quello dei paesi scandinavi.

Fig.1.9: Probabilità di transizione stimata dal 20 per cento più basso al più alto della distribuzione del reddito nazionale (per provincia e media nazionale)

Fonte: Acciari, P., Polo, A., & Violante, G. L.: "And yet it moves: Intergenerational mobility in Italy". *American Economic Journal: Applied Economics*, 14(3), 118-163, (2022).

Nota: Le aree scure sono più mobili



		Quintile figlio/a				
		1°	2°	3°	4°	5°
Quintile dei genitori	1°	29%	26%	20%	16%	11%
	2°	22%	22%	21%	22%	14%
	3°	18%	20%	21%	22%	19%
	4°	16%	18%	21%	23%	23%
	5°	15%	15%	17%	19%	34%

Oltre ai dati, di particolare importanza è tuttavia anche la percezione dei cittadini, e di riflesso la loro fiducia nelle opportunità economiche e sociali che un paese offre. Ad esempio, secondo un recente report di Save the Children "Domani (Im)possibili"¹⁰, il 67,4% degli adolescenti in condizione di deprivazione teme che, pur lavorando, non riuscirà ad avere abbastanza soldi per vivere dignitosamente, mentre il 64,6% ritiene che oggi in Italia una ragazza o un ragazzo che vive in una famiglia in difficoltà economica dovrà affrontare molti ostacoli per stare al passo con i coetanei che non vivono questa situazione. Molti degli aspetti alla radice di tali percezioni, a partire dalla questione salariale, verranno affrontati nei prossimi paragrafi.

1.2.2. Salariali e contratti: la precarietà della Gen Z

Questo divario emerge nettamente, e in esso troviamo la sua causa principale, se analizziamo più nel dettaglio l'aspetto degli stipendi delle fasce più giovani. Nel grafico 1.10 viene evidenziato lo stipendio medio annuo per i lavoratori dipendenti nel settore privato e pubblico: **a fronte di una media di €27.391 per gli over 30, lo stipendio degli under 30 si ferma a soli €13.798.**

Il gap si fa ancora più evidente tra lavoratori pubblici e privati: infatti, **i giovani dipendenti pubblici guadagnano circa €7 mila in più rispetto ai loro coetanei nel settore privato, con una media di €21.469.** Tuttavia **nel pubblico la differenza intergenerazionale è ancora maggiore, con gli over 30 che guadagnano una media di €36.127.** Nonostante queste difficoltà, unica nota positiva, è che negli ultimi anni ci sono stati segnali di miglioramento; tra il 2019 e il 2023, **la retribuzione media**

¹⁰ <https://s3-www.savethechildren.it/public/allegati/domani-impossibili.pdf>

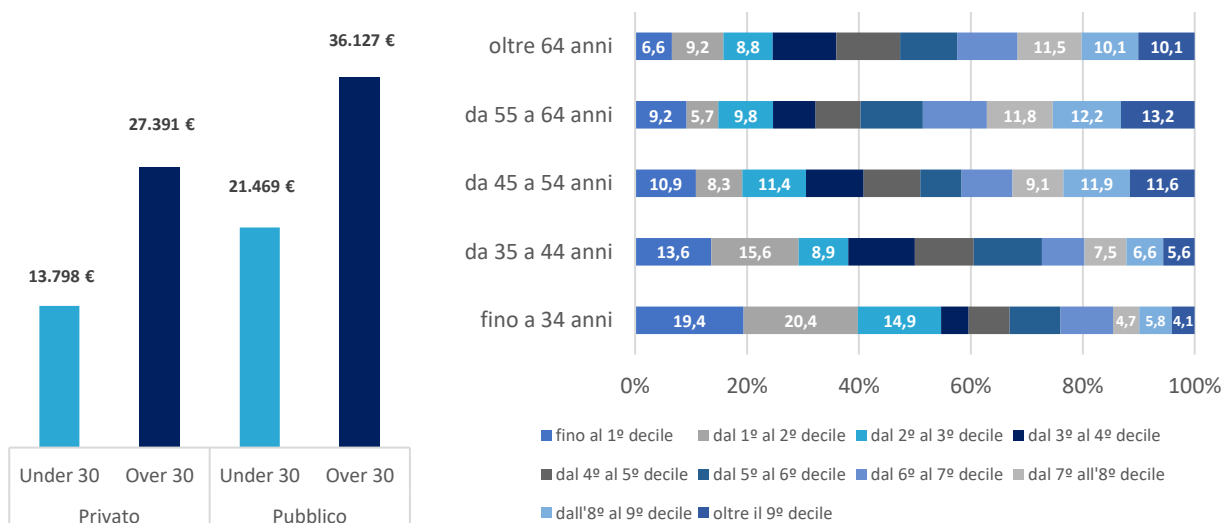
dei giovani lavoratori full-time under 30 è aumentata del **+8,4%**, un dato leggermente superiore all'incremento medio di tutte le fasce di età (**+6,6%**).

La disparità generazionale in termini di ricchezza netta evidenzia una concentrazione significativa della povertà tra i più giovani. I dati del grafico 1.10 mostrano che **il 54,7% degli under 35 si colloca nei primi tre decili della distribuzione delle famiglie in base alla ricchezza netta**, un segmento che rappresenta le fasce economicamente più vulnerabili; in confronto, **solo il 24,6% degli over 64 si trova nei decili più bassi**, un dato che sottolinea una **distribuzione della ricchezza più favorevole per le generazioni anziane**.

Al contrario, quando si osservano i **decili più alti** della distribuzione patrimoniale (oltre il 7°), **solo il 14,6% degli under 35 vi rientra, a fronte del 31,7% degli over 64 e del 37,2% della fascia tra i 55 e i 64 anni**. Questo scenario mostra una limitata capacità di spesa tra i giovani e una crescente difficoltà nell'acquisizione di autonomia economica, correlata alle barriere nell'accesso alla proprietà immobiliare, a percorsi lavorativi instabili, e a un contesto di redditi bassi.

Fig.1.10: Stipendio lordo medio del settore privato, 2023, € - Decili di famiglie rispetto alla ricchezza netta, 2023, %

Fonte: INPS e Banca d'Italia



Accanto all'analisi dei valori medi, i dati relativi alle fasce d'importo delle retribuzioni annue offrono un contributo conoscitivo di particolare rilievo, poiché restituiscono un quadro disaggregato, e dunque più preciso, delle condizioni economiche effettive dei lavoratori. Tali dati mettono in luce inoltre il fenomeno del lavoro povero, una questione che, nonostante la sua importanza, sembra ancora priva di un'adeguata considerazione sia da parte delle istituzioni sia nel dibattito pubblico.

Nel contesto del settore privato non agricolo, i dati relativi al 2022 mostrano **che il 14,2% dei lavoratori ha percepito una retribuzione annua inferiore a €5.000**. La situazione appare particolarmente critica tra i giovani: **il 23,6% dei lavoratori nella fascia d'età compresa tra i 15 e i 34 anni ricade in questa categoria, con un'incidenza maggiore nella sottoclasse più giovane (15-**

24 anni), in cui il 42% percepisce un reddito inferiore a tale soglia. Questo dato riflette una marcata vulnerabilità economica tra i giovani, per i quali il lavoro non sembra garantire un salario sufficiente, contribuendo al consolidarsi di un fenomeno di impoverimento lavorativo.

Analizzando le altre classi di reddito, emerge che **il 15,1% dei giovani nella fascia 15-34 anni ha percepito una retribuzione compresa tra €5.000 e €9.999**, percentuale superiore rispetto all'11,2% rilevata per l'insieme dei lavoratori del settore. Anche per le fasce retributive intermedie (€10.000-€19.999 e €20.000-€29.999), i giovani mostrano un'incidenza elevata (rispettivamente 27,3% e 23,9%), pur rimanendo nettamente svantaggiati nelle classi di reddito più elevate. **Solo il 10,2% dei lavoratori tra i 15 e i 34 anni ha percepito un reddito annuo pari o superiore a €30.000, contro il 22,7% rilevato per il totale dei lavoratori**, con una disparità ancora più accentuata tra i giovanissimi: solo l'1,8% degli under25 ha raggiunto questo livello di reddito.

Sebbene il confronto con i dati del 2018 indichi un lieve miglioramento, con una riduzione di 2,7 punti percentuali nell'incidenza di giovani con retribuzioni inferiori a €5.000 e un incremento di 2,4 punti percentuali per i giovani con salari superiori a €30.000, tali cambiamenti rimangono limitati¹¹ (Fig.1.11).

Secondo i dati del rapporto OCSE¹², in Italia gli **over 65** hanno un **reddito medio superiore del 3%** rispetto alla popolazione generale contro una media OCSE del -12%, mentre per la fascia di età tra i **66 e i 75 anni**, la differenza positiva sale al **11,6% per l'Italia rispetto al -6,8% dei paesi OCSE**. Questo posiziona l'Italia tra i paesi con un reddito degli anziani più elevato rispetto alla media nazionale, una caratteristica condivisa solo con **Costa Rica, Israele, Lussemburgo e Messico**. In **Francia e Spagna**, i redditi relativi della fascia **66-75 anni** sono anch'essi superiori alla media generale, rispettivamente del **3,9%** e del **7,7%**, ma considerando l'intera popolazione over 65, i valori diventano negativi. Questo evidenzia una maggiore concentrazione del reddito tra le fasce più giovani degli anziani in questi paesi, a differenza dell'Italia. Al contrario, in **Germania e Regno Unito**, la differenza tra i redditi degli **over 65** e il resto della popolazione è negativa, grazie a politiche più equilibrate tra giovani e anziani: in Germania, il reddito degli **over 65** è inferiore del **12,4%** rispetto alla media, mentre per i **65-74enni** la differenza è del **-9,8%**; nel Regno Unito, il divario è del **-13,6%** per gli **over 65** e del **-9,5%** per la **fascia 65-74 anni**. Questi dati dimostrano come i sistemi di welfare differiscano notevolmente nei vari paesi, con l'Italia che spicca per il livello relativamente alto di protezione economica degli anziani, evidenziando la persistenza del divario retributivo e una difficoltà strutturale per le nuove generazioni nel raggiungere una stabilità economica adeguata, ponendo inoltre la questione dell'efficacia delle politiche pubbliche e delle iniziative del settore privato nel sostenere un'equa distribuzione del reddito e combattere il fenomeno del lavoro povero tra i giovani.

Questa dinamica si spiega anche con le **difficoltà**, particolarmente sentite dai giovani laureati, **nell'inserirsi stabilmente e con un'adeguata remunerazione all'interno del sistema lavorativo**.

¹¹ <https://agenziagiogventu.gov.it/giovani-2024-il-bilancio-di-una-generazione-pubblicato-il-rapporto-eures-per-il-consiglio-nazionale-dei-giovani-e-lagenzia-italiana-per-la-gioventu/>

¹² <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/678055dd-en.pdf?expires=1732612182&id=id&accname=guest&checksum=0CA29C107B65AF0BB0E9786C45F6A067>

Nel periodo 2020-2022 il 69% dei tirocini non ha generato alcun tipo di contratto o assunzione, mentre solo il 4% ha portato a un contratto a tempo indeterminato e l'11% a un contratto di apprendistato¹³

Questi dati devono essere considerati alla luce della distribuzione complessiva dei contratti nel settore privato e pubblico: **nel settore privato, per gli under 35, i contratti a tempo indeterminato rappresentano il 59% contro una media complessiva del 73%, mentre i contratti a tempo determinato raggiungono il 35%, rispetto al 23% degli over 35.**

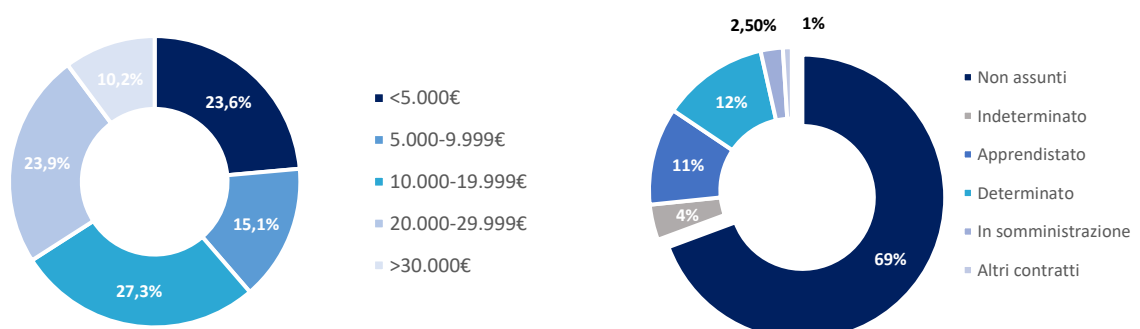
Nel **settore pubblico**, i giovani evidenziano una situazione analoga: **solo il 51,4% ha un contratto indeterminato contro l'87,8% degli over 35, e i contratti a tempo determinato arrivano al 48,6%, rispetto al 12,2% delle fasce di età superiori.**

Nel periodo 2019-2023, solo il 10% dei contratti attivati per gli under 30 è a tempo indeterminato, mentre il 10% è a tempo determinato e l'80% è costituito da forme contrattuali atipiche.

Le differenze retributive tra le tipologie contrattuali aggiungono un ulteriore elemento di difficoltà: **nel settore privato, nel 2022, un giovane under 35 con contratto a tempo indeterminato ha percepito una retribuzione media di €20.431, contro i soli €9.038 dei coetanei con contratto a termine; nel settore pubblico, la differenza è ancor più pronunciata, con €32.412 per i contratti indeterminati e €13.566 per quelli a termine.** Dati che dimostrano chiaramente le crescenti difficoltà che i giovani devono affrontare sia dal punto di vista della stabilità contrattuale sia da quello delle condizioni economiche.

Fig.1.11: Retribuzioni lorde under 35, 2022 - Situazione lavorativa entro 3 mesi dalla fine del tirocinio, 2020-2022

Fonte: INPS – Anpal



¹³ <https://www.anpal.gov.it/documents/552016/587068/IV+rappporto+tirocini.pdf/484ae195-aea0-152f-a6e6-d01a2f22a77b?t=1709022413808>

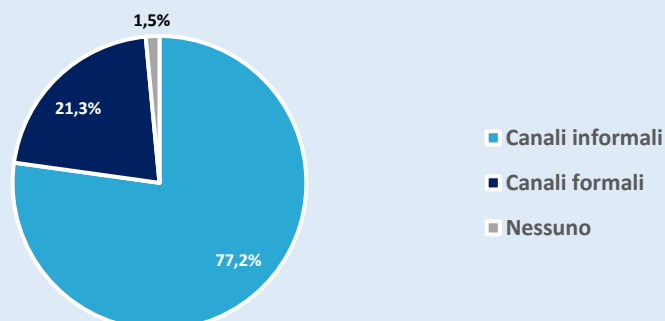
Box 1: La ricerca del lavoro e i canali di intermediazione

La ricerca di lavoro in Italia continua a essere dominata dai canali informali: nonostante una lieve flessione, **il ricorso a parenti, amici e conoscenti rimane la modalità più utilizzata anche nel 2024**, con una quota pari al 74,7%, sebbene in calo di 1,9 punti. Al secondo posto, in crescita, si trova l'invio di domande e curriculum (65,5%, +1,6 punti), seguito dalla consultazione di offerte di lavoro (47,6%, +2,7 punti). Anche l'utilizzo dei canali ufficiali sta crescendo: la percentuale di disoccupati che si rivolgono al Centro pubblico per l'impiego è aumentata al 26,5% (+1,6 punti), mentre il ricorso alle agenzie private di intermediazione o somministrazione è salito al 21,6% (+2,1 punti)¹⁴.

Anche i dati INAPP¹⁵ mostrano che, tra il 2021 e il 2022, solo il 21,3% degli ingressi nel mercato del lavoro di disoccupati e inattivi in Italia è stato intermediato attraverso canali formali, mentre oltre il 77% si è affidato a canali informali (Grafico 1.12). Questo dato mostra una diminuzione rispetto al periodo 2010-2011, durante il quale il 23,5% dei nuovi ingressi era avvenuto tramite canali formali e il restante 76,5% attraverso canali informali.

Fig.1.12: Canali utilizzati da inattivi e disoccupati che hanno trovato lavoro tra il 2021 e il 2022 (%)

Fonte: INAPP



La prevalenza dei canali informali nell'accesso al lavoro rivela un problema strutturale che impatta su diversi aspetti del mercato del lavoro. Questo modello di intermediazione favorisce relazioni professionali spesso basate su connessioni personali piuttosto che sul merito o sulle competenze acquisite durante il percorso educativo e formativo. Di conseguenza, le opportunità lavorative risultano meno accessibili per individui che partono da posizioni svantaggiate, compromettendo l'equità del sistema. Inoltre, questa modalità tende a ridurre la trasparenza e la contendibilità delle posizioni lavorative, limitando la mobilità sociale e professionale. La centralità delle reti personali penalizza chi non ha accesso a tali connessioni, generando disuguaglianze nel processo di inserimento lavorativo e favorendo un mercato meno meritocratico, in cui le competenze e il percorso formativo vengono spesso messi in secondo piano rispetto alla rete di conoscenze personali.

¹⁴ <https://www.istat.it/comunicato-stampa/il-mercato-del-lavoro-ii-trimestre-2024/>

¹⁵ <https://oa.inapp.gov.it/items/d892ec58-c9e1-4cc8-b4e1-c60f7edb9cbe>

Approfondendo i dati, tra i canali informali emerge che il 36,4% degli ingressi è avvenuto tramite **auto candidature**, mentre il 26,2% si è affidato ad **amici, parenti e conoscenti**. Inoltre, il 12,6% degli occupati ha trovato lavoro tramite l'utilizzo di **APP e Social Network** per la ricerca di lavoro (come LinkedIn, Indeed e Facebook), segnando una crescente rilevanza di queste piattaforme nell'intermediazione informale.

Nel contesto dell'intermediazione lavorativa, **il ruolo della rete digitale è difatti diventato centrale**: secondo i dati, l'84% degli individui che erano inattivi o disoccupati nel 2021 e hanno trovato un'occupazione nel 2022 ha dichiarato di aver utilizzato Internet durante la ricerca di lavoro, tra questi, emerge una varietà di piattaforme impiegate a tale scopo. Interessante è il ruolo di piattaforme come Facebook, originariamente concepite per scopi sociali, che sono state utilizzate dal 36% degli intervistati per finalità legate alla ricerca di lavoro. Questo sottolinea la capacità di tali strumenti di adattarsi e ampliare il proprio utilizzo, integrando dimensioni economiche e professionali alle loro funzionalità sociali.

L'importanza dei canali informali continua a crescere nel tempo: nel 2022, oltre il 31% delle persone che hanno trovato lavoro ha dichiarato di averlo ottenuto grazie a parenti o conoscenti, un dato in aumento rispetto al 24% nel 2020 e al 22% nel 2021. Di contro, l'ingresso nel mercato del lavoro tramite concorsi pubblici ha subito un calo significativo, riflettendo un mutamento delle dinamiche di accesso occupazionale. Infine, **il ruolo del centro per l'impiego sembra risultare sempre più marginale ed inefficiente. Poco più del 3% dei lavoratori occupati nel 2022 hanno infatti trovato lavoro tramite centri per l'impiego o servizi pubblici in generale** (anche online).

Emerge dunque sempre di più l'impatto significativo dell'informalità nei processi di intermediazione lavorativa, fenomeno particolarmente rilevante in Italia rispetto al resto dell'Unione Europea. L'uso prevalente dei canali informali, come amici, parenti e conoscenti, riduce tuttavia la trasparenza nel mercato del lavoro e limita l'accesso equo alle opportunità. Questa situazione comporta spesso una scarsa stabilità nei rapporti di lavoro generati, considerati "difettosi" già in fase di origine. Inoltre, la predominanza dell'informalità tende a vanificare gli investimenti pubblici destinati al potenziamento dei Servizi per l'Impiego, siano essi pubblici o privati, compromettendo la piena attuazione del diritto al lavoro ed ostacolando un'effettiva implementazione del sistema di protezione del lavoro.

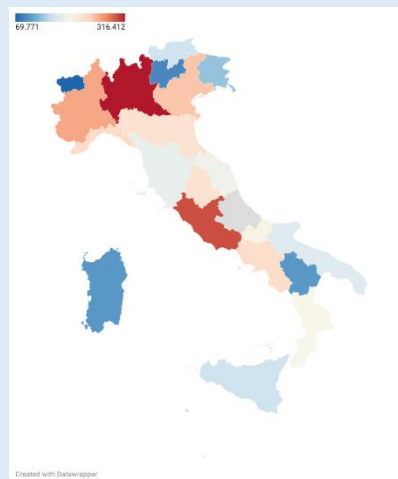
Tra le tante cause, il marginale utilizzo dei centri, può essere effetto anche della bassa capillarità regionale. La distribuzione dei bacini d'utenza dei **Centri per l'Impiego (CPI)** è significativamente influenzata dalla presenza di sportelli e sedi secondarie che estendono la copertura sul territorio, raggiungendo anche le aree più periferiche. In molte regioni, ciò comporta una netta riduzione del numero di residenti serviti da ciascun punto di accesso, evidenziando un miglioramento dell'accessibilità. Ad esempio, in Umbria il bacino d'utenza medio si riduce sensibilmente, passando da 173.003 residenti per CPI principale a 49.887 includendo i punti di accesso, con una diminuzione del 71,2%. Analogamente, in Basilicata, il rapporto scende da 68.447 a 32.602 residenti (-52,4%) grazie alla rete di sedi locali. Situazioni simili si riscontrano in Calabria e nelle Marche, dove il numero medio di residenti per CPI passa rispettivamente da 125.182 a 67.859 e da 115.493 a 67.462 con il contributo degli sportelli territoriali.

Nel 2022, tuttavia, i 750 punti di accesso attivi registrano un bacino medio di 92.833 residenti per sede, un dato che supera ampiamente l'obiettivo stabilito dal decreto ministeriale del 2021, che prevede un punto di accesso ogni 40.000 abitanti. Per raggiungere questo standard, sarebbe necessario incrementare il numero totale di sedi a circa 1.483, quasi raddoppiando quelle attualmente disponibili (Fig.1.13).

Solo la Basilicata, l'Umbria, la Sardegna, la Valle d'Aosta e la P.A. di Trento, si avvicinano agli standard previsti grazie alla loro configurazione territoriale e alla maggiore capillarità dei servizi offerti. L'ampliamento della rete territoriale appare dunque fondamentale per garantire una maggiore equità di accesso ai servizi per l'impiego.

Fig.1.13: Numerosità media dei bacini di utenza per singolo Cpi e per singolo punto di accesso

Fonte: ANPAL



Infine, oltre ai problemi di equità e trasparenza già evidenziati, emerge un'ulteriore difficoltà da affrontare: **la ricerca di lavoro dovrebbe concentrarsi sull'assicurare un'adeguata corrispondenza tra le competenze dei candidati e le necessità delle aziende, evitare situazioni di mismatch**, in cui i lavoratori risultano sotto o sovra-qualificati per i ruoli a loro assegnati, è fondamentale. Tali disallineamenti, infatti, non solo compromettono la produttività individuale, ma minano anche l'efficienza dell'intero mercato del lavoro. In questo contesto, i Centri per l'impiego dovrebbero svolgere un ruolo fondamentale nel facilitare un incontro equilibrato tra domanda e offerta di lavoro. Tuttavia, il loro attuale peso marginale nel sistema italiano rappresenta un problema rilevante, poiché limita la loro capacità di ridurre i disallineamenti e migliorare la qualità dei processi di inserimento lavorativo.

A questi ostacoli si somma **l'aumento delle posizioni part-time**, che rappresentano un indicatore di precarietà crescente, poiché spesso sono accettate involontariamente a causa della scarsità di opportunità di impiego a tempo pieno. Questo fenomeno accentua l'insicurezza economica e limita le possibilità di sviluppo professionale, trasformando il lavoro flessibile da scelta a necessità. Non è un caso, infatti, che il part-time sia più diffuso tra le categorie più vulnerabili, in particolare tra le donne, contribuendo ad ampliare il divario di genere che permane nella nostra società. **II**

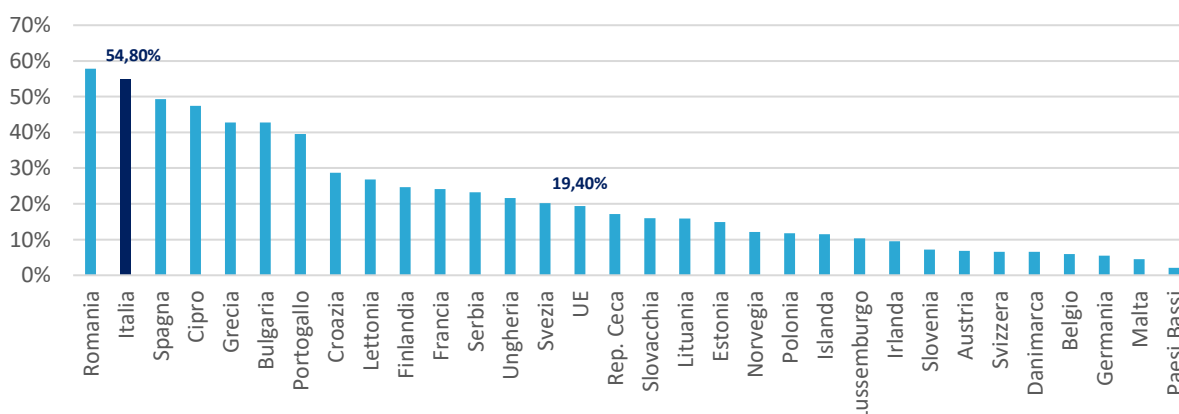
part-time è aumentato particolarmente nel periodo 2003-2013, in Italia del 9,3% contro il 4,2% della media UE, mentre, nel decennio successivo, questo fenomeno ha rallentato in quasi tutta Europa, diminuendo di 0,7 punti percentuali e crescendo in Italia di solo 0,1%¹⁶.

Il dato più preoccupante rimane tuttavia quello del **part-time involontario** che, nonostante una diminuzione dell'8% nell'ultimo decennio, **in Italia raggiunge il 55% dei casi, contro la media europea del 19%** (Fig.1.14); questa situazione di lavoro liquido crea una discriminazione nei confronti di questo tipo di lavoratori e, indirettamente, una discriminazione di genere.

In Italia, il divario nell'utilizzo del part-time tra uomini e donne è di 23,4 punti percentuali, con il **32% delle donne impiegate in lavori part-time rispetto all'8% degli uomini**. Tuttavia, questa marcata differenza si attenua tra coloro che ricorrono al part-time in modo involontario, con una tendenza che varia significativamente tra i diversi paesi. **L'Italia occupa il primo posto per incidenza di part-time involontario sia femminile (50%) sia maschile (69%)**, in questo ambito, il divario di genere è ridotto, attestandosi in media a 2,2 punti percentuali.

Fig.1.14: Part-time involontario in Europa e in Italia nel 2023, valori %

Fonte:



Box 2: Il ruolo della crisi abitativa nel divario intergenerazionale

Dopo questa approfondita analisi, è essenziale considerare le conseguenze della crescente precarietà lavorativa e salariale, un problema reso ancor più grave dall'aumento vertiginoso dei costi abitativi, che continua a superare l'andamento dei salari, fermi ormai da tre decenni. Il rapporto OCSE *"Society at a Glance 2024"*¹⁷ evidenzia come tale fenomeno abbia esercitato un impatto considerevole sulle scelte abitative dei giovani adulti, i quali si trovano a dover affrontare crescenti difficoltà nel lasciare la casa dei genitori. La combinazione della difficoltà di accesso a un alloggio a prezzi accessibili e dell'incertezza crescente del mercato

¹⁶ È da sottolineare inoltre che oltre un terzo delle assunzioni registrate nel primo semestre del 2024 (1,4 milioni su 4,3 milioni) è stata fatta con un contratto part time. <https://tg24.sky.it/economia/2024/09/21/offerte-lavoro-assunzioni-italia?card=6>

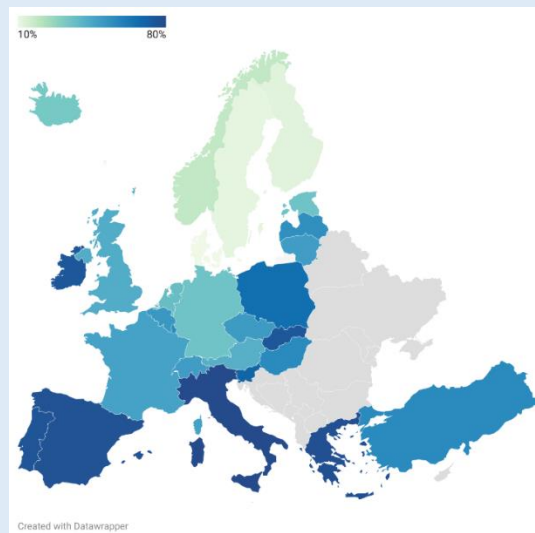
¹⁷ https://www.oecd.org/en/publications/society-at-a-glance-2024_918d8db3-en.html

del lavoro ha spinto molti giovani a prolungare la permanenza nel nucleo familiare di origine, spesso superando i 20 anni di età.

In Italia, questa tendenza appare particolarmente pronunciata. Secondo i dati dell'OCSE, **circa l'80% delle persone di età compresa tra i 20 e i 29 anni vive ancora con i genitori, una percentuale estremamente elevata che rende l'Italia il Paese dell'Unione Europea con il maggior numero di giovani che rimangono nella casa d'infanzia (Fig.1.15)**. A livello globale, l'Italia occupa il secondo posto, subito dopo la Corea del Sud, che presenta percentuali analoghe. Questo fenomeno è strettamente legato non solo all'alto costo degli affitti, ma anche alle condizioni di lavoro precario che caratterizzano la realtà di molti giovani e che abbiamo approfondito precedentemente, spesso impiegati con contratti a tempo determinato o part-time, talvolta sottopagati e instabili.

Fig.1.15: Persone di età compresa tra 20 e 29 anni che vivono con i genitori (%)

Fonte: OECD - Eurostat



Per molte persone, vivere con i genitori non è una scelta volontaria, ma una necessità economica. Le spese abitative elevate si rivelano insostenibili per un numero crescente di giovani, i quali non sono in grado di sostenere il costo degli affitti, soprattutto in un contesto di salari bassi e difficili condizioni economiche. A conferma di questa difficile realtà, i dati dell'OCSE evidenziano un divario significativo e sempre più difficile da colmare. **Tra il 1991 e il 2022, infatti, la variazione percentuale cumulata degli stipendi in Italia è stata pari al 18,8%, mentre i prezzi delle abitazioni sono aumentati del 255,1%**, un disallineamento che ha raggiunto dimensioni ormai enormi¹⁸. Questo sbalzo tra la crescita dei salari e l'aumento dei prezzi immobiliari contribuisce a creare una condizione di disagio economico per le giovani generazioni, ulteriormente aggravata dalle difficoltà nel trovare soluzioni abitative accessibili.

Questa situazione genera un circolo vizioso: la difficoltà nell'accedere a un'abitazione autonoma ritarda non solo l'indipendenza economica, ma anche la crescita personale,

¹⁸ <https://www.oecd.org/en/data/indicators/housing-prices.html?oeecdcontrol-82d381eddd-var3=1991-Q1&oeecdcontrol-82d381eddd-var5=Q&oeecdcontrol-3ade9064e2-var1=ITA&oeecdcontrol-a81da07b0e-var6=RHP>

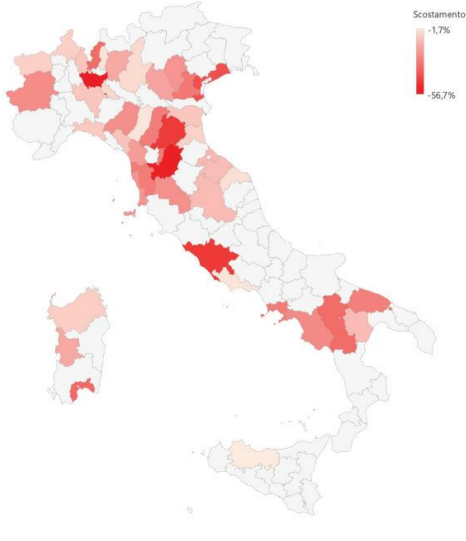
influenzando decisioni cruciali come la formazione di una famiglia o l'acquisto di una casa. Tale ritardo nelle scelte legate alla stabilità e alla realizzazione di progetti di vita ha implicazioni significative per il benessere individuale e per la struttura sociale più ampia.

