05

LEARNING LAB
DELLA FONDAZIONE
COMPAGNIA DI SAN PAOLO

FORESIGHT / OTTOBRE 2026



Il lavoro che verrà

La ricerca di senso, stabilità e conciliazione nella generazione under 30 in Piemonte e Liguria

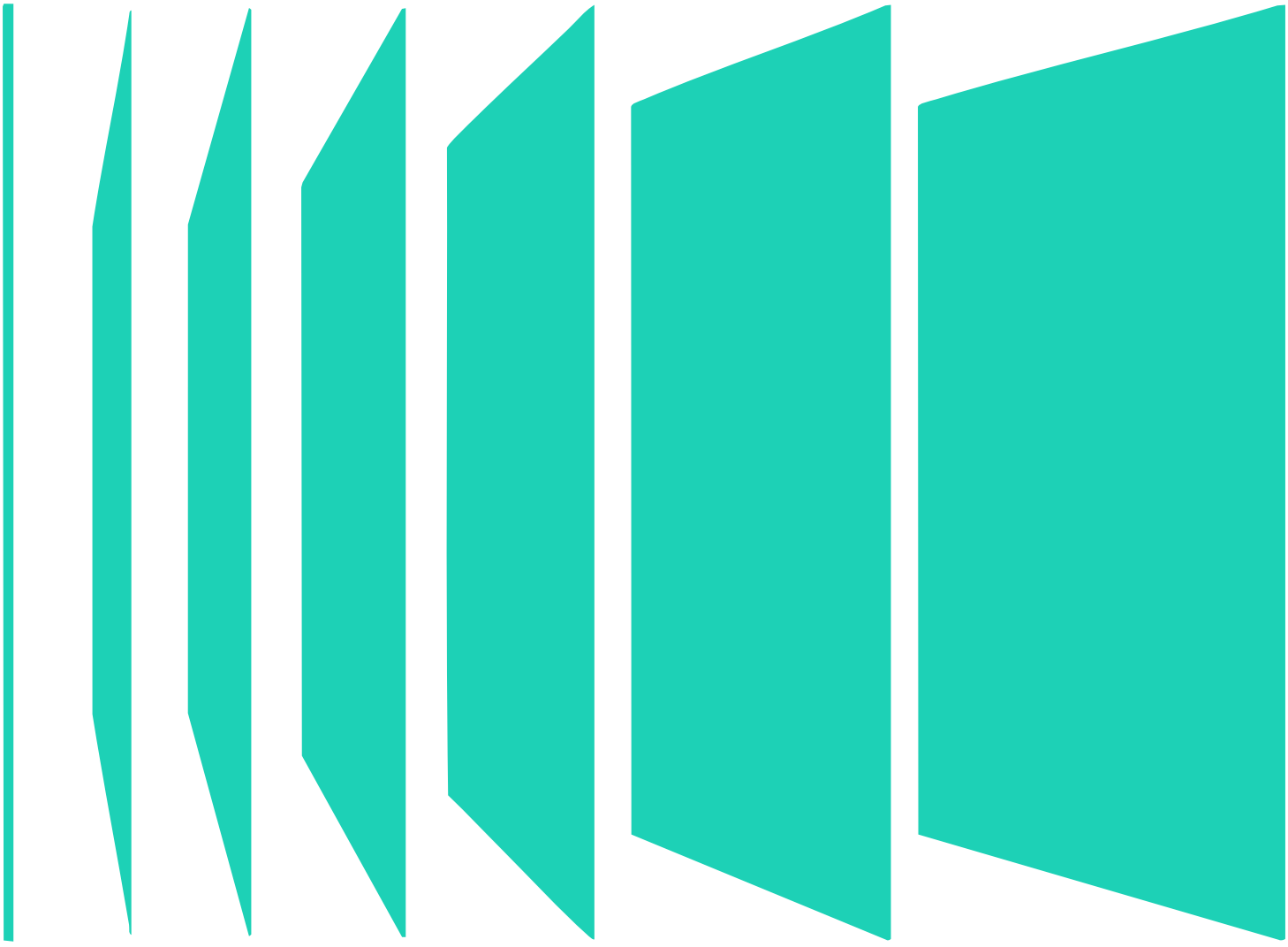
A cura di Veronica Allegretti, Sonia Bertolini, Rebecca Ferrari, Elena Gobbino e Valentina Goglio (Università di Torino)

Learning LAB

05/ **FORESIGHT**

OTTOBRE 2026

Il lavoro che verrà



© 2026 Fondazione Compagnia di San Paolo
C.so Vittorio Emanuele II, 75 - Torino
www.compagniadisanpaolo.it
ISBN 979-12-985918-3-7

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.compagniadisanpaolo.it
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico e impaginazione: Noodles - Torino
Ottobre 2026

La possibilità di costruire una vita autonoma dipende anche da quanto a lungo una persona può permettersi di cercare un lavoro dignitoso, proseguire la propria formazione o affrontare un periodo di incertezza. Per un giovane, queste possibilità sono spesso legate alle risorse della famiglia, alle relazioni di cui dispone e al territorio in cui vive. Per chi opera nel welfare, queste differenze pongono una questione concreta: come rendere accessibili opportunità che rischiano di rimanere riservate a chi parte da condizioni più favorevoli.

Per l'Obiettivo Persone della Fondazione Compagnia di San Paolo, il rapporto tra giovani e lavoro non riguarda soltanto l'accesso all'occupazione, ma anche la qualità dei percorsi verso l'autonomia e la capacità di creare condizioni di equità nelle opportunità, affinché tutte le giovani e tutti i giovani, indipendentemente dal contesto di partenza, possano disporre delle medesime possibilità di scelta e costruire consapevolmente il proprio futuro. Allo stesso tempo, accedere a un'occupazione rappresenta, certamente, un passaggio fondamentale per ogni giovane. Contano però anche le condizioni di quell'occupazione: la continuità del reddito, le opportunità di apprendimento, la compatibilità con il proprio progetto di vita. Sono dimensioni che interrogano direttamente il nostro lavoro e che devono trovare spazio nella definizione delle priorità e nella progettazione degli interventi insieme ai nostri partner.

Da questa esigenza nasce *IGAL – Indagine Giovani, Aspirazioni e Lavoro*, una ricerca promossa dalla Fondazione per rispondere a specifiche domande conoscitive e di programmazione. Comprendere le esperienze dei giovani e delle giovani, le loro aspettative e il significato che attribuiscono al lavoro ci permette di verificare quanto le risposte che sosteniamo siano vicine ai loro bisogni. Significa anche mettere alla prova le nostre rappresentazioni: riconoscere le differenze che una lettura generale può nascondere e considerare le esigenze che gli strumenti di intervento esistenti potrebbero non intercettare.

L'indagine si inserisce nell'ambito di Città dell'Educazione, iniziativa di sviluppo della Fondazione volta a contrastare le disuguaglianze educative e ad ampliare le opportunità di crescita delle nuove generazioni. In particolare, contribuisce alla strategia dell'intervento 16+, dedicato ad accompagnare i giovani e le giovani nella costruzione delle proprie aspirazioni e dei percorsi formativi e professionali. Il collegamento tra educazione, formazione continua e lavoro assume, in questo quadro, una rilevanza precisa: le possibilità di accesso a un'occupazione e la qualità delle esperienze professionali si costruiscono anche attraverso un accesso equo alle opportunità educative e formative, capaci di ridurre le disuguaglianze di partenza e ampliare le possibilità di scelta individuali.

Le aspirazioni dei giovani e delle giovani rappresentano una dimensione fondamentale di questo percorso. Ciò che una persona considera possibile per sé dipende anche dalle esperienze vissute, dalle informazioni ricevute e dalle figure con cui si è confrontata. Quando più queste occasioni sono limitate, tanto più l'orizzonte delle scelte può restringersi. Le disuguaglianze possono incidere già nel momento in cui si immagina il proprio futuro, prima ancora di provare a realizzarlo. Per la Fondazione, favorire la scoperta e la valorizzazione delle capacità e delle aspirazioni dei/delle giovani significa ampliare gli orizzonti di scelta e contribuire a rimuovere gli ostacoli che possono limitarne la concreta realizzazione.

Un percorso di orientamento può aiutare a individuare un'opportunità formativa, ma la sua utilità dipende anche dalla possibilità effettiva di accedervi e di sostenere i relativi costi. Analogamente, la disponibilità a esplorare opportunità diverse in ambito professionale può essere condizionata dalla necessità di ottenere subito un reddito, dall'impossibilità di spostarsi o da carichi di cura che possono incidere sul numero di ore lavorate o sulla disponibilità a lavorare. Conoscere queste condizioni aiuta a progettare forme di accompagnamento adeguate alle diverse situazioni di partenza. Per l'intervento 16+, ascoltare i giovani e le giovani che attraversano fasi di transizione tra scuola, formazione e lavoro, o tra diverse esperienze professionali permette anche di rileggere i passaggi che le precedono, comprendere quali sostegni siano mancati e individuare dove intervenire prima che le difficoltà si consolidino.

L'indagine *IGAL* si colloca nell'ambito delle attività di *foresight evaluation* della Fondazione, orientate a produrre conoscenze propedeutiche alla programmazione e a comprendere le implicazioni delle trasformazioni sociali per l'azione futura. Questa funzione contribuisce alla qualità delle decisioni quando le scelte sono ancora aperte: nella definizione dei problemi da affrontare, nell'individuazione dei destinatari e nella formulazione delle ipotesi di intervento. Il suo valore risiede nella possibilità di riconoscere bisogni e tensioni che richiedono attenzione, interrogandosi sulla capacità delle risposte disponibili di accompagnare i cambiamenti in corso.

Per una fondazione, investire in questa conoscenza è parte della responsabilità con cui si definiscono le priorità e si impiegano le risorse. Le nostre decisioni incidono sulle opportunità dei territori e sulle attività delle organizzazioni che sosteniamo. Devono quindi poter contare su solide evidenze empiriche, capaci di integrare l'esperienza maturata sul campo e di sottoporla a verifica. La ricerca può suggerire di rafforzare un intervento, modificarne le modalità di accesso o riconsiderarne la priorità. Può inoltre individuare questioni per le quali occorre sperimentare nuove risposte e valutarne gli effetti.

Le evidenze non sostituiscono la responsabilità delle scelte, ma ne rendono più esplicite e verificabili le ragioni. Per la Fondazione, utilizzarle significa essere disponibili a rivedere le proprie ipotesi e a interrogarsi sull'adeguatezza degli strumenti adottati. La loro condivisione offre ai partner una base per affinare la progettazione e orientare le proprie politiche. È attraverso questo confronto che la conoscenza prodotta può contribuire alla programmazione operativa e strategica della Compagnia e degli attori con cui collabora.

Questa esigenza è particolarmente rilevante nel dibattito sul rapporto tra giovani e lavoro, spesso ridotto a interpretazioni che appiattiscono esperienze e condizioni diverse. L'indagine IGAL restituisce un quadro in cui il lavoro conserva un ruolo importante, insieme alla richiesta di stabilità, di riconoscimento e di possibilità di conciliazione con gli altri ambiti della vita. Le aspettative dei giovani e delle giovani acquistano significato alla luce delle opportunità a cui possono accedere e dei vincoli con cui devono confrontarsi. Per chi progetta interventi, considerare insieme queste dimensioni è essenziale per evitare di attribuire alle sole disposizioni individuali difficoltà che riguardano anche le condizioni offerte dal contesto.

Il peso delle reti familiari e personali nell'accesso a informazioni e consigli sul lavoro sollecita, per esempio, una riflessione sulla funzione dei servizi di orientamento. Il sostegno della famiglia è una risorsa importante, ma la possibilità di compiere scelte consapevoli non può dipendere dalla qualità delle conoscenze e dei contatti disponibili nel proprio ambiente di origine. Le differenze legate ai percorsi di istruzione, alle esperienze occupazionali e ai territori richiedono inoltre di verificare chi riesca effettivamente a utilizzare le opportunità proposte e chi continui a rimanerne escluso. Anche la qualità delle opportunità di lavoro verso cui accompagniamo i giovani e le giovani deve essere messa a confronto con i partner e con le imprese, considerando le condizioni di ingresso e le prospettive di crescita.

La Fondazione può contribuire a questo lavoro mettendo a disposizione le proprie conoscenze, sostenendo le sperimentazioni e favorendo il raccordo tra istituzioni, realtà educative e formative, Terzo Settore e imprese. I risultati dell'indagine offrono una base comune per questo confronto. Per l'Obiettivo Persone, il criterio per valutarne l'utilità sarà la capacità di tradurre quanto appreso in scelte che amplino le opportunità anche per chi dispone di risorse più limitate. È a queste persone, e agli ostacoli che incontrano, che la nostra programmazione deve poter dare risposte più adeguate.

