



**Università  
degli Studi  
di Ferrara**

**E** DIPARTIMENTO  
DI ECONOMIA  
E MANAGEMENT

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT  
Via Voltapaletto, 11 - 44121 Ferrara

Quaderno DEM 2/2023

Maggio 2023

La "grande trasformazione"  
del mercato del lavoro e  
la "metamorfosi" del capitale umano  
in Italia

Giuseppe Capuano

**Quaderni DEM, volume 12**

**ISSN 2281-9673**

**Editor:** Leonzio Rizzo ([leonzio.rizzo@unife.it](mailto:leonzio.rizzo@unife.it))  
**Managing Editor:** Paolo Gherardi ([paolo.gherardi@unife.it](mailto:paolo.gherardi@unife.it))  
**Editorial Board:** Davide Antonioli, Fabio Donato,  
Massimiliano Ferraresi, Federico Frattini,  
Antonio Musolesi, Simonetta Renga

Website:

<http://eco.unife.it/it/ricerca-imprese-territorio/quaderni-dipartimento/quaderni-dem>



# La “grande trasformazione” del mercato del lavoro e la “metamorfosi” del capitale umano in Italia

Giuseppe Capuano\*

Nei primi due decenni del XXI secolo il mercato del lavoro è più complesso e articolato di quello conosciuto dalle economie occidentali nel secolo scorso dove le relazioni causa-effetto tra le variabili macroeconomiche sono meno meccanicistiche rispetto al passato. Un passato dove l'impianto teorico di riferimento spiegava vecchie dinamiche legate alla “Great Moderation” e dove i cicli economici erano più lunghi e stabili.

Oggi tutto è cambiato. La complessità del mercato del lavoro dell'inizio del nuovo millennio ha determinato un perdurare *mismatch* domanda/offerta, tra profili professionali richiesti dalle imprese e la capacità/incapacità della “rete” dell'istruzione tecnica, superiore e universitaria a creare profili adeguati (sia quantitativamente che qualitativamente) alle nuove esigenze dell'economia. Una negativa performance, quest'ultima, che non deriva esclusivamente dall'incapacità di fornire i profili richiesti soprattutto dalle imprese 4.0 per la transizione green e digitale quanto, ma anche e soprattutto dal cambiamento dell'offerta di lavoro in Italia.

Dalle riflessioni teoriche e le evidenze empiriche contenute nel paper, si giunge a individuare quattro indicazioni di ordine generale: primo, la teoria economica non è una scienza esatta e non ha valenza universale (e per tutti i periodi storici) e il solo ricorso alla matematica o a modelli econometrici, pur importanti, non la rende una disciplina propriamente scientifica, come la fisica o la chimica; secondo, nell'economia del XXI secolo il mercato del lavoro è di una complessità tale che risulta difficile e approssimativo della realtà imbrigliarlo in “leggi” rigide e meccanicistiche in particolare in un periodo dove il paradigma della “Great Moderation” con stabilità della crescita e bassi tassi di inflazione e dei tassi di interesse si è profondamente modificato; terzo, le analisi finalizzate allo studio dei mutamenti del mercato del lavoro devono essere necessariamente dinamiche e non statiche e devono contemplare contemporaneamente mutamenti sia dal lato della domanda che dell'offerta; quarto, negli ultimi anni si sono rilevate sempre più importate nel determinare l'ingresso nel mercato del lavoro dei lavoratori, soprattutto giovani, ovvero la loro permanenza, non solo le componenti legate al livello dei salari nelle scelte dei lavoratori quanto anche componenti extrasalariali, come l'ambiente di lavoro, la flessibilità dell'orario, la possibilità di poter lavorare da casa (smart working), il welfare aziendale, etc. oltre a componenti di natura demografica (inverno demografico e invecchiamento della popolazione), psicologica (*quiet quitting e burnout*) e comportamentale (*great resignation*).

L'insieme di questi fenomeni di natura demografica, culturale, psicologica e di nuova organizzazione del lavoro ha dato vita negli ultimi dieci anni a ciò che noi abbiamo definito la “grande trasformazione” del mercato del lavoro e la “metamorfosi” del capitale umano, dove si è affermata la necessità dell'interdisciplinarietà tra economia, psicologia e scienze comportamentali, ormai indispensabile per interpretare i fenomeni che caratterizzano il mercato del lavoro contemporaneo.

**Keywords:** labour market; demography; human capital; policy.

**JEL Classification:** J00; J01; J08.

## Introduzione

La principale tesi di fondo del paper è quella di mettere un'evidenza che *il mismatch* domanda/offerta nel mercato del lavoro, tra profili professionali richiesti dalle imprese e capacità della “rete” dell'istruzione tecnica, superiore e universitaria, non deriva esclusivamente dalla capacità o dall'incapacità di quest'ultima di fornire i profili richiesti (sia in termini quantitativi che qualitativi) soprattutto dalle imprese 4.0 per la transizione green e digitale quanto, anche e soprattutto dal cambiamento dell'offerta di lavoro in Italia, caratterizzata da un preoccupante “inverno demografico”, dall'invecchiamento della popolazione e dal cambiamento culturale, psicologico e comportamentale, in particolare nei più giovani, nei confronti del lavoro, verificatosi anche a causa degli eventi pandemici e dalla nuova organizzazione del lavoro all'interno delle imprese.

L'insieme di questi fenomeni di natura demografica, culturale, psicologica e di nuova organizzazione del lavoro ha dato vita negli ultimi dieci anni a ciò che noi abbiamo definito la “grande trasformazione”<sup>1</sup> del mercato del lavoro e la “metamorfosi”<sup>2</sup> del capitale umano<sup>3</sup>.

La descrizione della “grande trasformazione” del mercato del lavoro e della “metamorfosi” del capitale umano sarà oggetto di questo lavoro. Analisi che è stata supportata da un insieme di dati di varie fonti e dall'utilizzo di numerose ricerche svolte in anni recenti in ambito nazionale e internazionale sui principali temi di interesse.

Nello specifico il paper è organizzato in cinque capitoli: il primo descrive il quadro teorico di riferimento e i cambiamenti che hanno caratterizzato il mercato del lavoro nell'ultimo decennio in Italia (e non solo) con la constatazione che i livelli salariali, pur importanti, determinano sempre meno le scelte dei lavoratori, in particolare quelli più giovani; il secondo fornisce una evidenza empirica con la quantificazione statistica dei fenomeni oggetto di studio dal lato della domanda di lavoro; il terzo fornisce una evidenza empirica con la quantificazione statistica dei fenomeni oggetto di studio dal lato dell'offerta di lavoro; il quarto approfondisce due peculiarità organizzative del mercato del lavoro manifestatesi e sviluppatesi negli ultimi anni come il lavoro in piattaforma digitale e lo *smart working*; il quinto e ultimo capitolo fornisce, in maniera volutamente didascalica, alcune definizioni di “categorie psicologiche” che hanno interessato i lavoratori e che hanno determinato la “metamorfosi” del capitale umano e condizionato le scelte aziendali e le priorità lavorative delle persone nell'ultimo decennio.

---

<sup>1</sup> Si trae spunto dalla terminologia utilizzata dallo storico dell'economia Karl Polanyi nel libro *La Grande Trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*. L'opera pubblicata per la prima volta nel 1944, tratta delle conseguenze sociali e politiche dell'affermazione della teoria liberista del mercato auto-regolantesi.

<sup>2</sup> In questo caso si parafrasa l'allegoria utilizzata da Franz Kafka nel racconto “La metamorfosi” del 1915.

<sup>3</sup> Secondo la definizione dell'Enciclopedia Treccani, il capitale umano è: “Insieme di capacità, competenze, conoscenze, abilità professionali e relazionali possedute in genere dall'individuo, acquisite non solo mediante l'istruzione scolastica, ma anche attraverso un lungo apprendimento o esperienza sul posto di lavoro e quindi non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite.