Nella Tabella 1.1 sono riportati il costo medio di un'abitazione di 60 m² nelle principali città italiane e il reddito mensile netto necessario per poter sostenere la rata di un mutuo, tenendo conto della proporzione 1:3 ampiamente riconosciuto nel campo della finanza e delle politiche abitative. Milano emerge come la città più cara tra quelle analizzate, con un prezzo medio di 327.360 euro per un appartamento di 60 m². Per coprire la rata media del mutuo, pari a 1.176 euro al mese, è indispensabile un reddito mensile minimo di 3.528 euro. A Roma, invece, per sostenere una rata mensile di 945 euro, è necessario un reddito di almeno 2.835 euro.

Tab.1.1: Costo delle case e stipendio mensile netto necessario per acquistare una casa¹⁹ - Differenza tra budget mensile e canone di locazione di un alloggio di 60mq

Fonte: Agenzia delle Entrate - Unindustria

Città	Costo casa 60mq	Rata media mutuo	Stipendio mensile netto necessario
Milano	327.360 €	1.176 €	3.528 €
Roma	203.700 €	945 €	2.835 €
Napoli	174.300 €	934 €	2.802 €
Firenze	256.740 €	913 €	2.739 €
Bologna	209.460 €	844 €	2.532 €
Palermo	88.140 €	691 €	2.073 €
Torino	122.700 €	648 €	1.944 €
Genova	102.060 €	551 €	1.653 €



Questo fenomeno può generare una situazione paradossale: **alcune aree ad alta domanda di lavoro si trovano a fronteggiare una carenza di personale, mentre altre, caratterizzate da minori opportunità e produttività più bassa, presentano tassi elevati di disoccupazione.** In Italia, il problema è particolarmente acuito dalle marcate disparità tra le macroaree geografiche. Il Nord e il Centro Italia, specialmente nelle grandi città, presentano un mercato immobiliare con costi elevati, spesso sproporzionati rispetto ai salari medi, rendendo difficile per i giovani lavoratori stabilirsi in queste aree per motivi professionali; al contrario, le regioni del Mezzogiorno offrono costi abitativi decisamente più bassi, ma sono caratterizzate da una scarsità di opportunità lavorative e da tassi di disoccupazione più alti. **A Milano, come abbiamo visto anche precedentemente, il canone di affitto mensile standardizzato per un'abitazione di 60 m² supera del 70% la media nazionale, mentre la**

¹⁹ La rata mensile del mutuo non dovrebbe pesare più di un terzo dello stipendio, Global Financial Stability Report, October 2023: Financial and Climate Policies for a High-Interest-Rate Era – Banca d'Italia

produttività del lavoro è più alta solo del 40%. Questa disparità indica che i differenziali nei costi abitativi sono decisamente sproporzionati rispetto alle differenze di produttività.

Poiché salari e produttività tendono ad essere correlati, il risultato è un costo della vita particolarmente elevato, che rende proibitivo l'accesso al mercato immobiliare per molti e finisce per scoraggiare la mobilità lavorativa. Analogamente, le città a bassa produttività mostrano squilibri simili, sebbene di segno opposto, particolarmente nel Mezzogiorno, ma non esclusivamente. A Prato, ad esempio, i costi di alloggio risultano inferiori del 13% rispetto alla media nazionale, mentre la produttività è inferiore del 36%.

Un metodo per identificare le aree in cui un lavoratore dipendente in Italia potrebbe trovarsi in difficoltà nel sostenere i costi abitativi è il confronto tra i canoni di affitto mensili e il budget disponibile stimato per l'alloggio. Nel grafico X, è riportato l'esercizio svolto da Unindustria, dove sono evidenziate in rosso le province in cui esiste un divario negativo tra l'importo che un lavoratore dovrebbe destinare all'alloggio (stimato intorno al 25% della retribuzione media netta regionale) e il canone di affitto medio standardizzato per un'abitazione di 60 m². L'intensità del rosso aumenta proporzionalmente al divario: le province in cui il budget stimato è inferiore di oltre il 30% rispetto al canone medio sono segnalate con la tonalità più intensa, e corrispondono in particolare al Nord-Ovest, a Milano, Como, Venezia, Bologna, Firenze e Roma²⁰.

Le nuove difficoltà economiche presentate colpiscono in particolare le fasce della popolazione più vulnerabili, come le donne, ma anche la crescente quota di single. Questo fenomeno richiede una riflessione sulla profonda trasformazione che la società italiana ed europea ha vissuto e continua a vivere sin dal XX secolo. In Italia, **le famiglie unipersonali costituiscono il 34,4% della popolazione residente**, pari a 8.847.000 individui, con un incremento del 22,4% rispetto al 2009. **Tra questi, i giovani che vivono da soli rappresentano il 21,4% a livello nazionale, una percentuale che sale al 24,5% nelle aree metropolitane.**

Secondo uno studio di Coldiretti²¹, la situazione per chi vive da solo appare ancora più complessa nel fronteggiare le problematiche economiche. **Il costo della vita per una persona che vive sola è quasi il doppio (+80%) rispetto a quello sostenuto da ciascun membro di una famiglia media di tre persone**; la spesa media per alimentari e bevande di un single ammonta a 337 euro al mese, pari a un aumento del 53% rispetto ai 220 euro spesi in media da ogni componente di una famiglia di tre persone; per quanto riguarda **l'abitazione e le bollette**, il divario è ancor più marcato, **i costi sono superiori del 156% rispetto alla media pro capite di una famiglia tipo**. Gli appartamenti più piccoli, infatti, presentano prezzi più elevati al metro quadro, sia in caso di acquisto che di affitto.

Questi aumenti si riflettono anche su altri aspetti della vita quotidiana, con rincari significativi per la salute (+87%) e per i trasporti (+16%). In questo contesto, i giovani che cercano opportunità migliori nelle città si trovano a fronteggiare una situazione economica sempre più difficile, che rende complesso il loro inserimento nel mercato abitativo e lavorativo.

²⁰ <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/congiuntura+e+previsioni/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2024>

²¹ <https://www.coldiretti.it/tag/singles-day>

In Italia, dunque, la povertà sembra diffondersi sempre di più, colpendo in particolare le giovani generazioni che, a causa delle crisi economiche e della scarsità di opportunità, rischiano di rimanere intrappolate in un sistema di mobilità sociale bloccato. Questo fenomeno si aggrava ulteriormente con la trasmissione intergenerazionale della povertà, che rende sempre più difficile cambiare le proprie condizioni di vita. Secondo Eurostat, oltre una persona su tre tra i 25 e i 59 anni, in condizioni di difficoltà economica, viveva già la stessa situazione a 14 anni. Questo dato colloca l'Italia tra i Paesi europei con il peggior indice di ereditarietà della povertà, superata solo da Romania e Bulgaria, ben al di sopra della media europea, che si attesta al 20%.

1.2.3. È l'estero il nuovo ascensore sociale?

Le condizioni sopra descritte spingono sempre più giovani italiani a cercare opportunità all'estero, rivolgendosi a sistemi economici più competitivi e favorevoli, dove possano sperare in migliori prospettive di crescita e successo. Secondo un'indagine IPSOS pubblicata a luglio 2024²², l'85% degli intervistati dichiara di mettere in conto la possibilità di trasferirsi lontano da casa. Nello specifico, più di un under30 su tre (35%) lascerebbe l'Italia per avere opportunità lavorative migliori e salari più alti, una tendenza che raggiunge addirittura l'85% se la possibilità di trasferirsi lontano da casa favorisse l'assunzione in un lavoro più gratificante. Solo il 15% dichiara che non intende spostarsi (Fig.1.16).

Più di un under30 su 3 dichiara che lascerebbe l'Italia per avere opportunità lavorative migliori e salari più alti. Soprattutto per i laureati la differenza negli stipendi è difatti netta: +56% a un anno dalla laurea e +59% dopo cinque anni.

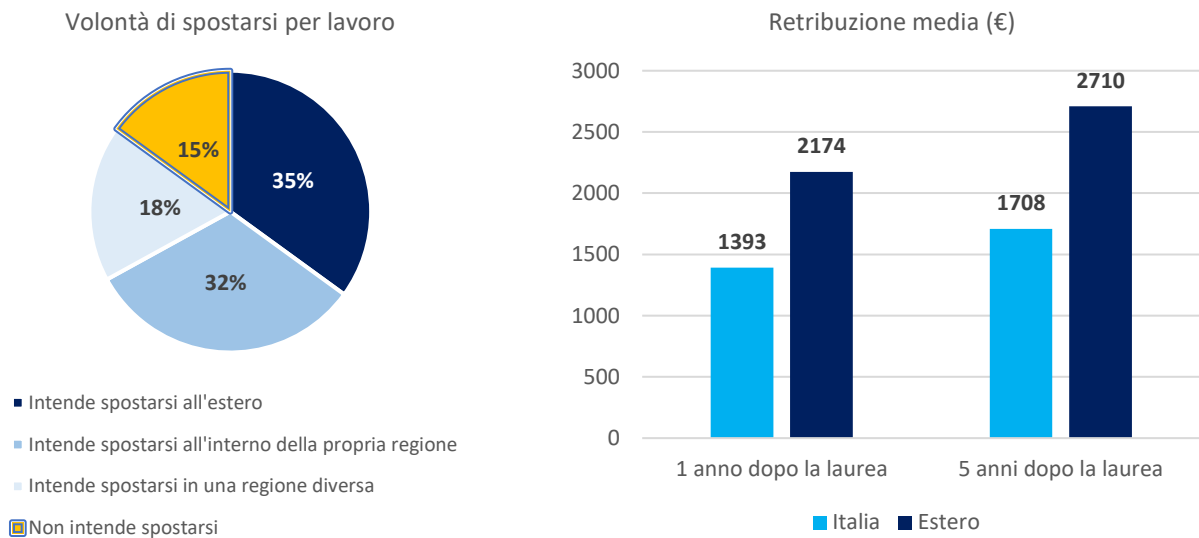
La maggior parte dei fuoriusciti censiti da Banca d'Italia era infatti in possesso di titoli di studio universitari, un plus non indifferente in termini di retribuzione per i mestieri all'estero: secondo Almalaurea, i laureati di secondo livello giunti oltre confine percepiscono, a un anno dal titolo, una media di €2.174 mensili netti, +56,1% rispetto ai €1.393 dei coetanei in patria.

A cinque anni dal conseguimento della laurea la differenza sfiora addirittura il 60% (+58,7%), considerando che all'estero lo stipendio medio raggiunge i €2.710 contro i €1.708 degli occupati in Italia. Si nota, inoltre, come ad essere maggiore non è solo la retribuzione mensile, ma anche la crescita salariale nell'arco dei primi cinque anni post-laurea: in Italia è del 22%, all'estero supera il 25%.

²² Indagine condotta da Ipsos per la Fondazione Raffaele Barletta su un campione di 1.200 under30.

Fig.1.16: L'estero il nuovo ascensore sociale?

Fonte: Ipsos; Almalaurea.



L'indagine Ipsos evidenzia come, oltre all'estero, il 18% degli under30 si sposterebbe in un'altra regione italiana se tale trasferimento fosse utile a trovare lavoro, mentre il 32% si sposterebbe nella stessa regione di residenza o in regioni confinanti, in particolare alla volta delle grandi città. Questi spostamenti interni al Paese privilegiano soprattutto le regioni del settentrione, con il Nord Italia che più o meno riesce a compensare le migrazioni dei lavoratori verso l'estero con l'attrazione di giovani provenienti dal Mezzogiorno. A risultare particolarmente danneggiato è difatti il Sud, che registra una perdita netta di forza lavoro giovanile per tutte le categorie di mestieri ed in particolare per le professioni specializzate. Una doppia migrazione, questa, che mette alla prova il Mezzogiorno italiano e, di conseguenza, l'intero Paese, specialmente quando la fuoriuscita riguarda professioni a elevato valore aggiunto quali medici, ingegneri, specialisti dell'ICT e delle nuove tecnologie. **Nel 2021, infatti, dei 56 mila giovani laureati che hanno lasciato la propria regione, ben il 48,6% proveniva dal Sud Italia, generando un saldo migratorio interno negativo di -17,8 mila unità per il Mezzogiorno.** Questi giovani sono stati assorbiti in gran parte dalle regioni del Nord (+14,7 mila unità) e, in misura minore, dalle regioni del Centro (+3,1 mila).

Tra le motivazioni principali che portano alla partenza²³, a pesare non è tanto la ricerca di lavoro stabile, nonostante le sacche di precariato che restano in Italia, né tantomeno solo questioni legate a salari maggiori: ciò che spinge tanti giovani italiani ad espatriare, e che all'estero li trattiene, sembrano essere più che altro le opportunità di crescita, di essere valorizzati, di avere responsabilità e di lavorare in ambienti dinamici e meritocratici in cui risulta più agevole bilanciare professione e vita privata. Negli ultimi anni, infatti, le difficoltà quotidiane, l'incapacità di realizzare una crescita personale e professionale, la precarietà economica e abitativa, e la crescente mancanza di speranza e prospettive future hanno contribuito a un incremento significativo della fuga dei giovani dall'Italia. **Tra il 2011 e il 2021, infatti, 451.585 under 35 hanno lasciato il Paese, a fronte di soli 134.543 ritorni.** L'emigrazione dall'Italia è aumentata significativamente, con un numero crescente di persone e profili sempre più variegati. Dal 2006, il numero di connazionali

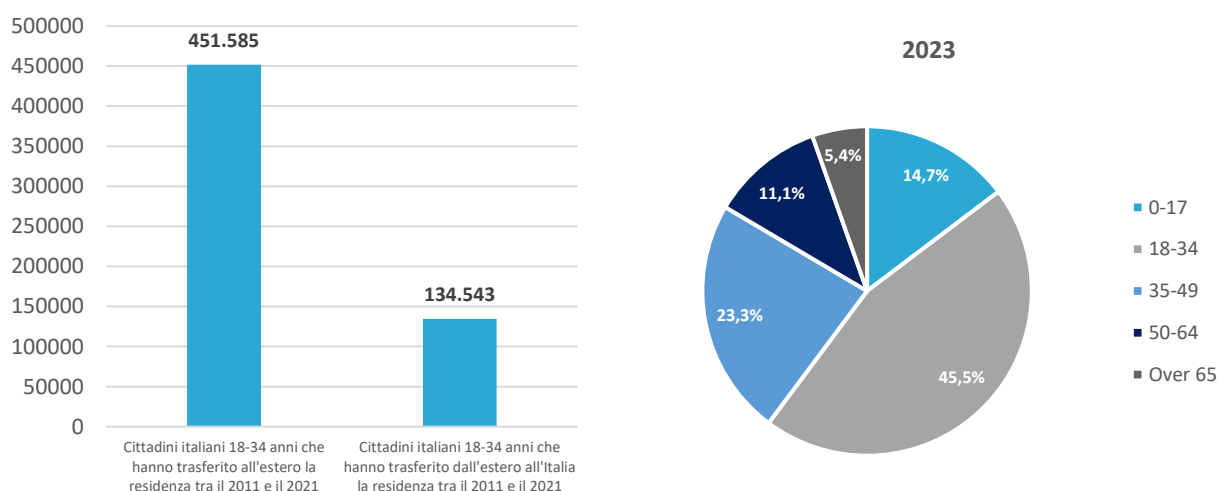
²³ Sondaggio condotto dalla Fondazione Nord Est su una platea di Under34.

residenti all'estero è quasi raddoppiato (+97,5%), raggiungendo oltre 6,1 milioni di cittadini iscritti all'Anagrafe degli Italiani Residenti all'Estero (AIRE). Un'analisi dei dati relativi ai **cittadini italiani iscritti all'AIRE (Anagrafe degli Italiani Residenti all'Estero) nell'ultimo anno**, mostra che **il 61,1% di questi ha meno di 35 anni** (Grafico 1.17)²⁴. Inoltre, tra chi se ne va, la quota dei laureati sta costantemente salendo: nel 2023 è arrivata al 43%.

Questa situazione, unita all'inverno demografico e all'invecchiamento della popolazione, potrebbe spingere l'Italia su un percorso di involuzione, recessione e impoverimento difficile da invertire, facendo dell'emigrazione un'opzione sempre più inevitabile per i giovani in cerca di un futuro migliore. **E se, come ci ha ricordato l'Istat, da qui al 2040 le persone in età lavorativa diminuiranno di 5,4 milioni di unità** (questa contrazione si tradurrebbe in un calo del Pil del 13%) - malgrado un afflusso netto dall'estero di 170mila persona l'anno - **è facile comprendere le dimensioni che ha ormai raggiunto il fenomeno.**

Fig.1.17: Cittadini italiani trasferiti all'estero e in Italia (2022) – Cittadini italiani trasferiti all'estero per età nel 2023, valori %

Fonte: ISTAT – Fondazione Migrantes



Box 3: Le politiche per il rientro

Negli ultimi anni, l'Italia ha introdotto diverse misure per favorire il rientro dei giovani lavoratori qualificati emigrati all'estero. Tra queste spicca il regime fiscale agevolato per i *"lavoratori impatriati"*²⁵, introdotto nel 2010 e rafforzato nel 2019 con il cosiddetto *"Decreto Crescita"* (D.L. 34/2019). Questo offre una riduzione **fino al 70% del reddito imponibile IRPEF per chi si trasferisce in Italia e mantiene la residenza per almeno 2 anni, e fino al 90% se la persona trasferisce la residenza nelle regioni del Mezzogiorno** (Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sardegna, Sicilia). L'agevolazione si applicava per

²⁴ <https://www.migrantes.it/rapporto-italiani-nel-mondo-2024-litalia-delle-migrazioni-plurime-che-cercano-cittadinanza-attiva/>

²⁵ <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/lavoratori-rimpatriati-che-cos-%25c3%25a8-cittadini>

complessivi 5 anni che decorrevano dal periodo in cui il lavoratore diveniva fiscalmente residente nel territorio italiano, con la possibilità di prolungamento di ulteriori 5 anni (quindi in totale 5+5) se in possesso di ulteriori requisiti e sempre mantenendo la residenza fiscale in Italia. Inoltre, erano previsti benefici ancora maggiorati per chi acquista una casa o ha figli minori a carico. Il governo Draghi ha poi confermato e ulteriormente promosso queste agevolazioni, collegandole a iniziative più ampie di sviluppo industriale e innovazione, volte a migliorare l'attrattività del sistema paese. **Dal punto di vista dei risultati, nel 2022 circa 37.200 contribuenti avevano beneficiato di queste agevolazioni, con un incremento del 55% rispetto al 2021 e oltre quattro volte rispetto al 2018.**

Notevoli cambiamenti sono invece stati introdotti dal Governo Meloni nel 2023. Nel contesto dell'attuazione della riforma fiscale in materia di fiscalità internazionale, il 28 dicembre è stato pubblicato sulla Gazzetta ufficiale il D. Lgs. 20/2023 che, a differenza dei provvedimenti precedenti, **riduce in maniera significati i benefici fiscali nei confronti degli impatriati**²⁶. Ad esempio, lo sconto sull'imposta IRPEF è stato ridotto dal 70% al 50% per chi rientra dall'estero, e sono stati introdotti limiti di reddito (fino a €600.000 annui) per poter usufruire delle agevolazioni. Al Sud, lo sconto rimane superiore (90%), ma con le stesse nuove restrizioni di reddito. Inoltre, per beneficiare degli incentivi, è ora necessario vivere all'estero da almeno 3 anni (anziché 2) e impegnarsi a risiedere in Italia per un minimo di 5 anni. **Inoltre, le agevolazioni sono riservate a chi ottiene un nuovo contratto di lavoro in Italia, escludendo pertanto chi rientra pur continuando a lavorare per la stessa azienda.**

Tab. 1.2: Come cambiano le politiche per il rientro

Fonte: elaborazione I-Com

Requisiti		
	Prima del 2024	Dal 2024
Qualificarsi come residente fiscale dell'Italia prime del trasferimento per almeno	2 anni	3 anni
Diventare residente fiscale dell'Italia per almeno	2 anni	5 anni
Requisiti professionali	Nessuno	Essere persona "altamente qualificata"
Contratto di lavoro	Nessun requisito specifico	Iniziare un nuovo rapporto di lavoro con un datore di lavoro diverso, non facente parte dello stesso gruppo
Benefici		
	Prima del 2024	Dal 2024
Esenzione	70%-90%	50%
Durata	5 anni + 5 anni in circostanze specifiche	5 anni (no estensioni)
Limite reddituale	Nessuno	Fino a €600.000 annui

²⁶ Queste modifiche sono state motivate dall'intenzione di semplificare la normativa e contrastare usi impropri del regime agevolativo.

Complessivamente, sebbene queste misure abbiano contribuito a riportare alcuni talenti, i numeri rimangono limitati rispetto alla portata del problema. I rientri avvengono soprattutto nelle regioni in cui sembrano essere offerte maggiori opportunità (come Lombardia e Lazio), mentre le aree del Sud continuano a registrare un saldo migratorio negativo tra i giovani altamente qualificati. Non a caso, negli ultimi anni sono state introdotte anche politiche volte al trattenere talenti e giovani lavoratori proprio nel Mezzogiorno. Tra queste, **“Resto al Sud”**²⁷, un programma di finanziamento e sovvenzione riservato alla creazione di attività imprenditoriale nel Mezzogiorno e nel Centro Italia per sostenere la nascita e lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali e professionali²⁸. Parallelamente alle misure introdotte a livello nazionale, negli anni alcune Regioni hanno infatti investito in programmi sviluppati a livello territoriale.

Tra le misure più significative troviamo **“Torno Subito”**, introdotto dalla Regione Lazio nel 2014. Questo programma, rivolto a giovani tra i 18 e i 35 anni, disoccupati o inoccupati, mira a incentivare l’acquisizione di competenze innovative da impiegare successivamente nel contesto regionale tramite un approccio a due fasi: nella Fase 1 si prevede di seguire percorsi formativi o esperienze lavorative fuori regione o all’estero (con tutte le spese a carico della Regione), mentre nella Fase 2 è previsto il rientro nel Lazio per applicare le competenze acquisite tramite stage o tirocini presso aziende locali. Il programma ha registrato un tasso di occupazione a 6 mesi dalla fine del percorso superiore al 70% e ha coinvolto migliaia di partecipanti nel corso delle sue edizioni, in particolare nei settori inerenti all’innovazione, al digitale, all’enogastronomia, al turismo e allo spettacolo. L’ultima edizione confermata risale al bando 2023, mentre per il bando 2024 sono attesi nuovi aggiornamenti.

Nel Mezzogiorno, invece, una delle regioni che da più tempo investe sul rientro dei giovani lavoratori è la Puglia. Nel 2005 fu ad esempio lanciato il programma **“Bollenti Spiriti”**, uno dei principali interventi di politiche giovanili innovative in Italia. L’obiettivo principale era stimolare il protagonismo giovanile e favorire l’inclusione dei giovani nella vita sociale ed economica attraverso progetti basati su creatività, innovazione e imprenditorialità. Dopo il 2015, il programma ha subito evoluzioni con nuove strategie, come il piano “Giovani Protagonisti” 2020-2022, che ha consolidato molte iniziative precedenti e ampliato il sostegno all’imprenditorialità giovanile e ai progetti di innovazione sociale. La transizione ha visto anche un focus maggiore sull’acquisizione di competenze pratiche e soft skills, considerate fondamentali per l’ingresso nel mondo del lavoro e per la riduzione della disoccupazione giovanile. Più di recente, è stato avviato anche **“PIN - Pugliesi Innovativi”**, un programma che sostiene progetti imprenditoriali proposti da giovani rientrati dall’estero con un finanziamento a fondo perduto (tra €10.000 e €30.000) e servizi di accompagnamento e rafforzamento delle competenze.

A conclusione di questo approfondimento, è importante evidenziare come queste politiche siano solo un primo passo, che punta a tamponare il fenomeno nel breve periodo. Per un

²⁷ <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende/resto-al-sud/cose>

²⁸ Bando introdotto dal Decreto Legge 20 giugno 2017, n. 91. offre un mix di finanziamento a fondo perduto e a tasso zero per aiutare i giovani imprenditori ad avviare e far crescere la loro attività. In particolare, il finanziamento a fondo perduto copre il 50% dei costi ammissibili del progetto, mentre il finanziamento a tasso zero copre il restante 50% ciò vuol dire che gli interessi sono interamente a carico di Invitalia. A partire dal 2021, il bando ha esteso la platea di beneficiari fino agli under 56 e comprende anche le isole marittime e le isole lagunari e lacustri di tutta Italia.

impatto più significativo, e di medio-lungo termine, è necessario un coordinamento più stretto tra misure regionali e nazionali, oltre che un investimento maggiore nella qualità della vita e nel sistema economico locale in modo da sviluppare un ecosistema complessivo che sappia intercettare e valorizzare le tendenze che caratterizzano le giovani generazioni.

1.2.4. I divari di genere

Le disparità emerse mostrano come all'interno di un sistema giovanile precario e complicato, si inseriscano altre tipologie di discriminazione, come quella di genere, che rendono ancora più difficile l'inserimento nel mondo del lavoro, a partire direttamente dal momento di formazione.

Il Rapporto 2024 sulla Condizione occupazionale dei laureati di AlmaLaurea²⁹ evidenzia ancora significative disuguaglianze di genere nel mondo occupazionale. Secondo lo studio, **tra i laureati di secondo livello, a cinque anni dal conseguimento del titolo, il tasso di occupazione è pari all'87,0% per le donne e al 91,0% per gli uomini, con un differenziale di 4 punti percentuali.** Le differenze emergono anche nella tipologia di contratti: a cinque anni dalla laurea, **le donne sono meno frequentemente assunte con contratti a tempo indeterminato (47,9% rispetto al 55,4% degli uomini), mentre risultano più spesso occupate con contratti a tempo determinato (20,4% rispetto all'11,4% degli uomini)**³⁰. Questo è in parte dovuto alle diverse scelte professionali; le donne, infatti, tendono a orientarsi verso il settore pubblico e l'insegnamento, settori che generalmente richiedono tempi più lunghi per la stabilizzazione contrattuale.

Anche dal punto di vista retributivo persiste il Gender Pay Gap: a cinque anni dalla laurea, le donne che lavorano a tempo pieno dichiarano uno **stipendio netto mensile di 1.640 euro, inferiore ai 1.872 euro degli uomini, con un divario di oltre il 10%.** A livello di professionalità, il 61,1% delle donne e il 63,0% degli uomini svolge un lavoro altamente qualificato, comprendente anche ruoli manageriali e imprenditoriali.

Le disuguaglianze si amplificano ulteriormente in presenza di figli. Tra i laureati che non lavoravano al momento della laurea, il differenziale occupazionale tra chi non ha figli è di 2,7 punti percentuali (88,0% di occupazione per le donne rispetto al 90,7% degli uomini). Questo divario si espande a 20,4 punti percentuali per chi ha figli: **il tasso di occupazione delle donne con figli è del 72,6%, contro il 93,0% degli uomini.** Il divario retributivo segue una tendenza simile:

Tra i laureati senza figli, le donne guadagnano in media 1.647 euro rispetto ai 1.868 euro degli uomini, con una differenza superiore al 10%. Tuttavia, per chi ha figli, questo divario si allarga ulteriormente, con le donne che percepiscono 1.565 euro rispetto ai 1.956 euro degli uomini, quasi il doppio del differenziale registrato tra chi non ha figli.

²⁹ <https://www.almalaurea.it/i-dati/le-nostre-indagini/condizione-occupazionale-laureati>

³⁰ <https://confprofessioni.eu/bollettino-osservatorio-libere-professioni/bollettino-03-2024-giugno/>

Inoltre, secondo il XXIII rapporto INPS, **l'impatto della nascita del primo figlio** colpisce in modo differente i due genitori; infatti, la **madre** nel primo anno affronta una **riduzione del proprio reddito del 16%**, dovuta anche al congedo di maternità, e impiega **5 anni circa a tornare ai livelli pre-nascita**, al contrario il **padre** non osserva una riduzione di reddito e **a 5 anni dalla nascita il suo reddito è più alto del 40%**.

Le disparità di genere nel mondo del lavoro, purtroppo, permangono anche in ambiti disciplinari dove le donne sono ben rappresentate. L'analisi mostra che, **a parità di gruppo disciplinare, le donne continuano a essere svantaggiate, soprattutto sul fronte delle retribuzioni**. Nonostante ciò, le differenze si attenuano in alcuni settori tradizionalmente dominati dagli uomini, ma non spariscono completamente.

Per esempio, nel **settore dell'Ingegneria industriale e dell'informazione**, che è prevalentemente maschile, le donne si avvicinano agli uomini in termini di tasso di occupazione (94,5% per le donne contro 95,9% per gli uomini), ma continuano a percepire una retribuzione inferiore (**1.898 euro al mese per le donne contro 2.041 euro per gli uomini**). Anche nel gruppo Architettura e ingegneria civile, pur essendo un ambito con una presenza maggiore di donne rispetto all'ingegneria industriale, le disparità sono evidenti sia nel tasso di occupazione che nelle retribuzioni.

In generale, **anche quando le differenze occupazionali si riducono o addirittura si invertano, come nel caso del gruppo Letterario-umanistico, le donne rimangono comunque penalizzate sul fronte salariale** (Fig.1.18). Questo indica una difficoltà sistemica nel colmare il divario retributivo tra uomini e donne, anche in contesti in cui la parità occupazionale sembra più vicina.

In media, nell'Unione Europea, il divario corrisponde a un gender pay gap del 12,7%; per ogni 100 euro guadagnati da un uomo in una determinata posizione lavorativa, una donna percepisce 87,3 euro

Il divario salariale di genere varia significativamente tra i Paesi dell'Unione Europea, con situazioni critiche in Estonia e Repubblica Ceca e sorprese in nazioni avanzate come Francia e Germania; in Francia, nonostante un gender pay gap del 12,4%, poco sopra la media europea, il settore finanziario registra un divario drammatico, con le donne che guadagnano meno di 70 euro ogni 100 percepiti dagli uomini per le stesse mansioni, mentre in Germania il gap supera il 20% in sei settori economici su nove, indicando una distribuzione più diffusa e marcata del problema; persino nei Paesi nordici, come Danimarca e Finlandia, spesso considerati esempi di parità di genere, emergono dati sorprendenti, a conferma di come il gender pay gap sia un fenomeno complesso e trasversale che si riscontra anche fuori dall'Unione Europea. In fondo alla classifica si distingue invece il Lussemburgo, unico Paese in cui le donne guadagnano in media più degli uomini, seppur di soli 70 centesimi ogni 100 euro, seguito **dall'Italia, che sorprende con un divario del 4,3%, il secondo miglior risultato in assoluto**, posizionandosi appena davanti a Romania e Belgio³¹. Tuttavia, rimane fondamentale sottolineare che **i dati si concentrano principalmente sulle aziende con almeno 10 dipendenti**, escludendo la maggior parte delle imprese più piccole, come microimprese e attività autonome; in **Italia, questa esclusione riguarda il 78,9% delle imprese**, cioè le microimprese con meno di 10 dipendenti, lasciando fuori dal calcolo una porzione

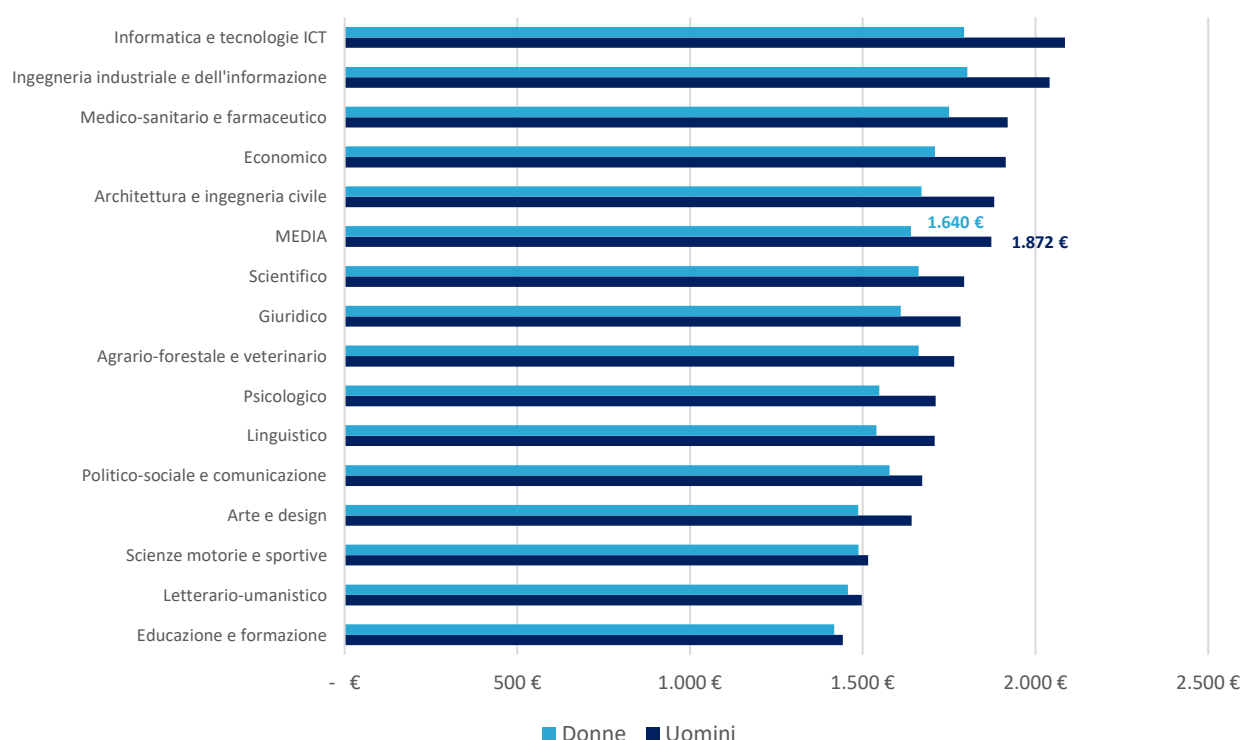
³¹ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

significativa di lavoratori e lavoratrici. Nonostante tutto, secondo i dati della CNA, proprio **in queste piccole realtà la disparità retributiva tra uomini e donne risulterebbe ancora più contenuta, attestandosi intorno all'1,6%**, un valore inferiore rispetto alla media rilevata da Eurostat³².