L'indagine accompagna il lettore attraverso le diverse dimensioni di questa relazione tra condizioni, aspettative e opportunità.

— La parte I → presenta il disegno della ricerca, illustrando l'integrazione tra l'indagine quantitativa e gli approfondimenti qualitativi rivolti ai giovani e ai datori di lavoro.

— La parte II → dedicata al "lavoro che ho", analizza la realtà occupazionale dei giovani, le transizioni tra lavoro e disoccupazione, i canali di ricerca e orientamento, la soddisfazione e le forme di insicurezza.

— La parte III → esplora il "lavoro che vorrei", approfondendo le caratteristiche dell'occupazione desiderata, le condizioni ritenute accettabili e il ruolo del territorio nelle possibilità di realizzazione professionale.

— La parte IV → esamina i valori, i significati e le aspettative associati al lavoro, mettendoli in relazione con le esperienze individuali e con gli altri ambiti della vita.

— La parte V → introduce la prospettiva dei datori di lavoro, affrontando il confronto con le nuove generazioni nelle pratiche di selezione, inserimento e gestione del personale.

Segue un approfondimento → sul lavoro a basso reddito tra i giovani e sul rapporto che ha con il significato attribuito all'occupazione.

Le conclusioni riassumono le principali evidenze e ne discutono le implicazioni per le politiche e le organizzazioni.

Daniela Gulino
Responsabile Missione Favorire il lavoro dignitoso - Obiettivo Persone
Fondazione Compagnia di San Paolo

Sommario

Executive summary / 13

Parte I
Disegno della ricerca

1.1 L'indagine quantitativa sui giovani / 21

1.2 L'indagine qualitativa sui giovani / 25
1.2.1 Le interviste qualitative / 25
1.2.2 I partecipanti ai focus group / 28

1.3 L'indagine qualitativa sui datori di lavoro / 31

Parte II
Il lavoro che ho - La realtà lavorativa dei giovani tra stabilità e incertezza

2.1 La voce dei giovani: transizioni fra occupazione e disoccupazione / 39
2.1.1 Le strategie dei giovani per navigare le transizioni / 43

2.2 Come si trova un lavoro / 46
2.2.1 La voce dei giovani: la ricerca del lavoro / 48

2.3 Orientamento e consigli sul lavoro / 50
2.3.1 La voce dei giovani: orientamento e consigli / 52

2.4 La soddisfazione per il lavoro / 54
2.4.1 La voce dei giovani: la multidimensionalità della soddisfazione / 57
2.4.2 L'allineamento fra titoli di studio e mansioni (*mismatch* educativo) / 59

2.5 L'insicurezza lavorativa / 62
2.5.1 L'insicurezza lavorativa nella voce dei giovani / 64

2.6 I profili di carriera dei giovani / 67
2.6.1 Il campione qualitativo alla luce della tipologia delle carriere / 69

Parte III
Il lavoro che vorrei - Come i giovani immaginano il lavoro ideale fra desideri e aspirazioni

3.1 La voce dei giovani: il lavoro ideale nelle narrazioni qualitative / 79

3.2 Condizioni lavorative ritenute accettabili / 82
3.2.1 La voce dei giovani: le condizioni di lavoro nelle storie di vita / 85

3.3 Il ruolo del territorio / 92
3.3.1 La voce dei giovani: il ruolo del territorio / 93

Parte IV
Cos'è il lavoro per me - Valori, significati e aspettative dei giovani

4.1 Aspetti importanti e funzioni del lavoro / 100
4.1.1 Gli aspetti importanti del lavoro: un fatto territoriale o generazionale? / 109

4.2 Le caratteristiche associate al lavoro / 112
→ Approfondimento / L'analisi dei lemmi / 113

4.3 L'azienda ideale / 116

4.4 Il senso del lavoro / 118
4.4.1 Il senso del lavoro nei quattro profili di carriera / 122
4.4.2 Le dimensioni del senso del lavoro / 125

4.4.3 Come si costruisce il senso del lavoro tra i e le giovani / 127
4.4.4 La voce dei giovani: i meccanismi e le traiettorie biografiche come basi del senso / 128
4.4.5 Il senso del lavoro nelle aree interne / 134

4.5 Il ruolo del lavoro / 143
4.5.1 Il senso e il ruolo del lavoro in chiave multidimensionale nelle voci dei giovani / 145
4.5.2 Il ruolo e le funzioni del lavoro nella transizione alla vita adulta / 152

Parte V
I giovani e il senso del lavoro: la prospettiva dei datori di lavoro

5.1 Canali di reclutamento e modalità di assunzione dei profili junior / 156
5.2 Selezione e assunzione dei giovani: quali sono le competenze che cercano i datori di lavoro? / 160
5.3 Il passaggio di conoscenze tra i dipendenti senior e junior / 165
5.4 Il senso del lavoro dei giovani secondo i datori di lavoro / 168
5.5 Investire sui giovani: una scommessa tra crescita e perdita aziendale / 174
5.6 Scarsa curiosità o mancata fiducia? Due letture a confronto / 181
5.7 L'evoluzione del rapporto tra generazioni diverse / 184
5.8 Il cambiamento dei giovani / 191
5.9 Cosa fanno le aziende per accogliere i giovani? Le politiche e iniziative aziendali / 192

Approfondimento
Il lavoro a basso reddito tra i giovani

6.1 Lavorare a basso reddito e il senso del lavoro / 203

Conclusioni / 206

Riferimenti bibliografici / 213

INDICE DELLE FIGURE

1. Distribuzione del campione per ampiezza del comune di residenza / 23
2. Intervistati per condizione occupazionale / 27
3. Box-Plot soddisfazione per il proprio lavoro / 55
4. Soddisfazione per la conciliazione tra lavoro e ambiti della vita privata nel campione totale / 56
5. Durata del contratto e periodi di disoccupazione negli ultimi due anni / 68
6. Aspetti più importanti del lavoro divisi per funzione / 102
7. Aspetti più importanti del lavoro per genere / 104
8. Aspetti più importanti del lavoro per fascia d'età / 105
9. Aspetti più importanti del lavoro per titolo di studio / 107
10. Aspetti più importanti del lavoro divisi per funzione e territorio / 110
11. Cluster tematici delle caratteristiche del lavoro nel campione totale e per genere / 115

Executive summary

L'Indagine *Giovani, Aspirazioni e Lavoro*, realizzata in Piemonte e Liguria su un campione di più di 2.000 giovani di età compresa tra i 18 e i 29 anni, indaga il significato e il valore che l'occupazione riveste per i giovani in un contesto di crescente de-standardizzazione delle tappe di transizione alla vita adulta, caratterizzato da precarietà, flessibilità e instabilità delle carriere. I risultati, discussi nelle sezioni seguenti, mostrano un quadro più articolato di quello suggerito dal dibattito pubblico che attribuisce ai giovani un rifiuto del lavoro (anti-work), evidenziando non tanto un disinvestimento dal lavoro, ma una ridefinizione delle condizioni a cui i giovani sono disposti ad accettarlo.

1. CONDIZIONE OCCUPAZIONALE E DISUGUAGLIANZE DI GENERE

La condizione occupazionale del campione evidenzia un chiaro legame con l'età. Nella fascia 18-24 anni si osserva una situazione eterogenea, in cui il 24,4% studia e lavora, il 37,9% è occupato e il 37,7% non lo è; nella fascia 25-29 anni prevale invece nettamente lo status di occupato (76,9%), a cui si accompagna una maggiore stabilizzazione professionale. Nonostante ciò, l'instabilità rimane diffusa: circa un terzo degli intervistati (34,3%) ha vissuto periodi di disoccupazione prolungata (oltre i tre mesi) negli ultimi due anni. La stabilità contrattuale è maggioritaria (il 57% ha un contratto a tempo indeterminato) e aumenta significativamente con il livello di istruzione.

Emerge inoltre una significativa disparità di genere nell'accesso alla stabilità: le donne sono più esposte a condizioni di precarietà e discontinuità occupazionale. Il 38,6% delle donne ha vissuto periodi di disoccupazione prolungata, contro il 30,6% degli uomini; parallelamente, una quota maggiore di uomini lavora con contratto a tempo indeterminato (62,3%) rispetto alle coetanee (50,2%).

La ricerca del lavoro

I canali formali per la ricerca di lavoro sono poco utilizzati e chi ha già esperienza lavorativa si affida prevalentemente ai contatti personali / conoscenze (36,6%), seguiti dai social network professionali e dai siti web di annunci. Per chiedere consigli sul lavoro, invece, i giovani si rivolgono molto più frequentemente ai genitori (42,2% spesso) e agli amici / conoscenti (31,3% spesso). Al contrario, i canali istituzionali (Centri per l'impiego, Job placement) sono interpellati con frequenza molto minore, spesso mai. Anche i social network, contrariamente a quanto diffuso nel discorso pubblico, non sono un punto di riferimento per i giovani in cerca di informazioni e consigli (6%).

Soddisfazione lavorativa e coerenza tra formazione e occupazione

Tra chi è occupato, il livello di soddisfazione per il proprio lavoro è mediamente alto (7,5/10) e aumenta con l'età, passando da una media di 7,08 nella fascia 18-24 anni a 7,85 in quella 25-29 anni. Le interviste qualitative permettono di qualificare questo dato, individuando come principali fonti di soddisfazione l'ambiente e la qualità delle relazioni con colleghi e il pubblico, la varietà delle mansioni svolte e il riconoscimento all'interno del proprio ruolo.
Un ulteriore elemento riguarda la coerenza percepita tra formazione ricevuta e ambito occupazionale: circa il 72% dei rispondenti la giudica molto o abbastanza coerente, ma per il restante 28% la coerenza è scarsa o nulla, con un'incidenza più elevata tra i titoli di studio bassi (36%) rispetto ai laureati (17,6%), segnalando un fenomeno di mismatch educativo non trascurabile.

Percezione dell'insicurezza lavorativa

La maggioranza del campione occupato considera improbabile perdere il proprio impiego nei prossimi sei mesi (67,5% "molto o abbastanza improbabile"; solo il 15,1% ritiene l'eventualità probabile. Rispetto alle risorse su cui i giovani ritengono di poter contare in caso di difficoltà, prevale il riferimento alla rete familiare (64,2%) rispetto a quello alle risorse pubbliche (44,0%); la fiducia nel sostegno della famiglia cresce inoltre con il titolo di studio (dal 45,7% per titoli bassi al 74,4% per titoli alti), un'ulteriore indicazione di come le risorse per fronteggiare l'incertezza siano distribuite in modo diseguale.
Le differenze territoriali trovano approfondimento nelle evidenze raccolte attraverso i focus group, che mostrano come il contesto locale contribuisca a orientare le aspettative e le strategie di transizione dei giovani. Se circa 4 intervistati su 10 ritengono di poter trovare opportunità lavorative adeguate nel territorio in cui vivono, la maggioranza considera invece la mobilità una condizione necessaria per realizzare le proprie aspirazioni professionali.
Questa percezione emerge con maggiore frequenza tra i giovani liguri, che più spesso dei coetanei piemontesi ritengono necessario spostarsi per accedere a opportunità lavorative coerenti con le proprie aspettative.

2. IL SENSO DEL LAVORO

I giovani intervistati danno senso al lavoro ribadendo che non è in corso un rifiuto dello stesso; anzi, il lavoro resta spesso fonte di identificazione, pur venendo ridimensionato rispetto alla sfera privata, che acquisisce un peso maggiore rispetto alle coorti precedenti. La maggioranza degli intervistati dichiara che vorrebbe comunque avere un impiego retribuito anche in assenza di bisogno economico (77,5%), riconoscendo al lavoro un valore intrinseco e di realizzazione personale. La vita privata resta tuttavia prioritaria: la famiglia (77,2% "molto importante") e il tempo libero (61,2% "molto importante") sono gli ambiti più rilevanti nella vita dei giovani, e il 76,6% del campione si dichiara d'accordo con l'affermazione secondo cui è il tempo libero, e non il lavoro, a rendere la vita degna di essere vissuta. Il lavoro non è dunque il fulcro dell'esistenza, ma

resta importante: il 52,9% lo considera tale e solo una minoranza (32,5%) concorda con l'idea che sia "solo un modo per guadagnare soldi"; questa visione strumentale risulta più diffusa tra i 18-24enni e tra i giovani con titolo di studio basso. Coerentemente, il 68,7% del campione si dichiara disposto ad accettare una retribuzione inferiore in cambio di un'occupazione più interessante o gratificante, a conferma del fatto che la retribuzione non costituisce l'unico criterio con cui i giovani valutano la qualità di un impiego.