1. *Il quadro teorico di riferimento: la componente salariale spiega sempre meno le dinamiche dell'offerta di lavoro*

Nei primi due decenni del XXI secolo il mercato del lavoro è più complesso e articolato di quello conosciuto dalle economie occidentali nel secolo scorso dove le relazioni causa-effetto tra le variabili macroeconomiche sono meno meccanicistiche rispetto al passato come ad esempio le relazioni inverse tra tasso di disoccupazione e salari o tra tasso di disoccupazione e inflazione che spesso sono smentite dai fatti. Un impianto teorico, quindi, legato a vecchie dinamiche, dove la “Great Moderation”<sup>4</sup> imperava e i cicli economici erano più lunghi e stabili.

Di conseguenza, nell'attualità economica non esiste più una unica curva ma più curve dell'offerta di lavoro e la “curva di Phillips” o il NAIRU ad esempio, con tutte le loro integrazioni e/o modifiche, nell'attualità economica avrebbero più difficoltà che nel secolo scorso a spiegare gli andamenti salariali e/o inflattivi<sup>5</sup>. Inoltre, il salario, nelle dinamiche contrattuali e nelle scelte dei lavoratori in particolare dei più giovani, in tempi recenti ha una importanza decrescente rispetto al passato con l'aumento di peso, come vedremo successivamente, delle variabili extrasalariali.

Nello specifico, l'economista neozelandese Alban William Phillips (1914 – 1975), nel suo contributo del 1958 *The relationship between unemployment and the rate of change of money wages in the UK 1861-1957 (La relazione tra disoccupazione e il tasso di variazione dei salari monetari nel Regno Unito 1861-1957)*<sup>6</sup>, pubblicato su *Economica*, rivista edita dalla London School of Economics, osservò una relazione inversa tra le variazioni dei salari monetari e il livello di disoccupazione nell'economia del Regno Unito nel periodo preso in esame.

Analoghe relazioni vennero presto osservate in altri paesi e, nel 1960, Paul Samuelson e Robert Solow, a partire dal lavoro di Phillips, proposero un'esplicita relazione tra inflazione e disoccupazione: allorché l'inflazione era elevata, la disoccupazione era modesta, e viceversa.

Già negli anni venti, l'economista statunitense Irving Fisher, aveva proposto una relazione simile a quella descritta dalla curva Phillips. Tuttavia, la versione originariamente proposta da Phillips descriveva il comportamento dei salari monetari, comunque strettamente connessi all'inflazione. A motivo di ciò, secondo alcuni, la curva di Phillips dovrebbe essere più propriamente chiamata *curva di Fisher*.

Successivamente al contributo di Phillips, diversi economisti nei Paesi maggiormente industrializzati furono convinti del fatto che i risultati conseguiti dall'economista neozelandese indicassero una relazione stabile, permanente, tra inflazione e disoccupazione. Un'implicazione di questa conclusione per la politica economica sarebbe stata che i governi avrebbero potuto controllare inflazione e disoccupazione, tramite una politica keynesiana, dovendo semplicemente

---

<sup>4</sup> “Great Moderation” è il nome dato al periodo di ridotta volatilità macroeconomica sperimentato negli USA a partire dagli anni ottanta. Durante questo periodo, la deviazione standard del prodotto interno lordo reale trimestrale (PIL) è diminuita della metà e la deviazione standard dell'inflazione è diminuita di due terzi. Riassumendo, per “grande moderazione”, si può indicare un periodo pluridecennale di bassa inflazione, bassi tassi di interesse e crescita economica come conosciuta anche in Europa fino al 2020, anno della pandemia.

<sup>5</sup> Per i necessari approfondimenti sull'argomento: Olivier Blanchard, Alessia Amighini e Francesco Giavazzi, *Scoprire la macroeconomia*, in *Manuali*, vol. 1, Il Mulino, 2020.

<sup>6</sup> Phillips, Alban W. "The Relation Between Unemployment and the Rate of Change of Money Wage Rates in the United Kingdom, 1861–1957 in *Economica* 25.100, pp. 283-299, 1958.

risolvere un problema di *trade-off* tra i due obiettivi della politica economica, scegliendo un punto sulla curva di Phillips dove posizionare il sistema economico.

Gli avvenimenti degli anni settanta con le due crisi petrolifere, l'aumento dell'inflazione e la recessione, con la comparsa della stagflazione mise in crisi l'impianto teorico tradizionale basato sulla curva di Phillips (PC).

Di conseguenza presero forma nuove teorie quali quella sulle aspettative razionali (NAIRU) (non-accelerating inflation rate of unemployment) nate per cercare di spiegare la stagflazione. In particolare la NAIRU, detta anche teoria del livello naturale di disoccupazione, che distingue tra curve di Phillips di breve o di lungo periodo.

La "Phillips curve" nel breve termine sembra come una normale curva PC, ma traslata in quanto nel lungo periodo le aspettative cambiano (come nel diagramma). Nel lungo periodo, solo un costante tasso di disoccupazione (il NAIRU, tasso naturale di disoccupazione) è collegato a un tasso di inflazione stabile. La curva di Phillips nel lungo periodo è così verticale, così non c'è alcun *trade-off* (costo-opportunità) tra inflazione e disoccupazione.

Il nome "NAIRU" nasce dal fatto che con una disoccupazione effettiva al di sotto di esso, l'inflazione accelera, con una disoccupazione al di sopra di esso decelera. Con il tasso di disoccupazione pari al NAIRU l'inflazione è stabile, non accelera e non decelera.

La teoria delle aspettative razionali sostiene che le aspettative dell'inflazione sono uguali a ciò che effettivamente succede, con alcuni minori errori temporali. Ciò suggerisce che il breve periodo è così breve da essere inesistente: ogni sforzo di ridurre la disoccupazione al di sotto del NAIRU, ad esempio, causerebbe immediatamente un aumento dell'inflazione attesa e implicherebbe un fallimento della politica. La disoccupazione non devierebbe mai dal NAIRU salvo errori casuali e transitori nella formazione delle aspettative sul tasso di inflazione futuro. In questa prospettiva, ogni deviazione dall'attuale tasso di disoccupazione dal NAIRU era una illusione.

Dalle analisi sull'andamento economico USA degli anni ottanta-novante, divenne sempre più chiaro che il NAIRU non aveva un unico equilibrio e che poteva cambiare in differenti modi. Nei tardi anni '90, infatti, il tasso naturale di disoccupazione scese al di sotto del 4% della forza lavoro, molto al di sotto di ogni stima del NAIRU. Ma l'inflazione rimase moderata invece che accelerare. Così come la curva di Phillips, anche il NAIRU divenne argomento di dibattito sia accademico che tra i *policy makers*.

Un dibattito che creò molti dubbi sulla reale validità della NAIRU. Infatti, il concetto di aspettative razionali divenne un argomento di cui dubitare quando fu chiaro che la più importante assunzione su cui si basava il modello era che ci fosse un singolo (unico) equilibrio nell'economia, oltre il tempo e indipendente da condizioni della domanda. L'esperienza degli anni '90 suggerisce che questa assunzione non può essere suffragata.

Da questa breve carrellata, volutamente non esaustiva e di natura meramente esemplificativa, sulle principali teorie tra il *trade off* tra salari, disoccupazione e inflazione e dalle evidenze empiriche descritte successivamente nel paper, si traggono quattro indicazioni di ordine generale: primo, la teoria economica non è una scienza esatta e non ha valenza universale e il solo ricorso alla matematica o a modelli econometrici, pur importanti, non la rende una disciplina propriamente scientifica, come la fisica o la chimica<sup>7</sup>; secondo, nell'economia del XXI secolo il mercato del lavoro, rispetto al XX secolo, è di una complessità tale che risulta difficile e approssimativo della realtà imbrigliarlo in leggi rigide e meccanicistiche in particolare in un periodo dove il paradigma della "Great Moderation" con stabilità della crescita e bassi tassi di inflazione e dei tassi di interesse si è profondamente modificato; terzo, le analisi finalizzate allo studio dei mutamenti del mercato del

---

<sup>7</sup> Per un approfondimento sul tema si veda: Capuano G. e Mazza L., Covidnomics, Led editore, Milano, 2020, cap. 1.

lavoro devono essere necessariamente dinamiche e non statiche e devono contemplare contemporaneamente mutamenti sia dal lato della domanda (i profili richiesti dalle imprese e più in generale dall'economia di un paese) che dell'offerta (tenendo conto di molteplici fattori, da quelli demografici, dell'istruzione, alle componenti psicologiche/comportamentali che influenzano le scelte individuali, etc.); quarto, negli ultimi anni si sono rilevate sempre più importate nel determinare l'ingresso nel mercato del lavoro dei lavoratori, soprattutto giovani, ovvero la loro permanenza, non solo le componenti legate al livello dei salari nelle scelte dei lavoratori quanto anche componenti extrasalariali, come l'ambiente di lavoro, la flessibilità dell'orario, la possibilità di poter lavorare da casa (smart working), il welfare aziendale, etc. oltre a componenti di natura demografica (inverso demografico e invecchiamento della popolazione), psicologica (*quiet quitting e burnout*) e comportamentale (*great resignation*).