In sintesi, nonostante i dati parzialmente positivi dell'Italia, le donne sembrano affrontare una doppia penalizzazione: da un lato, un tasso di occupazione inferiore rispetto agli uomini, e dall'altro, retribuzioni inferiori, anche quando intraprendono gli stessi percorsi formativi.

Fig.1.18: Laureati di secondo livello dell'anno 2017 occupati a cinque anni dal conseguimento del titolo: retribuzione mensile netta per genere e gruppo disciplinare (valori medi in euro)

Fonte: AlmaLaurea



1.3. Il paradigma STEM tra carenze ed opportunità

1.3.1. Effetti dell'istruzione sull'occupazione e il benessere economico: labour shortage e skill mismatch

Le difficoltà economica ed occupazionali sono strettamente legate anche al percorso di formazione e di studi che i giovani hanno intrapreso durante gli anni, a partire dai primi banchi di scuola fino ad arrivare nelle aule universitarie. Le differenze che affronteremo in questo capitolo aiutano a spiegare in parte le disuguaglianze che attanagliano questo paese, approfondendo lo

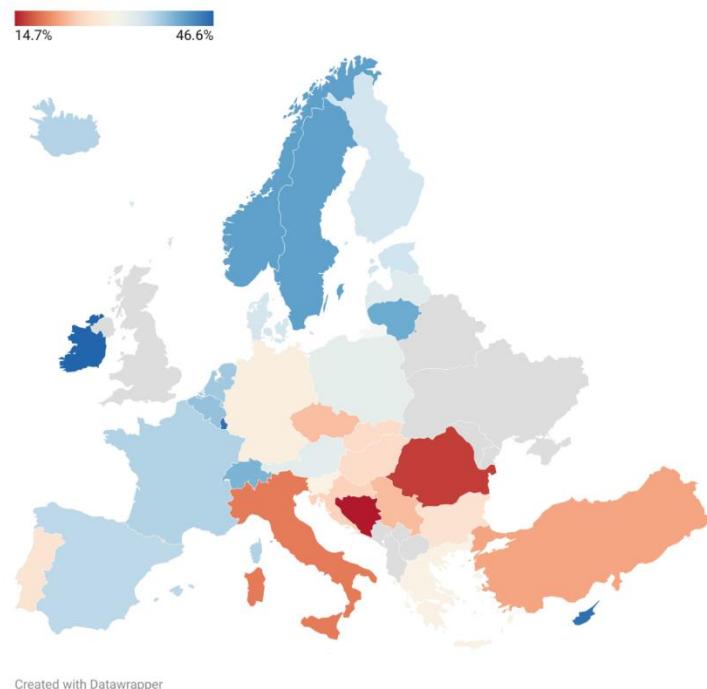
³² <https://cnapisa.it/gender-pay-gap-nelle-piccole-imprese-gia-raggiunta-la-parita/>

spaccato regionale, di partenza e di genere che, come nel mondo lavorativo, ritroviamo anche nel mondo scolastico.

Un percorso di studi solido e capace di offrire una formazione adeguata non è solo nell'interesse dei giovani, ma anche del paese nel suo complesso, **l'Italia**, tuttavia, continua a posizionarsi agli **ultimi posti nell'Unione Europea per la percentuale di giovani adulti laureati, 19,20% contro il 30,90% della media Europea, il 30,60% degli under 35 contro il 43,10% in Europa** (Grafico 1.19), comportando difficoltà economiche e nell'inserimento del mondo del lavoro.

Fig.1.19: Percentuale di laureati in Europa, 2023

Fonte: STATISTA



Negli ultimi anni è diventato evidente che all'aumentare del titolo di studio diminuisce l'incidenza della povertà assoluta.

Nel 2023, se la persona di riferimento in una famiglia avesse posseduto almeno un diploma, la probabilità di trovarsi in condizione di povertà assoluta sarebbe stata del 4,6%; una percentuale che triplica, arrivando al 12,8%, quando il titolo di studio massimo è la licenza media³³.

Questi dati evidenziano quanto il livello di istruzione sia ancora strettamente legato alla condizione economica e sociale, portando alla luce un'ulteriore disuguaglianza; **se i genitori sono**

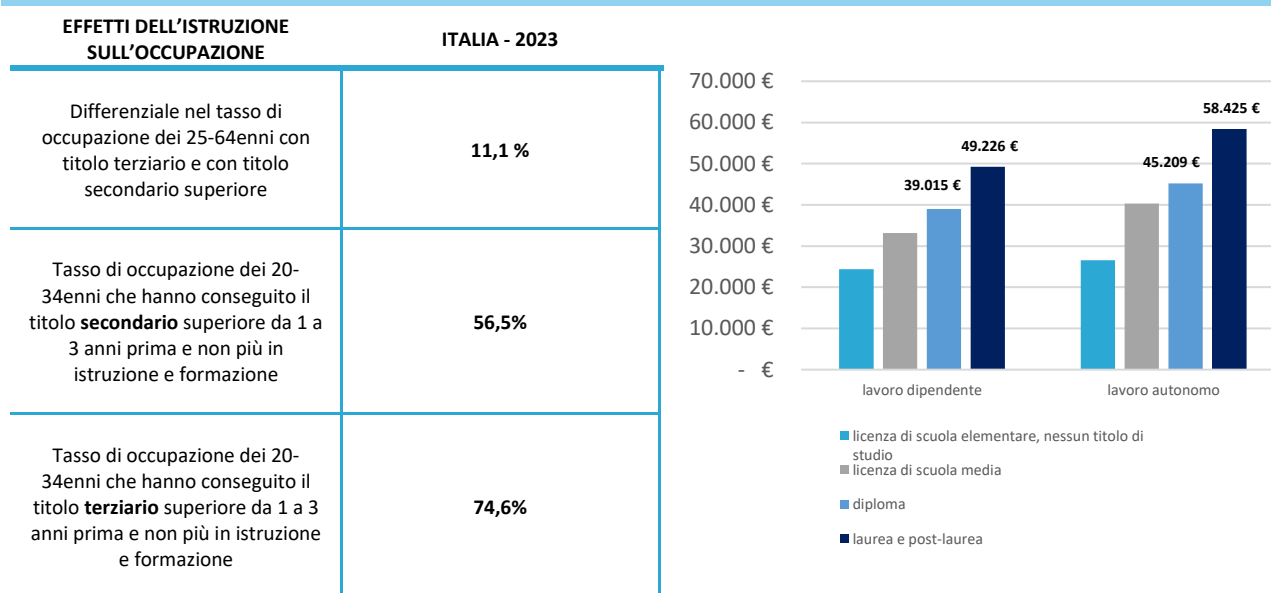
³³ https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT_POVERTA_2023.pdf

laureati, il rischio di abbandono scolastico tra i figli è marginale (1,6%), tuttavia, questa percentuale sale al 5% se i genitori hanno solo il diploma, e raggiunge il 23,9% se il titolo massimo è la licenza media. Si crea così una trasmissione intergenerazionale del livello di istruzione, e, di conseguenza, dei livelli di povertà.

Interrompere questa spirale, assicurando a tutti l'accesso a una formazione che permetta di raggiungere i più alti livelli educativi, è dunque una condizione essenziale per combattere la povertà educativa ed economica. Gli **effetti positivi dell'istruzione su occupazione e reddito** sono ormai ampiamente documentati. Il rapporto ISTAT del 2023 sui livelli di istruzione e i ritorni occupazionali³⁴ evidenzia un **differenziale significativo nel tasso di occupazione tra chi possiede un titolo terziario e chi si è fermato al diploma di scuola superiore: per la fascia d'età 25-64 anni, questa differenza è di 11,1 punti percentuali**; il divario è ancora più marcato tra i giovani sotto i 35 anni, dove chi ha conseguito una laurea ha un tasso di occupazione superiore di 18,1 punti rispetto ai coetanei diplomati che hanno deciso di non proseguire gli studi. Per i possessori di un titolo terziario emerge nettamente anche l'effetto reddito; infatti, **per un dipendente laureato il reddito netto familiare è più alto del 102% rispetto ad uno con una licenza di scuola elementare o nessun titolo, del 49% rispetto a chi possiede una licenza di scuola media, e del 26% rispetto ad un diplomato (Fig.1.20).**

Fig.1.20: Effetti dell'istruzione sull'occupazione, 2023 – Reddito netto per titolo di studio del principale percettore, 2022

Fonte: ISTAT



Il ruolo fondamentale di una formazione terziaria emerge anche dal sistema informativo Excelsior sulle previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028)³⁵. Le proiezioni per il periodo 2024-2028 evidenziano che **circa il 38% del fabbisogno occupazionale stimato** (equivalente a circa 1,2-1,3 milioni di lavoratori) **richiederà una formazione terziaria**, comprendente lauree, diplomi ITS Academy e titoli dell'Alta Formazione

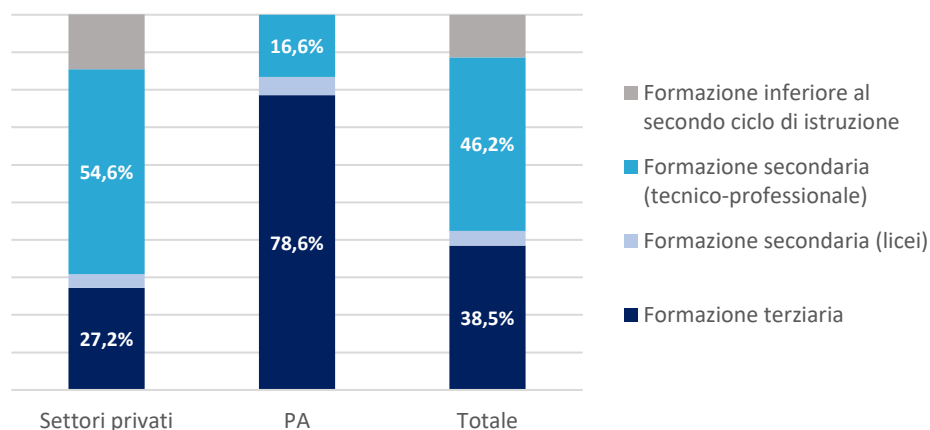
³⁴ <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/07/REPORT-livelli-istruzione.pdf>

³⁵ <https://excelsior.unioncamere.net/pubblicazioni/2024/previsioni-dei-fabbisogni-occupazionali-e-professionali-italia-medio-termine>

Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM); un ulteriore 4% dei profili professionali (pari a 120-145 mila unità) sarà rivolto a individui con diploma liceale, mentre il 46% (1,4-1,7 milioni di unità) riguarderà lavoratori con una formazione secondaria superiore di tipo tecnico-professionale, includendo sia percorsi quinquennali che programmi regionali di Istruzione e Formazione Tecnica Professionale (IeFP) di durata triennale o quadriennale; infine, una quota limitata del fabbisogno (340-430 mila unità) potrà essere soddisfatta da personale con un livello di istruzione inferiore al secondo ciclo (Fig. 1.21).

Fig.1.21: Distribuzione dei fabbisogni occupazionali nel periodo 2024-2028 per formazione

Fonte: Excelsior



Considerando il fabbisogno totale di formazione terziaria, stimato tra 250.000 e 271.000 unità annualmente, **emerge dalla tabella 2.1 la richiesta di personale con formazione terziaria in ambito STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics), prevista tra le 72.000 e le 82.000 unità annue.** Tra questi percorsi, si distingue il fabbisogno per le specializzazioni ingegneristiche, soprattutto nell'ingegneria industriale ed elettronica, con una richiesta stimata tra 36.000 e 41.000 unità annue; seguono le necessità in ingegneria civile e architettura (13.000-15.000 unità) e nei settori scientifici di matematica, fisica, e informatica (12.000-14.000 unità).

Per i percorsi non-STEM, si rileva una **forte domanda nelle discipline economico-statistiche, con un fabbisogno annuale compreso tra 44.000 e 50.000 unità, seguite dalle aree dell'insegnamento e della formazione (42.000-45.000 unità) e dal settore medico-sanitario (circa 38.000 unità),** che include sia lauree a ciclo unico in medicina e odontoiatria sia lauree triennali in scienze infermieristiche e sanitarie (Tab.1.3).

Tab.1.3: Fabbisogno e offerta di formazione terziaria per ambito previsti nel 2024-2028

Fonte: Excelsior

Formazione Terziaria	Media Fabbisogno	Offerta (media annuale)
Totale	260.300	245.000
STEM		
<i>Ingegneria (escl. Ingegneria civile)</i>	38.500	30.300
<i>Ingegneria civile ed architettura</i>	14.000	12.800
<i>Scienze matematiche, fisiche e informatiche</i>	13.450	10.500
<i>Scienze biologiche e biotecnologie</i>	6.550	8.600
<i>Chimico-farmaceutico</i>	4.450	4.900
Altri indirizzi		
<i>Economico-statistico</i>	47.100	38.900
<i>Insegnamento e formazione (comprese scienze motorie)</i>	43.550	32.700
<i>Medico-sanitario</i>	37.900	30.200
<i>Giuridico e politico-sociale</i>	27.550	36.100
<i>Umanistico, filosofico, storico e artistico</i>	20.500	30.700
<i>Linguistico, traduttori e interpreti</i>	12.650	11.000
<i>Agrario, agroalimentare e zootecnico</i>	6.600	10.400

Dal confronto tra la domanda e l'offerta di lavoratori con istruzione terziaria (escludendo quelli già attivi sul mercato) emerge un **disallineamento complessivo**, con un'offerta insufficiente a soddisfare le esigenze del sistema economico. Questo squilibrio si traduce in una **carenza annuale stimata tra 5.000 e 26.000 unità**, con differenze significative a seconda dei vari ambiti di studio. Mentre alcuni settori soffriranno di una carenza di offerta, in altri si prevede un surplus di giovani pronti a entrare nel mercato del lavoro.

In particolare, **l'area STEM mostrerà un deficit significativo, con una mancanza stimata tra 8.000 e 17.000 giovani laureati all'anno**, soprattutto nei percorsi ingegneristici e nelle scienze matematiche, fisiche e informatiche. Anche in altri ambiti caratterizzati da una forte domanda si prospetta una carenza di offerta, tra cui l'insegnamento e la formazione (mancanza stimata tra 9.000 e 12.000 unità), l'indirizzo economico-statistico (tra 5.000 e 11.000) e il settore medico-sanitario (circa 7.000).

Le stime sui fabbisogni occupazionali nei diversi settori produttivi per il prossimo quinquennio dovranno necessariamente considerare anche le crescenti difficoltà di reperimento di personale segnalate dalle imprese, affrontando così il problema del **labour shortage** e del **skill mismatch**.

Nel 2019, prima della pandemia, le difficoltà di reperimento del personale interessavano il 26% delle assunzioni, pari a 1,2 milioni di posizioni. Nel 2022, tale percentuale è salita al 42%, e nel 2023 ha superato il 45%, corrispondente a quasi 2,5 milioni di assunzioni

Per il periodo 2024-2028, le difficoltà di reclutamento della manodopera sembrano destinate a persistere, avendo ormai assunto una natura strutturale, in gran parte attribuibile agli andamenti demografici prevedibili per i prossimi anni.

Per il 2023, si stima che il costo del mismatch ammonti a 43,9 miliardi di euro, una cifra che rappresenta una perdita di 2,5% del PIL italiano; tale costo ha registrato un incremento del 16,3% rispetto al 2022. Per evitare questi costi, e raggiungere un incremento di almeno 700mila occupati nel quinquennio, il tasso di occupazione dovrebbe registrare una crescita media di almeno 3,5 punti percentuali, arrivando al 65/66%. In particolare, l'incremento dovrebbe essere maggiore per la popolazione femminile rispetto agli uomini, con un aumento del tasso occupazionale pari a quattro punti percentuali in tutte le fasce d'età. Nel Mezzogiorno, dovrebbe contribuire per il 46,6% all'incremento dell'occupazione in Italia, con un aumento del tasso di occupazione superiore di un punto percentuale rispetto alla media nazionale. Secondo un report dell'OCSE³⁶, tra i tanti, alcuni fattori aiuterebbero particolarmente l'economia italiana, **il PIL pro capite dell'Italia potrebbe crescere complessivamente del 3,5% entro il 2050, grazie al rafforzamento delle politiche attive sul lavoro (+1%), all'incremento dell'istruzione terziaria (+1,5%) e alla riduzione del divario di genere nel mercato del lavoro (+1%)**. Infatti, come già evidenziato nei grafici 1.19 e 1.21, la percentuale di laureati in Italia non è sufficiente a coprire il fabbisogno di competenze richiesto dal mercato. Per colmare questo divario, è cruciale potenziare le filiere formative, creando un'offerta educativa che integri in modo efficace teoria e pratica. L'obiettivo deve essere quello di rispondere alle nuove esigenze di competenze, in particolare nei settori digitali e green, sviluppando percorsi di orientamento professionale ben strutturati, in grado di guidare gli studenti nella comprensione delle opportunità lavorative disponibili, facilitando così il loro inserimento nel mercato del lavoro, in sintonia con le richieste emergenti.

Partendo da una panoramica delle competenze generiche ed approfondendo molteplici elementi come l'educazione di base, le competenze digitali e la partecipazione al mercato del lavoro, il Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (CEDEFPOP) stila annualmente un unico indice europeo delle competenze. Per ogni componente considerata, il punteggio va da zero a cento. Il valore cento rappresenta il valore ideale, in gergo economico, "di frontiera", che dovrebbe essere raggiunto da ogni paese secondo le proprie caratteristiche. Il punteggio medio dei paesi UE nel 2024 si è attestato a 54. Con 26 punti, meno della metà della media UE, l'Italia si è classificata al 30° posto su 31 Paesi, con due punti di vantaggio sulla Spagna. Rispetto alle altre principali economie europee, le componenti dell'indice in cui il nostro Paese è fortemente indietro sono legate a due aspetti: il lavoro e le competenze. Sia nel passaggio verso il mondo del lavoro che nella partecipazione a quest'ultimo, l'Italia risulta carente, con risultati profondamente negativi in termini di partecipazione al mondo del lavoro degli individui fra i 25 e i 54 anni e nell'occupazione di giovani appena laureati. In ambito lavorativo, peggio di noi solo la Romania. Nell'educazione di base e in "altri tipi di formazione" (categoria che include la formazione sul

³⁶ OECD (2024), *Studi economici dell'OCSE: Italia 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/68453d0b-it>.

luogo di lavoro, la formazione specifica non di livello universitario e le competenze digitali), l'Italia non raggiunge punteggi in linea con la media UE, ma perlomeno non se ne colloca troppo distante. Invece, nelle categorie "utilizzo delle competenze" e "mismatch delle competenze", il nostro paese è di nuovo nelle ultime posizioni ed arranca maggiormente a causa di due voci: disoccupazione di lungo periodo e disallineamento fra qualifiche ottenute e occupazione svolta. Il nodo, dunque, non è tanto la capacità di sviluppare competenze, quanto metterle in pratica essendo parte attiva della forza lavoro³⁷.

1.3.2. STEM tra carenze ed opportunità

Come abbiamo osservato, le opportunità più significative, così come il mismatch più marcato nell'offerta di formazione terziaria, riguardano le discipline STEM. Queste aree, infatti, presentano una domanda crescente di professionisti altamente qualificati, ma l'offerta formativa non è sempre in grado di soddisfarla adeguatamente; esamineremo ora più in dettaglio questa discrepanza e le possibili soluzioni per affrontarla.

L'acronimo STEM, che come ricordato significa letteralmente Science, Technology, Engineering e Mathematics, è utilizzato per indicare un paradigma educativo fondato sull'armonizzazione e interdisciplinarietà di tali ambiti attraverso la combinazione interagente di due prospettive: 1) il metodo investigativo proprio delle scienze che indagano i fenomeni e 2) la progettazione tecnologica o ingegneristica che comporta, anche attraverso la manipolazione della realtà fisica, la risoluzione di un problema contingente o prospettico.

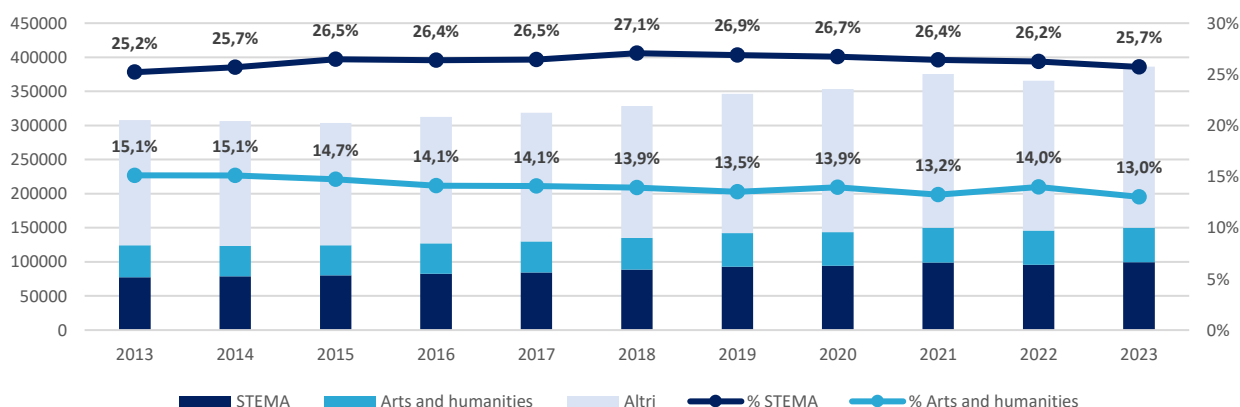
Il mondo accademico, soprattutto negli ultimi anni, sta assistendo a un significativo incremento di studenti nei corsi STEM (Grafico 1.22) secondo una tendenza che, sulla scorta dei risultati di survey somministrate per indagare il trend, è alimentata dalla convinzione che le discipline STEM siano una garanzia per un futuro professionale solido.

Un trend, tuttavia, che deve fare i conti con dati ufficiali, non proprio confortanti sulla diffusione delle competenze STEM. Infatti, secondo uno studio dell'Osservatorio STEM di Fondazione Deloitte e DCM Public Policy Program, i laureati STEM continuano a essere meno del 30% nei Paesi europei oggetto della ricerca (Italia, Spagna, Malta, Grecia, UK, Francia e Germania) e in Italia solo il 25,7% (considerando anche architettura). Il risultato è che nel nostro Paese il 44% delle imprese ha difficoltà a trovare candidati con formazione STEM, con un indice che si riconferma a livello europeo raggiungendo il 55% di imprese che dichiarano la stessa difficoltà.

³⁷ <https://www.i-com.it/2024/07/16/innovazione-strada-maestra-per-sostenibilita-e-transizione-2/>

Fig.1.22: Quota di laureati nelle materie STEMA e in facoltà umanistiche (2013-2023)

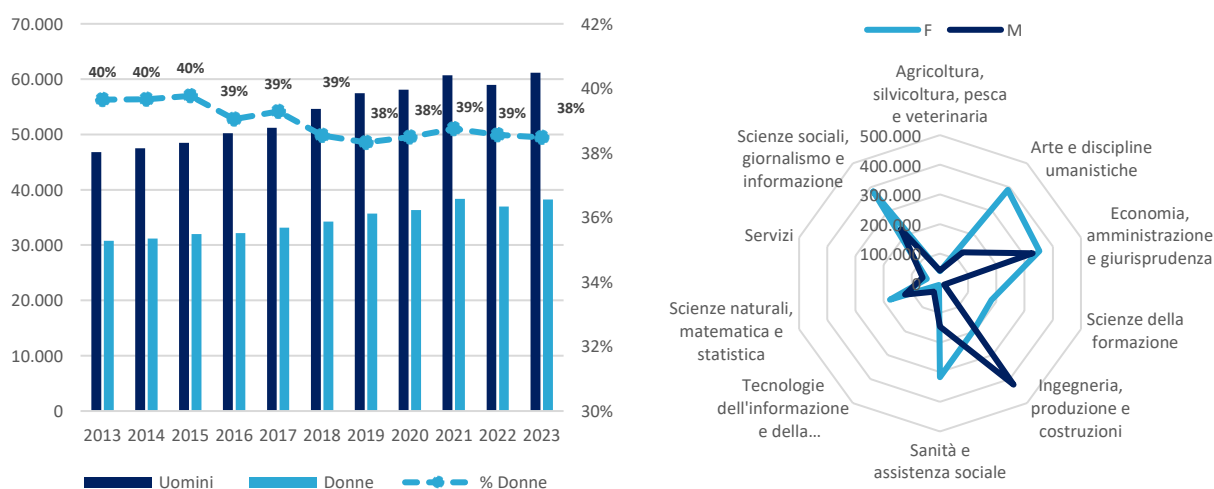
Fonte: Elaborazione I-Com su dati MIM



Le materie STEM sono costrette a confrontarsi anche con l'evidente divario di genere che rende la situazione italiana, così come quella europea, più complessa; **la percentuale di laureati nelle discipline STEM raggiunge il 37,0% tra gli uomini (+2,5 punti percentuali rispetto al 2022), mentre scende al 16,8% tra le donne.** Nel 2023, su un totale di 99.436 laureati in STEMA (A: architettura; in alcuni casi, la letteratura considera come STEM anche le lauree della famiglia di architettura, quindi comprese scienze dell'architettura ed urbanistica), **solo il 38% è composto da donne**, evidenziando così un marcato divario di genere (Fig. 1.23). Il secondo grafico mostra inoltre la distribuzione dei laureati nel periodo 2012-2022 in Italia, suddivisi per disciplina e per genere, e illustra chiaramente come esista un ampio divario tra le materie STEM e quelle umanistiche, sociali e di assistenza, con queste ultime caratterizzate invece da una predominanza femminile.

Fig.1.23: Quota di laureati STEMA per genere, 2013-2023 - Laureati per disciplina e per genere, 2012-2022

Fonte: I-Com Innov-e - Elaborazione I-Com su dati MIM



Approfondire l'indirizzo di studi universitari è fondamentale perché influisce significativamente sui tassi di occupazione dei laureati, in particolare su quelli delle donne, ponendosi dunque come mezzo di emancipazione sempre più importante, nonostante le differenze marcate che ancora sussistono. **Nel 2023, il tasso di occupazione tra i laureati di 25-64 anni nelle aree Umanistica e dei Servizi è del 79,5%, sale all'84,2% per quelli nell'ambito Socioeconomico e Giuridico, raggiunge l'86,6% per i laureati nelle STEM, e tocca il massimo del 88,6% tra i laureati in Medicina e Farmacia.** I percorsi legati alle discipline STEM offrono dunque tra le carriere più retribuite e stabili e la sottorappresentazione delle donne in questi settori educativi ha conseguenze significative, contribuendo alle disparità di genere nel mercato del lavoro. Questa mancanza di parità nelle opportunità educative e professionali limita le possibilità di carriera per le donne e perpetua le disuguaglianze economiche e sociali.

Tuttavia, **il divario tra uomini e donne nei ritorni occupazionali è marcato, oltre che nelle discipline socioeconomiche e giuridiche, anche all'interno delle materie STEM.** Questa disuguaglianza non è dovuta alla bassa percentuale di donne laureate in ambiti ad alta occupabilità, come informatica, ingegneria e architettura, ma persiste anche a parità di macroarea disciplinare. Ad esempio, **il tasso di occupazione femminile nell'area "scienze e matematica" è inferiore a quello maschile di 6,3 punti percentuali (80,1% rispetto a 86,4%), mentre nell'area "informatica, ingegneria e architettura" la differenza arriva a 9,3 punti percentuali (81,8% contro 91,1%).** Le differenze di genere sono più contenute tra i laureati di età compresa tra i 25 e i 44 anni, con un gap di 5,2 punti percentuali per le scienze e matematica e di 7,5 punti per l'informatica e ingegneria³⁸.

Queste disuguaglianze di genere, alimentate da stereotipi, devono essere affrontate sia nell'orientamento agli studi, sia nel mercato del lavoro, permettendo e promuovendo così un accesso alle materie STEM attrattivo anche per le donne, soprattutto come strumento di autonomia e indipendenza.

Box 4: Disuguaglianze nei percorsi formativi, ruolo degli stereotipi di genere e abbandono scolastico

Gli stereotipi che riguardano le ragazze e le discipline scientifiche sono spesso inconsci e si radicano profondamente, proprio perché acquisiti senza che ce ne si renda conto. Questi stereotipi hanno origine, tra l'altro, dalle aspettative familiari, che, come evidenziato da studi dell'OCSE³⁹, sono diverse per bambine e bambini. Le differenze nelle aspettative e nel trattamento ricevuto all'interno della famiglia e della società vengono interiorizzate sin dai primi anni di vita, con almeno due principali conseguenze.

La prima riguarda **la fiducia delle ragazze nelle proprie capacità matematiche, che è generalmente inferiore rispetto ai coetanei maschi.** Questo si riflette in un rendimento mediamente migliore nelle materie umanistiche e più basso nelle scienze. Tuttavia, le ragazze che sviluppano maggiore fiducia nelle proprie capacità raggiungono risultati simili a quelli dei ragazzi nei test di matematica.

³⁸ <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/07/REPORT-livelli-istruzione.pdf>

³⁹ <https://www.invalsi.it/invalsi/ri/pisainfocus/it/PIF-49-it.pdf>

La seconda conseguenza è che, **anche tra le ragazze con eccellenti risultati in matematica, l'idea di intraprendere carriere scientifiche come quella di ingegnere o scienziata è meno diffusa rispetto ai ragazzi**. A livello internazionale, nei paesi OCSE, **solo il 14,5% delle ragazze di 15 anni con ottimi risultati in matematica si immagina in una carriera STEM a 30 anni, rispetto al 26% dei ragazzi; in Italia, questo divario risulta ancora più marcato con una distanza che supera i 14 punti percentuali**.

L'Italia si distingue anche per il divario di genere più ampio nelle discipline scientifiche tra tutti i paesi coinvolti nella **rilevazione OCSE-PISA**. Nello specifico, **la differenza tra il punteggio medio ottenuto dai ragazzi e quello delle ragazze nelle prove di matematica è di 21,1 punti**, un valore significativamente più alto rispetto alla media OCSE, che si attesta a 9,1 punti (Fig.1.24). Questo divario risulta notevolmente più ampio anche rispetto ai risultati degli altri paesi analizzati, evidenziando una disparità marcata nelle performance matematiche tra i due sessi in Italia.