Le quattro dimensioni del senso del lavoro

Un'analisi fattoriale esplorativa condotta sulla batteria di item relativi al senso del lavoro individua quattro dimensioni concettualmente distinte: una dimensione strumentale (il lavoro come mero mezzo per guadagnare), una dimensione legata alla qualità dell'occupazione (la disponibilità a lasciare un lavoro privo di tutele o prospettive di crescita), una dimensione di valore intrinseco (la disponibilità a lavorare anche in assenza di necessità economica) e una dimensione di centralità (il lavoro come attività più importante della vita). Queste ultime due dimensioni risultano statisticamente distinte, confermando che attribuire al lavoro un valore che trascende la retribuzione non equivale a considerarlo il fulcro della propria esistenza. Il livello di istruzione risulta associato in modo sistematico a tutte le dimensioni: all'aumentare del titolo di studio si riduce l'enfasi sulla funzione strumentale e sulla centralità del lavoro, mentre aumenta la rilevanza attribuita al suo valore intrinseco.

Il ruolo attribuito al lavoro e i fattori che ne influenzano il significato

Interrogati sul ruolo che il lavoro dovrebbe avere nella propria vita, i giovani si distribuiscono in modo pressoché equivalente tra chi lo considera una parte centrale della propria identità e realizzazione personale (30%, più diffuso tra i 25-29enni e i titoli di studio medio-alti) e chi lo considera principalmente uno strumento per garantire il sostentamento economico (29%, più diffuso tra i più giovani e i titoli medio-bassi); un ulteriore 28% lo definisce una necessità che non costituisce però il fulcro della propria vita, indipendentemente da genere, età e titolo di studio. I due orientamenti principali non sono mutuamente esclusivi: circa un quarto dei rispondenti con titolo di studio basso considera comunque il lavoro centrale nella propria identità, così come circa un quinto dei laureati lo considera un puro strumento.

Riguardo ai fattori che hanno maggiormente influenzato l'idea di ciò che è importante nel lavoro, il 53% dei rispondenti indica le esperienze personali, seguite dalle esperienze professionali e dai consigli familiari (circa il 30% ciascuno); formazione ed educazione scolastica sono citate da circa il 20% del campione, mentre i social network risultano un riferimento marginale, indicato solo dal 6% degli intervistati. Il dato è coerente con quanto emerge sui canali utilizzati per cercare consigli sul lavoro, per i quali i giovani si rivolgono soprattutto ai genitori (42,2% "spesso") e agli amici (31,3%), mentre i canali istituzionali e i social network sono interpellati con frequenza molto minore.

3. I PROFILI DI CARRIERA

Incrociando la durata del contratto e l'esperienza di disoccupazione prolungata negli ultimi due anni, l'analisi individua quattro profili distinti di traiettoria lavorativa, ciascuno caratterizzato da un diverso orientamento nei confronti del senso del lavoro.

— **Stabili (49%)**
Non hanno vissuto disoccupazione prolungata e lavorano a tempo indeterminato. Il profilo è più diffuso tra gli uomini, i 25-29enni e i titoli di studio alti. È il profilo meno orientato alla centralità del lavoro e più orientato alla continuità, con una minore propensione al cambiamento rispetto agli altri profili.

— **Instabili (23%)**
Hanno vissuto disoccupazione prolungata e lavorano a tempo determinato. Il profilo è più diffuso tra i più giovani e le donne. È il profilo meno orientato al *work-life balance* e quello con la maggiore propensione a cambiare lavoro qualora non garantisca reddito e stabilità.

— **Continui ma instabili (21%)**
Lavorano a tempo determinato ma senza aver vissuto periodi di disoccupazione prolungata. Mostrano il legame più forte con il lavoro tra i quattro profili, pur restando propensi a lasciare un impiego privo di adeguate tutele o retribuzione.

— **Resilienti (7%)**
Hanno vissuto disoccupazione prolungata ma sono approdati a un contratto a tempo indeterminato. È il profilo più orientato allo sviluppo professionale, dichiarando più spesso degli altri profili che lascerebbe un lavoro privo di prospettive di crescita.

L'associazione tra le due variabili utilizzate per costruire la tipologia è marcata: la probabilità di aver vissuto una carriera frammentata è del 12% per chi lavora con un contratto a tempo indeterminato, ma sale al 52% tra chi ha un contratto a termine, confermando come la forma contrattuale costituisca un predittore rilevante della stabilità delle traiettorie lavorative giovanili.

4. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI E CARATTERISTICHE DEL LAVORO DESIDERATO

Le aspirazioni professionali si concentrano sui ruoli impiegatizi (26,0%) e nelle vendite/servizi (17,5%), mentre le caratteristiche ritenute più importanti nell'azienda ideale sono un buono stipendio e benefit (61,7%), il sostegno alla crescita professionale (50,1%) e il rispetto della conciliazione vita-lavoro (50,0%). I giovani tracciano inoltre linee rosse chiare rispetto alle condizioni di lavoro considerate inaccettabili: una retribuzione molto bassa,

inferiore ai 600€ mensili (87,9%), l'assenza di adeguate misure di sicurezza (83,5%) e l'assenza di un contratto regolare (75,8%). Una quota rilevante del campione (66,5%) ritiene inoltre inaccettabile un lavoro che renda difficile conciliare le altre sfere della vita privata; su questo aspetto le donne risultano significativamente meno disposte ad accettare condizioni gravose (orari lunghi, turni notturni) rispetto agli uomini.

La preferenza tra lavoro autonomo e dipendente è fortemente influenzata dall'età: i 18-24enni mostrano una leggera preferenza per il lavoro autonomo (48,6%), mentre tra i 25-29enni prevale la preferenza per il lavoro dipendente (59,7%), motivata principalmente dalla sicurezza lavorativa (53,4%) e da un reddito regolare e costante (46,3%). È interessante rilevare come, sebbene solo una quota ridotta del campione svolga effettivamente un'attività autonoma, quasi la metà dei rispondenti (46,2%) dichiara che, potendo scegliere liberamente, preferirebbe lavorare in proprio, indicando come motivazioni prevalenti la libertà di gestire orari e sede di lavoro (48,4%) e l'indipendenza (45,9%), più che il guadagno atteso.

5. IL LAVORO A BASSO REDDITO

L'analisi del fenomeno dei lavoratori a basso reddito - definiti come coloro che percepiscono un reddito netto inferiore al 60% della mediana, ossia meno di 1.015 euro mensili (dati Istat 2024, riferiti ai redditi 2023) - evidenzia una vulnerabilità significativa nel campione: circa un terzo dei giovani lavoratori (31,2%) rientra in questa categoria. L'incidenza rilevata nel campione risulta coerente con il dato Istat relativo agli under 35 a livello nazionale (29,5%), pur essendo più elevata rispetto alla media della popolazione del Nord-Ovest (16,6%), a indicare come il rischio di basso reddito si concentri in misura particolare sulla popolazione giovanile, anche in un'area con condizioni socioeconomiche relativamente favorevoli.

La condizione di basso reddito è particolarmente diffusa tra gli studenti-lavoratori (64,9%), ricade maggiormente sulle donne (58,2% del totale dei lavoratori a basso reddito) e sui giovani under 25 (76,7%); le donne under 25, in particolare, costituiscono il 45,9% di tutti i lavoratori a basso reddito, contro il 31,8% dei coetanei maschi. Le analisi confermano che il titolo di studio, l'età e la linearità della carriera (ovvero l'assenza di periodi di disoccupazione) sono determinanti significativi del reddito. Il divario di genere permane anche a parità di età e titolo di studio: le donne guadagnano in media 258 euro in meno rispetto agli uomini. I contratti a tempo indeterminato si associano infine a una maggiore valorizzazione economica, garantendo in media circa 177 euro in più rispetto ai contratti a termine.

Per quanto riguarda il senso attribuito al lavoro, i lavoratori a basso reddito non si differenziano in modo sostanziale dal resto del campione riguardo al valore intrinseco (circa l'80% lavorerebbe comunque in assenza di necessità economica) e alla priorità assegnata al tempo libero (77%). Emergono invece differenze significative nella dimensione strumentale: i lavoratori a basso reddito vedono più spesso il lavoro solo come un mezzo per guadagnare (36,9% contro il 26,7% di chi ha un reddito superiore alla soglia) e sono più propensi a lasciare il lavoro in cambio di un sussidio adeguato (51,3% contro 35,8%). Risultano inoltre più disposti ad accettare condizioni di svantaggio, come lavorare senza un contratto regolare (27,3% contro 11,5%) o svolgere mansioni di basso profilo (54,5% contro 39%).

CONCLUSIONI

L'Indagine *Giovani, Aspirazioni e Lavoro* delinea un panorama in cui il lavoro è tenuto in alta considerazione per il suo valore intrinseco e identitario, ma deve competere con la centralità crescente attribuita alla vita privata. Le priorità dichiarate – una retribuzione adeguata, il sostegno alla crescita professionale, il rispetto della conciliazione vita-lavoro – e la diffusione dell'instabilità occupazionale, esacerbata dalle disparità di genere, dalle disuguaglianze sociali e dalla segmentazione delle carriere, spingono i giovani a rinegoziare i termini del proprio impegno lavorativo, rifiutando più spesso condizioni che non garantiscono una retribuzione e tutele adeguate. L'atteggiamento dei giovani nei confronti del lavoro appare dunque non riconducibile a un rifiuto, quanto piuttosto a una richiesta esplicita di maggiore qualità e sicurezza, in un mercato del lavoro che fatica ancora a fornirle.

PARTE I



Disegno della ricerca

PARTE I

La ricerca si è sviluppata in tre fasi, combinando strumenti quantitativi e qualitativi secondo un disegno di ricerca *mixed-methods*.

— Fase 1

Nella prima fase è stata realizzata un'indagine campionaria rappresentativa di 2.024 giovani tra i 18 e i 29 anni residenti in Piemonte e Liguria. L'identificazione e la costruzione del campione probabilistico, così come la somministrazione del questionario elaborato dal gruppo di ricerca dell'Università di Torino, sono state curate da Noto Sondaggi.

— Fase 2

La fase successiva ha previsto la raccolta di dati qualitativi attraverso 30 interviste semi-strutturate e 3 focus group rivolti a giovani della stessa fascia d'età da parte del team dell'Università di Torino. Questi ultimi hanno coinvolto giovani residenti nelle aree interne delle due regioni. In questo modo si è cercato di intercettare nel modo più comprensivo possibile diversi gruppi di giovani e di far emergere le specificità di ciascuno, soprattutto di coloro che abitano nelle zone rurali, le cui istanze specifiche rischiamo di essere sottorappresentate nel confronto con le città metropolitane.

— Fase 3

Infine, una terza fase della ricerca ha coinvolto il versante della domanda di lavoro attraverso 13 interviste a responsabili delle risorse umane e imprenditori, con l'obiettivo di analizzare le rappresentazioni e le aspettative che nutrono nei confronti delle giovani generazioni coloro che si occupano della selezione, della gestione e dell'inserimento del personale.

La scelta di combinare metodi quantitativi con tecniche qualitative in disegno di ricerca *mixed-methods* risponde all'esigenza di analizzare un fenomeno complesso come quello del senso e significato del lavoro esplorando le ricorrenze statistiche e i trend generali al fianco dei meccanismi decisionali e di attribuzione di significato che operano a livello individuale. Seguendo questa logica anche il report presenta congiuntamente i risultati della ricerca quantitativa e qualitativa che rispondono alle stesse domande di ricerca.

CAPITOLO 1.1

L'indagine quantitativa sui giovani

Il campione di intervistati, composto da 2.024 giovani residenti in Liguria e Piemonte, in età compresa tra i 18 e i 29 anni, si distribuisce equamente tra uomini (52,5%) e donne (47,5%)[1]. Per quanto riguarda il titolo di studio, quasi la metà dei rispondenti possiede almeno un diploma (42,7%), il 37,4% ha raggiunto l'istruzione terziaria e solo un quinto dichiara di possedere al massimo una qualifica professionale (tabella 1). Questi dati indicano un campione leggermente più istruito rispetto alla media nazionale, dove nel 2024, il 31,6% dei 25-34enni possedeva un titolo di studio terziario (livelli ISCED 5-8, Eurostat →, 2024). Coerentemente con il trend nazionale, invece, le donne dichiarano più spesso un titolo di studio alto (44% contro il 32% degli uomini).