Infatti, negli ultimi 20 anni, si è affermata l'interdisciplinarietà tra l'economia, la psicologia e le scienze comportamentali<sup>8</sup>, ormai indispensabile per interpretare i fenomeni che caratterizzano il mercato del lavoro contemporaneo. Strumenti concettualmente innovativi che sono forniti dalle discipline psicologico-comportamentali-cognitive, i cui principi sono divenuti fondamentali per comprendere le scelte e i comportamenti delle persone sul posto di lavoro, le scelte del management per meglio organizzare le funzioni aziendali da parte delle imprese, etc. In un contesto in cui le scelte dei singoli e l'offerta di lavoro aggregata è più sedimentata e articolata rispetto al passato a seconda delle fasce di età.

Tra le principali conseguenze di questo “*new deal*” del mercato del lavoro è che strumenti concettuali messi a disposizione dalla teoria economica tradizionale da quella neoclassica a quella keynesiana e loro varie successive versioni non sono più sufficienti e meno utili ad interpretare la nuova realtà e a supportare le scelte dei *policy makers* in un momento di grandi sfide e cambiamenti<sup>9</sup>, dove l'inflazione è tornata a due cifre nel biennio 2022-2023, i tassi di interesse reali/nominali crescono con la contestuale riduzione del potere di acquisto delle famiglie (non si è assistito al circolo vizioso aumento dei prezzi-salari-prezzi) e aumento dei profitti (si è innescata una spirale prezzi-profitti-prezzi). Infatti, si è assistito al crescente divario tra l'andamento dei salari medi annuali in Italia e quello della media OCSE, con addirittura una diminuzione dei salari reali nel 2020-21 rispetto al livello del 1991 e del 1992.

Un cambiamento di scenario che ha messo in crisi anche il “modello iperliberista” dove l'obiettivo di massimizzare il profitto e mettere chi lavora al servizio della proprietà e degli azionisti, non è più così scontato essendo oggi la persona al centro dell'organizzazione d'impresa e il tempo libero, la famiglia e la cura di se stessi sono valori crescenti, soprattutto nei giovani e concetti come “vivere per lavorare e per la carriera” sono la rappresentazione di una filosofia di vita sempre meno attuale e popolare tra le nuove generazioni.

A questi aspetti, a complicare maggiormente le cose o a semplificarle, a seconda dei punti di vista, si è aggiunto il ridimensionamento della globalizzazione sfrenata (deglobalizzazione) conosciuta fino al primo decennio del secolo XXI e la nuova divisione internazionale del lavoro con fenomeni

---

<sup>8</sup> Lo psicologo Daniel Kahneman ha vinto nel 2002 il premio Nobel per l'economia per aver integrato, grazie agli studi condotti con Amos Tversky i risultati della ricerca psicologica nella scienza economica.

Su questo tema, tra gli altri, si veda: Thaler, R.H., *Misbehaving, La nascita dell'economia comportamentale*, Einaudi, Torino, 2018; Lewis, M., *Una amicizia da Nobel. Kahneman e Tversky, l'incontro che ha cambiato il nostro modo di pensare*, Raffaele Cortina Editore, 2017.

<sup>9</sup> Per un approfondimento su questi temi, tra gli altri, Roubini N. (2023), *La grande catastrofe*, Feltrinelli, Milano; Acocella, N. (2023), *Le terribili quattro*, Luiss University Press, Roma.

quali *reshoring*, *nearshoring*, *friendshoring* con il conseguente accorciamento delle reti di fornitura (dalle reti lunghe alle reti corte), etc. che stanno ridisegnando sia la domanda che l'offerta di lavoro.

## 2. *Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro in Italia*

Una delle principali conseguenze della “grande trasformazione” del mercato del lavoro, è la presenza di un importante *mismatch* tra la domanda di lavoro delle imprese e l'offerta di profili professionali sul mercato del lavoro. L'aumento di questi squilibri nel mercato del lavoro, a nostro avviso non deriva esclusivamente dall'incapacità del sistema italiano dell'istruzione, in particolare quella tecnica e universitaria, di fornire i profili richiesti dal mondo delle imprese quanto, anche e soprattutto (come vedremo successivamente), dal cambiamento dell'offerta di lavoro del nostro Paese, caratterizzata da un preoccupante “inverno demografico”, dal progressivo invecchiamento della popolazione e dal cambiamento culturale, psicologico e comportamentale, in particolare nelle classi di età più giovani (generalmente under 35) nei confronti del lavoro, verificatosi negli ultimi anni anche a causa degli eventi pandemici.

Queste affermazioni sono suffragate da dati empirici fornite da importanti indagini sul campo. Infatti, dall'analisi dei dati forniti dalle periodiche indagini del Progetto Excelsior di Unioncamere-Anpal nel biennio 2021-2022 le imprese che assumono sono 784.560 nel 2022 contro le 776.590 con 5.179.140 assunzioni previste nel 2022 contro i 4.638.980 del 2021 di cui circa il 30% di giovani.

Purtroppo, se nel 2021 le imprese che dichiaravano di avere difficoltà di reperimento delle figure professionali richieste erano il 32% del totale, nel 2022 tale percentuale è salita al 41%. Ciò evidenzia un allarmante criticità nel mercato del lavoro: il mismatch tra profili professionali richiesti dalle imprese e quello che realmente il mercato del lavoro può offrire si allarga.

Dalla rilevazione del dicembre 2022, risulta che sono 329mila le assunzioni previste dalle imprese che salgono a 1,2 milioni per l'intero trimestre dicembre-febbraio. Rispetto al 2021 si registra una flessione di oltre -24mila, in conseguenza del rallentamento dell'economia causato dalla guerra in Ucraina, della crisi energetica, della crescita dell'inflazione e del costo del denaro. Ciononostante, i livelli della domanda di lavoro delle imprese si mantengono superiori a quelli registrati nell'analogo periodo pre-Covid (+28mila su dicembre 2019, +115mila sul trimestre).

Disaggregando i dati da un punto di vista settoriale, l'industria ricercava a dicembre 2022 ben 88mila lavoratori mentre i servizi ne ricercano 241mila.

Per l'industria sono le imprese della meccatronica e della metallurgia a offrire le maggiori opportunità lavorative, con rispettivamente 15mila e 11mila assunzioni programmate. Molteplici anche le opportunità di occupazione nel settore edilizia che programma 31mila ingressi.

Per i servizi, nel periodo delle festività natalizie, si mantengono elevate le previsioni di assunzioni nel turismo (66mila lavoratori ricercati) e nel commercio (50mila), seguono poi i servizi alle persone 2 (39mila) e i servizi di trasporto e logistica (27mila).

## 3. *Una sintesi delle evidenze statistiche sull'offerta di lavoro in Italia*

In questo paragrafo, in sintesi, si quantificheranno statisticamente i principali fenomeni che hanno interessato e/o interesseranno l'offerta di lavoro in Italia. A tal proposito ci si è avvalsi di dati statistici *desk e field* principalmente forniti dall'Istat e da Istituzioni pubbliche e da centri di ricerca pubblici e privati, anche internazionali.

### 3.1 *La struttura della popolazione*

A causa della continua riduzione dei tassi di mortalità e fecondità, la maggior parte dei paesi del mondo sta fronteggiando una persistente crescita del numero relativo di individui in età avanzata (generalmente classificati come coloro con età maggiore o uguale a 65 anni). Secondo le proiezioni centrali delle Nazioni Unite, il loro numero dovrebbe aumentare sempre più rispetto a quello degli individui in età lavorativa, per quanto sussistano importanti differenze tra paesi.