Le analisi del programma PISA evidenziano che le ragazze ottengono risultati migliori rispetto ai ragazzi nei test che presentano problemi scientifici o matematici simili a quelli affrontati abitualmente in ambito scolastico. Tuttavia, **il loro rendimento è significativamente inferiore quando la risoluzione del problema richiede la capacità di "thinking outside the box"**. In queste situazioni, come nel caso di elaborazioni che prevedono l'uso di una formulazione matematica, i ragazzi tendono a superare le ragazze con un vantaggio medio di 16 punti nella scala PISA, equivalente a circa cinque mesi di scolarità.

Analogamente, i ragazzi dimostrano un margine di superiorità di circa 15 punti percentuali nella capacità di applicare le conoscenze scientifiche per descrivere, interpretare o prevedere fenomeni in modo scientificamente rigoroso. Questi divari di genere possono essere in parte spiegati dalla diversa fiducia in sé stessi che caratterizza gli studenti, una maggiore autostima favorisce infatti l'adozione di un approccio esplorativo, basato su tentativi ed errori, che risulta cruciale per sviluppare competenze avanzate in matematica e scienze. Questo tipo di approccio, che include la capacità di accettare e imparare dai propri errori, rappresenta una componente essenziale nel processo di acquisizione del sapere scientifico.

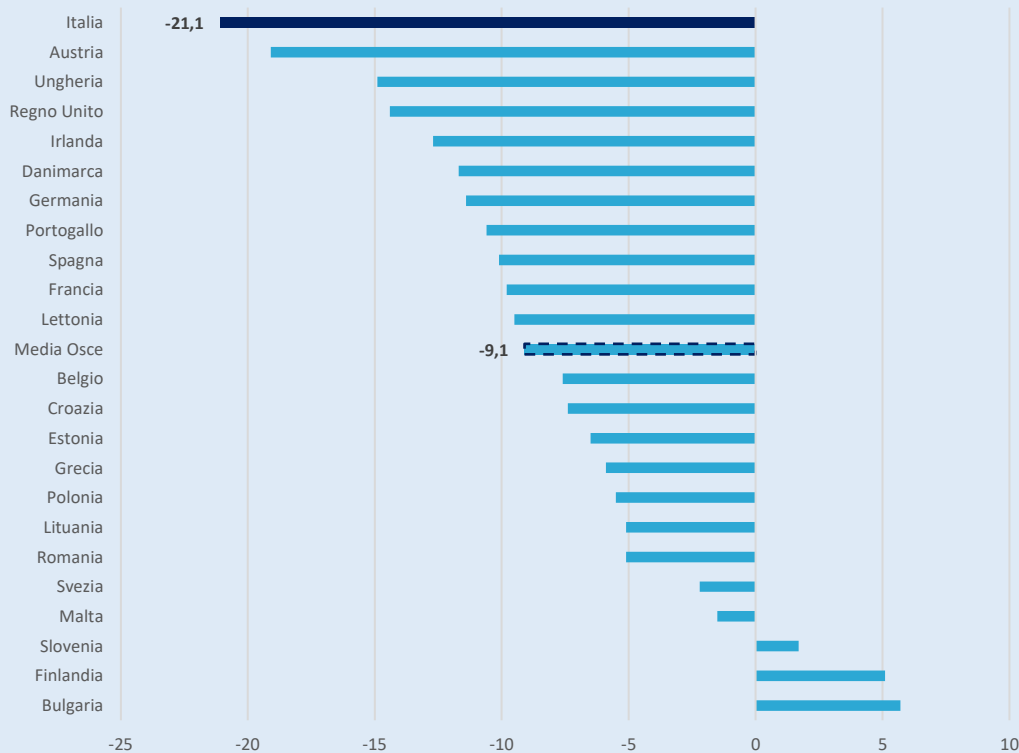
È importante considerare che l'impatto dei divari di genere nell'apprendimento della matematica varia significativamente nelle diverse aree del Paese, questo fenomeno può essere osservato grazie ai **dati Invalsi**, che offrono una panoramica sia a livello nazionale, sia regionale. Confrontando i **punteggi medi ottenuti in matematica** dagli studenti di ciascuna regione o macroarea geografica in **V elementare** rispetto alla media nazionale (195), emergono alcune differenze significative. In **Abruzzo e Molise, i punteggi sono nettamente superiori alla media nazionale, mentre nella provincia autonoma di Bolzano (per gli studenti di lingua italiana), in Calabria e in Sardegna i punteggi risultano significativamente più bassi**.

I risultati ottenuti da ciascun alunno sono influenzati da molteplici fattori, in generale, il rendimento osservato in una prova riflette l'effetto di diverse componenti, tra cui quelle legate al processo di apprendimento e insegnamento, alle caratteristiche individuali (come il genere, la regolarità nel percorso scolastico, il background migratorio e il contesto socio-economico e culturale della famiglia) e alle caratteristiche dell'ambiente sociale di

appartenenza (quali l'area geografica di residenza e il contesto socio-economico e culturale della scuola frequentata).

Fig.1.24: Divario di genere nel punteggio in matematica dei quindicenni nelle prove Ocse-Pisa (2022)

Fonte: OCSE – Banca d'Italia

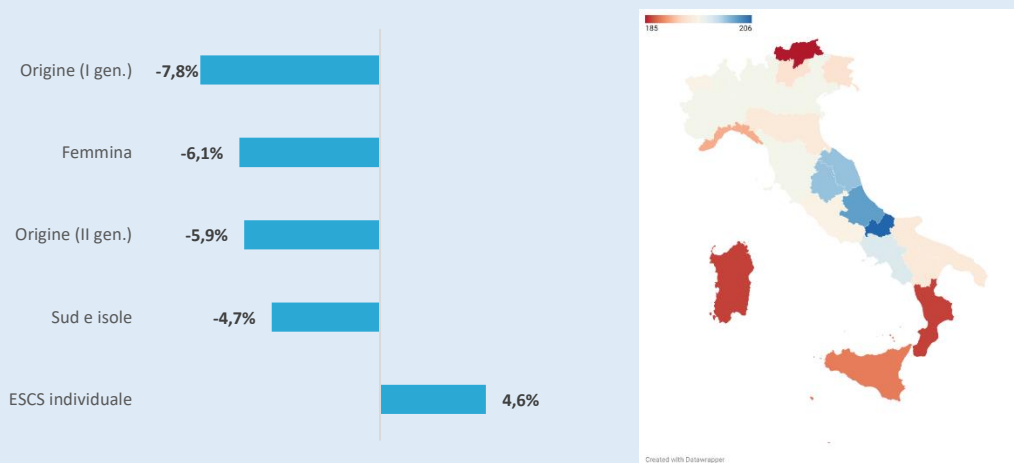


Il rapporto Invalsi ha stimato il peso specifico di ciascuno di questi fattori, isolandone l'effetto a parità delle altre condizioni, per comprendere meglio il loro impatto sui risultati scolastici. Dai risultati osserviamo che **l'impatto più negativo lo hanno il background migratorio; infatti, gli studenti di prima generazione ottengono risultati complessivamente inferiori di 7,8 punti percentuali** rispetto ai compagni non di origine immigrata, mentre per gli studenti di seconda generazione il divario è di 5,9 punti percentuali.

A seguire abbiamo invece il sesso, dopo cinque anni di scuola si evidenzia già una differenza netta a sfavore delle bambine di 6,1 punti percentuali; infine, a parità di tutte le altre condizioni, **nel Sud e Isole il divario si fa significativamente più marcato (-4,7%);** al contrario, **provenire da contesti sociali più favorevoli determina un vantaggio di 4,6 punti percentuali** (Fig.1.25).

Fig.1.25: Risultati Test Invalsi di matematica in V Primaria per regione, 2024 - Peso di alcuni fattori sull'esito della prova di Matematica in V primaria

Fonte: INVALSI



Man mano che gli studenti avanzano nel percorso scolastico, i divari nei risultati in matematica si ampliano ulteriormente. Nel 2024, in Italia, il 52,5% degli studenti ha raggiunto gli obiettivi previsti in matematica al **termine del secondo ciclo d'istruzione**, con notevoli differenze regionali: nel Nord-Ovest la percentuale è del 63,6%, nel Nord-Est del 65,9%, al Centro del 51,1%, al Sud del 40,8%, e al Sud e Isole del 39%. Come mostrato nel grafico X, **il divario tra i risultati dei ragazzi e delle ragazze si amplia fino a un 8%**, mentre il background sociale e migratorio influisce meno sui risultati, lasciando emergere l'importanza dell'area geografica di provenienza (con un **-8,7% per il Sud e le Isole**) e della scelta della scuola.

In particolare, **la tipologia di scuola frequentata assume un ruolo significativo**: gli studenti delle **scuole che accolgono alunni con un profilo socioeconomico medio-alto mostrano un vantaggio di 13,3 punti**. Inoltre, chi frequenta il **liceo scientifico ottiene un punteggio mediamente superiore di 21,6 punti rispetto alla media**, mentre gli studenti degli altri licei ottengono risultati inferiori di 7,1 punti, posizionandosi più vicini agli esiti degli istituti tecnici che a quelli di un liceo scientifico. Infine, esiste un marcato divario tra istituti tecnici e professionali, con gli studenti dei professionali che registrano un punteggio inferiore di 18,1 punti (Fig1.26).

Fig.1.26: Peso di alcuni fattori sull'esito della prova di Matematica al termine del secondo ciclo di studi

Fonte: INVALSI



Le numerose disuguaglianze analizzate che vengono portate avanti durante tutto il percorso scolastico e di formazione di ragazze e ragazzi influisce implicitamente sulle possibilità di dispersione scolastica e di eccellenza allo stesso tempo. Analizzando i **dati sulla dispersione scolastica**, emerge prima di tutto come il fenomeno della dispersione scolastica implicita sia trainato soprattutto dal non raggiungimento dei traguardi richiesti dalla normativa in Italiano e Matematica, quindi direttamente interconnesso con i risultati mostrati prima, e involontariamente ai divari e fattori che influenzano questi risultati.

Nel 2024, la quota di rischio di dispersione scolastica implicita ha raggiunto il dato più basso mai registrato a livello nazionale, con il 12,9% per il primo ciclo di istruzione e il 6,6% per il secondo ciclo. Nonostante ciò, persistono differenze significative tra le regioni. Per il **primo ciclo, le regioni con più del 20% di studenti a rischio di dispersione scolastica sono Calabria, Sicilia e Sardegna.** Tuttavia, le regioni che hanno registrato il **miglioramento più marcato tra il 2023 e il 2024 sono la Calabria (-3,3 punti percentuali), la Campania (-2,3 punti) e la Puglia (-2,2 punti).** Al contrario, la quota di rischio è aumentata in Valle d'Aosta (+1,9 punti), nella provincia autonoma di Trento (+0,6 punti) e in Piemonte (+0,4 punti).

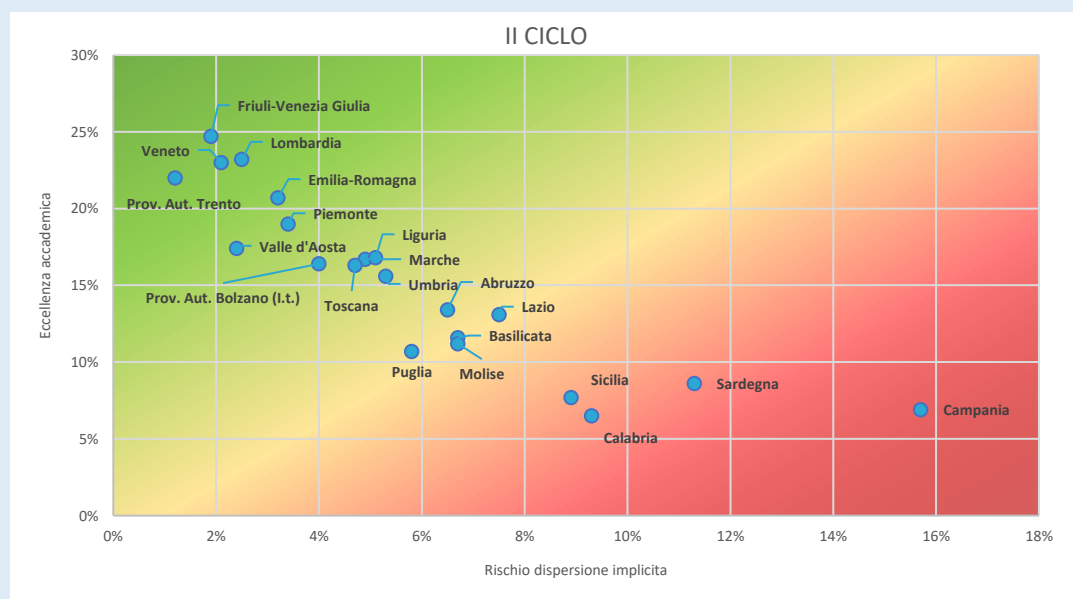
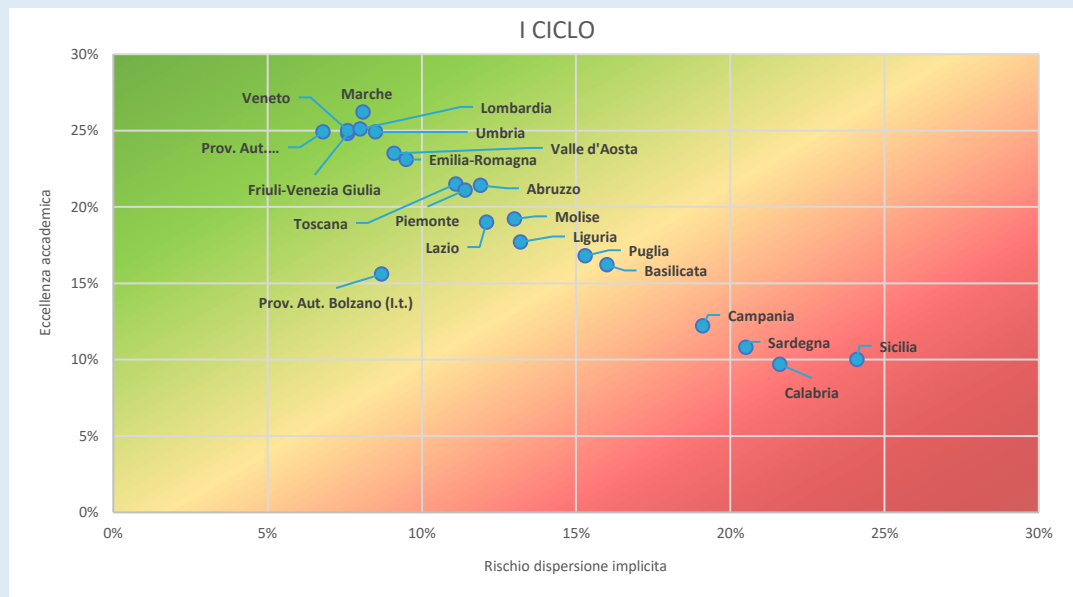
Per il **secondo ciclo, le regioni con un rischio di dispersione superiore al 10% sono la Campania e la Sardegna.** Anche in questo caso si osservano **progressi significativi: Calabria (-4,7 punti percentuali), Sardegna (-4,6 punti) e Basilicata (-3,9 punti) mostrano i miglioramenti più evidenti.** L'unica area con un aumento del rischio è la provincia autonoma di Bolzano – lingua italiana (+1,8 punti).

Un ulteriore aspetto da considerare per valutare l'equità del sistema educativo è la sua capacità di supportare gli studenti con i migliori risultati. Sebbene la dispersione scolastica implicita e l'eccellenza accademica non siano fenomeni direttamente legati, sono comunque strettamente connessi al tema dell'equità nelle opportunità educative. Un sistema scolastico potrebbe, infatti, avere un'alta percentuale di studenti vulnerabili e, allo stesso tempo, una buona parte di studenti con eccellenti risultati. Tuttavia, il sistema italiano non rientra in questo caso, poiché, in situazioni di fragilità nell'apprendimento, le scuole territoriali sono anche in grado di sostenere le eccellenze. Complessivamente, si osserva una correlazione inversa: **al crescere della quota di studenti eccellenti, diminuisce quella di coloro che sono a rischio di dispersione scolastica, e viceversa.**

Al termine del primo ciclo di istruzione, **le regioni con la situazione più favorevole sono la provincia autonoma di Trento, la Lombardia, il Veneto, il Friuli-Venezia Giulia, l'Umbria e le Marche,** mentre le regioni con **la situazione più problematica sono la Campania, la Sardegna, la Calabria e la Sicilia** (Figura 1.27). **Questa tendenza si conferma anche al termine del secondo ciclo di istruzione, ad eccezione dell'Umbria e delle Marche⁴⁰.**

⁴⁰ https://invalsi-areaprove.cineca.it/docs/2024/Rilevazioni_Nazionali/Rapporto/Rapporto%20Prove%20INVALSI%202024.pdf

Fig.1.27: Studenti e studentesse a rischio di dispersione scolastica implicita e accademicamente eccellenti al termine del I e del II ciclo d'istruzione, per regione, valori %
Fonte: INVALSI



L'esempio delle ragazze nelle discipline matematiche e STEM è emblematico, dove stereotipi radicati e differenze di trattamento, sia a livello familiare che sociale, influenzano la fiducia nelle proprie capacità e, di conseguenza, i risultati e le aspirazioni; allo stesso modo, i divari territoriali e socioeconomici mostrano come contesti meno favorevoli possano limitare il raggiungimento degli obiettivi educativi, accentuando ulteriormente le fragilità.

Contrastare queste disuguaglianze richiede un approccio sistemico che agisca non solo sulle condizioni di partenza, ma anche sui meccanismi che le perpetuano,

garantendo pari opportunità di apprendimento e sviluppo per tutti gli studenti e tutte le studentesse, indipendentemente dal contesto di provenienza o dal genere.

1.3.3. *Integrazione con la cultura umanistica. L'evoluzione necessaria da STEM a STE(A)M*

A cura di **Fortunato Costantino**

Date queste premesse, e avuto riguardo al contesto globale caratterizzato da una velocità e imprevedibilità senza eguali dei cambiamenti economici, sociali, politici e produttivi, si inserisce l'importanza di approcciare a nuovi metodi e modelli di formazione anche rispetto ai recenti dati e trend sul tema.

Un interessante e innovativo spunto di riflessione - in controtendenza rispetto al fabbisogno di breve termine presentato nel precedente paragrafo - viene dato dal premio Nobel per l'economia 2010 **Christopher Pissarides** secondo cui **l'evoluzione dell'intelligenza artificiale (IA) e la sempre più crescente automazione potrebbero ridurre significativamente le opportunità di lavoro nei settori STEM lasciando molti laureati a fronteggiare un mercato del lavoro estremamente fluido e imprevedibile e mettendo in discussione la sostenibilità a lungo termine di una carriera puramente basata su specialità tecniche.**

Ciò è ancor più vero ove si consideri che **le competenze STEM sono sempre anticicliche rispetto alle richieste derivanti dal mercato.** Nel senso che considerati i percorsi formativi accademici di almeno 5 anni, chi arriva ad acquisire le competenze STEM deve mettere in conto da un lato le centinaia o migliaia di esperti che si sono già formati e che nel frattempo hanno saturato i posti di lavoro a disposizione e dall'altro il ricambio delle specialità nel frattempo emergenti e richieste con carattere di novità da un mercato ulteriormente evolventesi. In particolare, Pissarides evidenzia **l'importanza delle soft skills** o, come da altri definite, life skills (competenze della vita o, meglio, per la vita) ovvero il complesso delle abilità trasversali che giocano un ruolo cruciale nel successo lavorativo e sociale e che includono, a titolo esemplificativo, la capacità di comunicare efficacemente, la comprensione empatica, il pensiero critico strategico, la collaborazione, la creatività e stili di leadership non tossici ma autorevoli e inclusivi.

In un mondo in rapida evoluzione, infatti, **queste peculiari competenze diventano sempre più critiche e dirimenti, offrendo agli individui e alle organizzazioni gli strumenti per adattarsi e prosperare in una varietà di contesti in continuo cambiamento.** In aggiunta, diversamente dalle materie STEM, le competenze trasversali non sono anticicliche ma sempre richieste e necessarie al di là del perimetro di rilevanza delle competenze tecniche specializzate.

L'intuizione di Pissarides non pone una scelta discriminante tra soft skills e competenze STEM, e dall'altra parte non sarebbe nemmeno una scelta percorribile, ma piuttosto pone l'attenzione sul valore della integrazione di entrambi gli ambiti, offrendo una prospettiva equilibrata e realistica sul futuro del lavoro e delle organizzazioni nel contesto complesso del XXI secolo.

È più esattamente un invito a concepire l'educazione e la formazione come un impegno sociale in cui gli approcci curricolari devono integrare il dominio cognitivo con le soft skills e quindi conciliare funzionalmente le competenze tecniche specializzate con lo sviluppo dell'apprendimento sociale ed emotivo e dell'apprendimento di sé stessi.

Si delineano dietro questo trend necessario le ragioni di un nuovo "contratto sociale" in cui l'educazione e la formazione, nel mix bilanciato di competenze tecno-scientifiche e soft/life skills, divengono strumento privilegiato per una nuova e più coerente comprensione delle relazioni tra ecosistemi complessi e quindi tra le Comunità, il Pianeta, la Natura, la Scienza e la Tecnologia.

È un tema di social fairness che costituisce peraltro il secondo pilastro della European Skills Agenda che nel quadro dell'Azione 8 relativa ai diritti per l'accesso al lavoro cita le Life Skills, come competenze non cognitive e abilità sociali di comportamento positivo e di adattamento continuo, fondamentali per la crescita e lo sviluppo dell'individuo e per il suo proficuo inserimento nella società. Ma è anche a ben vedere un tema di recupero di una dimensione di sostenibilità sociale del modello auspicabile di formazione e istruzione in linea con gli Obiettivi 4 (Istruzione di Qualità) e 10 (Ridurre le Diseguaglianze) dell'Agenda dello Sviluppo Sostenibile 2030. Anche l'UNICEF nel suo Quadro concettuale e programmatico (CPF) propone un indirizzo mirato per guidare le politiche, le strategie e i programmi sulle soft/life skills e l'educazione alla cittadinanza, identificando un insieme di dodici competenze fondamentali per la vita, convogliate in un modello di apprendimento a quattro dimensioni: "Imparare a conoscere" (dimensione cognitiva), "Imparare a fare" (dimensione strumentale), "Imparare a essere" (dimensione individuale) e "Imparare a vivere insieme" (dimensione sociale).

Non è un caso, dunque, che sia emersa (ad onor del vero sin dalle ricerche sul tema di Georgette Yakman nel 2007, indiscussa leader in questo campo) **l'esigenza di ripensare il paradigma STEM inserendo al suo interno la "A" di "Art", intesa nel suo senso più ampio di scienze umane, etica, ideali, espressione artistica. STEM diventa quindi STE(A)M (Science, Technology, Engineering, Art, and Mathematics) ad esprimere una "integrative dimension" tra hard e soft skills, un nuovo modello multidisciplinare in grado di fissare i punti di contatto tra conoscenza tecnica, sviluppo sociale, mondo del business e "arti liberali" e di meglio preparare le generazioni future a competere nell'economia dell'innovazione del XXI secolo.**

Lungo questa direttrice, anche il Comitato Europeo delle Regioni nel 2019 espresse il Parere dal titolo "Rafforzare l'istruzione STE(A)M nell'UE" attribuendo al paradigma STEAM, e quindi alle intersezioni delle scienze con le discipline umanistiche e artistiche, una indubbia capacità di contribuire allo sviluppo futuro delle economie europee soprattutto per quelle che purtroppo si collocano ancora in una retrovia della competizione per l'innovazione tecnologica soprattutto nel campo delle ICT.

STE(A)M, dunque, come modello cognitivo avanzato che richiede di possedere non solo competenze tecniche, ma anche e soprattutto abilità sociali e analitiche e nel quale le arti intese latamente come cultura umanistica da retaggio del passato diviene il valore aggiunto del presente, l'elemento trigger che colmando le carenze insite nel modello STEM e potenziando l'indirizzo strumentale tipico di tale ambito di discipline con una abilità estesa di indagine dei fenomeni complessi e dei loro significati possibili, consente di sviluppare un mindset orientato a innovazione, creatività, originalità, pensiero critico e strategico inteso a cogliere le interazioni e le connessioni tra le varie dimensioni dell'agire umano, valorizzazione della catena degli Stakeholders

rilevanti, capacità di gestire risorse umane attraverso approcci sostenibili ed inclusivi, oltre ad una flessibilità cognitiva che non sarebbe presidiata dall'esercizio delle sole competenze STEM.

Un percorso che richiede di essere coltivato sin dalla scuola primaria in poi, con una enfasi peculiare in ambito universitario, al fine di normalizzare, nel senso di rendere norma, gli effetti positivi di una ibridazione tra differenti discipline attraverso un approccio sistemico che superi le barriere scientifiche dei diversi insegnamenti e crei attitudine alla interdisciplinarietà e a spazi di co-creazione in cui il valore delle idee innovative diventi azione di progresso reale. Un unicum educativo, anzi, che si offre come la più coerente alternativa ai modelli di formazione tradizionale, capace di declinare compiutamente nell'ambito della dimensione cognitiva nel rapporto con gli obiettivi strategici dell'impresa e del mondo del business, la propensione a ragionare in termini di sostenibilità, resilienza e prospettiva umano-centrica in perfetto allineamento con il **paradigma dell'Industry 5.0** identificativo di un modello di impresa, caratterizzata da un livello superiore di capacità decisionale e previsionale, in grado di resistere alla imprevedibilità delle crisi e fragilità della economia globalizzata, attraverso una **produzione adattabile e processi aziendali flessibili ma soprattutto attraverso catene di valore strategico, incluso l'Human Capital, solide e sufficientemente resilienti.**

Una sfida critica, infine, soprattutto per le imprese, l'industria e per gli stessi enti pubblici che dovranno ripensare il proprio modello di governance con riferimento al tema cruciale della formazione e della preparazione della futura classe dirigente, avendo a mente che ciascuna organizzazione, pubblica o privata che sia, nella complessità degli scenari propri del XXI secolo, non è mai un sistema autosufficiente e autarchico, ma è profondamente condizionato dalle interazioni con i molteplici altri ecosistemi che le gravitano intorno e la cui incomprensione non induce un mero rischio di impatto negativo sulle strategie di business, eventualmente stimabile, misurabile e mitigabile secondo il paradigma ERM, ma una certezza di progressivo isolamento sulla scacchiera variabile dei mercati, altamente tecnologici e digitalizzati e quindi di inevitabile fallimento.

2. LA GEN Z ALL'INGRESSO NEL MONDO DEL LAVORO

2.1. Il mercato del lavoro tra le conseguenze del Covid e le nuove istanze generazionali

“Generazione Z” (o Gen Z, o “Zoomers”) è il termine giornalistico, dei media, ma ultimamente anche della demografia, con cui si fa riferimento alla generazione di persone nate tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2010. Seguendo la definizione dell'Enciclopedia Treccani⁴¹, per Generazione Z si intendono i nativi digitali nati tra il 1997 e il 2012, intervallo di tempo identificato anche dall'Enciclopedia Britannica che, inoltre, specifica che *“gli anni compresi sono talvolta contestati o discussi perché le generazioni e le loro tendenze sono difficili da delineare. La Generazione Z segue la generazione dei millennial (1981-1996 circa), talvolta chiamata Generazione Y, che ha seguito la Generazione X (1965-1980 circa), la prima generazione a cui è stata assegnata una lettera. Raggiungendo la fine dell'alfabeto latino standard, alla Generazione Z succede la Generazione Alpha (primi anni 2010-2020 circa), la prima a cui è stata assegnata una lettera greca in corrispondenza del nuovo millennio”*⁴².

Essendo la prima generazione nata e cresciuta con la tecnologia digitale portatile fin dalla giovane età, i membri della Generazione Z sono stati soprannominati “nativi digitali”⁴³. Sono la generazione cresciuta con l'accesso a Internet e con i social media, avendo fin dall'infanzia accesso immediato a dispositivi mobili, applicazioni e informazioni globali. Parallelamente, nello scenario globale, è importante evidenziare come la Gen Z sia cresciuta dopo il periodo di maggiore ottimismo internazionale degli anni '90, vivendo in prima persona tanti momenti che hanno segnato la storia recente. Difatti, non solo hanno vissuto in infanzia eventi come gli attentati dell'11 settembre 2001 e la presenza del terrorismo e dei conflitti in Medio Oriente, ma sono anche cresciuti con lo spettro ricorrente del termine “crisi”: anzitutto le crisi finanziarie, economiche e sociali che si sono succedute a partire dal fallimento di Lehman Brothers nel 2008, ma poi anche la crisi climatica, la crisi geopolitica, e, in ultimo, la crisi pandemica⁴⁴.

Secondo la letteratura, sono questi due elementi - da una parte il dirompente avanzamento del digitale e dall'altra il senso di incertezza e precarietà costante che ha portato alla maturante percezione di essere la prima generazione nella storia (forse insieme ai “Millennials”) che vivrà in condizioni meno favorevoli dei propri genitori – a incidere maggiormente sulle caratteristiche della Gen Z, sulle sue preferenze e sul suo processo di socializzazione, come pure sull'approccio al mondo del lavoro e al proprio percorso professionale. La consapevolezza delle sfide globali, in primis del cambiamento climatico, la forte attenzione verso i temi della diversità e dell'inclusività e la prioritizzazione del benessere fisico, psicologico e sociale, porta la Generazione Z a entrare nel mondo del lavoro con una visione di scopo e crescita personale ben definita, cercando di

⁴¹ [https://www.treccani.it/vocabolario/generazione-z_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/generazione-z_(Neologismi)/)

⁴² <https://www.britannica.com/topic/Generation-Z>

⁴³ Termine coniato dallo scrittore Marc Prensky nel 2001 nell'articolo “Digital natives, digital immigrants” On the horizon 9.6. Prensky, M. (2001) a cui ha poi fatto seguito “From Digital Natives to Digital Wisdom: Hopeful Essays for 21st Century Learning” Prensky, M. (2012).

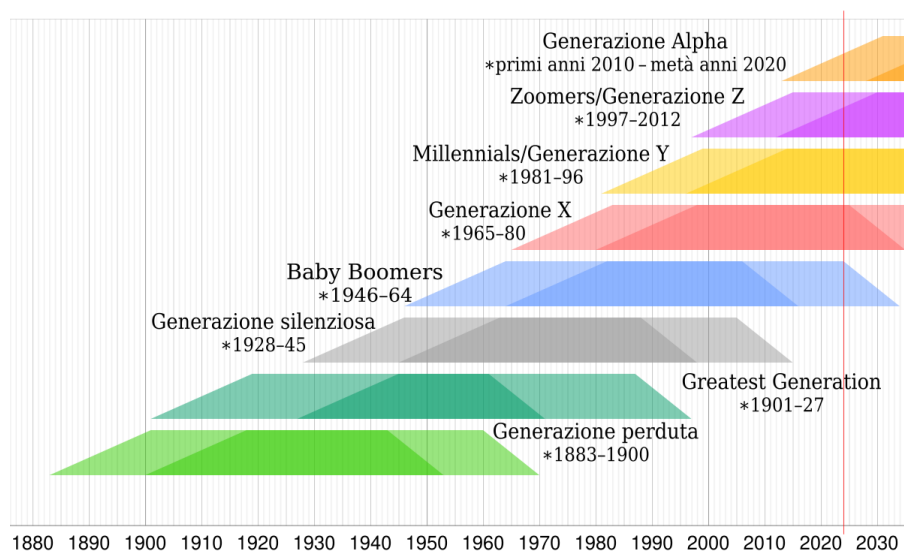
⁴⁴ Da questa condizione di crisi continuata, che caratterizza i primi decenni di vita della Gen Z, è nato il neologismo “permacrisi” (dal termine inglese permacrisis, da “perma-” prefisso di “permanente” e “crisi”) che indica il periodo di instabilità e incertezza caratterizzato dal susseguirsi e sovrapporsi di situazioni d'emergenza. La parola “Permaccrisis” compare per la prima volta nel volume Correspondences (2021) dell'antropologo britannico Tim Ingold.

armonizzare le proprie ambizioni professionali con i propri valori, con una forte attenzione per l'equilibrio vita-lavoro e, in generale, con una nuova concezione di lavoro e occupazione.