TABELLA 1

Titolo di studio del campione totale

Titolo di studio	Frequenza	% sul totale
Diploma 2-3 anni o inferiore (Qualifica professionale)	403	19,9%
Diploma 4-5 anni (Maturità)	865	42,7%
Laurea (Triennale, specialistica, vecchio ordinamento)	659	32,6%
Titolo post-Laurea (Master e dottorato)	97	4,8%
Totale	**2.024**	**100,0%**

1. Dato il numero ridotto di risposte non è stato possibile includere nell'analisi le persone che si identificano in altri generi.

Tra coloro che frequentano un percorso di studi al momento dell'intervista, la maggioranza è iscritta all'università (69,7%), mentre circa un quinto sta concludendo la scuola superiore (20%). I corsi post-diploma e di formazione rappresentano il 10,2% del campione (tabella 2).

TABELLA 2

Percorso di istruzione seguito nel campione degli studenti

Che tipo di percorso di istruzione stai seguendo?	Frequenza	% sul totale
Università	481	69,7%
Scuola superiore	138	20,0%
Corsi di formazione professionale, accademie e altro	42	6,1%
Istituto Tecnico Superiore (ITS) e corsi post-diploma	29	4,2%
Totale	**690**	**100,0%**

Considerando chi è iscritto a un percorso universitario), l'ambito socio-giuridico e economico (34,5%) e quello delle discipline STEM (30,6%) sono i più diffusi tra i rispondenti; le discipline umanistiche rappresentano un quarto del campione, mentre circa il 10% è iscritto a un corso di laurea nell'ambito medico (tabella 3).

TABELLA 3

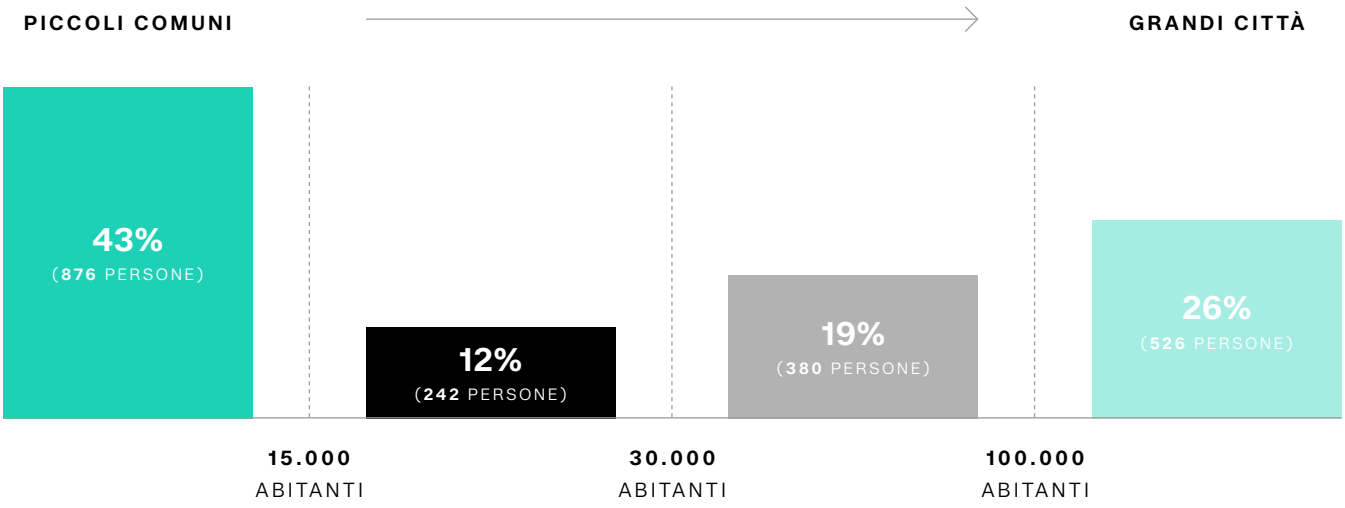
Percorso universitario seguito dal campione degli studenti

Che tipo di percorso universitario stai seguendo?	Frequenza	% sul totale
Scienze Economiche, Giuridiche e Sociali	166	34,5%
STEM	147	30,6%
Scienze Umanistiche e Architettura	119	24,7%
Medicina e discipline sanitarie	49	10,2%
Totale	**481**	**100,0%**

Per quanto riguarda la distribuzione geografica del campione il 75% delle persone rispondenti è residente in Piemonte, mentre il restante 25% in Liguria. Più di un terzo vive nella provincia di Torino, circa il 13% in quella di Genova. Considerando l'ampiezza del comune (figura 1), circa la metà del campione vive in piccoli agglomerati urbani (sotto i 15.000 abitanti) e un quarto in città grandi oltre i 100.000 residenti (vivendo perciò a Torino, Novara e Genova). L'alta percentuale di residenti nei piccoli comuni e nelle città medio-piccole rappresenta in modo particolarmente accurato la ripartizione demografica del Piemonte[2]. Le persone con cittadinanza non italiana rappresentano l'8,3% del campione; tra queste prevalgono cittadinanze romena, albanese e di Paesi dell'area nordafricana. La loro incidenza è superiore alla media in Piemonte (9,9%) e, su scala provinciale, a Vercelli (12%) e Genova (12,5%).

FIGURA 1

Distribuzione del campione per ampiezza del comune di residenza



La condizione abitativa del campione rappresenta in buona misura le caratteristiche della fascia anagrafica nel contesto italiano (tabella 4 →): secondo la rilevazione Eurostat, nel 2024 circa il 68% delle persone in età compresa tra 18 e 34 anni in Italia viveva con i genitori o beneficiava di supporto economico proveniente dalla famiglia di origine. All'interno del campione, la metà vive con i genitori o altri familiari, mentre la restante metà vive fuori dalla casa dei genitori, con composizioni di nucleo abitativo differenti: circa il 25% co-abita con altri o da solo (con una maggioranza netta tra gli uomini), mentre il restante 25%, soprattutto le donne, vive con la propria famiglia (partner nel 19,4%, con figli nel 5% dei casi). Oltre la metà dei rispondenti (56%) dichiara di avere un partner ma non tutti vi abitano (solo il 25% del campione abita con il partner), con differenze nette tra uomini (49%) e donne (64%) e per fascia di età, per cui i 25-29 anni più spesso affermano di avere un partner rispetto ai più giovani.

2. Secondo i dati Istat (2024, censimento permanente della popolazione), circa l'86% dei comuni piemontesi rientra nella categoria dei piccoli comuni, ovvero sotto i 5.000 abitanti.

TABELLA 4

Composizione del nucleo abitativo nel campione totale

Composizione nucleo	Frequenza	% sul totale
Vivo con i miei genitori / familiari	1.008	50,7%
Vivo con coinquilini/e / da solo/a	495	24,9%
Vivo con il/la partner	386	19,4%
Vivo con figli/e senza partner	25	1,3%
Vivo con partner e figli/e	74	3,7%
Totale*	**1.988**	**100,0%**

* Parte delle risposte pervenute non sono risultate valide.

Considerando la classe sociale di origine dei rispondenti, approssimata attraverso la posizione lavorativa di entrambi i genitori, il loro titolo di studio più alto e il titolo del rispondente, il campione rappresenta la classe media allargata, in cui la maggioranza dei genitori ha un lavoro da dipendente (circa 60%) e possiede un diploma di scuola superiore secondaria (43%).

CAPITOLO 1.2

L'indagine qualitativa sui giovani

1.2.1 LE INTERVISTE QUALITATIVE

L'indagine qualitativa si basa su 30 interviste in profondità realizzate con giovani tra i 20 e i 29 anni residenti a Torino e Genova. La scelta di concentrare le interviste individuali nei due capoluoghi regionali si inserisce nel più ampio disegno della ricerca, focalizzato su Piemonte e Liguria, che ha previsto inoltre la realizzazione di focus group nei territori rurali, così da cogliere la pluralità dei contesti territoriali e delle esperienze giovanili.

> Il gruppo di intervistati è stato definito per assicurare la presenza di profili differenziati in termini di genere, età e percorso formativo, con l'obiettivo di ricostruire la varietà delle esperienze di transizione verso il lavoro e l'autonomia.

In questa prospettiva, la distribuzione territoriale è equilibrata, con il 50% dei partecipanti proveniente da ciascuna città, così come la composizione di genere, che vede una presenza paritaria di donne e uomini.

L'età media degli intervistati è pari a 25,5 anni, con una lieve differenza tra donne (26,2 anni) e uomini (24,7 anni). Per cogliere le diverse fasi della transizione scuola-lavoro e dell'ingresso nella vita adulta, gli intervistati sono stati articolati in due fasce d'età: i giovani tra i 20 e i 24 anni rappresentano il 30% del campione, mentre quelli tra i 25 e i 29 anni costituiscono il restante 70%. Anche il livello di istruzione risulta bilanciato, così da includere percorsi formativi differenziati e restituire la varietà delle esperienze che caratterizzano le traiettorie occupazionali e biografiche delle nuove generazioni (tabella 5).

TABELLA 5
Campione di intervistati

Genere	Titolo di studio	Torino	Genova	Totale
Donna	medio-basso	4	3	**7**
	alto	4	4	**8**
Uomo	medio-basso	3	4	**7**
	alto	4	4	**8**
Totale		**15**	**15**	**30**

Il gruppo di intervistati presenta una composizione eterogenea rispetto alla **condizione occupazionale**, coerente con l'obiettivo di ricostruire le diverse fasi della transizione scuola-lavoro. La maggioranza dei partecipanti è occupata (19 su 30), mentre una quota più contenuta è costituita da studenti (5 su 30). Sono inoltre presenti quattro studenti-lavoratori, il cui percorso testimonia la crescente sovrapposizione tra formazione e lavoro che caratterizza le transizioni delle giovani generazioni. Considerando anche questi ultimi, oltre tre quarti degli intervistati risultano inseriti, con modalità differenti, nel mercato del lavoro. La presenza di giovani disoccupati è invece residuale (1 partecipante).

La distribuzione per età riflette le diverse fasi del percorso di transizione. Tra i giovani di 20-24 anni prevalgono infatti i percorsi di studio, talvolta accompagnati da esperienze lavorative, mentre nella fascia 25-29 anni si concentra la maggior parte degli occupati. Si tratta di una composizione coerente con il progressivo passaggio dai percorsi formativi all'inserimento lavorativo che caratterizza la transizione alla vita adulta. Le differenze di genere risultano invece contenute e non evidenziano elementi di particolare rilievo nella composizione del gruppo di intervistati (figura 2 →).

FIGURA 2

Intervistati per condizione occupazionale



La **condizione abitativa** degli intervistati riflette la varietà dei percorsi di transizione alla vita adulta presenti nel gruppo coinvolto nella ricerca. La soluzione più diffusa è la convivenza con il nucleo familiare, che riguarda poco più della metà degli intervistati (16 persone). Seguono, con la stessa numerosità, coloro che vivono da soli e coloro che condividono l'abitazione con coinquilini (5 persone per ciascun gruppo), mentre la convivenza con il partner interessa un numero più contenuto di partecipanti (4 persone), tutte donne e nella fascia 25-29 anni.

La permanenza nel nucleo familiare accomuna intervistati con profili differenti, comprendendo sia giovani occupati sia studenti e studenti-lavoratori. Pur essendo presente in entrambe le fasce di età considerate, risulta più frequente tra i giovani di 20-24 anni. La condivisione dell'abitazione con coinquilini è maggiormente presente tra studenti e studenti-lavoratori e interessa entrambe le fasce di età. La vita da soli riguarda infine un numero contenuto di intervistati (5 persone), prevalentemente occupati e concentrati nella fascia 25-29 anni. Nel complesso, non emergono differenze territoriali particolarmente evidenti tra Torino e Genova nella distribuzione delle principali condizioni abitative.

Per descrivere il **contesto familiare di provenienza** degli intervistati sono stati considerati due indicatori di origine sociale: il titolo di studio e la condizione occupazionale dei genitori. Pur non esaurendo la complessità delle risorse economiche, culturali e sociali delle famiglie, questi elementi consentono di delineare il background entro cui si sviluppano i percorsi di istruzione, inserimento lavorativo e transizione alla vita adulta dei giovani coinvolti nella ricerca. Per quanto riguarda il titolo di studio, emerge una prevalenza di livelli di istruzione medio-bassi sia tra le madri (21 casi) sia tra i padri (21 casi). I genitori con un titolo di studio elevato rappresentano una componente più contenuta del campione (9 madri e 7 padri), mentre in due casi il titolo di studio del padre non è stato dichiarato. Nel complesso, il profilo educativo delle famiglie di origine appare piuttosto omogeneo e caratterizzato dalla prevalenza di livelli di istruzione medio-bassi. Anche la situazione occupazionale dei genitori restituisce un quadro nel complesso stabile. La maggior parte delle madri risulta occupata (23 casi), mentre un numero più contenuto è disoccupato (5 casi) o pensionato (2 casi). Tra i padri prevalgono anch'essi gli occupati (18 casi); seguono i pensionati (6 casi), mentre per altri 6 intervistati l'informazione non era disponibile. Nel complesso, gli indicatori considerati delineano un gruppo di intervistati proveniente prevalentemente da famiglie inserite nel mercato del lavoro e con livelli di istruzione medio-bassi.