L'Italia presto si avvicinerebbe ai livelli del Giappone – la nazione con maggior invecchiamento tra le principali economie globali – per raggiungere già a metà del secolo circa 7 persone anziane ogni 10 individui in età lavorativa (un livello essenzialmente doppio rispetto a quello attuale), un valore ben al di sopra della media nell'Area euro dove il rapporto sarebbe non distante da 5,5 su 10 per attestarsi a 6 su 10 alla fine del secolo. Gli Stati Uniti fronteggerebbero un invecchiamento meno marcato rispetto ai partner europei, mentre Cina e India, pur partendo da livelli molto bassi, registrerebbero una forte accelerazione.

In Italia, su 59 milioni e 236mila persone residenti in Italia (Fonte: Istat, 2022) sono 23 milioni e 182mila gli italiani che lavorano. Ciò significa che il 39% “mantiene” il 61% della popolazione.

Praticamente su dieci persone sono quattro quelle che lavorano. Ovviamente, tra chi non lavora occorre considerare tutte quelle persone o troppo giovani o troppo anziane che non sono abili al lavoro, ma anche una parte (non piccola) di persone in età lavorativa che sono inattive e che sono 12 milioni e 752 mila.

Questo vuol dire che il 21,5% della popolazione residente potrebbe lavorare ma non lo fa e che, non tutta, se formata adeguatamente e a certe condizioni salariali, potrebbe costituire un importante bacino di potenziali occupati.

Alcune indagini (Fonte: Inapp) adducono alcune motivazioni al fenomeno. Tra i principali indichiamo: impedimenti per studio e famiglia, ma anche un senso di scoraggiamento che dopo la pandemia è stato acuito dalla crisi energetica.

Gli ultimi dati disponibili relativi all'occupazione in Italia portano a due facce della stessa medaglia: a luglio 2022, rispetto al trimestre precedente, l'occupazione in Italia è cresciuta di 140mila unità che portano il totale dei lavoratori in Italia a salire di 0,6 punti percentuali.

Sempre a luglio 2022, rispetto al mese precedente, diminuiscono sia gli occupati sia i disoccupati e crescono invece gli inattivi. Una crescita preoccupante dello 0,4% che coinvolge sia uomini che donne tra i 15 e i 64 anni. Il tasso d'inattività in Italia sale quindi fino a rappresentare il 34,4% della forza lavoro. Tuttavia bisogna sottolineare come questa percentuale sia diminuita dal 2020 quando era 35,27%.

In questo contesto, secondo l'Istat nel 2022 supereremo ancora una volta al ribasso il numero dei nati in Italia: nel 2021 sono stati 399mila ma se prosegue il trend nel 2022 scenderà sotto questa soglia. E se oggi abbiamo 800mila persone con almeno 90 anni, nel 2050 avremo 1,7 milioni di persone con almeno novant'anni. Inoltre, nel 2070 ci saranno 2.2 milioni di persone con almeno 90 anni. E di queste 145mila saranno ultracentenari, oggi sono 20mila.

Per un Paese che oggi ha 59 milioni di abitanti e nel 2070 avrà 48 milioni di abitanti l'invecchiamento della popolazione sarà una tra le criticità se non la criticità del nostro Paese con un impatto negativo sulla crescita, sulla disponibilità di manodopera e profili professionali qualificati, sui conti dell'INPS, etc.

Inoltre, l'impatto demografico negativo colpirà entro 10 anni, secondo l'Istat, quattro Comuni su cinque e nove su 10 nel caso di Comuni di zone rurali con l'ampliarsi del fenomeno della "desertificazione demografica" di molte aree del Paese in particolare a Sud.

L'effetto del cambiamento demografico, della composizione per età della popolazione, del numero di abitanti, avrà anche un impatto negativo soprattutto sul Pil italiano: dai 1.800 miliardi del 2022 si scenderebbe di 500 miliardi, ossia la riduzione di un terzo della ricchezza prodotta, se questa tendenza sarà confermata e ad invarianza di politiche, entro il 2070.

Disaggregando i dati, nei prossimi trent'anni la popolazione di 15-64 anni scenderebbe dal 63,6% (37,7 milioni) al 53,4% (28,9 milioni) in base allo scenario mediano Istat, con una forchetta potenziale compresa tra il 52% e il 54,8%. Inoltre nei prossimi trenta o quaranta anni la fecondità è destinata a ridursi perché le donne in età riproduttiva passeranno da 12 a 8 milioni. Questo punto risulta centrale nel nostro ragionamento e pone come strategico il tema del welfare aziendale.

Nel 2020, ultimo dato disponibile, i nidi aziendali conteggiati da Istat erano 191, di cui 164 a titolarità privata. Con 5.878 posti autorizzati coprivano lo 0,5% dei bambini tra 0 e 2 anni, nella media nazionale; lo 0,4% se si considerano solo quelli a titolarità privata. Il dato più "forte" riguarda il Nord-Est, dove siamo al 1% di copertura del fabbisogno.

Due indicazioni di policy: Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha stanziato importanti risorse per l'ampliamento dei servizi educativi da 0 a sei anni, pari a 4,6 miliardi di euro. Inoltre, dal 2017 è stato introdotto il "Bonus asilo nido", un contributo a rimborso delle spese sostenute dalle famiglie per la frequenza del nido.

### *3.2 Il bacino potenziale di occupazione*

#### *- Gli inattivi*

Sono inattivi (non occupati che non cercano un'occupazione), ma avrebbero l'età per lavorare: sono 12 milioni e 752 mila, pari al 21,5% della popolazione residente. Di questi la grande maggioranza circa 7 milioni dichiara (Fonte: Istat) di non cercare offerte di lavoro e di non essere disponibile a lavorare: si tratta di coloro che, pur essendo in età lavorativa, se gli venisse offerto anche solo un lavoretto in regola lo rifiuterebbero.

Tra questi, poco meno di 4 milioni ha motivi familiari per non cercare occupazione, come l'assistenza a un anziano o l'accudimento dei figli, mentre 4 milioni e 400 mila circa adducono motivi di studio e formazione. In tale categoria vi sono, tra gli altri, gli studenti universitari e quelli degli ultimi anni delle superiori.

#### *- I "veri" disoccupati*

I disoccupati veri e propri, cioè le persone che non hanno un lavoro ma lo cercano sono una assoluta minoranza: nel 2022 sono circa 2 milioni e 174 mila persone, pari al 3,6% dei residenti.

I dati Istat, inoltre, rivelano che oltre a casalinghe e studenti vi è un altro gruppo di italiani che ingrossa le fila già nutrite degli inattivi. Si tratta, del 1 milione e 377 mila di cittadini che dichiarano

di essersi rassegnati perché scoraggiati. Non sono convinti di poter trovare un impiego. Sono aumentati con la pandemia ma erano moltissimi già prima e la percezione continua di una grande crisi mondiale pronta a scoppiare a causa del conflitto tra Russia e Ucraina di certo non aiuta.

Infine, ci sono poi coloro che affermano di non cercare lavoro ma sarebbero disponibili a lavorare da subito, e sono poco più di 3 milioni. Sono quelli che potrebbero tra qualche mese alimentare il numero degli occupati, oppure, se le cose andranno male, dei disoccupati.

#### - *La "fuga dei cervelli"*

Secondo il Rapporto Italiani nel Mondo della Fondazione Migrantes 2022 "al 1° gennaio 2022 i cittadini italiani iscritti all'Aire (Anagrafe italiani residenti all'estero) sono 5.806.068, il 9,8% dei circa 58,5 milioni di italiani residenti in Italia. Mentre l'Italia ha perso in un anno lo 0,5% di popolazione residente (-1,1% dal 2020), all'estero è cresciuta negli ultimi 12 mesi del 2,7% che diventa il 5,8% dal 2020. In valore assoluto si tratta di quasi 154 mila nuove iscrizioni all'estero contro gli oltre 274 mila residenti "persi" in Italia".

Il 48,2% degli oltre 5,8 milioni di cittadini italiani residenti all'estero è donna (2,8 milioni circa in valore assoluto). Si tratta, soprattutto, di celibi/nubili (57,9%) o coniugati/e (35,6%). I/le divorziati/e (2,7%) hanno superato i/le vedovi/e (2,2%). Da qualche anno si registrano anche le unioni civili (circa 3 mila).