Tali novità, ancora spesso ignorate dal decisore politico ma anche da molti datori di lavoro, hanno in realtà un impatto storico sul mondo del lavoro non solo per il grado di differenziazione rispetto al passato, ma anche perché si stima che, complessivamente, già l'anno prossimo, **la Generazione Z costituirà tra il 27% e il 30% della forza lavoro globale**⁴⁵, un dato consistente dovuto alla crescita naturale della generazione nel mercato del lavoro ma soprattutto al pensionamento progressivo della generazione dei Baby Boomer.

Fig. 2.1: Etichette giornalistiche e dei media per indicare le diverse generazioni

Fonte: Wikipedia



Negli ultimi anni il mondo occupazionale ha accolto le nuove generazioni in un ambiente non sempre favorevole e in crescita - una constatazione valida anzitutto per il mercato del lavoro italiano, ma anche per il resto del continente. Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, la disoccupazione giovanile è infatti aumentata significativamente durante la pandemia, aggravando un sistema ancora alle prese con gli strascichi delle crisi economiche e finanziarie degli anni precedenti, o si è fatto ricorso a riduzioni di orario o soluzioni contrattuali più precarie data l'incertezza del periodo storico. E se chi era già nel mondo del lavoro (verosimilmente ai primi anni di carriera) ha dovuto affrontare riduzioni di orario o licenziamenti (ad esempio, nei settori come il retail, la ristorazione e il turismo, tra i più colpiti dal Covid, in cui molti giovani trovano impiego), chi si stava affacciando nel mondo occupazionale per un primo impiego è stato spesso costretto a soluzioni come stage, contratti a tempo determinato, a part-time o a progetto.

Allargando lo sguardo, è evidente come il Covid-19 abbia trasformato il mondo del lavoro in Italia in molti modi, accelerando processi che erano già in corso e introducendo cambiamenti profondi che appaiono oggi in gran parte irreversibili. Per fare alcuni esempi, durante la pandemia il lavoro da remoto è diventato la norma per moltissimi italiani, soprattutto nei settori terziari ma anche nella Pubblica Amministrazione, rompendo il tradizionale legame con la

⁴⁵ 'L'era del lavoro libero. Senza vincoli né barriere. Siamo pronti a questa rivoluzione?' F. Delzio. (Rubbettino, 2023).

presenza fisica in ufficio e il tabù che vedeva il lavoro da casa associato necessariamente a una minore produttività. Questo ha avuto effetti, ad esempio, nella digitalizzazione di uffici e posti di lavoro, un tempo limitata alle grandi aziende innovative. Si è infatti assistito all'adozione di nuove piattaforme per la comunicazione e la gestione delle attività, ma anche di infrastrutture digitali e di cybersecurity per garantire continuità e sicurezza nel lavoro a distanza. Al contempo, lo **smartworking** ha portato a un ripensamento degli spazi lavorativi, con molte aziende che hanno ridimensionato le loro sedi, ma anche nell'insieme di necessità dei lavoratori pendolari o fuorisede in quanto a trasporti e alloggi. Inoltre, la crisi ha rafforzato la gig economy e il lavoro autonomo, con sempre più italiani che si sono spostati verso occupazioni freelance e modelli di lavoro flessibili, mentre alcuni settori tradizionali, come il turismo e la ristorazione, hanno subito pesanti contraccolpi e faticano ancora oggi a recuperare.

Parallelamente, per i giovani all'entrata nel mondo del lavoro si è affermata una nuova attenzione al **bilanciamento vita-lavoro**: sempre più italiani stanno riconsiderando le proprie priorità, privilegiando opportunità lavorative che offrano flessibilità e un maggiore rispetto per il tempo personale. Questo riguarda anche il benessere psicologico, che ha assunto una priorità mai vista prima portando molte imprese italiane ad iniziare ad offrire soluzioni lavorative che potessero rispondere allo stress e all'ansia diffusi tra i lavoratori. Difatti, le crisi economiche prima e la pandemia da Covid-19 hanno avuto un impatto profondo sull'ingresso della Generazione Z nel mercato del lavoro, influenzando non solo le opportunità lavorative, ma anche le loro aspettative, priorità e il modo in cui si relazionano al lavoro: ciò che si riscontra è che, persino più che in altre fasi della storia, **al grande e radicale cambiamento nella domanda di lavoro sta corrispondendo una profonda trasformazione nel modo in cui i lavoratori si confrontano con le possibilità occupazionali sul mercato.**

Più che in altre fasi della storia, al radicale cambiamento nella domanda di lavoro sta corrispondendo una profonda trasformazione nel modo in cui i lavoratori si confrontano con le possibilità occupazionali sul mercato

Rispetto agli anni precedenti, i giovani si dimostrano più interessati al tipo di mansione proposta e alle attività da svolgere rispetto alla retribuzione, lasciando all'ultimo posto l'interesse per lo smart working, conciliazione vita-lavoro e orario flessibile. Esperti di risorse umane e selezionatori stanno difatti incontrando un fenomeno nuovo, e un panorama profondamente diverso da quello che si sarebbe potuto riscontrare solo cinque o dieci anni fa.

Dopo la pandemia, non sono più le aziende a scegliere i giovani ma sono i giovani, che secondo nuovi criteri, scelgono la realtà più adatta a loro. Nei colloqui, anche per le prime esperienze occupazionali, **le nuove generazioni di lavoratori esprimono priorità e aspettative diverse da quelle dei loro genitori o anche dei fratelli e delle sorelle maggiori, facendo emergere distanze consistenti dalle tradizionali offerte di lavoro.** Sono ormai numerosi gli studi che evidenziano come lo stipendio, la tipologia di contratto e la possibilità di carriera siano elementi ritenuti importanti, ma non più sufficienti per indurre l'accettazione del posto, tanto che **il 70% dei**

manager riferisce che alla fine dei colloqui conoscitivi il classico *“le faremo sapere”* detto dall’azienda si è ormai trasformato in *“le farò sapere”* detto dal candidato⁴⁶.

Nei colloqui di lavoro, il 70% dei manager rileva che si è ormai passati dal classico «le faremo sapere» detto dall’azienda al «le farò sapere» detto dal candidato

Questa tendenza è confermata anche da una recente analisi del Sole 24Ore⁴⁷, nella quale viene riportato che il **66% di chi oggi cerca lavoro nella fascia d’età 15-34 anni non accetterebbe uno stipendio inferiore a €1250 euro al mese e il 19% non scenderebbe sotto i €1500**. Inoltre, tra chi ha rifiutato delle proposte, il 57% lo ha fatto a causa di uno stipendio troppo basso, mentre il 17% afferma di non aver accolto la possibilità di un inquadramento al ribasso del proprio ruolo.

Vi è, difatti, la ricerca di una gratificazione personale nel lavoro o, in alternativa, di un lavoro che consenta di accedere alla gratificazione – e alla realizzazione – al di fuori di esso nelle sfere della vita privata. Complessivamente, per il **51% degli italiani il lavoro incide infatti sulla felicità della persona** (solo il 15% ritiene che il lavoro non abbia impatto, mentre un restante 34% gli dà un peso relativo), ma alla domanda *“quanto ti senti felice del tuo lavoro?”* **solo il 10%⁴⁸ ha risposto di esserlo pienamente**, un dato che **scende al 5% se si considerano** le tre dimensioni del benessere (fisico, psicologico e relazionale)⁴⁹. Interessante come la percezione di felicità a lavoro vari anche in base all’età: **la Gen Z è quella più infelice del proprio mestiere** con il 44% dei lavoratori che esprime insoddisfazione, segue la Generazione X con il 46%, poi i boomer a un passo dalla pensione con il 50% e i millennial, che con il 55% sembrano i più felici del proprio lavoro.

Inoltre, circa un lavoratore su tre si è assentato almeno una volta dal lavoro nell’ultimo anno per motivi di stress o ansia. Tali condizioni psico-fisiche, che conducono a infelicità e malessere, stanno portando molti a cambiare lavoro: il 45% degli italiani l’ha fatto recentemente o avrebbe il desiderio di farlo. Nel 2024, per la prima volta, il motivo principale è la ricerca di *“benessere fisico e mentale”* (36%). Come approfondito nei paragrafi successivi, a livello generazionale, come prevedibile, **è la Generazione Z quella più incline a cambiare lavoro, con un 60% che vorrebbe fare un mestiere diverso**, mentre tra le categorie lavorative i più insoddisfatti sono i colletti blu, con il 54%.

La Gen Z è oggi la più infelice sul lavoro, e la più propensa a voler cambiare mestiere. Ad essere determinante, però non è solo lo stipendio

⁴⁶ Corriere della Sera, su dati Gidp.

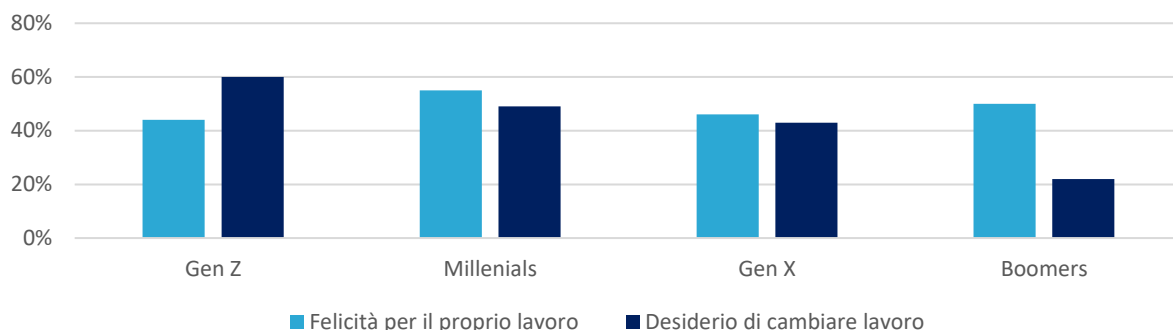
⁴⁷ Ricerca di Noto sondaggi pubblicata il 25 novembre 2024 dal Sole 24 Ore.

⁴⁸ Osservatorio BenEssere Felicità (2024).

⁴⁹ La School of management del Politecnico di Milano (2024).

Fig. 2.2: Felicità e soddisfazione per il proprio lavoro

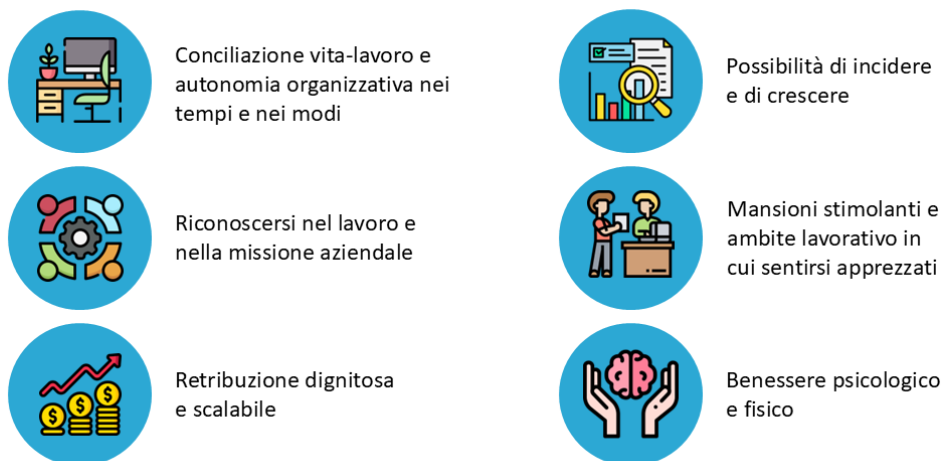
Fonte: Elaborazione I-Com su dati Osservatorio BenEssere Felicità (2024).



Come verrà approfondito nei paragrafi successivi, a seguito degli anni segnati dal Covid risultano infatti determinanti - in particolare nella fase di entrata nel mondo del lavoro - la possibilità di riconoscersi nei valori dell’azienda e di mettere in pratica ciò per cui si sono fatti sacrifici nel corso degli anni di studio e formazione, ma anche la qualità delle relazioni e dell’ambiente lavorativo, l’impatto sociale e ambientale, e soprattutto l’armonizzazione tra gli impegni lavorativi e la vita privata.

Fig. 2.3: Sintesi delle nuove esigenze e preferenze

Fonte: Elaborazione I-Com



2.2. La fine del mito della stabilità? L’accesso al mondo del lavoro

Le tendenze del mercato del lavoro, unite alle nuove preferenze di chi oggi entra nel mondo occupazionale, sembrano mettere in forte discussione alcuni dei punti saldi di un contesto, come quello italiano, tradizionalmente incline alla ricerca della stabilità e nel quale la crescita carrieristica si è sempre basata sull’anzianità di servizio. *“Nulla sarà come prima”* veniva detto

durante la pandemia, e indubbiamente i dati del mercato del lavoro sembrano confermare quella affermazione che, invece, in molti altri settori sembra già dimenticata.

All'interno del grande *reshuffle* del mercato del lavoro degli anni post-Covid vi sono quantomeno due fenomeni di particolare rilevanza che stanno stravolgendo il percorso carrieristico "tradizionale" e lineare: da una parte il cosiddetto fenomeno delle "grandi dimissioni", dall'altra la crescente tendenza al *job hopping*. Secondo dati recenti, **ben il 40% dei dipendenti sta infatti seguendo un percorso lavorativo "non lineare"**⁵⁰, ovvero con cambi di settore o ruolo all'interno della stessa azienda o di una realtà completamente diversa, sfatando il mito della carriera "verticale" come unica via al successo professionale. E se queste tendenze possono sembrare ragionevoli all'interno del mercato del lavoro privato, con un allineamento delle caratteristiche del mercato del lavoro in Italia a quelle predominanti nei Paesi europei, nessuno pochi anni fa avrebbe immaginato scenari simili anche nel campo dell'impiego pubblico.

2.2.1. Il fenomeno delle "Grandi dimissioni"

Per "grandi dimissioni" si intende l'impennata di dimissioni volontarie registrate nei mercati del lavoro di molti paesi occidentali a seguito della pandemia. Questa tendenza si è presentata in modo evidente anzitutto negli Stati Uniti dove, tra il 2021 e il 2022, è stata osservata la tendenza alla cosiddetta "*great resignation*"⁵¹ con un'ondata di fuoriuscite volontarie dal mondo del lavoro di milioni di occupati. **Nel solo 2021, infatti, ben 47,8 milioni di lavoratori subordinati negli USA avevano rassegnato le proprie dimissioni volontariamente**⁵², con un tasso complessivo di dimissioni che aveva raggiunto il record del 3% nel dicembre di quell'anno. Questa tendenza si è mantenuta elevata anche nel 2022 (nel marzo 2022 è stato raggiunto il picco di 4,5 milioni richieste, già registrato nel novembre 2021), con milioni di americani che hanno continuato a lasciare il proprio posto di lavoro. Nella letteratura vi è ancora un grande dibattito circa la natura e le cause di questo fenomeno, sebbene in generale vi sia un generale consenso sul fatto che sia stato alimentato dalla già citata ricerca di opportunità migliori, spesso legate a condizioni di lavoro più flessibili o retribuzioni maggiori, nonché dalla crescente insofferenza, soprattutto dopo la crisi pandemica, per un mondo del lavoro sempre meno soddisfacente e realizzante.

Secondo uno studio recente⁵³, le **principali motivazioni per le *resignation*** negli USA risultavano infatti essere la **bassa retribuzione** (63%), l'assenza di opportunità di avanzamento (63%), la sensazione di non essere rispettati sul lavoro (57%), problemi legati alla cura dei figli (48%), mancanza di flessibilità nella scelta dell'orario di lavoro (45%), e la mancanza di benefit come l'assicurazione sanitaria e le ferie pagate (43%).

Negli stessi mesi, anche l'Europa e l'Italia hanno registrato tendenze simili. In molti paesi UE, si è infatti assistito a un aumento nel numero delle dimissioni per decine di migliaia di lavoratori. In Francia, ad esempio, dalle 354 mila dimissioni di inizio 2021 si è raggiunta quota 523mila a inizio 2022, e dati simili sono stati registrati anche in Spagna. Il fenomeno è invece stato molto più attenuato in Germania e Belgio, dove non si è assistito a una vera e propria ondata di dimissioni.

⁵⁰ Dati GoodHabitZ (2024).

⁵¹ World Economic Forum: <https://www.weforum.org/stories/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/>

⁵² <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

⁵³ Parker, K., & Horowitz, J. M.: "Majority of Workers Who Quit a Job in 2021 Cite Low Pay, No Opportunities for Advancement, Feeling Disrespected." Pew Research Center. (2022).

Anche l'Italia è stata coinvolta fortemente dal fenomeno nei due anni successivi allo scoppio della pandemia nel 2020. Secondo i dati del Ministero del Lavoro⁵⁴, **il numero di persone che ha deciso di lasciare il proprio impiego nel 2021 ha raggiunto la quota di 2 milioni, ovvero il 19,3% di tutte le cessazioni dei contratti di lavoro** (10,6 milioni), segnando un boom del +30,9% rispetto al 2020. I dati relativi al 2022 indicano una stabilizzazione di tale tendenza, 2,3 milioni di licenziamenti volontari (18,9% di tutte le cessazioni), mentre nel 2023 sono stati 2,2 milioni (18,5% di tutte le cessazioni).

Più di 2 milioni di lavoratori italiani hanno dato le dimissioni nel 2021, segnando un +31% rispetto al 2020. La tendenza è proseguita nel 2022, quando ci sono stati 2,3 milioni di licenziamenti volontari, e nel 2023, quando sono stati 2,2 milioni

Come si evince dalla Fig.2.4, e come sta venendo evidenziato sempre più anche nella letteratura economica, **il fenomeno delle dimissioni volontarie non è tuttavia necessariamente riconducibile solo allo shock del Covid**. Secondo diversi studi⁵⁵, ad esempio, l'impennata del 2021 è dovuta alle tante dimissioni "rimandate" dal 2020, anno più duro di lockdown, agli anni successivi. Più in generale, il fenomeno sembra quantomeno in parte dovuto anche alle naturali transizioni da un impiego all'altro, sempre più comuni date le recenti trasformazioni relative ai lavori disponibili, e non all'abbandono del proprio posto di lavoro.

Questa lettura è confermata anche da studi svolti negli Stati Uniti, dove vi è un crescente consenso circa il fatto che la pandemia ha più che altro avuto un ruolo determinante nell'esacerbare alcune tendenze che, però, erano già presenti almeno dagli anni della crisi del 2008-2009. L'Università di Harvard le ha chiamate "le Cinque R che sintetizzano i principali cambiamenti registrati nell'attuale mercato del lavoro"⁵⁶, e sono: *retirement (pensionamento)*, in quanto vanno in pensione in numero maggiore, ma non si *trasferiscono* in massa; *reconsideration*, in quanto i lavoratori *riconsiderano* l'equilibrio tra vita privata e lavoro e i ruoli di cura; *relocation*, ovvero ricollocazione, intesa come lo spostamento tra settori dell'economia e dell'occupazione, piuttosto che uscire del tutto dal mercato del lavoro; *reluctance (riluttanza)*, a causa dei timori legati alla pandemia, anche dimostrano una certa riluttanza a tornare al lavoro di persona. La quinta R, che probabilmente le sintetizza tutte è *reshuffling*, ovvero il generale rimescolamento del mondo del lavoro che, secondo numerosi studiosi, è un termine più adatto alla fase storica rispetto al più limitato concetto delle grandi dimissioni.

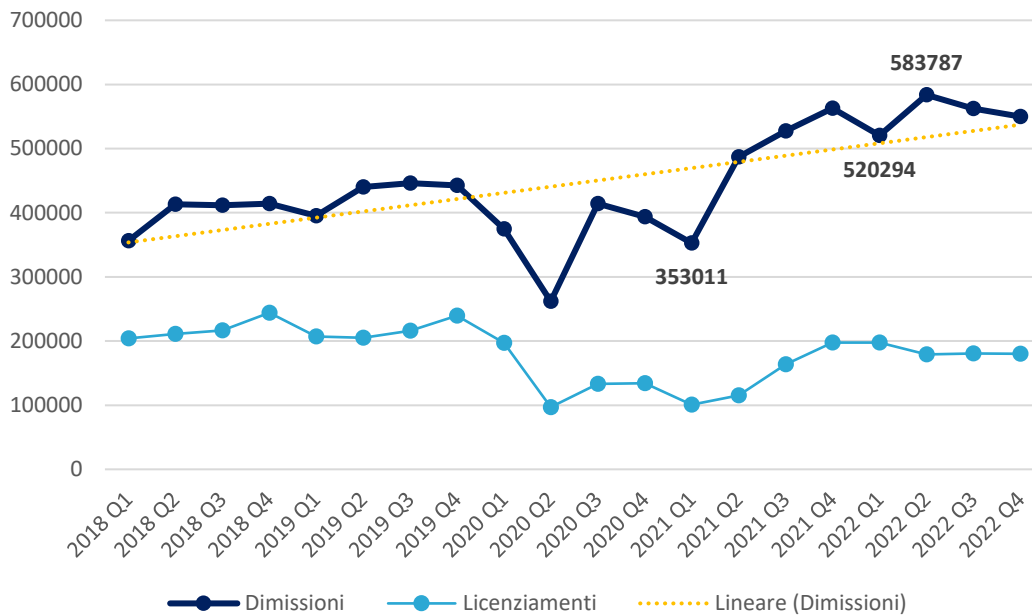
⁵⁴ Rapporto Annuale sulle Comunicazioni Obbligatorie, 2024. Ministero del Lavoro.

⁵⁵ Brunetta, R., & Tiraboschi, M. Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze. (2022).

⁵⁶ Harvard University <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

Fig. 2.4: Il fenomeno delle “grandi dimissioni” in Italia (2018-2022)

Fonte: Elaborazione I-Com su dati Ministero del Lavoro



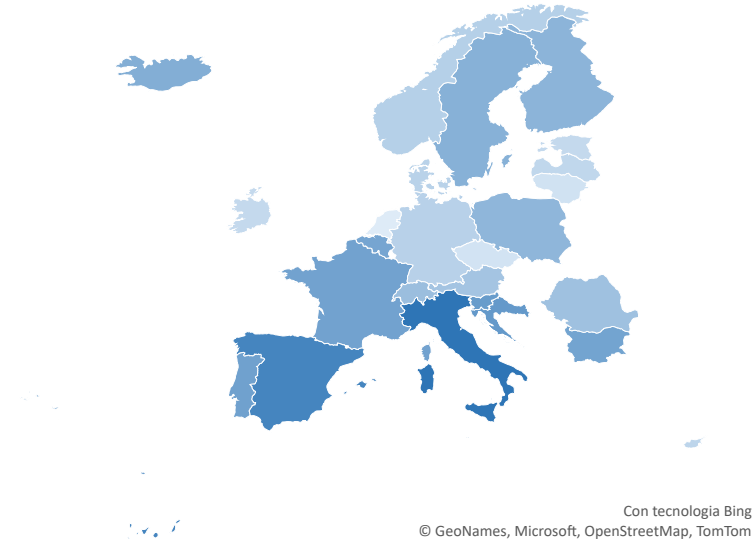
Ciò che, invece, presenta un’indubbia inversione di tendenza è la causa che porta alle dimissioni volontarie negli ultimi anni. Secondo i dati Eurostat, oltre alle ragioni legate a motivazioni familiari, ai pensionamenti o semplicemente alla fine del contratto in corso, sempre più rilevante è il riferimento alle condizioni del mondo del lavoro stesso. In questo caso, il dato record è quello italiano: **l’Italia è il Paese UE con il più alto numero di persone che dichiarano di aver lasciare volontariamente la propria occupazione “per ragioni legate al mondo del lavoro”**, motivazione data da un impressionante 90% di intervistati. Scenari simili si registrano anche in Ungheria, Grecia e Spagna, con cifre superiori all’80%, mentre, sull’altro estremo, l’Olanda presenta il dato più basso (27%), mentre il valore medio è del 68,9% che, sebbene sia inferiore di 20 p.p rispetto al dato italiano, evidenzia comunque una diffusa insofferenza dei lavoratori europei.

In Italia, il 90% delle persone lascia il proprio impiego per ragioni legate al mondo del lavoro. È il dato più alto d’Europa, dove complessivamente si registra un valore medio del 69%

Fig. 2.5: % dimissioni volontarie per motivi legati al mercato del lavoro (3° trimestre 2022)

Fonte: Elaborazione I-Com su dati Eurostat

Nota: in % sul totale delle dimissioni volontarie tra lavoratori in età 25-54 anni



2.2.2. *Job hopping e la ricerca di un posto soddisfacente*

Un secondo fenomeno sviluppatosi negli anni del Covid, legato in buona parte anche al fenomeno delle dimissioni volontarie, è quello del **job hopping**, ovvero il fenomeno recente in cui i lavoratori, in particolare i più giovani, usano la possibilità di cambiare posto di lavoro per crescere con la propria carriera o per favorire il raggiungimento di condizioni occupazionali più in linea con i propri desideri e le proprie ambizioni. Questo “saltare da un lavoro all’altro” avviene in quanto i lavoratori di oggi cercano flessibilità tentando di ridisegnare il proprio percorso professionale, **guidati dalla passione nei confronti di nuovi settori.**

Mentre fino a poco tempo fa questa propensione caratterizzava soprattutto i lavoratori delle professioni digitali, ora – complici anche i social, come LinkedIn – sembra essere diffusa in tutto il mercato del lavoro, in particolare nel settore terziario. Similmente, si osserva un’espansione del fenomeno anche tra le varie generazioni. Negli ultimi anni, la letteratura osservava questa tendenza in particolar modo tra la generazione dei millennials (i nati tra il 1981 e il 1995, che cambiano in media 2,85 posti di lavoro nei primi cinque anni dalla laurea, rispetto alla media di 1,6 della generazione precedente⁵⁷), mentre ora il fenomeno sembra essere caratteristico anche della GenZ. È proprio una ricerca condotta da LinkedIn a evidenziarne la portata: a inizio 2023 il 54% dei giovani italiani valutava la possibilità di cambiare lavoro nel corso dell’anno, percentuale che raggiunge il 69% per i lavoratori nella fascia d’età 18-24 anni. Anche l’Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano conferma queste tendenze, riportando che in Italia, nel 2023, il 46% di tutti i lavoratori dipendenti ha cambiato lavoro o aveva intenzione di farlo a breve.

Poiché la Gen Z e i millennial sono relativamente nuovi nel mercato del lavoro, è infatti probabile che siano più aperti a soluzioni più dinamiche per raggiungere fasi della carriera più appaganti,

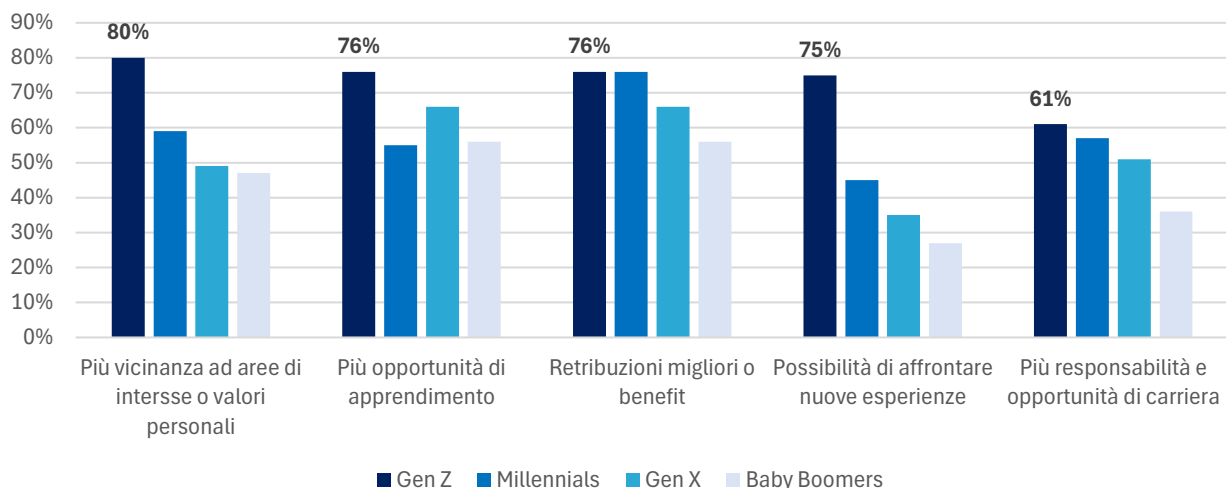
⁵⁷ Rapporto LinkedIn 2023

nonché che vogliono ambire a posizioni lavorative più soddisfacenti. I motivi che spingono a fare questa scelta sono diversi. In primo luogo, la ricerca di migliori condizioni di retribuzione e benefit economici: numerosi studi indicano che il *job hopping* può effettivamente portare a incrementi salariali più elevati rispetto alla permanenza presso un unico datore di lavoro, in particolare nei settori ad alta richiesta di competenze specialistiche come la tecnologia e la finanza. Per esempio, uno studio della Federal Reserve Bank di New York ha rilevato che i lavoratori che cambiano ogni due/tre anni lavoro tendono ad avere una crescita salariale più rapida, grazie all'opportunità di negoziare il proprio stipendio iniziale in ogni nuova posizione (circa il +12-15% rispetto a un aumento del 5-8% per chi rimane, a seconda del settore e della posizione).

Altri fattori che risultano determinanti sono **la volontà di trovare il giusto work-life balance** e la necessità di flessibilità nell'organizzare il proprio orario lavorativo, nonché l'importanza di preservare la salute mentale e l'appagamento umano. In particolare, i lavoratori della Gen Z che hanno indicato l'intenzione o la speranza di lasciare il loro attuale ruolo sono i primi a cercare **posizioni lavorative maggiormente allineate con i propri valori (80%)** e maggiori opportunità di apprendere o **mettere in pratica nuove competenze (76%)**. Interessante notare come, a differenza delle altre generazioni, ed in particolare dei Millennials (più attratti da motivazioni legate alla carriera alle retribuzioni), la Gen Z sembra essere molto propensa anche a sperimentare nuovi mestieri e nuove esperienze. Questo elemento, sebbene in parte riconducibile alle fasi iniziali del percorso lavorativo, segna una distanza sostanziale rispetto alla narrazione errata, e banalizzante, che vede le nuove generazioni come "pigre" o "rassegnate".