1.2.2 I PARTECIPANTI AI FOCUS GROUP

A completamento delle interviste individuali realizzate nei due capoluoghi regionali, l'indagine qualitativa ha previsto tre focus group con giovani residenti in aree non metropolitane del Piemonte e della Liguria[3].

La scelta di concentrare i focus group in questi territori risponde all'obiettivo di approfondire gli orientamenti e le esperienze di chi vive in contesti rurali, montani o in centri urbani di piccole e medie dimensioni. In questo

3. Il disegno iniziale prevedeva la realizzazione di cinque focus group; tuttavia, a causa delle difficoltà incontrate nel reclutamento (anche dovute alla frammentazione dei territori non metropolitani) si è optato per la realizzazione di tre focus group, due in Piemonte e uno in Liguria.

modo è stato possibile far emergere il ruolo esercitato dalle specifiche condizioni territoriali sulle opportunità formative e occupazionali, sulle aspirazioni professionali e sulle strategie di transizione verso il lavoro e l'autonomia, dando spazio a esperienze che rischiano di essere meno visibili nelle ricerche concentrate prevalentemente sulle aree metropolitane.

I tre focus group hanno coinvolto complessivamente 21 partecipanti.

- Il primo gruppo, composto da **7 persone**, ha riunito giovani residenti in diversi comuni della **Val di Susa**.
- Il secondo ha coinvolto **8 partecipanti** residenti a Domodossola e in altri comuni dell'area **Verbano-Cusio-Ossola**.
- Il terzo, composto da **6 persone**, ha interessato **giovani liguri** residenti in provincia di Savona, prevalentemente Albenga e altri comuni del Ponente ligure.

La numerosità dei singoli gruppi, compresa tra sei e otto partecipanti, ha consentito di garantire una pluralità di esperienze e, allo stesso tempo, di lasciare a ciascuno uno spazio adeguato di espressione e confronto.

Genere

Il gruppo complessivo presenta una composizione relativamente equilibrata, con

12 donne + 9 uomini

Età

L'età dei partecipanti è compresa prevalentemente nella fascia

19 anni → 29 anni

con una partecipante di 31 anni,
e si concentra soprattutto nella **fascia tra i 21 e i 26 anni**

Livello di istruzione

Anche in questo caso è presente una significativa eterogeneità fra i partecipanti:

10 possiedono un **diploma di scuola secondaria superiore** + 10 possiedono una **laurea** + 1 possiede un **titolo post-laurea**

Si osservano inoltre alcune differenze nella composizione dei tre gruppi: il focus group del Ponente ligure presenta una prevalenza di laureati, quello della Val di Susa una maggiore presenza di diplomati, mentre il gruppo dell'Ossola risulta il più eterogeneo dal punto di vista del titolo di studio.

La composizione dei focus group restituisce inoltre differenti posizioni rispetto alla transizione tra **formazione e lavoro**. Al momento della rilevazione, 9 partecipanti risultavano occupati e 5 combinavano studio e lavoro, mentre 7 non erano occupati. All'interno di quest'ultimo gruppo erano presenti studenti, giovani disoccupati o in cerca di una nuova occupazione e persone che avevano recentemente lasciato il lavoro, anche in vista di un trasferimento o di una ridefinizione del proprio percorso formativo e professionale. La composizione dei tre gruppi differisce anche rispetto alla condizione occupazionale: nel focus group della Val di Susa sono più numerosi gli studenti-lavoratori, nel Ponente ligure prevalgono giovani già inseriti nel mercato del lavoro o temporaneamente non occupati, mentre il gruppo dell'Ossola presenta la maggiore eterogeneità, con una distribuzione pressoché equilibrata tra occupati, studenti-lavoratori e non occupati.

La **condizione abitativa** evidenzia una prevalente permanenza nella famiglia di origine, che riguarda 14 partecipanti su 21. Quattro giovani vivono con il o la partner, mentre risultano più residuali la vita da soli, la coabitazione con coinquilini e le situazioni abitative temporanee legate a un prossimo trasferimento. Anche la condizione abitativa differenzia i tre gruppi: nel focus group dell'Ossola prevalgono i giovani che vivono con la famiglia di origine, mentre nel Ponente ligure è più diffusa l'autonomia abitativa; il gruppo della Val di Susa presenta una situazione intermedia.

> La varietà dei profili coinvolti ha permesso di mettere a confronto giovani collocati in fasi differenti dei percorsi di istruzione, inserimento lavorativo e autonomia abitativa

osservando come tali esperienze si intreccino con le risorse, i vincoli e le opportunità dei rispettivi territori di residenza.

CAPITOLO 1.3

L'indagine qualitativa sui datori di lavoro

La terza fase della ricerca è stata dedicata ad esplorare il lato della domanda di lavoro, attraverso 13 interviste semi-strutturate rivolte a imprenditori, imprenditrici e responsabili della gestione delle risorse umane del settore privato e pubblico in Piemonte e Liguria. Sebbene non si tratti di un campione né rappresentativo né esaustivo, lo strumento dell'intervista a testimoni privilegiati ha avuto la finalità di

> comprendere i meccanismi decisionali, le rappresentazioni e aspettative che emergono a livello individuale ma anche di riflettere sui meccanismi a livello *meso*, le culture aziendali e il confronto con culture organizzative di diverse generazioni.

Uno degli obiettivi dell'indagine è infatti riflettere su un possibile disallineamento fra i valori e i desideri delle due componenti del mercato del lavoro al fine di elaborare misure che possono essere messe in atto per ridurre l'entità di un eventuale *mismatch* fra domanda e offerta.

I testimoni privilegiati sono stati selezionati attraverso un campionamento intenzionale, volto a coinvolgere interlocutori in grado di offrire una prospettiva qualificata sulle dinamiche di incontro tra domanda e offerta di lavoro. La selezione ha inoltre perseguito il criterio della massima eterogeneità, includendo imprese appartenenti a settori strategici per il tessuto economico di Piemonte e Liguria e caratterizzate da differenti dimensioni organizzative, dalle piccole imprese alle realtà di maggiore dimensione. Tra i settori rappresentati figurano, in particolare, il comparto tecnologico, la metalmeccanica, l'industria alimentare e di recupero e riciclaggio, l'artigianato e i servizi di consulenza alle imprese.

Sono stati intervistati 13 soggetti delineando un campione eterogeneo per settore, dimensione aziendale e per i ruoli lavorativi che gli intervistati ricoprono. Sono state intervistate sia figure che svolgono funzioni apicali come fondatori, soci fondatori e responsabili delle risorse umane sia professionisti con responsabilità più operative nell'area HR e profili che combinano altre funzioni aziendali a un ruolo di collaborazione con l'ufficio risorse umane.

Metalmeccanica (5)

Per il settore metalmeccanico sono state coinvolte 5 figure: due testimoni privilegiati nel ruolo di HR e uno nel ruolo di Direttore delle risorse umane operanti in aziende di grandi dimensioni, una figura HR afferente a un'azienda di medie dimensioni e il socio fondatore di un'impresa di piccole dimensioni.

—

Software / digitale (3)

Per quanto riguarda il settore tecnologico e dei servizi digitali e software, sono state coinvolte due figure HR appartenenti ad aziende di medie dimensioni, oltre a un ulteriore intervistato operante in area commerciale con funzioni di supporto alla gestione delle risorse umane.

—

Software / consulenza (2)

Nell'ambito dei servizi di consulenza alle imprese – compresa la consulenza in ambito digitale – sono stati coinvolti due testimoni privilegiati: l'amministratore di una piccola impresa e la responsabile della divisione Formazione e Sviluppo di un'impresa di grandi dimensioni.

—

Industria alimentare, artigianato alimentare e ristorazione (2)

Rispetto al settore dell'industria alimentare, è stato intervistato un HR manager appartenente a una grande azienda, mentre nell'ambito dell'artigianato alimentare e della ristorazione è stato intervistato il fondatore di una piccola realtà imprenditoriale.

—

Industria di recupero e riciclaggio (1)

Infine, per il settore industriale del recupero e riciclaggio di legno è stata coinvolta la socia di una piccola impresa.

L'individuazione dei partecipanti è avvenuta attraverso il contatto di reti professionali e datoriali presenti sul territorio oggetto di analisi, nonché sui contatti messi a disposizione dal committente in continuità con precedenti iniziative progettuali. Questa modalità di reclutamento ha consentito di coinvolgere responsabili delle risorse umane e imprenditori operanti in differenti contesti organizzativi, raccogliendo punti di vista diversificati sulle aspettative nei confronti delle giovani generazioni e sulle principali trasformazioni del mercato del lavoro.

La seguente tabella 6 → riassume le tipologie di imprese e il ruolo che ricoprono gli intervistati descritti sopra.

TABELLA 6

Campione delle imprese coinvolte nell'indagine

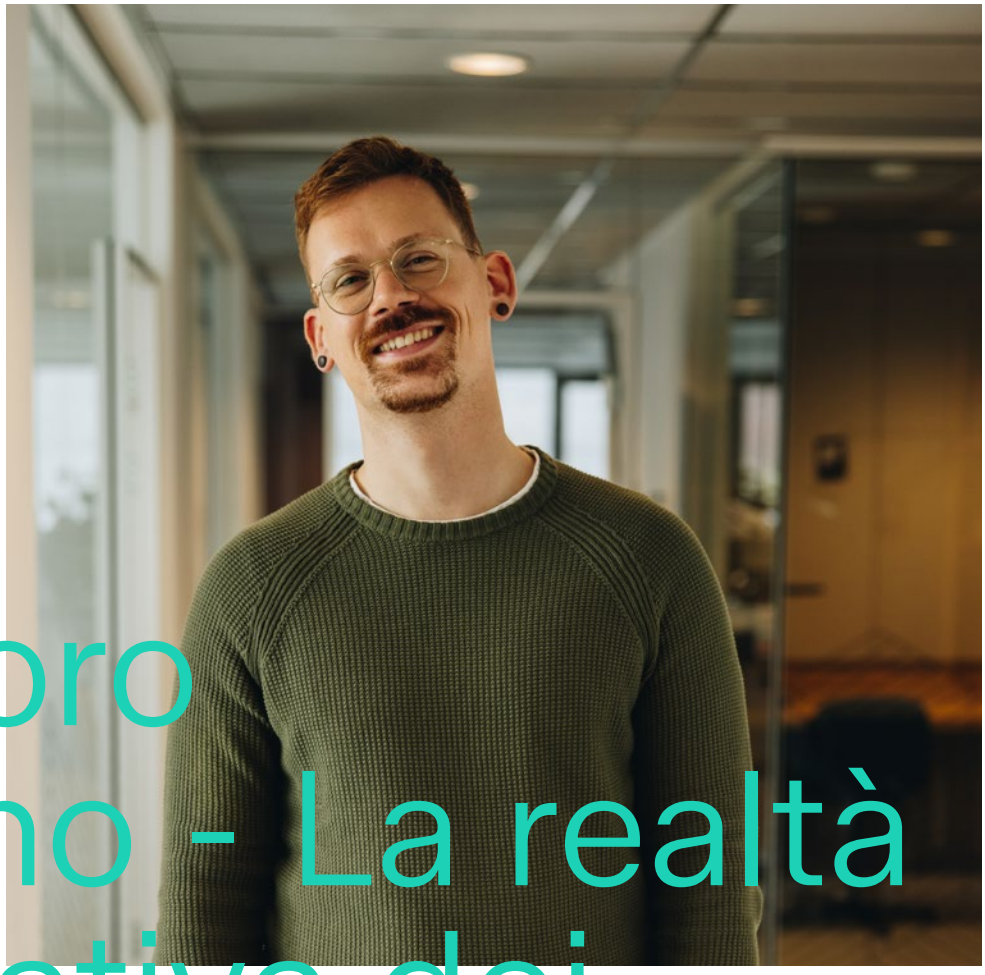
Tipologia di impresa	Ruolo dell'intervistato/a
Metalmeccanica	Chief Human Resources Officer
	Responsabile risorse umane
	HR
	HR legal entity
	Socio fondatore
Software / digitale	HR
	Assistente HR
	Dipendente area commerciale e collaboratore HR
Software / consulenza	Amministratore
	Responsabile della divisione formazione e sviluppo
Industria alimentare	HR Manager
Artigianato alimentare / ristorazione	Fondatore dell'azienda
Industria di recupero e riciclaggio	Socia

Per indagare la prospettiva dei datori di lavoro, è stata definita una traccia d'intervista semi-strutturata suddivisa in quattro sezioni.