I dati sul tempo di residenza all'estero indicano che il revival delle partenze degli italiani non è recentissimo, ma risale alla profonda crisi vissuta nel 2008-2009 dal nostro Paese. Infatti, il 50,3% dei cittadini oggi iscritti all'Aire lo è da oltre 15 anni e "solo" il 19,7% è iscritto da meno di 5 anni. Il resto si divide tra chi è all'estero da più di 5 anni ma meno di 10 (16,1%), e chi lo è da più di 10 anni ma meno di 15 (14,3%).

In questa situazione, già fortemente compromessa, la pandemia di Covid-19 si è abbattuta con tutta la sua gravità rendendo i giovani italiani una delle categorie più colpite dalle ricadute sociali ed economiche.

Infatti, gli oltre 5,8 milioni di italiani iscritti all'Aire sono soprattutto giovani (il 21,8% ha tra i 18 e i 34 anni) e giovani adulti (il 23,2% ha tra i 35 e i 49 anni) seguiti dagli adulti maturi (il 19,4% ha tra i 50 e i 64 anni), anziani (il 21% ha più di 65 anni, ma di questi l'11,4% ha più di 75 anni) o minori (il 14,5% ha meno di 18 anni).

Oltre 2,7 milioni (il 47,0%) sono partiti dal Meridione (di questi, 936 mila circa, il 16%, dalla Sicilia o dalla Sardegna); più di 2,1 milioni (il 37,2%) sono partiti dal Nord Italia e il 15,7% è, invece, originario del Centro Italia.

Il 54,9% degli italiani (quasi 3,2 milioni) sono in Europa, il 39,8% (oltre 2,3 milioni) in America, centro-meridionale soprattutto (32,2%, più di 1,8 milioni).

Gli italiani sono presenti in tutti i paesi del mondo. Le comunità più numerose sono, ad oggi, quella argentina (903.081), la tedesca (813.650), la svizzera (648.320), la brasiliana (527.901) e la francese (457.138).

Partendo da questi dati di sintesi ma significativi, negli anni si era soliti affermare che l'Italia da paese di emigrazione si è trasformato negli anni in paese di immigrazione: questa frase, secondo il Rapporto, non è mai stata vera e, a maggior ragione, non lo è adesso perché smentita dai dati e dai fatti.

Non bisogna dimenticare, infine, tutti quelli che partono per progetti di mobilità di studio e formazione – che non hanno obbligo di registrazione all’Aire e chi è in situazione di irregolarità perché non ha ottemperato all’obbligo di legge di iscriversi in questo Anagrafe.

In definitiva, essa è una popolazione prevalentemente giovane che, secondo il Rapporto Migrantes, parte e non ritorna, spinta da un tasso di occupazione dei giovani in Italia tra i 15 e i 29 anni pari, nel 2020, al 29,8% e quindi molto lontano dai livelli degli altri paesi europei (46,1% nel 2020 per l’UE-27) e con un divario, rispetto agli adulti di 45-54 anni, di 43 punti percentuali. I giovani occupati al Nord, peraltro, sono il 37,8% rispetto al 30,6% del Centro e al 20,1% del Mezzogiorno. Al divario territoriale si aggiunge quello di genere: se i ragazzi residenti al Nord risultano i più occupati con il 42,2%, le ragazze della stessa fascia di età ma residenti nel Mezzogiorno non superano il 14,7%.

Il triplice rifiuto percepito dai giovani italiani – anagrafico, territoriale e di genere – incentiva il desiderio di estero e soprattutto lo fa mettere in pratica. Dal 2006 al 2022 la mobilità italiana è cresciuta dell’87% in generale, del 94,8% quella femminile, del 75,4% quella dei minori e del 44,6% quella per la sola motivazione “espatrio”.

Una mobilità giovanile che cresce sempre più perché, secondo il Rapporto, l’Italia ristagna nelle sue fragilità; ha definitivamente messo da parte la possibilità per un individuo di migliorare il proprio status durante il corso della propria vita accedendo a un lavoro certo, qualificato e abilitante (ascensore sociale); continua a mantenere i giovani confinati per anni in “riserve di qualità e competenza” a cui poter attingere, ma il momento non arriva mai. Il tempo scorre, le nuove generazioni diventano mature e vengono sostituite da nuove e poi nuovissime altre generazioni, in un circolo vizioso che dura da ormai troppo tempo.

#### 4. *L’evoluzione delle modalità di prestazione: il lavoro in piattaforma e il cosiddetto ‘smart working’*

Nell’evoluzione delle modalità di prestazione dell’attività lavorativa sono due quelle che nel corso del triennio 2020-22, causa la pandemia, hanno registrato una maggior rilevanza: il lavoro in piattaforma e il cosiddetto ‘*smart working*’.

##### 4.1 *Il lavoro in piattaforma*

Tra il 2020 e il 2021 (Fonte: Inapp-PLUSS) il 5,2% della popolazione tra 18 e 74 anni in Italia ha ottenuto un guadagno tramite piattaforme digitali; e che circa un quarto di questi ha effettivamente svolto prestazioni lavorative tramite le piattaforme, sia nella forma *web-based* (35%), sia nella forma *location-based* (65%). Si tratta di circa 570.000 persone, di cui la metà considera il lavoro svolto mediante piattaforma digitale come la propria attività principale.

Tali numeri sono sicuramente destinati a crescere per effetto delle maggiori possibilità consentite dalle tecnologie digitali, e della crescente domanda di servizi fruibili senza muoversi dalla propria abitazione. Anche le difficoltà nel trovare un’occupazione di tipo tradizionale contribuiscono ad allargare l’area di queste prestazioni lavorative. Nonostante le proposte di regolazione, molte criticità permangono soprattutto nell’area delle prestazioni *location based*. In primo luogo, va segnalato il basso livello retributivo e molto spesso anche lo stesso schema retributivo applicato. Il parametro frequentemente utilizzato per la definizione dei compensi (nel 67% dei casi per le donne

e nel 45% per gli uomini, secondo l'indagine dell'Inapp) consiste nel computo di ogni singola consegna o incarico lavorativo, cioè il cottimo.

Ma tutta l'area delle condizioni di lavoro (dagli orari di lavoro alle ferie retribuite, dal trattamento delle malattie agli infortuni sul lavoro) rivela l'esistenza di diritti poco tutelati. Ma, soprattutto, è la precarietà l'aspetto più pesante per la vita di questi lavoratori. Il 31% di essi lavora senza contratto (il che significa che possono essere reclutati di volta in volta per una mansione senza alcuna garanzia di continuità: qualcosa che 'somiglia' al caporalato), solo l'11% ha un contratto di lavoro subordinato.

La continuità del lavoro è condizionata al rispetto da parte del lavoratore di una metrica valutativa gestita da un algoritmo, e ciascun lavoratore può essere di punto in bianco disconnesso dalla piattaforma o relegato a incarichi meno remunerativi a pura discrezione dell'algoritmo stesso.

Come si può immaginare che persone comprese tra i 30 e i 50 anni di età (fascia in cui si ha la maggiore concentrazione di tali lavoratori), età in cui si sviluppano famiglie, si stabilizzano assetti abitativi, si consolidano posizioni sociali, siano costrette a vivere sotto l'incubo di simile precarietà?

Diversi Paesi adottano diverse misure per garantire a questi lavoratori la tutela dei diritti fondamentali. La direttiva proposta nel 2021 dal Parlamento europeo e dal Consiglio indica una serie di condizioni in presenza delle quali tali prestazioni debbano considerarsi come rapporti di lavoro dipendente. La Spagna è forse il Paese che più si è spinto in avanti in questa direzione. L'Italia ha ancora molta strada da fare.

#### 4.2 *Lo smart working*

La seconda rilevante nuova modalità di prestazione lavorativa è quella che va sotto il nome di *smart working*. Molta confusione concettuale esiste ancora a questo proposito. Se non addirittura col telelavoro, questa modalità di prestazione lavorativa viene identificata spesso col cosiddetto 'lavoro agile', cioè col lavoro svolto da remoto. Ma il lavoro svolto da remoto è soltanto una parte del 'lavoro intelligente' (*smart*), il quale consiste nella combinazione di fasi di lavoro svolte da remoto con fasi di lavoro svolte in presenza, come riflesso della ristrutturazione dei processi produttivi e quindi di una nuova organizzazione del lavoro ottenuta con l'uso intensivo delle nuove tecnologie.