Fig. 2.6: Perché cambiare lavoro? Generazioni a confronto

Fonte: Elaborazione I-Com su dati LinkedIn Workforce Confidence Index Research (2022)

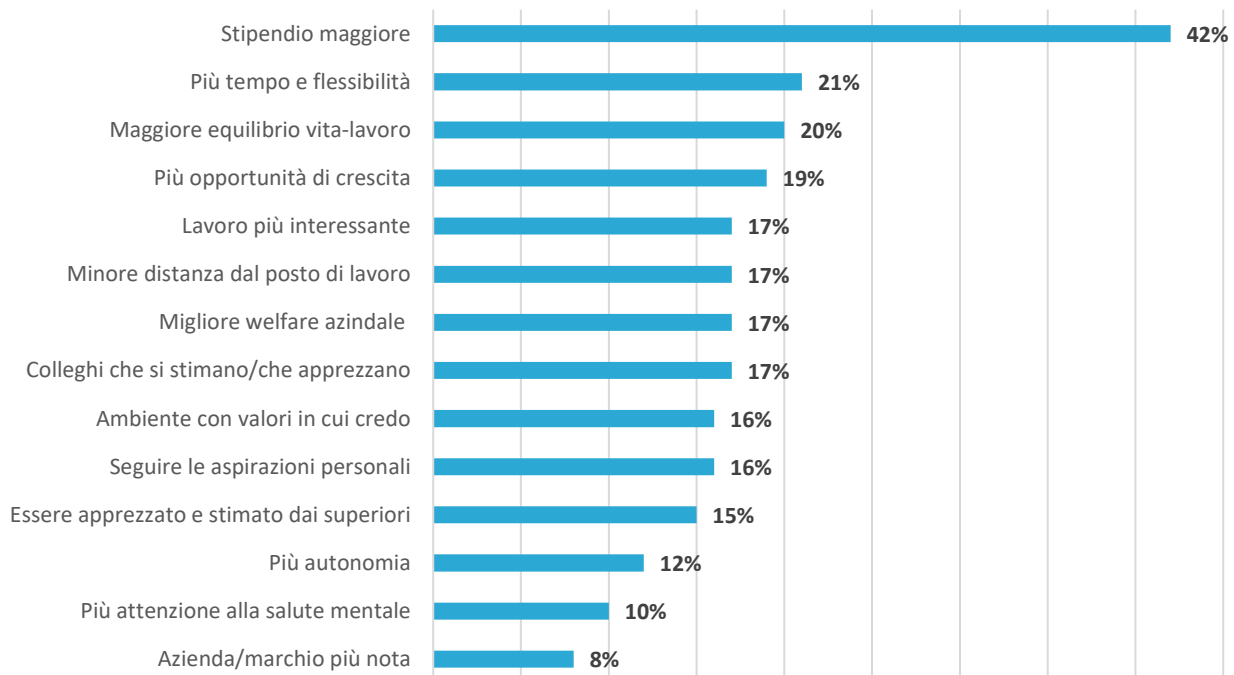
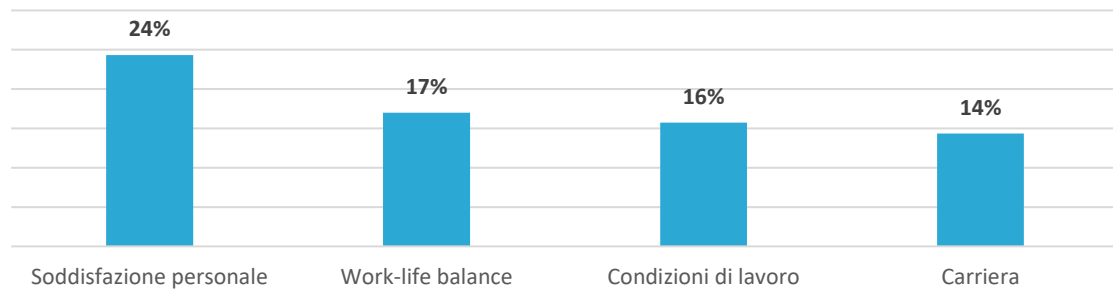


Focalizzando l'attenzione sui lavoratori italiani, il prospetto è simile. **Per il 42% dei lavoratori alla base della propria flessibilità lavorativa vi è anzitutto la ricerca di stipendi maggiori.** Tuttavia, raggruppando i fattori che più inducono a cambiare lavoro per macrocategorie, emerge che **un lavoratore su quattro è spinto dalla ricerca di un mestiere che dia più soddisfazione personale e un ambiente lavorativo più stimolante e in cui sentirsi più stimati e apprezzati.** Segue, individuata come priorità dal 17% degli italiani, la ricerca di maggiore work-life balance e, con il

16%, il miglioramento delle proprie condizioni di lavoro. La priorità meno indicata è, invece, in media, l'insieme di fattori che possono portare ad avanzamenti di carriera.

Fig.2.7: I driver del cambiamento: cosa spinge gli italiani a cambiare lavoro

Fonte: Elaborazione I-Com su dati Osservatorio BenEssere Felicità (2024).



Tra le ragioni alla base del *job hopping* vi è anche il crescente peso che il **network di contatti** ha nella ricerca di lavoro (4 occupati su 10 sono tali grazie a connessioni personali⁵⁸). Fare la conoscenza di diverse realtà lavorative permette infatti di crearsi un ampio bacino di rapporti, che a loro volta possono generare diverse opportunità di lavoro.

Al contempo, a motivare la flessibilità lavorativa è anche la ricerca di carriere che possano valorizzare il percorso di studi o di formazione, nonché le competenze trasversali come il *problem solving*, considerato centrale dal 92% di chi opta per percorsi di carriera "dinamici", la gestione

⁵⁸ Dato dell'Adecco Group

dello stress (90%) e il lavoro di squadra (88%). Queste soft skills sono ritenute fondamentali per scoprire nuove predisposizioni personali (per l'81% del campione), a sviluppare il proprio talento (79%), e a costruire la propria carriera ideale (74%). Tuttavia, sebbene l'esperienza in campi diversi possa aiutare il lavoratore a migliorare e ampliare le proprie *skill*, al contempo, non favorisce il raggiungimento di elevati gradi di conoscenza del proprio settore.

In quest'ottica, il *job hopping* può infatti rilevarsi un'arma a doppio taglio: se, indubbiamente, una carriera dinamica può essere indicativa di motivazione, flessibilità e adattabilità, dall'altro può suscitare dubbi tanto sulle effettive capacità del lavoratore, quanto sul piano della "fedeltà" aziendale – un elemento centrale quando i datori di lavoro valutano possibili investimenti in termini di formazione e promozione individuale. Sulla base di questi elementi, recentemente si sta infatti sviluppando l'idea per la quale la possibilità di tracciare un percorso occupazionale più incline alle proprie aspirazioni non implichi necessariamente un continuo cambio di *posto* di lavoro: al contrario, ciò è possibile anche attraverso un percorso costante di crescita interna nella realtà lavorativa in cui si è già presenti. Questo è particolarmente vero nelle grandi aziende (con oltre 250 dipendenti), nelle quali si hanno maggiori possibilità di cambiare ruolo all'interno della stessa realtà piuttosto che cercare opportunità esterne (48% vs 40% della media vs 33% di chi è in un contesto più piccolo, da 10 a 249 persone)⁵⁹.

2.2.3. Come cambia lo scenario nelle assunzioni pubbliche

Una buona parte del dibattito circa la stabilità occupazionale e le nuove preferenze di chi entra nel mondo del lavoro riguarda anche l'ampio campo delle assunzioni pubbliche. Questo settore presenta tuttavia alcune particolarità significative rispetto al resto del mercato occupazionale, non solo in termini di stabilità e remunerazione, ma anche per il sistema di assunzioni e selezioni – vale a dire il sistema dei concorsi pubblici - che sembra oggi rappresentare un ulteriore elemento di allentamento per le nuove generazioni.

Occorre ricordare come, negli ultimi decenni, il settore pubblico sia stato sottoposto a notevoli revisioni rispetto allo scenario a cui erano state abituate le generazioni precedenti: dal 2008, con l'avvento della crisi finanziaria prima e del debito sovrano poi, è infatti iniziato un generale declino dell'impiego pubblico per via delle misure legate alla revisione dei conti pubblici e alla cosiddetta *austerità*. Sono così seguiti dieci anni di vincoli e restrizioni, tra cui blocco dei contratti e del turnover, mancato adeguamento salariale, e, al contempo, misure volte a favorire il pensionamento anticipato come, in ultimo, la cosiddetta "Quota 100". E se da una parte tali fuoriuscite alleviavano l'ammontare dei salari (non potendo queste figure essere sostituite), dall'altra per limitare il peso dei pensionamenti – numerosi anche per via delle tendenze demografiche – si scelse anche di scaglionare i Tfs e Tfr in rapporto all'entità, un tema ancora irrisolto nonostante le raccomandazioni della Consulta.

La struttura del lavoro pubblico in Italia si basa sul sistema di assunzione tramite concorsi, elementi centrali del cosiddetto "posto fisso", ovvero i contratti a tempo indeterminato, da decenni alla base del concetto di stabilità occupazionale pubblica nel nostro Paese. Introdotti per la prima volta alla fine del XIX° secolo per rispondere alla modernizzazione e l'ampliamento delle

⁵⁹ Dati Sole 24 Ore.

funzioni statali⁶⁰, i concorsi pubblici rimangono ancora infatti ancora oggi il metodo principale di accesso alla pubblica amministrazione in Italia.

Sebbene negli ultimi anni siano state introdotte riforme e nuovi strumenti per accelerarne ed efficientarne i processi, come la digitalizzazione delle prove e l'uso di graduatorie uniche⁶¹, il modello di assunzione tramite concorsi è oggi più che mai oggetto di riflessioni e critiche non solo per via della lentezza e della rigidità, ma anche per la sua poca aderenza alle nuove e sempre più dinamiche preferenze lavorative. Difatti, **se fino a pochi anni fa c'erano oltre 200 candidati per un posto, ora il dato è sceso a 40, con oltre il 16% di posti banditi che resta vacante**⁶². Dal Conto annuale del Pubblico impiego della Ragioneria generale dello Stato risulta, ad esempio, che negli ultimi 10 anni si sono persi 40mila dipendenti nei ministeri e oltre 60mila nei Comuni.

Ad essere meno attrattivi sono soprattutto i posti a tempo determinato (elemento che, ad esempio, caratterizzava i numerosi concorsi legati al PNRR), che **rimangono vacanti nel 20% dei casi** - il doppio rispetto all'assunzione a tempo indeterminato. Differenze di rilievo emergono anche in base al tipo di mestiere: per i tecnici statistici e informatici, professioni altamente richieste anche nel mercato privato, a risultare vacanti sono 6 concorsi su 10, mentre per gli architetti e gli ingegneri sono addirittura il 71%. In controtendenza, invece, il settore della scuola che ha oggi 200mila occupati in più rispetto ad un decennio fa. Tuttavia, la minore attrattività riguarda anche l'area giuridico-amministrativa, su cui tradizionalmente si fonda la PA italiana, nel quale restano vacanti il 15% delle posizioni. Inoltre, il Rapporto annuale del ForumPA segnala che **in media due vincitori di concorso su dieci hanno rinunciato al posto, con punte del 50% per le assunzioni a tempo determinato**.

Un ulteriore elemento di riflessione è dato dalla lontananza di tali posizioni dalle preferenze di chi entra nel mondo del lavoro per la prima volta: secondo i dati Formez, infatti, **tra i candidati nei concorsi della PA negli ultimi due anni l'età media supera i 40 anni**. Infine, si evidenzia come anche la geografia svolga in questo un ruolo importante, dal momento che il 68% degli aspiranti dipendenti pubblici (e il 61% degli idonei) risiede al Sud e spesso non è disposto a un trasferimento al Nord in assenza di retribuzioni e servizi adeguati.

Fino a pochi anni fa c'erano oltre 200 candidati per un posto, ora sono 40. Oltre il 16% di posti banditi che resta vacante, sebbene ci sia grande discrasia in base al tipo di mestiere. Inoltre, si evidenzia la poca attrattività per i più giovani: tra i candidati nei concorsi della PA negli ultimi due anni, l'età media supera i 40 anni

⁶⁰ Il Regio Decreto del 1890 stabilì per la prima volta l'obbligo del concorso per alcune categorie di dipendenti pubblici, come una misura per selezionare il personale su base meritocratica. Con la nascita della Repubblica Italiana e la promulgazione della Costituzione, il principio del concorso pubblico fu formalmente sancito. L'articolo 97 della Costituzione stabilisce infatti che "agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge" al fine di garantire trasparenza e meritocrazia nell'accesso alla pubblica amministrazione e di contrastare pratiche clientelari.

⁶¹ La Riforma Madia (2017), in particolare, ha introdotto una maggiore flessibilità nella gestione dei concorsi, permettendo la creazione di graduatorie nazionali per rendere il sistema più rapido e rispondente alle esigenze della PA. (Vincelli, P. (2017))

⁶² Dati Formez ("La selezione di personale per le pubbliche amministrazioni", 2023).

Box 5: Il metodo selettivo dei concorsi funziona ancora?

Dalle analisi condotte nei paragrafi precedenti, e la sempre più corposa letteratura scientifica in materia, si può dedurre che i posti di lavoro nella pubblica amministrazione a cui accedere tramite concorso sono spesso poco attrattivi per via di alcune caratteristiche oggi poco in linea con le mutate preferenze lavorative. A scoraggiare e ad allontanare risultano essere, in particolare, le lunghe tempistiche (alcuni concorsi possono durare mesi, per non parlare del tempo necessario per la preparazione), la poca valorizzazione di competenze pratiche e di *skill* difficilmente valutabili con prove “di massa”, e la disparità di accesso alle risorse necessarie per la preparazione agli stessi concorsi (non tutti possono permettersi il tempo o i costi di corsi preparatori e di materiale di studio, creando disparità). Non da meno, i dubbi che permangono circa la reale garanzia di trasparenza di tali procedure⁶³ – un elemento che, teoricamente, dovrebbe essere il valore aggiunto dei concorsi rispetto alle assunzioni tramite colloquio.

Tuttavia, allargando lo sguardo al resto d’Europa, è interessante notare come l’Italia non sia l’unico Paese a adottare le procedure tramite concorso, sebbene con differenze significative tra i vari stati. Ad esempio, mentre in Francia e Spagna il sistema di selezione per la pubblica amministrazione è simile a quello italiano, e principalmente basato su concorsi pubblici standardizzati, la Germania adotta un sistema misto, combinando concorsi con colloqui e prove attitudinali, che permette una selezione su base meritocratica, ma con maggiore flessibilità rispetto alla tradizionale prova a concorso. Nel Regno Unito, invece, prevale invece il sistema dei colloqui e delle prove pratiche, più simile al settore privato.

Tab. 2.1: Modalità di assunzioni pubbliche a confronto

Fonte: elaborazione I-Com

Paese	Tipologia	Funzionamento
Francia	Concorso pubblico	I concorsi sono spesso estremamente selettivi e articolati in più fasi. Esistono diversi tipi di concorsi, come il <i>concours externe</i> (aperto ai candidati esterni), il <i>concours interne</i> (riservato ai dipendenti pubblici), e il <i>concours troisième voie</i> (aperto a persone con esperienze di lavoro nel settore privato). Il sistema francese dei concorsi è considerato uno dei più rigorosi e garantisce trasparenza e meritocrazia. Tuttavia, vi sono anche possibilità di selezione attraverso percorsi di formazione specifici, come l’ <i>École Nationale d’Administration</i> (ENA), che forma dirigenti pubblici tramite un percorso altamente competitivo e selettivo.
Germania	Sistema misto	La selezione avviene principalmente tramite concorsi e colloqui, con una forte enfasi sulle competenze professionali specifiche. I candidati devono affrontare esami scritti e orali per le posizioni nella pubblica amministrazione, e in molti casi sono previsti anche test psicologici e attitudinali. Per posizioni tecniche o manageriali, i colloqui diventano una parte fondamentale del processo. In Germania, esiste una distinzione tra <i>Beamte</i> (funzionari pubblici con status speciale) e <i>Angestellte</i> (impiegati), e per i primi è richiesto un percorso formativo e selettivo più rigoroso e specializzato.
Spagna	Concorso pubblico	Noti come <i>oposiciones</i> , i concorsi spagnoli sono molto strutturati e includono prove scritte e orali, e spesso richiedono mesi di preparazione. Le <i>oposiciones</i> sono obbligatorie per accedere a molte posizioni nella pubblica amministrazione e vengono organizzate periodicamente per vari livelli di carriera. Tuttavia, per alcune posizioni specifiche, possono essere previsti anche colloqui, specialmente per ruoli tecnici o manageriali.

⁶³ Si veda, ad esempio: Scoppa, V. “Intergenerational Transfers of Public Sector Jobs: A Shred of Evidence on Nepotism.” *Public Choice* 141, no. 1/2 (2009): 167–88. <http://www.jstor.org/stable/40270951>.

UK

Colloquio

La selezione per la pubblica amministrazione (*Civil Service*) avviene principalmente tramite colloqui e prove di valutazione. I candidati devono solitamente superare una serie di test di competenze, tra cui valutazioni scritte, colloqui e prove pratiche. Questi test sono progettati per misurare le abilità e l'idoneità del candidato rispetto al ruolo specifico. Gli uffici governativi spesso adottano una combinazione di prove online (psicotecniche e di logica) e interviste strutturate. Nonostante ciò, esistono anche programmi di reclutamento attraverso percorsi di laurea o di apprendistato come il Fast Stream, che offre posizioni a neolaureati di talento.

In quest'ottica, per l'Italia potrebbe essere ipotizzabile provare a sperimentare modelli misti al fine di favorire efficacia e valorizzazione dei candidati: ad esempio, come da dettato costituzionale si potrebbero mantenere i concorsi pubblici per garantire trasparenza e selezione, ma al contempo si potrebbero integrare con colloqui e prove pratiche per migliorare la valutazione delle competenze operative e accelerare i tempi di selezione.

Tuttavia, è evidente che la mancata attrattività dell'occupazione nella pubblica amministrazione è un tema ben più complesso che va anche oltre i metodi di selezione. Tenendo conto delle nuove caratteristiche del mondo del lavoro, e a fronte delle tendenze degli ultimi anni, risulta particolarmente **urgente avviare riflessioni radicali sul funzionamento della PA e sull'attrattività occupazionale** che questa dovrebbe riguadagnare se si intendono favorire nuovi paradigmi di gestione dello Stato. Difatti, sebbene con il PNRR si fosse inizialmente prospettata una visione rinnovata della PA, del suo funzionamento, e dei mestieri ad essa collegata, oggi appare ancora evidente un serio tema di mancanza di attrattività quantomeno per le figure professionali più qualificate ed in particolare nell'ambito delle materie STEM e di stampo economico-manageriale.

A gravare sono indubbiamente le condizioni di inquadramento iniziali e i bassi livelli retributivi, ma anche l'assenza di autonomia, la staticità dei contesti organizzativi e la ripetitività delle mansioni, nonché la scarsa possibilità di carriera - tutti elementi che portano chi entra nel mondo del lavoro a rinunciare ad un impiego pubblico. Anche nel settore pubblico, infatti, le tendenze inducono a ritenere che oggi, a differenza che in passato, al centro del processo di selezione vi siano le esigenze e le preferenze del lavoratore, il quale nella maggioranza dei casi risulta attratto da un ambiente in cui possa abbinare le proprie aspirazioni professionali con quelle personali, nonché economiche, e non dalla sola stabilità occupazionale.

Questo nuovo paradigma, che vede anche la trasformazione del lavoro dipendente nel pubblico un luogo in cui valga la pena misurarsi e non una scelta di ripiego, è centrale soprattutto se la PA intende aprirsi e integrare nei propri sistemi figure professionali di ambito economico, scientifico tecnologico/ingegneristico, ambientale e digitale. Inoltre, essendo l'età media dei dipendenti pubblici pari a 50 anni (era 47 anni nel 2007)⁶⁴ è necessario mettere in conto nel giro di qualche decennio un esodo dalla PA a causa del pensionamento (**un milione di dipendenti della PA andranno in pensione entro il 2033**): per questo motivo, secondo stime recenti⁶⁵, sono previste oltre 150mila nuove assunzioni all'anno per i prossimi cinque anni.

⁶⁴ Il 39% degli assunti nella PA rientra nella fascia d'età 50-59 anni. Si tratta della percentuale più alta, seguita da quella degli occupati tra i 40 e i 49 anni (26%). Solo il 5% ha un'età compresa tra i 18 e i 29 anni, il 14% ha tra i 30 e i 39 anni e infine il 16% è over 60.

⁶⁵ FPA Annual Report 2023.

In quest'ottica, sono interessanti le ultime rilevazioni registrate dal portale InPa dalle quali emerge un aumento dell'interesse dell'occupazione della pubblica amministrazione: nei primi otto mesi del 2024 le candidature ai bandi di concorso nel settore della PA sono state in totale 1,7 milioni⁶⁶. Oltre alla maggiore richiesta di lavoratori, a incidere sulla ricerca del posto fisso è la grande stabilità e le garanzie che derivano da un contratto di lavoro sottoscritto nel comparto della pubblica amministrazione, temi sempre più rilevanti in un contesto nazionale e globale sempre più incerto e instabile. Infatti, l'80% dei giovani (tra i 15 e i 35 anni) in cerca di lavoro non ha intenzione di mettersi in proprio⁶⁷.

2.2.4. *Grandi dimissioni o reshuffling?*

A conclusione di questo paragrafo, occorre citare anche l'altra faccia del fenomeno delle "Great Resignation" e del "job hopping", vale a dire il "Great Regret", ovvero il grande pentimento per aver lasciato il proprio posto di lavoro. È un fenomeno silenzioso, più difficile da quantificare e monitorare, ma che sta riguardando sempre più lavoratori italiani per via della difficoltà di ricollocarsi dopo aver abbandonato la propria professione senza un'altra offerta al momento delle dimissioni, ma anche una rivalutazione, in positivo, del vecchio impiego una volta usciti. Secondo dati recenti⁶⁸, tuttavia, è un sentimento sempre più diffuso, e che sembrerebbe oggi riguardare la maggioranza delle persone che hanno volontariamente lasciato il proprio lavoro: **nel 2023 gli insoddisfatti dopo il cambio di lavoro erano il 41%, nel 2024 sono addirittura il 56%**. Si registra così un aumento del +15% in un solo anno, arrivando a coinvolgere più di una persona su due.

Il 56% di chi ha cambiato lavoro nell'ultimo anno si è già pentito. Per la Generazione Z il dato è minore, al 41%.

Secondo i dati del 2023 sono in particolare i lavoratori con maggiori anni di carriera alle spalle a pentirsi maggiormente della propria scelta di lasciare il lavoro: tra la Gen Z il dato è al 42%, per i Millennial al 41%, per la Generazione X al 40%, mentre per i Baby Boomer è addirittura del 76%. Questo dato può essere ricondotto alla generale rigidità del mercato e, soprattutto nel contesto italiano, ai noti fenomeni di mancato aggiornamento professionale e scarsa formazione continua che rendono complesso il ricollocamento lavorativo in età avanzata – soprattutto in un mercato del lavoro recentemente rivoluzionato dalle innovazioni digitali e tecnologiche.

Ciò che sembra emergere è pertanto che la pandemia, e più in generale le condizioni socioeconomiche degli ultimi anni, hanno cambiato profondamente non solo le modalità con cui si svolgono i mestieri, ma anche la concezione stessa che le persone danno al lavoro. In altre parole, più che un'insoddisfazione per il proprio mestiere, ciò che si registra è un malessere profondo verso il lavoro in sé, e verso e le strutture che, negli anni, sono state costruite intorno ad esso. A questo sentimento è riconducibile anche il fenomeno del "Quiet Quitting", traducibile in italiano come "abbandono silenzioso".

⁶⁶ Questo dato, che segna una netta crescita rispetto allo stesso arco temporale del 2023, è dovuto anche e soprattutto alla crescita nel numero di selezioni attivate (nel periodo gennaio - agosto 2024, infatti, sono in totale 13.274, cioè il 176% in più rispetto al 2023).

⁶⁷ Dati di Noto sondaggi pubblicata il 25 novembre dal Sole 24 Ore.

⁶⁸ Politecnico di Milano, 2023 e 2024.

Nella definizione della Treccani, l'espressione *quiet quitting* sta ad indicare "la riduzione, in termini quantitativi, dell'impegno dedicato al proprio lavoro, consistente nel fare il minimo indispensabile pur nel rigoroso rispetto delle mansioni assegnate e dell'orario di lavoro". In questo caso, dunque, i dipendenti, sentendosi poco valorizzati e insoddisfatti della propria occupazione, non ricorrono alle dimissioni ma si limitano a fare il minimo indispensabile, evitando il coinvolgimento in prima persona in progetti e limitandosi alle mansioni basilari.

Si stima che i *quiet quitters* siano oggi circa il 12% degli occupati in Italia, e, sebbene dati reali sulla diffusione di tali comportamenti tra diverse fasce d'età non siano ancora disponibili, vengono tendenzialmente **ascritti ai lavoratori delle generazioni dei Millennials e della Gen Z**. Una possibile spiegazione è che sono soprattutto queste generazioni, entrate da poco nel mercato del lavoro, ad aver subito maggiormente l'impatto della grande recessione post-pandemica, sia in termini materiali (perdita di lavoro, instabilità finanziaria) che psicologici (ansia, stress, depressione e altri problemi di salute mentale)⁶⁹. A ciò si lega anche la crescente disaffezione verso la visione del lavoro come principale fonte di auto-affermazione e gratificazione personale (tipica della *hustle culture*) a favore di un approccio diverso, che vede il lavoro prevalentemente come un mezzo per raggiungere un fine e non come "missione" principale nel corso della vita⁷⁰. In altre parole, si ritiene che molte persone vedano in tale approccio una risposta alla cultura dello stacanovismo e all'abitudine di sovrapporre l'identità dell'individuo con il lavoro che svolge.

Vi è una crescente disaffezione verso la visione del lavoro come principale fonte di auto-affermazione e gratificazione personale (tipica della hustle culture) a favore di un approccio diverso, che vede il lavoro prevalentemente come un mezzo per raggiungere un fine e non come "missione" principale nel corso della vita

Queste tendenze evidenziano ulteriormente quanto siano radicali le trasformazioni che stanno attualmente travolgendo il mondo del lavoro in Italia (e nel resto del mondo). Davanti a tali novità, non può non corrispondere un cambio di approccio anche dello Stato e delle aziende che, anche per salvaguardare la produttività e lo sviluppo economico e sociale, è opportuno tengano sempre più conto delle nuove esigenze relative ai nuovi equilibri tra vita e lavoro. Per capire l'entità del fenomeno, si evidenzia infatti come l'impatto globale in termini di produttività perduta a causa del solo fenomeno del "quiet quitting" sia quantificabile in un valore di circa \$7,8 migliaia di miliardi, per una percentuale dell'11% sul PIL globale⁷¹.

2.3. La ricerca di un maggiore work-life balance e nuove preferenze lavorative

Come si evince dalle tendenze e dai fenomeni descritti nei paragrafi precedenti, l'ingresso nel mondo del lavoro, o il passaggio tra posti di lavoro, sono momenti cruciali nella vita dei Gen Z in

⁶⁹ <https://www.eurofound.europa.eu/en/news/2022/eurofound-welcomes-european-year-youth-2022>

⁷⁰ <https://www.economicomportamentale.it/2023/02/07/quiet-quitting-una-lettura-comportamentale/>

⁷¹ *State of the Global Workplace (Gallup Report, 2023)*.

cui ad essere in ballo non risultano esserci “solo” temi lavorativi o retributivi, ma anche scelte ed elementi che impattano e intersecano tutte le sfere della vita pubblica e privata.

Questi nuovi lavoratori si affacciano alla carriera, infatti, con aspettative e priorità ben definite. Uno dei fili conduttori tra queste è indubbiamente il **work-life balance**, che si distingue come un valore fondamentale influenzato da un contesto storico caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, un'attenzione crescente al benessere mentale e fisico, e l'impatto acceleratore della pandemia. A differenza delle generazioni precedenti, la Gen Z sembra essere molto meno disposta a sacrificare la qualità della vita per la carriera, con il 46% dei giovani appartenenti a questa fascia considera il bilanciamento tra lavoro e vita privata una priorità assoluta nella scelta di un datore di lavoro⁷². Inoltre, circa il 40% afferma di provare frequentemente ansia legata al lavoro, evidenziando la necessità di approcci aziendali più inclusivi e orientati al benessere.

Come per altri aspetti approfonditi precedentemente, la pandemia ha svolto un ruolo chiave nel rafforzare questa sensibilità, accelerandone e ampliandone la diffusione. In primis, ciò si ha evidenza con lo smart working e i modelli di lavoro flessibili hanno dimostrato che produttività e benessere non sono necessariamente mutuamente esclusivi. **È infatti questa ricerca di autonomia organizzativa ad essere oggi più che mai al centro delle preferenze, e delle esigenze, della Gen Z.** Secondo dati del 2023, infatti, **il 74% dei giovani preferisce infatti lavorare per aziende che offrono flessibilità oraria e opportunità di lavoro da remoto**⁷³. Il dato è confermato anche da una recente analisi del Sole 24Ore, nella quale viene rilevato che **il 46% dei disoccupati fra 18 e 24 anni accetterebbe un'offerta di lavoro solo potendo evitare l'ufficio almeno alcuni giorni a settimana, se non tutti**. La quota scende al 28% nella fascia d'età tra 25 e 34 anni.

La ricerca di autonomia organizzativa è oggi più che mai al centro delle preferenze, e delle esigenze, della Gen Z: il 74% dei giovani preferisce infatti lavorare per aziende che offrono flessibilità oraria e opportunità di lavoro da remoto. Inoltre, il 46% dei disoccupati fra 18 e 24 anni accetterebbe un'offerta di lavoro solo potendo evitare l'ufficio almeno alcuni giorni a settimana, se non tutti

Tuttavia, il ricorso al lavoro da remoto in Italia è significativamente diminuito con la fine dell'emergenza pandemica, coinvolgendo un numero inferiore di lavoratori e riducendo la percentuale di ore di lavoro destinate alle attività a distanza. Anche il modello “ibrido”, da sempre elemento distintivo dello smart working, sembra essere ora meno diffuso nella pratica rispetto a pochi anni fa. Sul piano contrattuale, si osserva invece un aumento delle normative che tentano di regolamentare la materia, con una tendenza a privilegiare giornate e ore lavorative in presenza rispetto a quelle da remoto⁷⁴, pur in assenza di vincoli regolatori espliciti in questo senso, a differenza di quanto avvenuto per il settore pubblico.

⁷² Deloitte, 2023.

⁷³ Sondaggio di McKinsey.

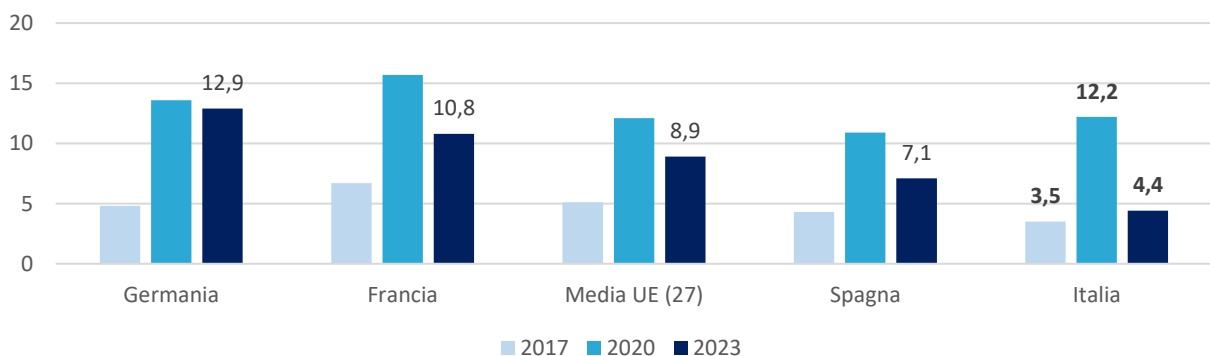
⁷⁴ Fondazione Di Vittorio e CGIL, 2022.

Questa tendenza è stata recentemente confermata anche da Eurostat⁷⁵: l'Italia non è solo uno dei paesi in cui lo smart working era meno diffuso negli anni pre-Covid, ma anche uno di quelli che più è tornato al lavoro in presenza dopo la fine della crisi pandemica. Prova ne è che **nel 2023 solo il 4,4% dei lavoratori e delle lavoratrici italiane hanno potuto svolgere, per almeno la metà del monte ore settimanale, la propria attività lavorativa in smart working**. Una percentuale che è circa la metà del dato medio UE (12,1%) e che fa finire l'Italia tra gli ultimi in classifica dei Paesi UE (dopo la Slovacchia, che registra un 4,9%, e prima di Cipro, con 3,8%). All'estremo opposto, si trova la Finlandia dove il 22,4% delle persone svolgono più della metà della settimana in smart working.

Interessante evidenziare come tra chi è tornato in totale presenza dopo aver lavorato da remoto, **solo il 19% lo ha fatto per scelta personale** mentre per la grande maggioranza (**58%**) è **stata una decisione presa dall'azienda**⁷⁶. Utile, inoltre, riportare i dati INAPP⁷⁷ che rilevano che oltre la metà di quanti hanno continuato a lavorare da remoto tra il 2021 e il 2022 dichiara che potrebbe svolgere da remoto dal 50% alla totalità della propria attività, mentre, alla domanda sul desiderio di lavorare a distanza in futuro risponde affermativamente l'87% di chi sta continuando a lavorare da remoto anche nel 2022, il 33% di chi ha interrotto e il 16% tra chi non ha mai sperimentato. In altre parole, per molte mansioni, l'esposizione allo smart working ne fa apprezzare i vantaggi (aiuta a gestire meglio gli impegni familiari e rende più libera l'organizzazione del lavoro), sebbene alcuni svantaggi non possano essere ignorati e richiedano risposte dal decisore politico. Difatti, oltre ai percepiti rischi di isolamento, vengono riportate minori opportunità di crescita professionale, costi maggiori da sostenere per le utenze domestiche a carico del lavoratore, la necessità da parte di quest'ultimo di disporre di strumentazioni e connessioni adeguate e la mancanza del rispetto di alcuni diritti fondamentali (come l'orario di lavoro).