- Nella prima parte – ricerca e selezione del personale – sono state indagate le **modalità di assunzioni** e le competenze richieste ai giovani da parte delle aziende.
- La seconda – *onboarding* – si concentrava sull'**inserimento lavorativo** dei giovani dipendenti, sul ruolo dei colleghi senior nei confronti dei colleghi junior e sulla convivenza tra nuove e vecchie generazioni.
- La terza parte dedicata alla **permanenza in azienda** indagava gli approcci lavorativi dei lavoratori e le politiche o iniziative aziendali.
- Infine, l'ultima sezione si è concentrata sul tema delle **dimissioni**.

Questa fase della ricerca ha permesso di avere un approfondimento sul tema del senso del lavoro tra i giovani attraverso un ampio spettro di contesti organizzativi, dalle strutture industriali di grandi dimensioni, dotate di funzioni HR articolate, fino alle piccole realtà artigianali, dove la gestione delle risorse umane è affidata direttamente ai titolari o soci fondatori.

PARTE II



Il lavoro che ho - La realtà lavorativa dei giovani tra stabilità e incertezza

Dalla survey emerge che, fra i giovani intervistati, al momento dell'indagine il:

54,6% è occupato
un valore superiore al 42,7% dei giovani nella stessa fascia di età nel contesto italiano

17,9% è studente lavoratore

27,5% non ha un lavoro

Osservando la distribuzione dell'occupazione tra le due fasce d'età, 18-24 anni e 25-29 anni, si evidenziano differenze nel rapporto con il mondo del lavoro (tabella 7). Nella fascia 18-24 anni si osserva una situazione eterogenea in cui emergono due gruppi prevalenti e opposti: il 38% risulta occupato e un altrettanto 37,6% non risulta impegnato in alcuna attività lavorativa, mentre un ulteriore 24,4% svolge contemporaneamente attività lavorativa e percorsi di studio. Al contrario, nella fascia 25-29 anni si rileva una netta prevalenza dell'occupazione: il 76,9% degli intervistati è attualmente impiegato, mentre soltanto il 9,2% dichiara di conciliare lavoro e studio. La percentuale di non occupati scende drasticamente al 13,9%, suggerendo che la maggior parte dei soggetti appartenenti a questa fascia d'età ha completato il proprio percorso formativo ed è riuscita a inserirsi nel mercato del lavoro. Questo andamento appare coerente con le dinamiche tipiche della transizione verso la vita adulta in Italia, in cui la fascia 18-24 anni rappresenta un periodo di formazione e avvicinamento al lavoro, mentre tra i 25 e i 29 anni si osserva una maggiore stabilizzazione professionale.

TABELLA 7
Condizione occupazionale per fascia di età

Attualmente sei occupato/a?	Età (anni)	Frequenza %
Sì	18-24	37,9%
	25-29	76,9%
Si, sono studente/ssa lavoratore/trice	18-24	24,4%
	25-29	9,2%
No	18-24	37,7%
	25-29	13,9%
Totale		**100,0%**

La maggioranza di chi non ha un lavoro è ancora studente (59%), il 25,4% è effettivamente disoccupato e ha già lavorato, mentre l'8% circa è in cerca del primo impiego (tabella 8). Soltanto una minoranza di persone non lavora e non cerca lavoro (7,6%), riconducibile a una versione ristretta dei NEET (nel 2024 pari all'11,7% dei giovani tra i 18 e i 29 anni in Piemonte e al 15,1% in Liguria e Italia secondo i dati Eurostat).

TABELLA 8

Composizione del gruppo dei disoccupati e inattivi nel campione totale e per fascia di età

Indica la condizione che più si avvicina alla tua:	Età (anni)	Frequenza	% su totale
Studente / studentessa	18-24	281	64,6%
	25-29	47	38,8%
	Totale	328	59,0%
Disoccupato/a, ho già lavorato	18-24	87	20,0%
	25-29	54	44,6%
	Totale	141	25,4%
Non lavoro e non cerco ma ho già lavorato	18-24	18	4,1%
	25-29	7	5,8%
	Totale	25	4,5%
In cerca della prima occupazione, non ho mai lavorato	18-24	35	8,1%
	25-29	10	8,3%
	Totale	45	8,1%
Non lavoro e non cerco e non ho mai lavorato	18-24	14	3,2%
	25-29	3	2,5%
	Totale	17	3,0 %
Totale		**556**	**100,0%**

Si osserva una chiara differenza tra le due fasce d'età nella **condizione dei non occupati**. Tra i 18-24enni, la maggior parte risulta studentessa o studente (64,6%), indicando che l'inattività è prevalentemente riconducibile al percorso formativo. Al contrario, tra i 25-29enni prevale la disoccupazione dopo precedenti esperienze lavorative (44,6%). All'interno di questa categoria, la disoccupazione risulta più elevata tra i giovani con un titolo di istruzione basso (69,2%) e medio (60,9%), mentre si riduce tra coloro con titolo alto (29,8%). Parallelamente, la quota di studenti nella fascia 25-29 anni scende al 38,8%. Ciò indica una transizione dall'inattività formativa a una disoccupazione più strutturale, richiedendo interventi differenziati per le due fasce d'età.

In riferimento ai periodi di **disoccupazione prolungata** (oltre i 3 mesi), nel complesso, circa un terzo degli intervistati (34,3%) l'ha sperimentata. Tale condizione è più diffusa tra chi ha un titolo basso (45,7%) e decresce con l'aumentare del livello di istruzione, passando al 36,6% tra chi ha un titolo medio e al 27,9% tra i più istruiti. Emergono inoltre delle differenze di genere. La condizione di maggiore vulnerabilità occupazionale riguarda in misura più significativa le donne rispetto agli uomini. Il 38,6% delle donne ha vissuto un periodo di disoccupazione superiore ai tre mesi negli ultimi due anni, a fronte del 30,6% degli uomini. Al contrario, una quota più elevata di uomini (69,4%) non ha subito interruzioni prolungate dell'attività lavorativa, rispetto al 61,4% delle donne. Questa differenza, pari a circa 8 punti percentuali, evidenzia come, nel periodo analizzato, le donne siano state maggiormente esposte a situazioni di precarietà, discontinuità occupazionale o difficoltà di reinserimento nel mercato del lavoro.

Prendendo in esame solo gli **occupati**, i principali ambiti professionali sono quello impiegatizio (27,5%) e delle vendite e servizi al pubblico (26,7%). Anche l'ambito industriale (8,8%) e delle libere professioni/società di consulenza (11%) sono particolarmente rappresentati. La maggioranza del campione (82,7%) è impiegato presso aziende o altre entità private, mentre circa il 14,3% del campione lavora presso istituzioni o enti pubblici e soltanto il 3% lavora per un'organizzazione senza scopo di lucro. Osservando i differenti titoli di studio, nel settore privato le percentuali sono simili (77% circa) mentre l'occupazione nel settore pubblico cresce con il titolo di studio: dal 10,1% tra chi ha un titolo basso al 17,2% tra chi ha un titolo alto. Per il settore privato la percentuale maschile è decisamente più alta: l'82,2% degli uomini lavora in un'azienda o altra entità privata, contro il 73,36% delle donne. Al contrario, le donne sono più presenti nel settore pubblico: il 16,6% lavora per un'istituzione o ente pubblico, rispetto al 10,6% degli uomini. Anche nel settore no-profit sono presenti alcune differenze, la presenza femminile è più alta: 4,2% contro 1,3% degli uomini. La posizione occupazionale più frequente è il lavoro dipendente (68,5%), ma sono comunque rilevanti posizioni autonome e da liberi professionisti (18,0%), parasubordinate o a chiamata (8,3%) e in misura ridotta il lavoro senza contratto (4%).

Per quanto riguarda la **tipologia contrattuale**, il lavoro a tempo indeterminato e full-time riguarda la maggioranza del campione: il 57% dichiara di avere un contratto di lavoro permanente, lavorando una media di 38 ore a settimana (mediana 40 ore, d.s. 7,4), mentre il 43% ha un contratto a termine e lavora mediamente 34 ore (mediana 38 ore, d.s. 10,5). La stabilità contrattuale aumenta con il livello di istruzione: tra i lavoratori con titolo basso la distribuzione tra contratti a tempo indeterminato e determinato è equilibrata; con un titolo medio prevalgono leggermente i contratti a tempo indeterminato (53,6%); con un titolo alto questi ultimi diventano nettamente maggioritari (62,2%). Inoltre, è stato possibile osservare che la media delle ore lavorate a settimana aumenta al diminuire del titolo di studio: 43 ore per chi possiede un titolo alto, 46 ore per chi ha un titolo medio e 51 ore per chi detiene un titolo basso. Per quanto riguarda le differenze di genere una percentuale maggiore di uomini lavora con un contratto a tempo indeterminato (62,34%) rispetto alle donne (50,21%). Al contrario, le donne risultano più frequentemente occupate con contratti a tempo determinato (49,79% contro il 37,66% degli uomini). Questa differenza di oltre 12 punti percentuali nella quota di contratti stabili a favore degli uomini riflette una disparità di genere nell'accesso alla stabilità lavorativa.

In linea con la tendenza degli ultimi anni, anche all'interno del campione si osserva una significativa minoranza di lavoratori che svolgono la propria attività completamente da remoto (6,7%) o in modalità ibrida, ovvero sia presso la sede lavorativa sia da remoto (17,8%), quota leggermente superiore a quella rilevata da Istat nel 2022, circa il 13% del totale dei lavoratori[4]. In ogni caso, circa il 70% dichiara come spazio abituale esclusivamente la sede lavorativa. Rilevante notare che circa il 6% lavora in mobilità, ovvero senza una sede fissa (tabella 9).

TABELLA 9

Spazio di lavoro abituale nel campione totale

Qual è il tuo spazio di lavoro abituale?	Frequenza	% sul totale
Sede lavorativa	1.024	69,8%
Remoto (da casa, co-working)	99	6,7%
Modalità ibrida (sia in sede che da remoto)	262	17,8%
In mobilità (es. rider, corriere, ecc.)	83	5,7%
Totale	1.468	100,0%

4. Si veda il report Istat BES 2022 - Il benessere equo e sostenibile in Italia →, capitolo 3 - Lavoro e conciliazione dei tempi di vita (p. 97).

CAPITOLO 2.1

La voce dei giovani: transizioni fra occupazione e disoccupazione

L'approfondimento ci permette di indagare le strategie messe in campo dai giovani.

> I momenti di disoccupazione rappresentano uno snodo cruciale nelle traiettorie lavorative dei giovani intervistati, poiché interrompono la continuità occupazionale e rendono visibili le tensioni tra aspirazioni individuali, vincoli strutturali e risorse disponibili.

La sezione ricostruisce le principali forme di discontinuità lavorativa, i vissuti che le accompagnano e le strategie di gestione attivate dagli intervistati, con attenzione al ruolo del supporto familiare, relazionale e istituzionale nei processi di riattivazione e riorientamento.

Una parte degli intervistati e intervistate restituisce un'esperienza consapevole e strategica della disoccupazione: in questi casi la disoccupazione non deriva da una perdita involontaria del lavoro, ma da una scelta consapevole di interruzione dell'attività per riorientare il proprio percorso formativo o professionale.

È il caso di chi ha deciso di dimettersi da posizioni anche stabili o di responsabilità per tornare a studiare, ridefinendo le proprie priorità in funzione di obiettivi di lungo periodo. Un'intervistata racconta, ad esempio, di aver lasciato un ruolo manageriale nella ristorazione per dedicarsi all'università:

> *"Ho lasciato quel posto per dedicarmi al mio percorso universitario.*
> *Mi sono resa conto che non stavo avanzando verso il mio obiettivo principale."*
> **Valentina, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Disoccupata - Torino

Analogamente, **Luca, 23 anni** (M) (Laurea triennale, Studente - Torino) riferisce di essersi dimesso da un posto fisso presso un ente pubblico per riprendere gli studi.