Le combinazioni tra momenti in presenza e momenti da remoto variano enormemente a seconda del settore merceologico, a seconda della dimensione di impresa, ma anche, e soprattutto, a seconda della capacità del management di reingegnerizzare i processi e di pianificare una nuova organizzazione del lavoro che ottenga nello stesso tempo un incremento dei risparmi e della produttività, una maggiore flessibilità e una migliore qualità del lavoro.

In questo quadro deve realizzarsi una nuova gestione degli spazi aziendali (non più attribuiti agli individui ma alle funzioni), dei tempi e dei contenuti del lavoro (non più 'ore lavoro', ma risultati ottenuti possibilmente con responsabilità di gruppo), dei luoghi fisici della prestazione lavorativa (dalla propria abitazione a sedi di co-working), e nuove modalità di controllo dei risultati e di esercizio della leadership, nonché lo sfruttamento progressivo di tutte le possibilità offerte dalle nuove tecnologie, dai vari tipi di intelligenza artificiale alla realtà aumentata, dal *machine learning* all'*Internet of things*.

Perché ciò accada è necessario, quindi, un intenso adeguamento delle competenze non solo dei lavoratori, ma anche del management. Un management pigro e tradizionalista non sarà capace di introdurre tecnologie avanzate e progettare nuovi processi produttivi e nuove organizzazioni del lavoro, e riposerà su intensive ‘presenze in sede’ e magari allungamenti degli orari di lavoro. Un accurato dosaggio tra cornice regolativa a tutela dei diritti fondamentali e flessibilità demandata alle singole aziende offrirebbe le migliori possibilità di utilizzazione dello *smart working*.

La Quinta indagine Inapp sulla qualità del lavoro in Italia, ha messo in evidenza il diverso numero di giorni settimanali svolti da remoto per grandi gruppi professionali, e ciò richiama il problema delle potenziali diseguaglianze tra lavoratori in merito alla fruizione di tale modalità di prestazione lavorativa. Altre problematiche emergenti dall’indagine riguardano il rischio della diminuzione di relazioni sociali, la possibile inadeguatezza delle strutture abitative, *il rischio di burnout*, oltre che i ben noti problemi del diritto alla disconnessione, dei buoni pasto, degli straordinari e del rischio di infortuni sul lavoro. Di recente si fanno anche stringenti i maggiori costi di energia e di riscaldamento per coloro (80%) che non sono disposti ad accettare una diminuzione della retribuzione reale in cambio della possibilità di lavoro da remoto. A fronte di questi problemi da risolvere vi sono anche potenzialità da approfondire, come quella dei benefici ambientali e del cosiddetto *South working*.

Mentre nel pubblico si è ridotta la capacità di reingegnerizzare i processi (tranne in qualche area particolarmente dinamica) e quindi di fare spazio allo *smart working*, come viene confermato nei relativi atti di indirizzo regolatorio, nel privato si rileva una maggiore inclinazione a ricorrere allo *smart working* (una recente indagine dell’Associazione italiana per la direzione del personale rileva che il 68% delle aziende intende ricorrere allo *smart working* e oltre il 70% delle imprese interessate intende utilizzare il lavoro da remoto per 2-3 giorni a settimana) tendendo ancora a ricorrere al contratto individuale. Peraltro, un nuovo ruolo viene conferito alle relazioni industriali attraverso il Protocollo sul lavoro agile siglato dalle parti sociali unitamente al Ministero del Lavoro e delle politiche sociali nel dicembre 2021.

Infine, la pandemia e la sperimentazione delle modalità di lavoro *smart*, rappresentano un cruciale punto di svolta: • la consapevolezza concreta di avere ora a disposizione la «soluzione» per conciliare meglio lavoro e vita privata è descritta infatti da molti come una scoperta che pone di fatto un importante confine fra un «prima» e un «ora» a cui pochi sono disposti a rinunciare • anche se, per una minoranza, il lavoro in *smart* ha purtroppo anche annullato i confini – già labili a causa della connettività «*always on*» – fra vita lavorativa e privata (aspetto sottolineato anche dal 17% degli intervistati nella *survey* quantitativa di Ramstad).

## 5. *Gli aspetti psicologici e comportamentali che condizionano scelte e comportamenti delle persone*

### 5.1 *La great resignation*

Sempre più persone decidono di lasciare il proprio lavoro per le ragioni più svariate. Si tratta di un fenomeno globale in costante crescita ribattezzato negli Stati Uniti come *great resignation*, che sta prendendo piede anche in Italia.

Più di un lavoratore italiano su due, infatti, sta cercando un nuovo posto di lavoro o inizierà a farlo. È quanto emerge dal “Randstad Workmonitor, l’indagine semestrale sul mondo e sul mercato del lavoro condotta in 34 Paesi, su un campione di circa 800 lavoratori per ciascuno, di età compresa tra i 18 e i 67 anni.

Le motivazioni di questo “esodo” silenzioso sono molteplici e vanno dall’incapacità del proprio datore di lavoro di soddisfare le ambizioni professionali alla scarsa flessibilità, passando per la mancanza di corrispondenza tra i propri valori e quelli aziendali.

Vediamo allora che cos’è esattamente la Great Resignation, quali sono i numeri in Italia e le possibili cause all’origine di tale fenomeno, esaminando anche i risultati della ricerca “HR Trends & Salary Survey 2022 di Randstad Professionals”, volta ad esplorare la percezione dei responsabili delle risorse umane e dei talenti rispetto al senso e il significato del lavoro.

La *great resignation* è un fenomeno caratterizzato dal progressivo aumento del numero di dimissioni dei lavoratori dal proprio impiego. Alla base di questo esodo, naturalmente, c’è un senso di insoddisfazione determinato dalle motivazioni più svariate. In particolare, per molti lavoratori, dal bisogno di appagare le proprie ambizioni ed esigenze altrove, trovando nuove opportunità di crescita.

A scegliere di cambiare lavoro sono soprattutto i giovani della *Gen Z*, che affermano con sempre maggiore frequenza che la loro priorità è la felicità personale piuttosto che il lavoro.

La ricerca HR Trends & Salary Survey 2022 di Randstad conferma la tendenza nelle aziende con una popolazione anagraficamente più giovane, che registrano negli ultimi tempi un tasso incrementale di dimissioni. I responsabili delle risorse umane, tuttavia, in questo caso associano il fenomeno più al desiderio dei giovani di cogliere nuove e migliori opportunità in altri contesti (anche esteri) che a veri e propri “ripensamenti” sul proprio stile di vita.

In Italia, secondo quanto emerso dal Randstad Workmonitor, il 29% dei lavoratori italiani starebbe cercando attivamente un nuovo impiego. A livello globale, il nostro Paese è al terzo posto della classifica rispetto a questo indicatore. A trainare l’esodo, come detto in precedenza, sono i lavoratori più giovani. La percentuale di lavoratori che sta cercando un nuovo impiego, infatti, sale al 38% se si considera solo la fascia d’età compresa tra i 25 e i 34 anni. Il fenomeno della *great resignation* è ancora più evidente tra i lavoratori che appartengono alla cosiddetta generazione *Z*, ossia quella costituita dai nati tra la seconda metà degli anni 90’ e la fine degli anni 2000.

Il 36% dei dipendenti ha già lasciato il lavoro, a causa dell’incompatibilità con la propria vita privata. E se si considera solo la fascia tra i 18 e i 34 anni, la percentuale sale al 51%. Il 38% dei lavoratori italiani, poi, ha dichiarato che sarebbe disposto a lasciare il proprio lavoro se questo gli impedisse di godersi la vita. Ancora una volta, la percentuale si alza tra le generazioni più giovani, superando il 50% tra i lavoratori di età compresa tra i 18 e i 25 anni.

Un altro dato estremamente indicativo del cambio di prospettiva e priorità è la percentuale di dipendenti (23%) che preferirebbero essere disoccupati piuttosto che infelici sul lavoro. La percentuale sale al 34% nella fascia di età compresa tra i 25 e i 34 anni.