Fig. 2.8: Lavoratori in smart working in Italia e in Europa (%)

Fonte: Eurostat



Nell'approfondire tali pratiche, è importante inoltre sottolineare come tali dinamiche abbiano anche una convenienza finanziaria: il Sole 24Ore ha infatti recentemente riportato che **le aziende possono ridurre i costi fino a €2500 all'anno per ciascun dipendente grazie al minor utilizzo degli spazi aziendali**, con conseguente diminuzione delle spese di manutenzione, affitto e simili. Al

⁷⁵ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EHOMP_custom_11323663/default/table?lang=en

⁷⁶ Il restante 23% ha una nuova mansione non svolgibile da remoto. Dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

⁷⁷ Bergamante, F. & Luppi, M. (2024). OSSERVARE LE TRAIETTORIE DEL MERCATO DEL LAVORO a cura di RAPPORTO PLUS 2023.

contempo, per i lavoratori flessibilità di questo tipo consentono risparmi in termini di tempo e costi legati agli spostamenti: secondo un'indagine dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (Aidp), una giornata in smart working consente di risparmiare in media 74 minuti di viaggio e circa €1000 all'anno in spese di trasporto. Inoltre, non va trascurato l'impatto positivo sull'ambiente: il lavoro agile permette una **riduzione delle emissioni di CO2** pari a circa 450 kg all'anno per persona. Ma investire in politiche che favoriscono il work-life balance non è solo una questione di responsabilità sociale, ma anche una strategia di vincente per creare ambienti di lavoro più stimolanti e attrattivi: è dimostrato, infatti, che dipendenti soddisfatti e ben bilanciati sono fino al 21% più produttivi e hanno il 41% di probabilità in meno di lasciare il proprio posto di lavoro rispetto a quelli stressati o insoddisfatti.

Complessivamente è inoltre fondamentale agli occhi della Gen Z che il decisore politico accompagni gli interventi in materia di politiche del lavoro con policy indirizzate a favorire la conciliazione vita-lavoro, la sostenibilità di metter su famiglia, e la possibilità di **condividere funzioni familiari tra genitori**. Esempi di politiche di questo tipo sono dati dagli investimenti negli **asili nido** e nel **prolungamento dei congedi** a disposizione dei padri oltre che delle madri. Difatti, secondo i dati dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, nel 2022 sono state 28.620 le lavoratrici madri che si sono dimesse per le difficoltà nel riuscire a conciliare occupazione, carriera e cura dei figli, ossia il 63,6% delle quasi 45.000 che complessivamente hanno rassegnato le dimissioni in tale anno.

Per le aziende, rispondere alle aspettative della Gen Z significa quindi ripensare i modelli tradizionali di lavoro, promuovendo una cultura basata sulla flessibilità, il supporto al benessere mentale e la valorizzazione del tempo libero. In un mercato del lavoro sempre più competitivo, questo approccio non solo attrae talenti giovani e innovativi, ma contribuisce a costruire organizzazioni più resilienti e orientate al futuro.

Box 6: I congedi di paternità aiutano le madri nel lavoro?

I congedi di paternità⁷⁸ sono policy pensate – al pari di altre politiche come quelle in favore di una maggiore diffusione degli asili nido o in contrasto dei licenziamenti per maternità – per rendere meno gravose le difficoltà legate alla conciliazione delle esigenze lavorative con quelle familiari dopo una nascita, influenzando non solo sul modo in cui i padri interagiscono all'interno dei contesti domestici, ma anche sui divari di genere nel mondo del lavoro retribuito. Mediante un riequilibrio dei doveri familiari e legati alla cura, secondo la teoria economica, si agevolerebbe infatti per le madri la possibilità di entrare (o rimanere) nel mondo del lavoro con minori penalizzazioni legate alla gravidanza. Come dimostrato nei paragrafi precedenti, il tema della conciliazione tra genitorialità e carriera è un storicamente un elemento che allontana le madri italiane dal lavoro. Tuttavia, a differenza di altri stati UE, l'Italia è sempre stata più timida nell'avanzare proposte in materia⁷⁹: ancora oggi sono

⁷⁸ A livello nazionale, vi sono principalmente tre tipi di congedi: il congedo di maternità, obbligatorio e riservato solo alle madri; il congedo di paternità, obbligatorio e riservato solo ai padri; il congedo parentale, facoltativo e riservato a entrambi i genitori, ma utilizzato prevalentemente dalle madri. Difatti, mentre con quest'ultimo il congedo può essere trasferito da un genitore all'altro, finendo per essere sfruttato nella grande maggioranza dei casi dalle madri, il congedo di paternità – nella sua forma obbligatoria e pienamente retribuita – “costringe” il padre a “restare a casa”, potenzialmente agevolando il percorso lavorativo ed occupazionale della madre.

⁷⁹ Il Congedo di paternità in Italia è infatti stato introdotto solo nel 2012 con la Riforma Fornero, di solo un giorno. Risale al 2018 l'allungamento del congedo di paternità da 2 a 4 giorni, mentre nel 2019 si è arrivati a 7 giorni. Su spinta della Direttiva UE sul Work-Life Balance che ogni paese UE ha

previsti solo 10 giorni di congedo di paternità obbligatorio e pienamente retribuito - ben lontani dai 5 mesi del congedo di maternità e una delle lunghezze più brevi d'Europa. Difatti, il numero medio di giorni di congedo di paternità nell'UE aveva già raggiunto le 2 settimane nel 2020, con alcuni paesi, come la Spagna, che stanno già viaggiando verso una sostanziale parità di lunghezza tra congedi di paternità e di maternità⁸⁰.

Vi è infatti una crescente letteratura scientifica che dimostra come tale forma di congedo aiuti la madre negli esiti occupazionali, supportando l'efficacia di tale policy nel contrasto al gender gap lavorativo. Ad esempio, in Spagna, la possibilità per i padri di usufruire del congedo retribuito ha contribuito ad aumentare il salario medio delle madri, con un effetto significativo tra il +15,7% e il +18,2%, mentre le probabilità di essere occupate sono circa il 22% più alte⁸¹. Inoltre, si rileva come tali miglie non siano avvenute ai danni dei padri, i dati dei quali in termini lavorativi risultano in gran parte inalterati dall'introduzione dell'obbligo di congedo di paternità.

Anche in Italia i padri sembrano sempre più propensi a cogliere questa opportunità, come dimostra il crescente tasso di utilizzo dei giorni obbligatori di congedo negli ultimi anni: nel 2013 era del 18%, nel 2018 del 48%, attestandosi nel 2023 al 64,5%⁸². Ma i vantaggi dei congedi sembrano riscontrarsi anche dal punto di vista aziendale, come riscontrato in un recente studio⁸³ condotto su 22 grandi aziende che in Italia hanno introdotto misure autonome per l'estensione del congedo di paternità a mediamente 8,6 settimane (cioè, oltre due mesi)⁸⁴. Il 63% delle aziende coinvolte dice infatti di essere riuscita a gestire l'assenza del dipendente anche senza sostituirlo (e quindi senza costi aggiuntivi), ma solo riorganizzando il lavoro internamente e redistribuendo le mansioni tra gli altri dipendenti. Alcune delle aziende hanno persino detto di aver beneficiato di questa riorganizzazione, con un'evoluzione dei ruoli al loro interno e conseguenti impatti positivi sulla produttività.

dovuto recepire entro l'aprile 2022, è successivamente è entrata in vigore la legge che prevede l'allungamento da 7 a 10 giorni del congedo di paternità obbligatorio e retribuito al 100%, di fatto stabilizzando la norma adottata nel 2021 che già prevedeva tali novità.

⁸⁰ In Spagna il periodo di congedo è stato esteso dal 2021 a 16 settimane sia per i padri che per le madri, remunerate al 100% del salario e non trasferibili. Di queste, le prime sei sono obbligatorie subito dopo la nascita del bambino, mentre le successive dieci sono facoltative e i genitori potranno scegliere se utilizzarle a tempo pieno o part-time.

⁸¹ Osborn T. (2021): *"Does paternity leave affect mothers' labour outcomes? Empirical analysis of Spanish data (2000-2016)"*.

⁸² Dati del XXIII Rapporto annuale INPS (2024). In esso, tra l'altro, si evidenzia che l'allungamento della durata ha influenzato positivamente il ricorso allo strumento e che l'uso del congedo di paternità sia correlato positivamente alla probabilità che i padri usufruiscano del congedo parentale nei tre anni successivi alla nascita del figlio.

⁸³ <https://www.tortuga-econ.it/wp-content/uploads/2024/09/report-congedi-Tortuga-final.pdf>

⁸⁴ in più rispetto ai 10 giorni previsti dalla legge, retribuendolo al 100 per cento.

3. L'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE: COME CAMBIA LA DOMANDA DI LAVORO, TRA INNOVAZIONE, TRANSIZIONI E IA

3.1. I mestieri che muoiono e i mestieri che nascono

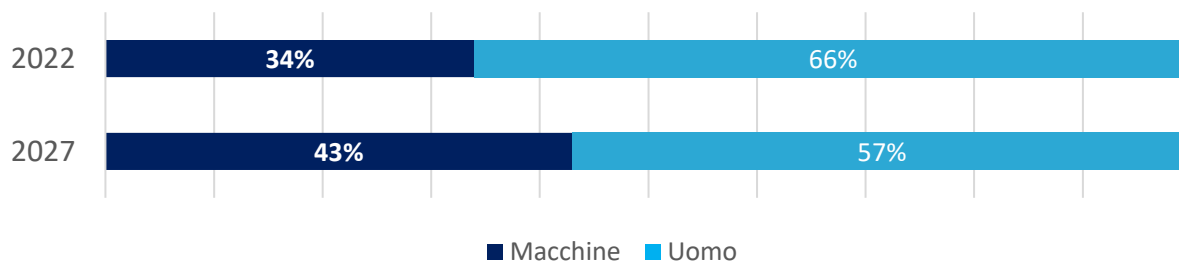
Nel Capitolo precedente abbiamo evidenziato come negli ultimi anni siano cambiate profondamente le esigenze e le caratteristiche di chi, in un contesto occupazionale sempre più variegato e dinamico, il lavoro lo cerca o lo fa. Tale analisi sarebbe tuttavia incompleta se non si analizzasse anche l'altro lato della medaglia, vale a dire le nuove tendenze che si stanno riscontrando nello stesso mercato del lavoro anche da un punto di vista della domanda. Il mercato del lavoro sta infatti attraversando rapidi cambiamenti, guidati dalla tecnologia e dalle esigenze in evoluzione dell'industria. **Se c'è qualcosa che possiamo affermare con certezza non sia mancato nei primi anni '20 di questo secondo millennio sono infatti senza dubbio gli shock**, di varia natura, che hanno investito l'economia occidentale e, in parte, anche quella globale. All'inizio del millennio, la globalizzazione, l'evoluzione delle telecomunicazioni ed internet sono state le maggiori forze in gioco, e a seguire la crisi del 2009/10. Gli eventi che da allora si sono succeduti sono più che noti, e vanno dalla pandemia da Covid-19 alle crisi delle catene di approvvigionamento e all'inflazione diffusa su tutti beni, fino agli effetti dell'instabilità geopolitica sfociata in diversi conflitti.

A questi shock va aggiunta una tendenza strutturale dell'economia globale, che, a diverse velocità, continua pur sempre a crescere e, dunque, ad emettere più gas e sostanze climalteranti. Sebbene l'allarme fosse stato dato dalla comunità scientifica ben prima, anche a causa delle sempre più frequenti anomalie climatiche, è solo in questi ultimi anni che si è andata consolidando nell'opinione pubblica e nei decisori l'idea che il cambiamento climatico sia un problema da attenzionare con urgenza, anche nel mondo del lavoro e nelle modalità con cui i mestieri possono essere svolti.

Parallelamente, gli ultimi anni sono anche stati caratterizzati dalla sempre maggiore diffusione di strumenti tecnologici di altissima efficienza e capaci persino di simulare l'intelligenza umana attraverso l'ottimizzazione di funzioni matematiche. L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale (IA), passata da strumento di nicchia a servizio disponibile sugli smartphone di gran parte della popolazione, sta trasformando il modo in cui lavoriamo, costringendo molti lavoratori a riqualificarsi o persino a cambiare carriera. **Difatti, se nel 2022 due lavori su tre erano svolti dall'uomo e solo il 34% dalle macchine, nel 2027 è previsto che il lavoro automatizzato sarà, in media, addirittura il 43% del totale** (con un minimo del 35% nei processi decisionali e in cui il ragionamento umano svolge un ruolo cruciale, e un massimo del 65% per i processi di elaborazione di dati e informazioni).

Fig. 3.1: Proporzione dei mestieri svolti dall'uomo e dalle macchine

Fonte: Elaborazione I-Com da World Economic Forum, "The Future of Jobs Report 2023".



Se storicamente le rivoluzioni industriali e tecnologiche hanno impattato principalmente il lavoro a basso tasso di specializzazione e qualifica – il lavoro “automatizzabile”, ripetitivo e standardizzato, e pertanto sostituibile da macchine – oggi ogni mestiere sembra avere a che fare con le nuove trasformazioni. L’ultimo Rapporto sul Futuro del Lavoro 2023⁸⁵, curato dal World Economic Forum, mette in luce tali novità, evidenziando le competenze e i ruoli che plasmeranno la forza lavoro nei prossimi anni e sottolineando che, entro il 2023, **oltre il 44% delle competenze dei lavoratori è destinato a cambiare**. Radicali cambiamenti di questa portata rendono fondamentale per i dipendenti rimanere formati e aggiornati, adattandosi alle nuove richieste lavorative e cogliendo le nuove opportunità che potrebbero scaturire. Il WEF stima infatti che, tra le strategie occupazionali aziendali, l’81% dei datori di lavoro ritiene prioritario investire in formazione per i propri dipendenti e l’80% di voler accelerare i processi di automazione della propria realtà. Un datore di lavoro su due (46%) vuole concentrare le proprie forze sul promuovere la transizione dei propri dipendenti da mansioni in declino a mansioni in forte crescita mentre per uno su quattro la strategia prioritaria è di esternalizzare aree di business o fare ricorso a soluzioni esterne a contratto.

Oltre il 44% delle competenze dei lavoratori è destinato a cambiare, con un ricambio strutturale del mercato del lavoro del 23%. Per affrontare questi cambiamenti, il 60% dei lavoratori avrà bisogno di formazione o aggiornamento professionale prima del 2027

Complessivamente, **i datori di lavoro intervistati dal WEF prevedono un ricambio strutturale del mercato del lavoro pari al 23% dei posti di lavoro nei prossimi cinque anni**⁸⁶. In particolare, sono le competenze tecnologiche a star diventando sempre più importanti, con molte delle mansioni oggi in più rapida crescita che risultano legate alla digitalizzazione e alla sostenibilità. Posizioni come specialisti di AI e machine learning, specialisti di sostenibilità e analisti di sicurezza informatica sono infatti in forte aumento, così come, con il passaggio delle aziende verso le

⁸⁵ https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

⁸⁶ Nei prossimi cinque anni, si prevede la perdita di 83 milioni di posti di lavoro e la creazione di 69 milioni di posti di lavoro, il che rappresenta una rotazione strutturale del mercato del lavoro pari a 152 milioni di posti di lavoro, ovvero il 23% dei 673 milioni di lavoratori del set di dati in esame. Ciò rappresenta una riduzione dell’occupazione di 14 milioni di posti di lavoro, pari al 2%.

energie rinnovabili, lo sono anche i ruoli di ingegneri specializzati in energie rinnovabili. Al contrario, ruoli tradizionali come quelli degli impiegati da ufficio e dei cassieri stanno diminuendo, poiché l'automazione si sta appropriando di queste mansioni.

Fig. 3.2: I lavori più in crescita e quelli più in declino

Fonte: Elaborazione I-Com da World Economic Forum, "The Future of Jobs Report 2023".
 Nota: mestieri elencati in ordine decrescente

I 10 lavori più in crescita		I 10 lavori più in calo
1 Specialista IA e machine learning	↑	1 Sportellista bancario
2 Specialista sostenibilità		2 Impiegato postale
3 Analista business intelligence		3 Cassiere
4 Analista sicurezza informatica		4 Impiegato data entry
5 Ingegnere fintech		5 Segretario
6 Data analyst		6 Magazziniere
7 Ingegnere robotico		7 Contabile
8 Ingegnere elettrotecnico		8 Impiegato amministrativo
9 Operatore di macchinari agricoli		9 Impiegato assicurativo o finanziario
10 Specialista trasformazione digitale		10 Venditore porta a porta

Per affrontare questi cambiamenti, si stima che **il 60% dei lavoratori avrà bisogno di formazione o aggiornamento professionale prima del 2027**. Le aziende stanno infatti riconoscendo che investire nelle competenze dei dipendenti è essenziale per trattenere i talenti e mantenere la produttività, iniziando a sperimentare anche servizi di eLearning che risultano essere più flessibili e sostenibili (dopo la pandemia di Covid-19, il settore dell'eLearning ha registrato una crescita esponenziale, con un aumento della domanda fino al 400%). Tuttavia, l'accesso a opportunità di formazione adeguate sia ancora oggi una sfida, con molti dipendenti che cercano ulteriori opportunità di apprendimento al di fuori del lavoro.

Già oggi l'uso di applicazioni di IA generativa sta crescendo in modo esplosivo in tutti i settori economici. Ad esempio, un recente sondaggio di McKinsey⁸⁷ a livello globale evidenzia che il 14% degli intervistati del settore tecnologico, dei media e delle telecomunicazioni, utilizza regolarmente l'IA generativa per lavoro. Tale percentuale supera il 5% anche nei servizi finanziari (8%), aziendali, legali e professionali (7%), nel settore energetico (6%) e in quello farmaceutico (6%). In Italia, invece, da una rilevazione su imprese e lavoro condotta da INAPP, emerge che nel 2022 l'1,2% del totale delle imprese italiane aveva investito in IA e risultava come a questi investimenti si associasse un incremento significativo della propensione a ricercare profili professionali altamente qualificati (+2%), non esercitando invece alcun effetto sulla domanda di professioni mediamente qualificate o non qualificate.

Pertanto, tra i primi effetti derivanti dalla crescente centralità delle nuove tecnologie, può certamente menzionarsi la fisiologica ricerca di profili dotati di competenze specifiche nelle

⁸⁷ McKinsey & Company, *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year, August 2023*

materie più innovative sotto il profilo tecnologico⁸⁸. Anche perché la mancanza di competenze adeguate costituisce un freno allo sviluppo dell'intelligenza artificiale e di conseguenza rende impossibile poter godere dei suoi benefici. A tal proposito, secondo l'OCSE, due datori di lavoro su cinque ritengono che la mancanza di adeguate competenze legate all'IA sia un ostacolo all'utilizzo di tale tecnologia nei luoghi di lavoro⁸⁹.

Sempre l'analisi del WEF, però, mette in evidenza che tra le competenze più richieste da qui al 2027 non figureranno solo le capacità tecnologiche e inerenti al comparto del digitale e dei dati: al primo e secondo posto tra le Top10 Skill più richieste dalle aziende vengono infatti citate il pensiero analitico e la capacità di risolvere problemi in modo creativo. Si prefigura pertanto una composizione di conoscenze e skill sempre più articolata e dinamica.

Fig.3.3: Le 10 skill più richieste dalle aziende nel 2027

Fonte: Elaborazione I-Com da World Economic Forum, "The Future of Jobs Report 2023".

Note: Skill che le aziende intendono prioritizzare negli investimenti in strategie occupazionali dal 2023 al 2027

1. Pensiero analitico	6. Curiosità e apprendimento permanente
2. Pensiero creativo	7. Competenze tecnologiche
3. IA e big data	8. Design e user experience
4. Leadership e influenza sociale	9. Motivazione e consapevolezza
5. Resilienza e flessibilità	10. Empatia e capacità d'ascolto

Tipo di capacità: *skill cognitive*; *skill tecnologiche*; *personalità*; *lavoro di squadra*

3.2. L'IA nel mondo del lavoro: quali le opportunità e quali le criticità

Con il contributo di Maria Rosaria della Porta (I-Com).

La progressiva diffusione dell'intelligenza artificiale rappresenta un fenomeno complesso in grado di sollecitare numerosi cambiamenti nella società e di influire in modo determinante sul mercato del lavoro. Lo sviluppo e l'utilizzo dell'IA pone inevitabilmente la questione di riuscire a coniugare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e la salvaguardia dell'occupazione nonché la tutela dei diritti fondamentali. In particolare, con l'avanzamento dell'intelligenza artificia generativa, capace di sostituire il lavoro in una vasta gamma di compiti cognitivi e non solo di routine o manuali, è molto probabile che si assisterà ad una modifica delle modalità lavorative e della natura vera e propria del lavoro in vari settori e professioni. Nella consapevolezza di essere dinanzi, dunque, ad una frontiera tecnologica in grado di influenzare le modalità produttive dell'economie moderne, è necessario valutare ed approfondire gli impatti potenziali dell'IA sul mondo del lavoro in modo tale da supporre, nel caso, interventi correttivi volti a garantire un'implementazione responsabile dell'IA.

⁸⁸ AUDIZIONE DEL MINISTRO in XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) Camera dei deputati Indagine conoscitiva sul rapporto tra intelligenza artificiale e mondo del lavoro, con particolare riferimento agli impatti che l'intelligenza artificiale generativa può avere sul mercato del lavoro (26 ottobre 2023).

⁸⁹ OECD Employment Outlook 2023 ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE LABOUR MARKET (2023).

Complessivamente, il dibattito pubblico circa l’impatto dell’IA sul mondo del lavoro si articola in due narrazioni contrapposte. La prima presenta una visione positiva secondo la quale i sistemi di intelligenza artificiale generativa (e quelli in generale) saranno in grado di **integrare le mansioni ed i compiti delle persone**, incrementandone la produttività, causando una riduzione di posti di lavoro limitata ed un generale miglioramento, ancorché parzialmente traumatico per settori ben specifici, delle economie ed un mutamento dei tessuti produttivi. A tal proposito uno studio McKinsey afferma che **l’IA generativa potrebbe consentire una crescita della produttività del lavoro compresa tra lo 0,1 e lo 0,6% all’anno fino al 2040**, a seconda del tasso di adozione della tecnologia e della redistribuzione del tempo dei lavoratori in altre attività⁹⁰.

Una seconda narrazione, invece a carattere più pessimistico, teorizza una massiva **sostituzione di lavoratori** i cui compiti, in special modo quelli di natura routinaria e ad alta connotazione intellettuale, saranno progressivamente sostituiti da un massiccio ricorso alla tecnologia, con effetti dirompenti, non verificati, sui livelli occupazionali in seno alle economie più moderne⁹¹.

Sui potenziali impatti dell’IA sul mercato del lavoro si è espresso recentemente il Fondo Monetario Internazionale (FMI), che in uno studio recente ha stimato che in media il **40% dei posti di lavoro in tutto il mondo potrebbe essere esposto all’IA**, con i lavoratori dei Paesi a reddito elevato più a rischio rispetto a quelli dei mercati emergenti e delle nazioni a basso reddito⁹².

Ampliando l’analisi, il FMI ha anche evidenziato come sia **molto probabile che la tecnologia aggravi le disuguaglianze complessive**. Nello specifico, si stima che nelle economie avanzate circa il 60% dei posti di lavoro sia esposto all’IA a causa della prevalenza di lavori caratterizzati da compiti cognitivi. Di questi, circa la metà potrebbe essere influenzata negativamente dall’IA, mentre il resto potrebbe beneficiare di una maggiore produttività del lavoro attraverso l’integrazione delle tecnologie intelligenti.

Di contro, l’esposizione dell’occupazione all’IA è stata stimata al 40% nei mercati emergenti e al 26% nei Paesi a basso reddito. Questi risultati suggeriscono che i Paesi emergenti e a basso reddito potrebbero affrontare minori turbolenze legate all’intelligenza artificiale nel breve termine. Tuttavia, per contro, si potrebbe **esacerbare il divario digitale e accentuare le disparità di reddito tra i Paesi**. Il FMI ha, inoltre, segnalato che l’IA potrebbe influenzare la disuguaglianza di reddito e ricchezza anche all’interno dei singoli Paesi, **esacerbando la “polarizzazione all’interno delle fasce di reddito”** e la mancanza di benessere psicologico tra gli occupati (tre lavoratori su cinque temono di perdere completamente il lavoro a causa dell’IA nei prossimi dieci anni⁹³).

⁹⁰ McKinsey & Company, *The economic potential of generative AI. The next productivity frontier*, June 2023

⁹¹ Indagine conoscitiva sul rapporto tra Intelligenza Artificiale e mondo del lavoro, con particolare riferimento agli impatti che l’intelligenza artificiale generativa può avere sul mercato del lavoro (28 settembre 2023).

⁹² Cazzaniga and others. 2024. “Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work.” IMF Staff Discussion Note SDN2024/001, International Monetary Fund, Washington, DC - <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2024/01/14/Gen-AI-Artificial-Intelligence-and-the-Future-of-Work-542379>

⁹³ Stefano da Empoli, *L’economia di ChatGPT. Tra false paure e veri rischi*. Egea 2023.

Quasi il 40% dei posti di lavoro in tutto il mondo potrebbe essere esposto all'ascesa dell'IA. Questa percentuale sale al 60% nei Paesi ad alto reddito. Il FMI ha anche evidenziato come sia molto probabile che la tecnologia aggravi le disuguaglianze complessive

Nonostante alcune posizioni allarmistiche sul numero di posti di lavoro che l'IA potrebbe far disperdere e sebbene la tecnologia continui a porre sfide ai mercati del lavoro, secondo il World Economic Forum, la maggior parte dei datori di lavoro di tutto il mondo si aspetta che gran parte delle innovazioni tecnologiche, compresa l'intelligenza artificiale, contribuisca positivamente alla creazione di occupazione. Anche le previsioni di McKinsey sono in linea con queste analisi: solo l'8% delle organizzazioni intervistate dalla nota società di consulenza in un recente sondaggio⁹⁴, afferma che la dimensione della propria forza lavoro diminuirà di oltre il 20%, mentre per il 30% cambierà poco o nulla. Un recente studio dell'OCSE, pubblicato nell'estate del 2023⁹⁵ sottolinea, invece, che l'impatto netto dell'IA sull'occupazione è ambivalente: se da una parte l'IA sostituirà il lavoro di alcuni esseri umani (effetto spostamento), potrà anche aumentare la domanda di lavoro a causa della maggiore produttività che comporta (effetto produttività). Inoltre, l'IA potrebbe anche creare nuove attività lavorative, con conseguente creazione di nuovi posti di lavoro (effetto reintegrazione), in particolare per i lavoratori con competenze ad essa complementari.

Tuttavia, la portata degli effetti sarà in gran parte determinata dal settore di impiego e dalla tipologia di mansione, evidenziando l'urgenza di avviare ragionamenti circa la riqualificazione e riorganizzazione del lavoro. Ad esempio, tra le varie funzioni aziendali, invece, le operazioni di servizio sono l'unica funzione in cui la maggior parte degli intervistati (54%) si aspetta di vedere una diminuzione delle dimensioni della forza lavoro nella propria organizzazione (Fig.3.4). In quest'ottica, un recente report dell'International Labour Organization⁹⁶ asserisce che la maggior parte dei lavori e delle attività economiche vedranno solo una parziale transizione verso l'automazione e i lavori attuali hanno maggiore probabilità di essere modificati ed integrati dall'uso dell'IA piuttosto che venire del tutto sostituiti dalla tecnologia.

Ciò che sarà, dunque, fondamentale nel prossimo futuro è **la capacità di rispondere adeguatamente alla crescente domanda di profili professionali altamente qualificati, onde evitare un mismatch tra le competenze richieste dal mercato e quelle possedute dalla forza lavoro**⁹⁷.

⁹⁴ McKinsey, *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*, August 2023

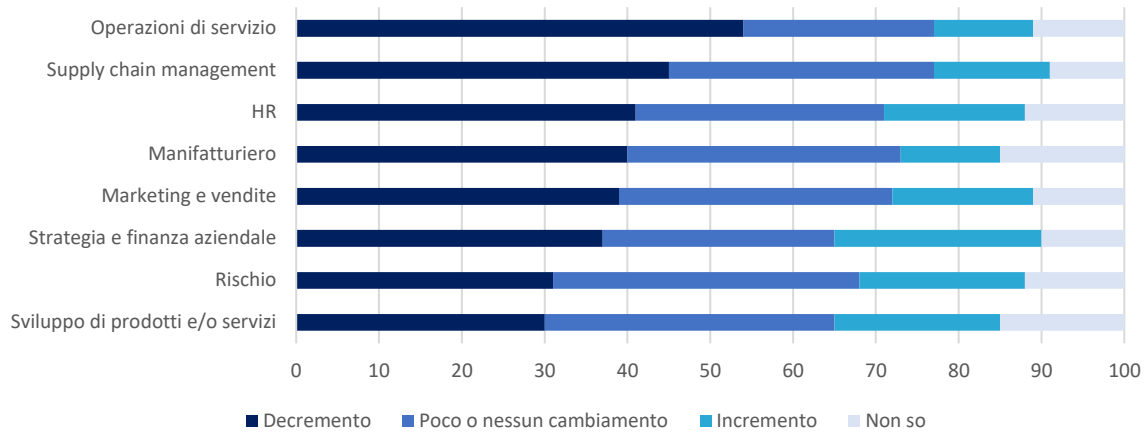
⁹⁵ OECD *Employment Outlook 2023 ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE LABOUR MARKET* (2023)

⁹⁶ International Labour Organization, *Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*, August 2023

⁹⁷ AUDIZIONE DEL MINISTRO in XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) Camera dei deputati Indagine conoscitiva sul rapporto tra intelligenza artificiale e mondo del lavoro, con particolare riferimento agli impatti che l'intelligenza artificiale generativa può avere sul mercato del lavoro (26 ottobre 2023).