Accanto a queste forme di disoccupazione "scelta", emergono situazioni di inattività più fragili, come la condizione di NEET. Un'intervistata racconta di non aver né studiato né cercato lavoro per un anno dopo la maturità, descrivendo quel periodo come un tempo di forte vulnerabilità emotiva:

> *"Periodo di alti e bassi. Mi sentivo sola, non soddisfatta di me stessa."*
> **Martina, 22 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

In altri casi la disoccupazione è stata subita: emergono situazioni più fragili, come la condizione di NEET, oppure sospensioni legate a esigenze familiari e di cura, che impongono una temporanea rinuncia al lavoro o allo studio, come mostrano **Laura, 23 anni** (F) (Diploma, Occupata - Torino) e **Lorenzo, 26 anni** (M) (Diploma, Occupato - Torino).

In altri casi, la discontinuità è invece determinata da fattori strutturali e contestuali, come il periodo pandemico, che ha interrotto o rallentato drasticamente le opportunità lavorative; oppure, in altri casi, la discontinuità lavorativa è legata alla natura stessa dei contratti, come quelli a tempo determinato, stagionali o per sostituzioni. Tuttavia, quando tali periodi coincidono con l'essere studenti, la disoccupazione assume talvolta una connotazione meno negativa e può essere reinterpretata come un'opportunità:

> *"Per me era la possibilità di fare lo studente, andavo all'università."*
> **Carlo, 29 anni** (M)
> Laurea Triennale, Occupato - Genova

In questi casi, alcuni intervistati raccontano di essere diventati temporaneamente "solo studenti/esse", riducendo la pressione legata all'inserimento lavorativo.

Tuttavia, se in alcuni casi la disoccupazione viene temporaneamente reinterpretata in modo meno problematico, nella maggior parte dei racconti essa assume comunque i tratti di un'esperienza critica, caratterizzata da sentimenti di frustrazione, demoralizzazione e incertezza. Le difficoltà non sono solo economiche, ma anche simboliche e relazionali:

> *"Non riuscivo a inserirmi, volevo dare un senso a tutto."*
>
> **Chiara, 27 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

> *"Mi sono sentita demoralizzata."*
>
> **Noemi, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

> *"Periodi duri soprattutto dal punto di vista economico."*
>
> **Marco, 27 anni** (M)
> Diploma, Studente - Torino

Anche quando i periodi di disoccupazione sono stati brevi, il loro impatto emotivo risulta rilevante. Alcuni intervistati li descrivono come fasi di sospensione e indecisione, in cui si fatica a collocarsi nello spazio e nel tempo:

> *"Ero un po' in un limbo, non sapevo se rimanere in quella Regione o tornare nella mia. 'Vado dove mi prendono' ho pensato."*
>
> **Vanessa, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

Un elemento trasversale che intensifica il vissuto negativo della disoccupazione è il confronto con i pari. Vedere amici e conoscenti inserirsi in nuovi percorsi formativi o lavorativi alimenta processi di confronto e auto-colpevolizzazione, generando domande ricorrenti sul proprio valore e sulle proprie scelte:

> *"Perché non riesco a trovare lavoro, cosa sto sbagliando, cosa c'è che non va e perché non riesco a trovare lavoro? Cosa sto facendo? Sto solo buttando giorni della mia vita?"*
>
> **Laura, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

In alcuni casi, la difficoltà è ulteriormente amplificata dalla concomitanza della disoccupazione con quella del partner, rendendo la situazione complessivamente più difficile:

> *"È stato molto faticoso."*
>
> **Serena, 28 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Nonostante la carica problematica di questi periodi, la disoccupazione emerge anche come uno spazio di rielaborazione e cambiamento. Alcuni intervistati raccontano di aver modificato nel tempo il proprio modo di pensare al lavoro e alle aspettative professionali, passando da una visione rigida e idealizzata a una più flessibile e processuale:

> *"Prima pensavo che se non fosse arrivato il lavoro della vita non lo avrei voluto fare. Ora ho imparato che posso arrivarsi per vie traverse."*
>
> **Chiara, 27 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

In altri casi, l'esperienza della disoccupazione ha attivato una maggiore consapevolezza del rischio di immobilità, spingendo a una riattivazione intenzionale:

> *"Doveva essere un periodo breve ma poi mi è sfuggito e si è allungato. Ho pensato di riattivarmi perché una volta che ci si ferma si rischia* [...] *è più difficile poi riattivarsi."*
>
> **Riccardo, 23 anni** (M)
> Diploma, Occupato - Genova

Nel complesso, i momenti di disoccupazione si configurano come passaggi centrali nelle biografie lavorative degli intervistati, capaci di mettere in discussione identità, aspettative e progettualità future. Pur nella loro eterogeneità, essi rappresentano spazi di vulnerabilità, ma anche occasioni di riorientamento, nei quali si intrecciano vincoli strutturali, scelte individuali e risorse personali e familiari.

Le modalità con cui gli intervistati affrontano la disoccupazione o la precarietà risultano articolate e diversificate, riflettendo sia le risorse individuali sia le opportunità offerte dal contesto istituzionale e territoriale. Più che configurarsi come risposte lineari, esse assumono la forma di combinazioni di pratiche che si intrecciano nel tempo e si adattano alle condizioni personali, familiari e strutturali. In questo quadro, è possibile distinguere tra strategie maggiormente orientate all'investimento e alla riattivazione e altre più marcatamente adattive, finalizzate a contenere gli effetti immediati della precarietà.

2.1.1 LE STRATEGIE DEI GIOVANI PER NAVIGARE LE TRANSIZIONI

Tra le strategie più ricorrenti vi è l'investimento nella formazione, sia universitaria sia extra-universitaria. I periodi di disoccupazione vengono spesso reinterpretati come un'occasione per rafforzare il proprio capitale formativo, migliorare l'occupabilità futura e mantenere un senso di attivazione e continuità progettuale. Accanto allo studio universitario, alcuni intervistati raccontano di aver intrapreso corsi professionalizzanti, attività di aggiornamento o la preparazione a concorsi pubblici, individuati come possibili vie di accesso a forme di occupazione più stabili e tutelate.

> *"La prima cosa è avere una formazione continua."*
>
> **Beatrice, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

In alcuni casi, l'investimento formativo è motivato dal desiderio di rafforzare il proprio profilo professionale e il curriculum vitae, vissuto come una sorta di "biglietto da visita" nei confronti del mercato del lavoro:

> *"Volevo integrare il mio cv, che fosse degno di me, che mi gratificasse."*
>
> **Chiara, 27 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Tale dimensione evidenzia come la strategia formativa risponda anche a bisogni di riconoscimento e autostima, oltre che a logiche di spendibilità occupazionale.

Accanto all'investimento formativo, numerosi intervistati fanno riferimento a pratiche di ricerca attiva del lavoro attraverso canali istituzionali e informali. Le agenzie per il lavoro vengono descritte come un punto di riferimento ricorrente nei momenti di inattività, soprattutto da chi ha attraversato più fasi di disoccupazione:

> *"È il punto di riferimento ogni volta che sono disoccupata."*
>
> **Serena, 28 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Accanto ai canali formali, emerge con forza il ruolo delle **reti di conoscenze personali e professionali**. Il ricorso al passaparola e ai contatti informali si configura come una strategia spesso efficace, soprattutto in contesti territoriali o settoriali caratterizzati da mercati del lavoro poco strutturati.

Infine, una strategia specifica adottata da alcuni intervistati è rappresentata dall'iscrizione al **servizio civile**, sia nella sua forma universale sia in quella regionale. Questa esperienza viene implicitamente configurata come uno strumento di riattivazione, capace di offrire una combinazione di reddito, formazione e

riconoscimento sociale. Il servizio civile si colloca così in una posizione intermedia tra lavoro, formazione e impegno civico, rappresentando una risposta istituzionale alla precarietà giovanile.

In altri casi, la gestione della disoccupazione o della precarietà passa anche attraverso il ricorso a **sussidi o forme di sostegno economico**, laddove disponibili, oppure attraverso l'accettazione di rapporti contrattuali atipici. Contratti temporanei, part-time o altre soluzioni non standard vengono talvolta vissuti come compromessi necessari per rientrare nel mercato del lavoro, accumulare esperienza o garantire una minima stabilità economica, pur nella consapevolezza dei limiti e delle incertezze che tali soluzioni comportano. Nel complesso, le strategie messe in atto dagli intervistati mostrano come la disoccupazione e la precarietà non siano vissute soltanto come fasi di passività, ma anche come periodi in cui si attivano pratiche di adattamento, riorientamento e investimento su di sé.

Il tema del supporto emerge come un elemento cruciale nelle traiettorie di transizione al lavoro degli intervistati, incidendo in modo significativo sui margini di autonomia, sulle possibilità di scelta e sulla gestione delle fasi di precarietà o discontinuità occupazionale. Dalle interviste risulta che una quota rilevante degli intervistati vive ancora all'interno del nucleo familiare di origine, configurando una condizione di dipendenza economica parziale, spesso limitata alle spese personali. In questi casi, il sostegno familiare rappresenta una risorsa fondamentale per la sostenibilità quotidiana, ma al tempo stesso genera una tensione crescente tra dipendenza e desiderio di indipendenza:

> *"Inizio a sentire bisogno della mia autonomia."*
>
> **Andrea, 28 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Torino

Accanto al sostegno fornito dalla famiglia d'origine, emerge il ruolo del partner come ulteriore fonte di supporto economico e materiale. Tuttavia, tale forma di sostegno è spesso intrecciata a vincoli e responsabilità che limitano le possibilità di piena indipendenza lavorativa. Un'intervistata sottolinea, ad esempio, come la necessità di prendersi cura di un familiare condizioni direttamente le sue scelte occupazionali, rendendo impraticabile l'accettazione di un lavoro full-time:

> *"Da sola non riuscirei a mantenermi ma non posso accettare un full-time perché mi devo occupare di un mio caro."*
>
> **Serena, 28 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Questo elemento mette in luce la presenza, trasversale a più racconti, di un ruolo di caregiver giovane, che incide in modo strutturale sulle traiettorie lavorative, riducendo il margine di manovra individuale e rafforzando la dipendenza da reti di supporto informali.

Accanto a queste situazioni di dipendenza, emergono anche percorsi di autonomia economica, generalmente associati alla stabilizzazione contrattuale. In particolare, l'ottenimento di un contratto a tempo indeterminato rappresenta per alcuni intervistati una soglia simbolica e materiale per l'uscita dal nucleo familiare e l'avvio di una vita autonoma:

> *"Sono andato a vivere da solo una volta avuta la conferma del contratto a tempo indeterminato"*
>
> **Carlo, 29 anni** (M)
> Laurea triennale, Occupato - Genova

In questi casi, il lavoro stabile consente non solo di coprire le spese quotidiane, ma anche di progettare scelte abitative indipendenti, segnando un passaggio rilevante nel processo di transizione all'età adulta.

Tuttavia, l'indipendenza economica non coincide necessariamente con una piena soddisfazione o con la possibilità di realizzare progetti di lungo periodo. Anche tra coloro che si definiscono autonomi, emergono limiti legati alla qualità del lavoro e ai livelli retributivi. Un intervistato evidenzia come l'autonomia sia raggiunta con fatica e senza reali margini di risparmio:

> *"Il mio lavoro mi permette di essere indipendente dal punto di vista economico e abitativo ma con fatica riesco a mettere da parte dei soldi."*
>
> **Ilaria, 29 anni** (F)
> Laurea triennale, Occupata - Genova

Analogamente, un'altra intervistata sottolinea come l'indipendenza parziale non consenta comunque di realizzare aspirazioni considerate centrali, come l'accesso alla proprietà abitativa:

> *"Non mi permette di realizzare quelli che sono i miei sogni, come comprare una casa."*
>
> **Paola, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

Nel complesso, disoccupazione e precarietà emergono come snodi biografici nei quali vulnerabilità e capacità di rielaborazione tendono a coesistere, ridefinendo aspettative, identità professionali e margini di azione.

CAPITOLO 2.2

Come si trova un lavoro

Se si comparano i canali per la ricerca del lavoro utilizzati da chi ha già lavorato o sta cercando un impiego e chi invece non ha mai lavorato e non sta cercando o è alla ricerca del primo impiego, si notano subito delle similitudini rispetto al passato: da un lato la persistenza dei *contatti personali* informali come primo riferimento utile per la ricerca del lavoro. La novità è rappresentata dalla diffusione dei canali digitali formali ma non istituzionali, come *social network professionali* e *siti web di annunci*. I canali digitali, quindi, assumono una forte rilevanza rispetto al passato e permane la debolezza dei canali formali istituzionali (es. *Centro per l'Impiego*, *Job Placement dell'università*) (tabella 10 e tabella 11 →).