Anche l’indagine condotta nell’ambito della ricerca “HR Trends & Salary Survey 2022” conferma l’aumento del fenomeno in Italia negli ultimi 12-18 mesi (nel 44% delle aziende) e il coinvolgimento in larghissima misura i lavoratori della generazione *millennials* (76% del totale). Tra le cause del fenomeno insoddisfazione (47%), demotivazione (34%) e mancanza di

condivisione degli obiettivi (30%). Di conseguenza il 70% delle aziende che ha sperimentato un aumento delle dimissioni volontarie ha messo in atto azioni per trattenere le risorse.

Secondo la *survey*, i giovani (<40 anni) tendono a riconoscersi direttamente nel fenomeno delle grandi dimissioni e spesso affermano che la propria decisione di cambiare sia stata dettata dalla ricerca di crescita professionale ma anche dal desiderio di ricomporre “i pezzi della propria vita” in modo diverso da prima.

I più maturi (> 40 anni) osservano il fenomeno da un’ottica più esterna, circoscrivendolo ai colleghi giovani, senza sentirsi più di tanto chiamati in causa in modo diretto. Ne riconoscono la potenziale progressiva importanza in termini di impatto anche sulla propria azienda (perdita di talenti importanti) e sottolineano soprattutto (a volte anche nel proprio ruolo di manager di team) le crescenti difficoltà nell’assunzione di nuove figure come conseguenza del fenomeno.

Le motivazioni che spingono i dipendenti a lasciare la propria azienda sono diverse. Certamente le ragioni economiche giocano un ruolo importante, soprattutto in Italia, visto che nell’ultimo anno solo il 19% dei lavoratori ha ricevuto un aumento di stipendio - il nostro Paese è al penultimo posto, a livello globale, in questa classifica.

Va anche peggio per quanto riguarda la distribuzione dei benefit - con il 53% siamo all’ultimo posto della classifica tenendo conto solo di questo indicatore. I lavoratori italiani, inoltre, sono tra i meno agevolati dalla flessibilità e nello *smart working*. Basti pensare che il 62% non può scegliere quante ore lavorare, il 60% dove farlo e il 50% quando.

Oltre a queste motivazioni, tuttavia, ci sono altre ragioni, ancora più profonde, all’origine della *great resignation*. Di seguito vediamo nel dettaglio le principali.

Il fenomeno delle dimissioni volontarie di massa è dovuto, in particolare tra i giovani, all’incapacità del proprio datore di lavoro di soddisfare pienamente la realizzazione personale. Per il 49% degli intervistati il lavoro non sarebbe realmente in grado di offrire uno scopo e per il 60% la vita privata sarebbe più importante di quella professionale.

Il 53% del campione ha dichiarato che, se ce ne fosse l’opportunità, sceglierebbe di non lavorare affatto. Per i candidati, il lavoro dovrebbe rappresentare il fulcro portante del proprio progetto di vita, non solo per ovvie ragioni di tipo economico, ma anche per il proprio percorso di crescita personale (61%) e come fonte di stimoli (53%). Il problema è che la realtà attuale raramente offre ai giovani questo riscontro.

Un’altra ragione forte che spinge i lavoratori a lasciare il proprio impiego è la mancanza di corrispondenza tra i propri valori di riferimento e quelli dell’azienda. Il 76% dei dipendenti, infatti, considera rilevanti i valori del suo datore di lavoro e, nella maggior parte dei casi (66%), li ritiene allineati ai propri.

Allo stesso tempo, il 35% degli intervistati non vorrebbe lavorare per un’azienda che ha valori differenti da suoi per quanto riguarda temi ambientali o sociali.

Sono cruciali, nella scelta di un datore di lavoro, anche l’impegno in politiche di sostenibilità e nell’*equità-diversity*. Il 38% non accetterebbe di lavorare in un’azienda non impegnata nella sostenibilità e il 39% rifiuterebbe un datore di lavoro che non porta avanti politiche di equità-diversity.

Per dare un contributo positivo alla società, il 31% dei lavoratori sarebbe addirittura disposto a guadagnare di meno. Ancora una volta, sono le generazioni di lavoratori più giovani quelle meno disposte a mettere in discussione i propri valori per la professione.

Come abbiamo anticipato, anche la scarsa flessibilità in Italia sta trainando il fenomeno della *great resignation*. Le aziende, infatti, offrirebbero flessibilità di orario e di luogo solo, rispettivamente, nel 50% e nel 40% dei casi. La conseguenza di ciò è che il 27% dei lavoratori ha già lasciato il proprio impiego perché, a suo giudizio, non garantiva una sufficiente flessibilità né la possibilità di lavorare da remoto. La percentuale sale addirittura al 49% tenendo conto solo della fascia d'età compresa tra i 18 e i 24 anni.

L'incapacità delle aziende di assecondare le ambizioni professionali è un altro tasto dolente. Nonostante il 70% dei lavoratori consideri la formazione rilevante, ad esempio, solo per il 65% l'azienda per cui lavora attualmente offrirebbe le giuste opportunità in tal senso.

Tra i bisogni formativi più sentiti competenze utili a consolidare il ruolo attuale (nel 58% dei casi), lo sviluppo di competenze tecniche (53%), la formazione digitale (44%), lo sviluppo delle soft skills (40%). Gli italiani, invece, puntano meno alla riqualifica in vista di un nuovo ruolo (39%).

Tra le diverse azioni intraprese dalle aziende per rendere felici i propri dipendenti nell'ultimo anno, le opportunità di formazione e sviluppo hanno riguardato il 23% dei lavoratori (contro il 25% a livello globale).

In sintesi, soprattutto per le nuove generazioni il lavoro, come già evidenziato in precedenza, non è più (solo) legato alla dimensione di necessità funzionale, ma deve generare benessere emotivo per inserirsi positivamente nel proprio progetto di vita.

## 5.2 *Il quiet quitting*

In un contesto di mercato dove le aziende si fondono o vengono acquisite è strategico capire come trattenere e motivare le risorse dell'azienda acquisita. Capire, dunque, quali sono i bisogni lavorativi ed evitare, inoltre, uno dei fenomeni che dalla pandemia ha interessato il mondo: il *quiet quitting*, una disaffezione professionale che può essere legata alla incapacità dell'azienda di saper coinvolgere i talenti.

Il termine *quiet quitting* si potrebbe tradurre con “dimissioni silenziose”, ma dietro le numerose interpretazioni dell'espressione, si nasconde in realtà un fenomeno noto: un sempre più diffuso senso di frustrazione correlato al lavoro, già messo in luce dalla *great resignation*, analizzata in precedenza, che induce a ripensare la cultura del sacrificio sul lavoro e a ricercare un migliore equilibrio tra vita privata e impiego.

A tal proposito abbiamo esaminato i dati della piattaforma EdTech spagnola Twenix che ha redatto un *White Paper* sul tema ed emerge che l'Italia è maglia nera europea per disaffezione professionale e chi vuole cambiare lavoro ha scarse competenze: il 52% degli intervistati non è in grado di sostenere una conversazione in inglese; l'indagine *State of the global workplace 2022* della società americana di analisi e consulenza Gallup, riportata nel *White Paper*, la percentuale media di engagement a livello globale è del 21%.

Solo negli Stati Uniti almeno la metà degli americani sembra composta da *quiet quitters* mentre l'Europa è ultima tra i continenti per coinvolgimento sul lavoro, con una percentuale del 14%. L'Italia è il fanalino di coda del vecchio continente con una percentuale di engagement del 4%.

Inoltre, negli ultimi anni, i lavoratori anche sotto spinta dello scoppio della pandemia, hanno deciso di ridefinire le priorità di vita e il proprio rapporto con il lavoro, cercando un migliore equilibrio esistenziale. Nel *White Paper*, il 95% degli intervistati considera la compatibilità con la vita privata l'aspetto più importante sul lavoro, a pari merito con la retribuzione.

Secondo lo studio, meno disposti a scendere a compromessi sul lavoro sono, in particolare, i millennial e la generazione Z, costretti a confrontarsi con un mercato del lavoro che dà loro scarse prospettive di stabilità e opportunità di crescita e inclini perciò a cercare la realizzazione personale anche in altri aspetti dell'esistenza.