Fig.3.4: Effetto dell'adozione dell'IA generativa sul numero di dipendenti, per funzione aziendale, nei prossimi 3 anni (% degli intervistati)

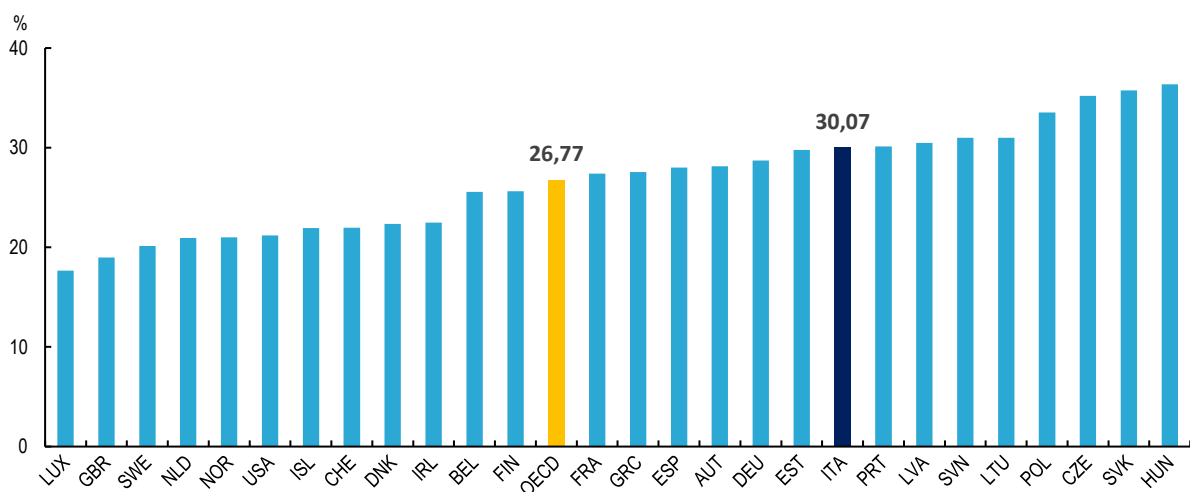
Fonte: McKinsey & Company (2023)



Analizzando i vari settori in base alla potenziale esposizione al rischio di automazione e sostituzione, l'OCSE rivela che, sebbene i recenti progressi dell'IA (si pensi all'IA generativa) abbiano reso anche i lavori più qualificati suscettibili di automazione, questi ultimi sono ancora tra i meno a rischio. Invece, i posti di lavoro poco e mediamente qualificati sono i più a rischio: tra questi rientrano i lavoratori dell'edilizia ed estrazione, agricoltura, pesca e silvicoltura e, in misura minore, della manifattura e dei trasporti. In media, **tra i Paesi OCSE, le professioni a più alto rischio di automazione rappresentano il 27% dell'occupazione**. Il Lussemburgo, il Regno Unito e la Svezia hanno le quote più basse di lavoratori a più alto rischio di automazione, mentre l'Ungheria, la Slovacchia e la Repubblica Ceca hanno le quote più elevate. **L'Italia si colloca al di sopra della media OCSE con oltre il 30% di posti di lavoro a rischio di automazione.**

Fig.3.5: Quota di occupazione a più alto rischio di automazione per paese

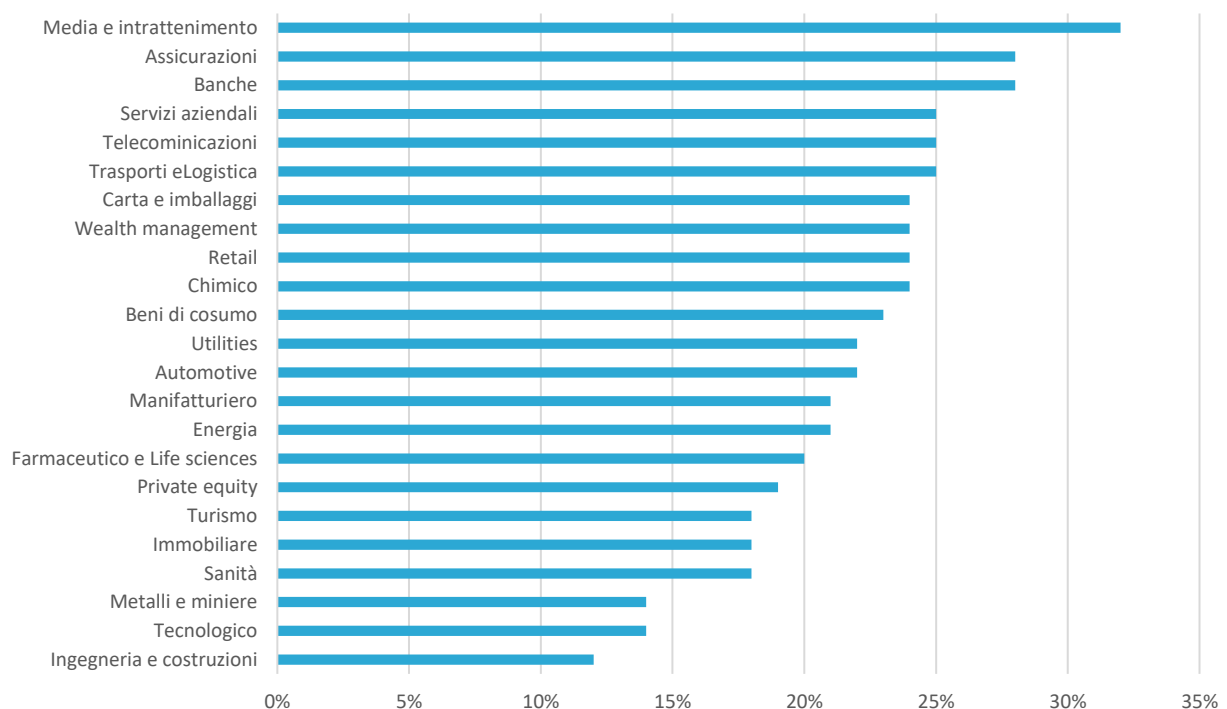
Fonte: OCSE (2023)



Anche PwC⁹⁸ presenta un'analisi degli effetti sui vari settori. Complessivamente, si rileva che **un quarto dei CEO intervistati prevede di ridurre la forza lavoro di almeno il 5% nel 2024 a causa dell'IA generativa**, con particolari effetti di dimensionamento nei settori dei media e intrattenimento, delle banche e delle assicurazioni, e nel settore della logistica. Le società di ingegneria e costruzione insieme alle aziende tecnologiche sono, invece, meno propense ad anticipare tagli di personale a causa dell'automazione (Fig. 3.6).

Fig.3.6: Principali settori in cui i CEO prevedono una riduzione del 5% dell'organico a causa dell'IA generativa (% di rispondenti)

Fonte: PwC (2024)



Tuttavia, come già sottolineato in precedenza, a fronte di una “fisiologica” perdita dei posti di lavoro nei prossimi anni a causa dello sviluppo dell’intelligenza artificiale, le nuove tecnologie comporteranno la creazione di nuovi settori occupazionali e nuovi posti di lavoro. Ad esempio, secondo il World Economic Forum, **i big data sono al primo posto tra le tecnologie destinate a creare posti di lavoro**, con il 65% degli intervistati che prevede una crescita occupazionale nei ruoli correlati. Inoltre, si prevede che l'occupazione di analisti e scienziati dei dati, specialisti dei big data, **specialisti del machine learning e professionisti della sicurezza informatica crescerà in media del 30% entro il 2027**⁹⁹, seguiti dagli analisti per la sicurezza informatica, specialisti in trasformazione digitale ed ingegneri robotici. Un aumento maggiore del +25% è previsto anche per gli esperti di sostenibilità ambientale, un tema fondamentale approfondito nel paragrafo successivo.

⁹⁸ PwC's 27th Annual Global CEO Survey Thriving in an age of continuous reinvention, 2024

⁹⁹ World Economic Forum, Future of Jobs 2023 - <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

3.3. I green jobs e la sfida della transizione energetica

Con il contributo di Cristina Orlando (I-Com).

Molti Paesi occidentali, tra cui i Paesi dell'UE e di conseguenza l'Italia, negli ultimi anni hanno adottato ambiziosi pacchetti di mitigazione del cambiamento climatico, con l'obiettivo di raggiungere l'azzeramento delle emissioni di gas serra (le cosiddette politiche per il "Net Zero") entro il 2050. Come tutte le transizioni, anche la sfida energetica ed ambientale avrà profonde ripercussioni sul mercato del lavoro e sull'occupazione di milioni di lavoratori in tutto il mondo.

Complessivamente, l'OCSE¹⁰⁰ stima che gli effetti sull'occupazione saranno, e sono già oggi, limitati nel breve periodo, con molti posti di lavoro che si perderanno nelle industrie ad alta intensità di gas serra. Tuttavia, tali lavoratori delle industrie ad alto impatto ambientale - che oggi globalmente generano l'80% delle emissioni di gas serra e rappresentano il 7% dei posti di lavoro – si stima potranno affrontare perdite di guadagno superiori al 24% nei sei anni successivi al licenziamento rispetto a quelli licenziati in altri settori, evidenziando le severe ripercussioni anche in termini di diseguaglianze sociali. Al contempo, però, nelle attività in espansione a basse emissioni e alta specializzazione saranno create numerose nuove opportunità occupazionali, e molti posti di lavoro in settori tradizionali verranno resi più sostenibili con l'adozione di pratiche positive per l'ambiente. Inoltre, soprattutto in alcune aree geografiche, i cambiamenti climatici influenzeranno anche le condizioni di lavoro per via dei fattori ambientali, soprattutto per via dell'aumento delle temperature e la maggiore frequenza di eventi meteorologici estremi.

Già oggi, nella zona OCSE, **circa il 20% della forza lavoro è impiegata in occupazioni "green-driven"**, cioè in occupazioni che hanno o avranno un impatto positivo dalla transizione¹⁰¹. Globalmente, invece, si stima che **tra il 2022 e il 2023, la quota di occupati con competenze verdi è aumentata mediamente del +12%**¹⁰², ma allo stesso tempo l'offerta è cresciuta due volte più rapidamente. Difatti, come spesso accade per competenze più all'avanguardia richieste sul mercato, il differenziale tra domanda e offerta è elevato. Negli ultimi anni la transizione verso un'economia più verde ha infatti portato alla crescita delle competenze verdi in tutti i settori, persino in alcuni di quelli a più alta intensità di carbonio nei quali si è deciso di avviare un percorso di trasformazione. Ad esempio, la concentrazione di talenti verdi è aumentata nell'industria del petrolio e del gas in modo costante dal 2016, raggiungendo il 21% nel 2023¹⁰³.

Da tale scenario si evince che i cosiddetti *green jobs* rientrano in una gamma di occupazioni differenti e eterogenee: se da una parte le occupazioni nuove ed emergenti sono tipicamente lavori ad alta qualificazione e impiegano lavoratori altamente istruiti (soprattutto nelle aree urbane), altre **occupazioni "green-driven"** impiegano un ampio numero di lavoratori anche con livelli inferiori di istruzione e specializzazione (anche nelle cosiddette aree rurali e periferiche).

Per quel che riguarda l'Italia è stimato che il 35% delle assunzioni previste nel 2023 abbia riguardato lavori verdi¹⁰⁴ e che, per ricoprire tali posizioni, si siano assunti candidati con ogni

¹⁰⁰ OECD (2024), *OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market*, OECD.

¹⁰¹ Queste includono anche i lavori che non contribuiscono direttamente alla riduzione delle emissioni, ma che producono beni e servizi intermedi per attività sostenibili dal punto di vista ambientale.

¹⁰² Rapporto LinkedIn Global Green Skills Report 2023.

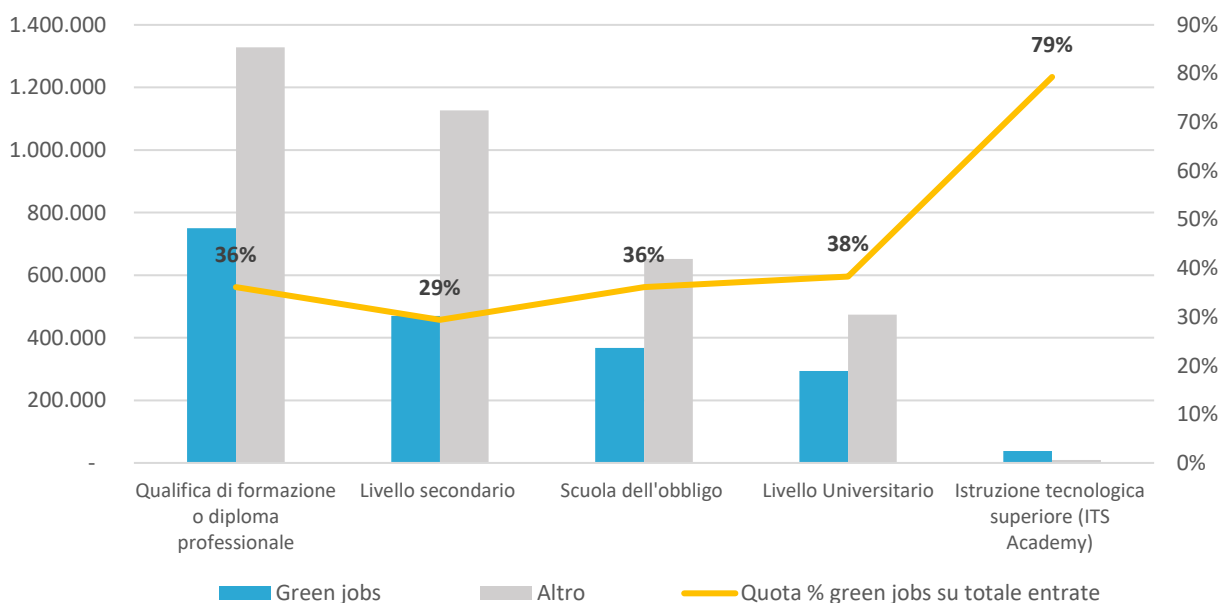
¹⁰³ Rapporto Osservatorio Innov-E 2024, I-Com (2024).

¹⁰⁴ Rapporto "Analisi della Domanda di Competenze legate alla Green Economy nelle Imprese, Indagine 2023" di Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior.

livello di istruzione. Nel 2023, si sono infatti ricercati per lavori verdi **470mila diplomati, 368mila personale non qualificato** (chi ha terminato la scuola dell'obbligo) **e circa 294mila laureati. 38mila nuovi occupati sono invece diplomati da ITS**, un percorso d'istruzione particolarmente predisposto alle tematiche green: i lavori verdi costituiscono infatti quasi la totalità dei ruoli per cui i diplomati ITS sono ricercati, a dimostrazione dell'alto valore tecnologico e innovativo di questo percorso. Infatti, se in termini assoluti i lavori verdi riguardano forza lavoro con diplomi/qualifiche professionali, l'incidenza di lavori verdi è più alta se le risorse umane ricercate sono diplomati ITS o laureati.

Fig.3.7: Entrate di green jobs, per qualifica degli entranti (Italia, 2023)

Fonte: Rapporto Osservatorio Innov-E 2024, I-Com (2024)

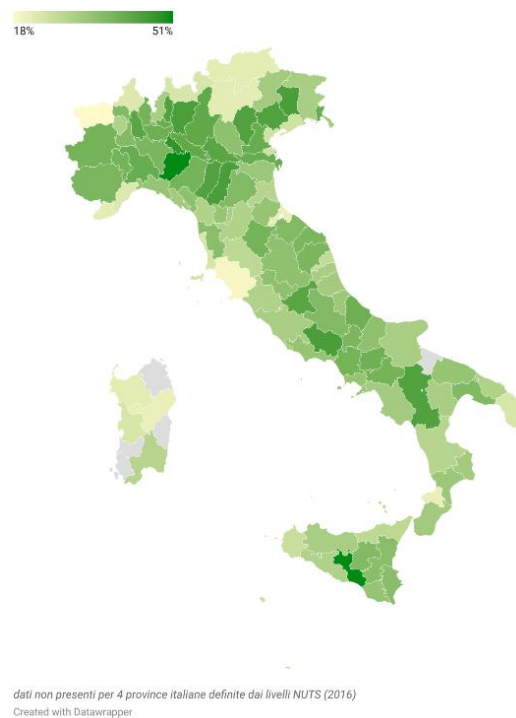


I dati provinciali di Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior permettono inoltre di identificare dei veri e propri distretti del lavoro verde, ovvero quelle province italiane in cui circa un'entrata di lavoratori su due, nel 2023, ha riguardato lavori verdi. Queste province sono principalmente al Nord dove troviamo Bergamo, Lodi, Piacenza, Modena e Pordenone, mentre al Centro Sud Frosinone e Caltanissetta, dove quest'ultima fa rilevare l'incidenza più alta di lavori verdi (51%). L'incidenza più bassa, comunque intorno al 20%, si è rilevata nelle province di Aosta (18%) e Grosseto (19%). Infatti, in media, in una provincia italiana, 1 entrata su 3 nel mondo del lavoro ha riguardato professioni verdi.

La domanda di competenze verdi e di lavori verdi da parte del tessuto produttivo italiano è molto forte. In alcune province italiane, 1 lavoro su 2 riguarda lavori verdi. L'attenzione delle imprese verso l'ambiente e le pratiche sostenibili è in crescita in tutti settori

Fig.3.8: Incidenza di green jobs sul totale delle entrate nel mondo del lavoro del 2023, per provincia

Fonte: Rapporto Osservatorio Innov-E 2024, I-Com (2024)



Le figure professionali per le quali la percentuale di lavori verdi richiesti sul totale è più elevata sono quelle dirigenziali e relative ad artigiani e operai specializzati. Non sorprende, pertanto, che **i lavori verdi siano offerti maggiormente dal settore industriale: più di 2 entrate su 3 nel settore ha riguardato lavori verdi**. Tre quarti della richiesta è difatti riconducibile ai soli tre settori delle costruzioni (44%), che domina anche in valore assoluto con 480mila lavori verdi nel 2023, dell'industria di macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto (15%) e dell'industria metallurgica (15%). Nei comparti dei servizi, invece, il segmento di trasporto, logistica e magazzinaggio domina la richiesta di lavoratori verdi (38%): come nel caso dei settori industriali energivori, è importante che il settore logistico si voglia dotare di figure con competenze in materia ambientale, in quanto è proprio il trasporto su gomma uno dei principali responsabili dell'aumento delle emissioni di gas serra.

Fig.3.9: Settori con più alta incidenza di imprese che investono in competenze verdi (Italia, 2023)

Fonte: Rapporto Osservatorio Innov-E 2024, I-Com (2024)



A conferma del cambiamento in atto nella mentalità aziendale e dall'impegno concreto nel ridurre il proprio impatto ambientale, le imprese di molti settori sono attive nel formare i propri addetti sulle questioni ambientali, aumentandone quindi le competenze verdi. **Le imprese che hanno investito in competenze interne green nel 2023 sono pari al 56,4% del totale**, in crescita rispetto al 54,1% del 2022 e al 52,5% nel 2021.

Tuttavia, se si intende far fronte alla mancanza di personale con competenze adeguate non diventi un problema strutturale occorrerà prestare maggiore attenzione al differenziale fra domanda e offerta e alla difficoltà di reperimento. Il "Global Green Skills Report 2023" evidenzia infatti che, nel mondo, **solo un lavoratore su otto possiede una o più competenze verdi**. Questa particolare questione potrebbe essere affrontata fin da subito adottando un approccio multisettoriale, ad esempio intervenendo sul sistema d'istruzione e nei percorsi di collegamento fra formazione e mondo del lavoro, per minimizzare il *mismatch* delle competenze. **Per questa ragione, la formazione su queste competenze dovrebbe diventare sistemica, fin dalle scuole dell'infanzia, per poi esprimersi in tutti i tipi di scuole superiori.**

Per quanto riguarda le competenze verdi più specifiche e dai connotati più tecnologici ed innovativi, è inoltre utile considerare i laureati STEM ed i laureati in ambito architettonico o urbanistico, che insieme formano il gruppo *STEMA*. Sebbene il numero di laureati in queste discipline sia aumentato in termini assoluti, vi è stata una decrescita in termini reali. Fra il 2013 e il 2023, il numero totale di laureati è cresciuto del 28%, mentre il numero di laureati *STEMA* è cresciuto del 25%. **Allo stesso modo, il numero di laureati in discipline "verdi" è cresciuto solo dell'8% in 10 anni, quindi è di fatto diminuito in termini reali.** Senza un'inversione di tendenza, il capitale umano necessario per l'innovazione energetica del paese diventerà un bene sempre più raro.

CONCLUSIONI E SPUNTI DI POLICY

Le analisi di questo studio nascono con l'ambizione di contribuire al grande dibattito che sta attualmente attraversando il mondo del lavoro in Italia. Provando ad analizzare tanto *il futuro del lavoro*, quanto *il lavoro del futuro*, sono stati infatti toccati e studiati alcuni dei fenomeni più impattanti e dirimenti, sebbene gli autori siano consapevoli che questa sia ancora un'analisi parziale che necessiterà nei mesi e negli anni a venire di ulteriore monitoraggio e studio.

Ad oggi, ciò che emerge è che il mondo del lavoro in Italia, così come in tante altre parti del mondo, è in una fase di profonda e radicale trasformazione. *“Nulla sarà come prima”* si sentiva ripetere nel corso della crisi pandemica, e, dalle analisi qui contenute, è verosimile che così sarà per lo meno per quel che concerne il lavoro, le occupazioni e le competenze che saranno richieste, nonché le modalità con cui i mestieri verranno portati avanti. Il lavoro sta infatti attraversando un profondo *reshuffling* – un rimescolamento – nel quale ancora oggi risulta complesso individuare sia un equilibrio finale sia *quando* questo verrà raggiunto.

Alcune cose, però, sembrano oggi già definite: innanzitutto, la pandemia ha accelerato ed ampliato alcune trasformazioni che si iniziavano a registrare già dall'inizio delle crisi finanziarie, economiche e sociali avvenute a cavallo tra il primo e il secondo decennio di questo secolo. La letteratura scientifica ed economica dimostra come questi eventi storici abbiano segnato profondamente l'approccio al lavoro (e probabilmente non solo) di quella Generazione Z che, nel corso dell'ancora breve vita, non ha conosciuto giorno in cui non venisse trasmessa la parola *“crisi”* dal telegiornale o dai media ed è cresciuta con la consapevolezza di essere la prima generazione della storia per cui la probabilità di vivere in condizioni socioeconomiche peggiori di quelle dei propri genitori non sono esigue.

Da tale quadro emergono alcuni ingredienti chiave di quelle che, ad oggi, sembrano essere le preferenze e le esigenze della Generazione Z all'ingresso nel mondo del lavoro. Il primo elemento che sembra caratterizzare *il futuro del lavoro* è l'autonomia organizzativa delle modalità, e dei tempi, con cui i mestieri vengono portati avanti, con i conseguenti ragionamenti relativi alla centralità dell'equilibrio vita-lavoro e alla possibilità di accedere allo *smart working* e ad altre forme di lavoro cosiddetto agile. Il secondo è l'idea sempre più diffusa che non è tramite il lavoro che l'essere umano trova la propria realizzazione, ma che questo può influire fortemente sulle condizioni di vita dello stesso. Da qui, la ricerca di mestieri e posti di lavoro con obiettivi e missioni in cui il lavoratore possa rispecchiarsi, nonché di occupazioni in cui sentirsi apprezzati, valorizzati, e nelle condizioni di poter incidere e fare la differenza. Il terzo è dato dalla ricerca di un benessere a trecentosessantacinque gradi, che parta sì da salari adeguati al lavoro svolto, ma che tenga conto anche del benessere fisico, psicologico e sociale che da esso ne consegue.

Un secondo elemento che risulta ormai definito è l'inequivocabile impatto dovuto alla duplice transizione, vale a dire quella digitale/tecnologica e quella ambientale/energetica. Come approfondito nel Capitolo 3, gli effetti di tali avvenimenti, ulteriormente ampliati dal fatto che si svilupperanno sempre più in contemporanea, trasformeranno radicalmente *il lavoro del futuro*, così come le conoscenze e le capacità che saranno richieste per svolgerlo. Ciò che sarà, dunque, fondamentale nel prossimo futuro è la capacità di rispondere adeguatamente alla crescente domanda di profili professionali altamente qualificati, onde evitare un mismatch tra le competenze richieste dal mercato e quelle possedute dalla forza lavoro.

Essenziale è pertanto il **rafforzamento degli aspetti legati alla preparazione e alla formazione delle nuove generazioni**, con percorsi di studio che vedano potenziate le ore dedicate all'ormai indispensabile formazione digitale e tecnologica, ma che tengano conto anche della rinnovata domanda di profili trasversali dotati di flessibilità e curiosità di apprendimento. Difatti, oltre a favorire il rafforzamento della formazione nelle materie STEM (o STEMA), che sono oggi imprescindibili per affrontare le sfide dei campi della tecnologia, ma anche della scienza e della medicina, occorre **rilanciare le skill umanistiche** per formare cittadini pronti alle trasformazioni di un mondo sempre più variabile. Le complessità di tale ventaglio di conoscenze che andrebbero promosse potrebbe giovare di un **maggiore coordinamento tra i percorsi formativi delle scuole superiori di secondo grado e quelli delle università o dei corsi specializzanti**. Parallelamente, il Ministero dell'Università e della Ricerca potrebbe farsi promotore, eventualmente insieme al Ministero dell'Istruzione e del Merito, di un **"Tavolo universitario permanente sulle conoscenze per lo sviluppo"** in cui analizzare e valutare le conoscenze e le competenze da integrare nei percorsi formativi sulla base delle esigenze del sistema produttivo, delle chances occupazionali dei giovani e della loro preparazione di partenza.

Oggi, tuttavia, la formazione – in particolare quella specializzante che più offre possibilità lavorative – è spesso confinata alle fasce più agiate della popolazione. A tal fine, sarebbe opportuno introdurre nuove politiche volte a riattivare l'ascensore sociale in Italia. In particolare, come suggerito in *"L'era del Lavoro Libero" (Rubbettino)* di **Francesco Delzio**, potrebbe avere effetti molto potenti **la creazione di un "Fondo Futuro"** per i giovani diplomati italiani che appartengono a famiglie di ceto economico medio e basso (comprendendovi quindi anche la middle class, ovvero figli inseriti in famiglie con reddito fino a 80mila euro lordi, che attualmente non riesce a finanziare studi universitari e post-universitari di qualità). Questa rappresenterebbe una "dote" da spendere per finanziare gli studi universitari e postuniversitari, e da ripagare successivamente dopo l'ingresso nel mercato del lavoro. Modelli di questo tipo sono già esistenti in altri Paesi europei, nei quali si è dimostrato di essere sostenibili. Difatti, l'investimento iniziale (paragonabile a quello del Reddito di Cittadinanza) inizierebbe ad essere ripagato dal sesto anno di applicazione grazie alle "restituzioni" dei giovani che, terminato il percorso di studi (solitamente di 5 anni), entrano nel mondo del lavoro.

Inoltre, data la portata delle trasformazioni in atto, dai processi di rilancio formativo non potranno essere escluse le generazioni che già hanno maturato anni di esperienza lavorativa. Sarebbe infatti auspicabile potenziare la **formazione continua e permanente, con sostegni e incentivi in particolare per quel che riguarda le PMI** che oggi continuano a far fatica ad accedervi. In questo senso, la costituzione di **academy aziendali** è da incoraggiare, insieme alla loro apertura alle altre componenti della filiera di appartenenza, prevalentemente costituite da organizzazioni che con ogni probabilità non hanno le dimensioni per internalizzare questo tipo di servizi. Inoltre, prima ancora delle attività di formazione, come suggerito da **Stefano da Empoli** in *"L'Economia di ChatGPT tra false paure e veri rischi"* (Egea), per le PMI sarebbe utile poter accedere a costi accessibili e in maniera il più possibile semplice a **audit 4.0 (o 5.0)** che per ciascuna piccola o media impresa indichi il relativo posizionamento rispetto ai benchmark innovativi del proprio settore (o di settori limitrofi) e suggerisca gli interventi più adatti per ridurre i gap esistenti, in termini sia di investimenti sia di interventi di formazione. In questo modo, attraverso **voucher ad hoc**, potrebbero essere prioritizzate le azioni necessarie in organizzazioni prive di sufficiente expertise *in-house* – che è poi la situazione più ricorrente specie nelle piccole imprese –, evitando sprechi di denaro pubblico (oltre che di risorse private), laddove siano previsti incentivi, e aumentando così il

ritorno degli investimenti. Con conseguente impatto positivo su produttività e crescita e allo stesso tempo incentivando l'**imprenditorialità**. Per favorire quest'ultima, un focus ad hoc dovrebbe essere previsto sia dall'istruzione secondaria e terziaria che dalla formazione, attraverso la **presentazione di casi di successo** (particolarmente utili anche le **testimonianze da parte di possibili role model e il relativo mentoring**, specie per incoraggiare l'**imprenditoria femminile**, in particolare nei settori tecnologicamente innovativi, fin dalla scuola).

Tali ragionamenti, tuttavia, non possono tuttavia prescindere da una profonda modifica del **sistema di finanziamento delle università italiane**. Oggi la quota di risorse che viene attribuita dallo Stato alle Università sulla base della ricerca sviluppata e di altri parametri qualitativi è infatti pari al solo 7%. Per favorire un allineamento ai principali Paesi europei, occorrerebbe incrementare tale soglia, favorendo un graduale raggiungimento di livelli prossimi al 30% per quel che riguarda risorse trasferite alle Università sulla base di attività di ricerca, qualità e quantità di sbocchi lavorativi. A tali finanziamenti si potrebbero inoltre legare la ricerca di base e i principali parametri che misurano il rapporto con il mondo del lavoro come i percorsi formativi progettati dall'accademia insieme allo stesso mondo accademico o al mondo dell'impresa, oltre che la qualità e l'impatto della ricerca applicata.

In tal senso risulta essenziale anche continuare a **sostenere le politiche per il rientro dei lavoratori italiani dall'estero, riattivando la fiscalità di vantaggio a livello nazionale per i giovani che rientrano nel nostro Paese e creando una vetrina degli "esperimenti di successo" realizzati a livello regionale per il rimpatrio dei talenti**. È necessario, tuttavia, riconoscere che queste policy, da promuovere, incentivare e favorire, rappresentano comunque un sostegno limitato nei numeri e soprattutto nelle prospettive. Tali politiche vanno infatti accompagnate da un ripensamento generale delle condizioni lavorative nel medio-lungo termine, non solo per attirare strutturalmente il rientro degli italiani all'estero, ma soprattutto per ristabilire un'attrattività e una fiducia al contesto italiano che facciano sì che la migrazione non sia più l'unica soluzione per accedere all'ascensore sociale.

La rinnovata attrattività del contesto italiano del lavoro passa non solo da una maggiore disponibilità di opportunità, ma anche da interventi che vadano incontro alle nuove esigenze e preferenze della Gen Z. In questo senso, è ad esempio cruciale il rafforzamento delle politiche che possano favorire una maggiore conciliazione tra lavoro e vita privata, nonché modalità e forme di lavoro che garantiscano una maggiore autonomia organizzativa dei lavoratori. Fondamentale, in quest'ottica, è **continuare a garantire il supporto economico, normativo, ma anche politico-culturale, alle forme di lavoro agile e di smart working**, al contempo iniziando a **garantire diritti e servizi essenziali che lo rendano praticabile anche per chi non ha connessioni stabili alla rete, gli hardware necessari o spazi adeguati nella propria abitazione**. In quest'ottica, una soluzione potrebbe essere data dall'**apertura nelle città di spazi di co-working** di natura pubblica o realizzati tramite soluzioni di partnership pubblico-private (PPP) come avviene comunemente all'estero. Lavorare in uno spazio capace di garantire in sicurezza non solo connessioni verticali con l'azienda, ma anche scambi orizzontali con gli altri lavoratori, consentirebbe anche forme efficaci di reciproca formazione fornendo altresì una risposta al rischio di isolamento e di solitudine del lavoratore da remoto. Infine, questi spazi dovrebbero idealmente essere dislocati in modo diffuso tra i quartieri in modo da favorire il concetto di prossimità e da abbattendo ulteriormente i costi legati agli spostamenti: sono infatti effetti collaterali di grande valore economico e sociale la **rivitalizzazione dei quartieri**, e la **rivitalizzazione delle aree interne**.

Per far fronte alle rinnovate esigenze di maggiore work-life balance sarebbe altrettanto fondamentale introdurre, o rafforzare, policy volte ad alleggerire il carico di “mansioni” (per la maggior parte non retribuite) inerenti al mondo delle cure e alla sfera domestica o familiare. Esempi di ciò sono gli **investimenti in asili nido** che, come suggerito inizialmente nel PNRR, sarebbe auspicabile venissero ampliati di numero e di diffusione territoriale, o, come suggerito dall’Unione Europea, il **prolungamento del congedo di paternità**. In quest’ottica, è ampia la letteratura a sostegno **dell’allungamento dell’orario scolastico**, che in Italia vede perlopiù occupati i figli solo nelle ore del mattino, fino al raggiungimento del cosiddetto “tempo pieno scolastico”. Sono politiche, queste, che insieme a una spalmatura delle vacanze più omogenea (che riduca ad esempio la pausa estiva) favoriscono le possibilità lavorative delle madri, andando ad agire sul gender gap lavorativo che rappresenta tutt’ora una questione urgente in Italia come all’estero.

Infine, è importante riconoscere che **anche la contrattazione potrebbe diventare uno strumento per incentivare la genitorialità e la natalità**. Oggi la contrattazione tra le parti sociali, sia a livello di contratti collettivi sia a livello aziendale, riguarda troppo poco il ruolo di “genitori” (attuali o potenziali) dei lavoratori dipendenti. Eppure, la promozione della natalità potrebbe diventare la più importante forma di innovazione dell’impegno delle parti sociali. Nell’ambito delle misure di welfare aziendale, in particolare, esiste difatti la possibilità di potenziare fortemente servizi, benefits e supporti economici a beneficio delle neo-madri e dei neo-padri che lavorano in azienda, e di migliorare le condizioni di vita durante la gravidanza e nel periodo immediatamente successivo. Molto importante è ad esempio la **diffusione degli asili nido aziendali**, da aprire alle comunità dei territori in cui operano le aziende. Altrettanto importante sarebbe definire **protocolli antidiscriminazione nei confronti delle donne che scelgono la maternità**, e che troppe volte rischiano di subire per questo motivo penalizzazioni di carriera.