### 5.3 Il burnout

Il termine *burnout* in italiano si traduce con termini quali "bruciato", "scoppiato", "esaurito". È una malattia in costante e graduale aumento tra i lavoratori dei paesi occidentalizzati a tecnologia avanzata, si manifesta soprattutto in quelle professioni con implicazioni relazionali molto accentuate e si traduce come esito patologico di un processo stressogeno.

Il termine *burnout* viene definito come una sindrome multifattoriale caratterizzata da un rapido decadimento delle risorse psicofisiche e da un peggioramento delle prestazioni professionali. Nel 1975 la psichiatra americana Christina Maslach utilizza il termine Burnout per indicare una patologia comportamentale a carico di tutte le professioni ad elevata implicazione relazionale e lo definisce come: "La sindrome da esaurimento emotivo, da depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale che può presentarsi in soggetti che per professione lavorano a contatto con esseri umani, a volte con problemi o motivi di sofferenza".

Le professioni più a rischio di andare incontro al burnout sono le "helping professions" o le "high-touch" categoria di operatori che offrono educazione, sostegno e cure alle persone in difficoltà, come operatori sociali, medici e infermieri, psicologi e psicoterapeuti, insegnanti, pompieri, poliziotti, assistenti sociali. *Christina Maslach* individua le cause specifiche del Burnout, tra cui il sovraccarico e la mancanza di controllo sul proprio lavoro, le gratificazioni insufficienti, il crollo del senso di appartenenza, l'assenza di equità come la scarsa remunerazione, e descrive le tre dimensioni tipiche del burnout:

- *Esaurimento:*  
è la reazione allo stress prodotto da eccessive richieste di lavoro o da cambiamenti significativi. Una persona sente di aver oltrepassato il limite massimo sia a livello emozionale che fisico
- *Cinismo:*  
quando una persona assume un atteggiamento freddo e distaccato nei confronti del lavoro e delle persone con cui interagisce al fine di ridurre al minimo il proprio coinvolgimento
- *Inefficienza:*  
quando in una persona cresce la sensazione di inadeguatezza, qualsiasi progetto nuovo viene vissuto come opprimente, si perde la fiducia nelle proprie capacità e in sé stessi. Clinicamente i sintomi del *burnout* sono molteplici, richiamano i disturbi dello spettro ansioso/depressivo e sottolineano la particolare tendenza alla somatizzazione, allo sviluppo di disturbi comportamentali e cambiamenti di atteggiamenti con le utenti. Questi sintomi si configurano come la "risposta data ad una situazione di lavoro sentita come intollerabile" e il conseguente risultato di questa convinzione è il

tentativo di fuggire psicologicamente dalla situazione e di allontanare ulteriori tensioni e disagi attraverso atteggiamenti di distacco.

## **Conclusioni**

Nel paper si è evidenziato che le teorie economiche sviluppate nel secolo scorso non sono più adeguate a spiegare i nuovi fenomeni che caratterizzano il mercato del lavoro in questo inizio di XXI secolo come la minore influenza delle dinamiche salariali sull'ingresso di nuovi lavoratori e il *mismatch* domanda/offerta nel mercato del lavoro.

Un *mismatch* tra profili professionali richiesti dalle imprese e capacità della “rete” dell'istruzione tecnica, superiore e universitaria che, a nostro avviso, non deriva esclusivamente dall'incapacità di quest'ultima di fornire i profili richiesti soprattutto dalle imprese 4.0 per la transizione green e digitale quanto, ma anche e soprattutto dal cambiamento dell'offerta di lavoro in Italia.

Una offerta caratterizzata da un preoccupante “inverno demografico”, dall'invecchiamento della popolazione e dal cambiamento culturale, psicologico e comportamentale, in particolare nei più giovani, nei confronti del lavoro, verificatosi anche a causa degli eventi pandemici e dalla nuova organizzazione del lavoro all'interno delle imprese.

L'insieme di questi fenomeni ha generato ciò che abbiamo definito la “grande trasformazione” del mercato del lavoro italiano (e tendenzialmente in tutte le economie occidentali) e la “metamorfosi” del capitale umano, con effetti negativi, insieme ad altri limiti strutturali della nostra economia (alto debito pubblico, squilibri Nord-Sud, deficit infrastrutturale, piccola dimensione media delle nostre imprese, etc.) sulla produttività del lavoro in Italia.

Quindi, la “grande trasformazione” del mercato del lavoro e delle caratteristiche in divenire del capitale umano sono un “*affaire*” di cui il PNRR in generale, e la politica industriale in particolare, non può disinteressarsi se si vogliono supportare con successo le imprese alle prese con il cambiamento tecnologico e la sfida ambientale. I cambiamenti del mercato del lavoro e del capitale umano con i suoi skills, quindi, entrano oggi a pieno titolo come uno dei principali temi da affrontare per una politica industriale moderna che favorisca la crescita della produttività e lo sviluppo delle Paese.

## ***Bibliografia***

- Acocella, N., *Le terribili quattro*, 2023, Luiss University Press, Roma.
- Adecco, *Libro bianco*, ottobre 2021, Milano;
- Banca D'Italia, *Relazione Governatore 2022*, Roma;
- Blanchard, O., Amighini A. e Giavazzi F., *Scoprire la macroeconomia*, in *Manuali*, vol. 1, Il Mulino, Bologna, 2020.
- Capuano, G. *Mesoeconomia*, 2007, FrancoAngeli, Milano.
- Capuano G. e Mazza L., *Covidnomics*, *Analisi economiche e proposte di policy eterodosse per il post crisi Covid-19*, Led editore, Milano, 2020.
- CNEL, *Rapporto 2021 e 2022*, Roma;
- Comissione europea, *Country Specific Recommendations (CSR)*, 2020, 2021, 2022, Bruxelles;
- Corte dei Conti, *Relazione del Presidente Guido Carlini*, 2023, Roma.
- ISTAT, *Demografia in cifre*, 2022, Roma;
- JOB 2020, "Il Futuro delle Competenze in Italia", febbraio 2021.
- Fondazione Migrantes, *Rapporto italiani nel mondo*, 2022, Roma;
- Formez, Comitato scientifico per la valutazione dell'impatto delle riforme in materia di capitale umano pubblico, *Rapporto 2022*, Roma.
- IRPA, "I Responsabili nella Pubblica Amministrazione: Politica VS Burocrazia", 2021, Roma.
- JOB 2020, "Il Futuro delle Competenze in Italia", febbraio 2021.
- Kafka F, *La metamorfosi*, Einaudi, Torino, 2014.
- Lewis, M., *Una amicizia da Nobel. Kahneman e Tversky, l'incontro che ha cambiato il nostro modo di pensare*, Raffaele Cortina Editore, 2017.
- OCSE, *Statistiche su occupazione e salari*, anni vari, Parigi;
- ONU, *Statistiche demografiche*, anni vari, NY;
- PCM, *ItaliaDomani, PNRR*, aprile 2021, Roma;
- Phillips, A. W. "The Relation Between Unemployment and the Rate of Change of Money Wage
- Polanyi K., *La Grande Trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Einaudi, Torino, 2010.
- PROMO P.A. Fondazione, "Soft Skills e PA: Il Ruolo delle Agenzie per il Lavoro e delle Società di Assessment", 2021.
- Rates in the United Kingdom, 1861–1957 in *Economica* 25.100, pp. 283-299, 1958.
- Randstad Workmonitor, *HR Trends & Salary Survey 2022*, Milano;
- Rapporto Anpal, 2021, Roma;
- Rapporto INAPP, 2021 e 2022, Roma;
- Rapporto Ipsos 2022, Milano;
- Roubini N., *La grande catastrofe*, 2023, Feltrinelli, Milano;

Svimez, *Rapporto sull'economia e la società del Mezzogiorno*, anni 2021, 2022, Il Mulino, Bologna.

Thaler, R.H., *Misbehaving*, La nascita dell'economia comportamentale, Einaudi, Torino, 2018.

Twenix, piattaforma EdTech, statistiche occupazionali, Almeira, Spagna;

Unioncamere, Progetto Excelsior, 2022, Roma;

World Economic Forum, *Global Ranking For Gender Equality*, 2021, Ginevra.