TABELLA 10

Canali per la ricerca del lavoro utilizzati da chi ha già lavorato

Più di una risposta possibile (N=1.468, missing 556)

Quali canali utilizzi per cercare lavoro?	Frequenza %
Contatti personali / conoscenze	36,6%
Social network professionali (ad esempio: LinkedIn)	26,1%
Siti web di annunci di lavoro (ad esempio: Indeed)	25,7%
Candidature spontanee alle aziende (invio curriculum alle imprese e organizzazioni)	22,0%
Agenzie private per il lavoro (ad esempio: Adecco, Manpower)	12,0%
Università o servizi di orientamento universitario (job placement)	8,9%
Concorso pubblico	8,2%
Centri per l'impiego	7,3%
Fiere del lavoro o eventi di networking	3,1%
Altro	3,5%

Emergono invece differenze molto interessanti fra coloro che hanno già esperienza del mercato del lavoro e coloro che invece vi si affacciano per la prima volta o ancora non sono stati coinvolti direttamente.

Nelle **prime tre posizioni** troviamo per entrambi i gruppi la ricerca di lavoro tramite i contatti personali, i social network professionali e i siti web di annunci di lavoro, seppure con un ordine e percentuali differenti: per i giovani che hanno già maturato almeno un'esperienza con il mondo del lavoro i *contatti personali* sono la principale strategia di ricerca (36,6%), seguiti da *social e siti web specializzati* (circa 26%), mentre per chi, al momento dell'intervista, doveva immaginare i canali che avrebbe utilizzato per cercare lavoro, i *siti web* sono la migliore strategia per quasi il 40% dei rispondenti, seguiti dai *social network* (34,4%) e i *canali personali* (32,1%). È inoltre interessante notare che chi ancora immagina il percorso di ricerca del lavoro, si affiderebbe più spesso a *università e job placement* (16,1%) e centri per l'impiego (15,4%), rispetto a coloro che hanno già messo in pratica tali strategie (rispettivamente nell'8,9% e nel 7,3% dei casi).

Merita inoltre attenzione il fatto che, tra coloro che hanno già avuto esperienza diretta nella ricerca di lavoro, il 3,5% riporti canali differenti da quelli elencati nella domanda; in particolare, emergono il lavoro autonomo e la prosecuzione dell'attività di famiglia.

In generale, quindi, tra i non occupati emerge un immaginario in cui i canali formali rivestono un ruolo centrale, suggerendo una fiducia istituzionale potenzialmente più elevata rispetto a chi è già inserito nel mercato del lavoro o vi ha avuto precedenti esperienze. Per questi ultimi, infatti, l'esperienza concreta mostra una prevalenza, seppur non marcata, dei canali informali. I social media professionali si collocano comunque in una posizione di rilievo, configurandosi come una forma contemporanea di canale formale.

TABELLA 11

Comparazione tra canali utilizzati da chi ha già lavorato e immaginati da chi non ha mai lavorato

Più di una risposta possibile (N=514, missing 1.510)

Quali canali utilizzeresti per cercare lavoro?		Frequenza %
Siti web di annunci di lavoro (ad esempio: Indeed)	immaginati	39,5%
	utilizzati	25,7%
Social network professionali (ad esempio: LinkedIn)	immaginati	34,4%
	utilizzati	26,1%
Contatti personali / conoscenze	immaginati	32,1%
	utilizzati	36,6%
Candidature spontanee alle aziende (invio curriculum alle imprese e organizzazioni)	immaginati	25,9%
	utilizzati	22,0%

Quali canali utilizzeresti per cercare lavoro?		Frequenza %
Agenzie private per il lavoro (ad esempio: Adecco, Manpower)	immaginati	17,7%
	utilizzati	12,0%
Università o servizi di orientamento universitario (job placement)	immaginati	16,1%
	utilizzati	8,9%
Centri per l'impiego	immaginati	15,4%
	utilizzati	7,3%
Concorso pubblico	immaginati	11,9%
	utilizzati	8,2%
Fiere del lavoro o eventi di networking	immaginati	3,3%
	utilizzati	3,1%
Altro	immaginati	0,6%
	utilizzati	3,5%
Non so	immaginati	5,1%
	utilizzati	0,0%

2.2.1 LA VOCE DEI GIOVANI: LA RICERCA DEL LAVORO

Le interviste qualitative restituiscono un quadro coerente con quanto emerso dalla survey: nella ricerca effettiva del lavoro, i canali informali e in particolare le conoscenze personali e il passaparola risultano decisamente prevalenti rispetto a quelli formali. Quasi nessuno tra gli intervistati e le intervistate occupati ha trovato il proprio lavoro attuale attraverso un centro per l'impiego o un servizio di job placement; al contrario, la maggior parte degli inserimenti avviene attraverso relazioni costruite nel tempo, che aprono porte difficilmente accessibili attraverso i canali ufficiali. La formula di Thomas è emblematica:

> *"Quando cercavo lavoro mi affidavo principalmente alle conoscenze personali, il passaparola ha sempre funzionato."*
>
> **Thomas, 26 anni** (M)
> Laurea triennale, Occupato - Genova

In modo analogo, **Carlo, 29 anni** (M) (Laurea triennale, Occupato - Genova) racconta di essere stato contattato direttamente dal direttore di un centro per il lavoro che già lo conosceva, senza alcuna ricerca attiva; **Giacomo, 24 anni** (M) (Diploma, Studente lavoratore - Genova) è entrato nella cooperativa su consiglio di un'amica, **Simone, 25 anni** (M) (Laurea triennale, Occupato - Genova) ha ottenuto il suo primo posto in una startup grazie a un coinquilino che ne era il fondatore, **Alice, 29 anni** (F) (Laurea triennale, Occupata - Torino) ha saputo del concorso pubblico tramite un conoscente che sapeva della sua insoddisfazione.

Il ricorso al canale formale viene invece riportato più frequentemente in corrispondenza di fasi di maggiore difficoltà o in assenza di reti: **Laura, 23 anni** (F) (Diploma, Occupata - Torino) racconta di aver cercato *"su Indeed, Telegram, Instagram... prima in modo mirato, poi ho iniziato a mandare curriculum ovunque"* , senza tuttavia ottenere risposte; **Serena, 28 anni** (F) (Diploma, Occupata - Torino) si affida sistematicamente alle agenzie per il lavoro nei momenti di disoccupazione, riconoscendole come canale complementare alla ricerca online. Le agenzie per il lavoro vengono descritte come un punto di riferimento ricorrente nei momenti di inattività, soprattutto da chi ha attraversato più fasi di disoccupazione.

Per una parte consistente degli intervistati, il principale canale di accesso al mercato del lavoro consiste nella partecipazione a esperienze strutturate di tirocinio, stage, servizio civile che si trasformano, spesso inaspettatamente, in opportunità di inserimento. Ilaria ha trovato il suo contratto attuale attraverso un volantino del servizio civile affisso all'università:

> *"me lo sono andata a cercare io. Sul tabellone c'era un volantino del servizio civile, dove c'era la possibilità di lavorare in diverse cooperative e su diversi progetti. Mi sono iscritta, è andata bene e dopo un anno mi hanno fatto il contratto."*
>
> **Ilaria, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

Il servizio civile, sia nella sua forma universale sia in quella regionale, viene implicitamente configurata come uno strumento di riattivazione, capace di offrire una combinazione di reddito, formazione e riconoscimento sociale. Il servizio civile si colloca così in una posizione intermedia tra lavoro, formazione e impegno civico, rappresentando una risposta istituzionale alla precarietà giovanile. Infine, Chiara è approdata al tirocinio attuale attraverso un percorso di inserimento lavorativo gestito dalla Casa del Lavoro, dopo che la ricerca online si era rivelata infruttuosa:

> "Cercando lavoro online sembrava che il mio profilo non risultasse mai abbastanza."
>
> **Chiara, 27 anni** (27)
> Diploma, Occupata - Torino

Le dinamiche osservate spiegano in parte il divario tra i canali che chi non ha ancora lavorato immagina di utilizzare e quelli che chi ha già esperienza effettivamente mette in pratica. L'esperienza diretta del mercato del lavoro ridimensiona l'aspettativa verso i canali formali e sposta il baricentro verso le reti personali e le opportunità costruite sul campo, confermando che l'accesso al lavoro è un processo in larga parte – ancora – mediato dalle relazioni, prima che dai canali istituzionali.

CAPITOLO 2.3

Orientamento e consigli sul lavoro

Quando si tratta di chiedere consigli su temi legati al lavoro (tabella 12), i giovani sembrano rivolgersi più frequentemente alla propria rete primaria, in particolare ai genitori, a cui il 42,2% del campione chiede spesso consigli, e in seguito agli amici e conoscenti, a cui si rivolgono "spesso" nel 31,3% dei casi. Meno frequente l'impiego di canali più ufficiali, come la scuola nella figura degli insegnanti, i centri per l'impiego e il job placement delle università, a cui non si sono mai rivolti circa la metà dei rispondenti.

TABELLA 12

Consigli riguardo al lavoro nel campione totale

(N=2.024)

Riguardo al lavoro, con quale frequenza ti è capitato o ti capita di chiedere consiglio a:	Spesso	Qualche volta	Raramente	Mai
Genitori	42,2%	31,8%	14,1%	11,9%
Amici e conoscenti	31,3%	40,7%	18,1%	9,9%
Insegnanti	9,4%	20,0%	23,5%	47,1%
Centro per l'impiego	6,9%	17,1%	20,9%	55,1%
Job placement	6,8%	18,4%	17,7%	57,1%

È evidente come la classe di età influenzi la propensione ad affidarsi ai consigli delle reti primarie e secondarie riguardo al lavoro (tabella 13). I giovani 18-24 anni dichiarano più spesso di aver chiesto consigli sul lavoro alla famiglia (+14 p.p. rispetto alla fascia 25-34 anni) e agli amici (+7 p.p.), ma anche al corpo docente (+15 p.p.) e ai servizi di orientamento al lavoro (+12 p.p. per il centro per l'impiego, +14 p.p. per il job placement). La maggior inclinazione a chiedere consiglio dei più giovani rispetto ai 25-29 anni trova una delle sue motivazioni nel fatto che, verosimilmente, hanno meno esperienza e quindi meno conoscenze del mercato del lavoro e perciò richiedono un supporto esterno per reperire quelle informazioni che consentono loro di prendere le decisioni in ambito lavorativo. Ciò che accomuna le due classi di età è l'importanza della rete primaria (genitori e amici / conoscenti), a cui si affidano più di due terzi del campione totale, mentre la rete secondaria (composta dal sistema di servizi a sostegno dei giovani) viene interpellata da meno di un terzo del campione totale. Si segnala inoltre che la propensione a chiedere consiglio al centro per l'impiego diminuisce all'aumentare del titolo di studio, probabile segnale che il percorso di studi influenzi anche una certa autonomia dai servizi nella ricerca del lavoro (ma non dalla famiglia e dagli amici).

La prevalenza di canali primari nella richiesta di consigli e orientamento, tuttavia, tende a perpetuare la trasmissione intergenerazionale delle disuguaglianze sociali, poiché giovani provenienti da famiglie con capitale culturale e sociale elevato potranno beneficiare di consigli e supporto più qualificati e probabilmente più efficaci rispetto a giovani che invece provengono da famiglie con minori opportunità sociali e culturali. La presenza di esperienze di orientamento attivate attraverso canali formali, come ad esempio percorsi strutturati di orientamento scolastico, potrebbe contribuire a ridurre le disuguaglianze sociali esponendo tutti gli studenti, indipendentemente dall'origine sociale, ad informazioni e strumenti di orientamento di qualità (Bertolini *et al.*, 2026).

TABELLA 13

A chi vengono chiesti i consigli

Riguardo al lavoro, con quale frequenza ti è capitato o ti capita di chiedere consiglio a: (risposte riferite alle categorie "spesso" e "qualche volta")	**Età** (anni)	**Frequenza %**
Genitori	18-24	80%
	25-29	66%
Amici e conoscenti	18-24	75%
	25-29	68%
Insegnanti	18-24	36%
	25-29	21%
Centro per l'impiego	18-24	31%
	25-29	17%
Job placement	18-24	29%
	25-29	17%

2.3.1 LA VOCE DEI GIOVANI: ORIENTAMENTO E CONSIGLI

Le interviste qualitative confermano e arricchiscono questo quadro, restituendolo con una sfumatura importante: la famiglia è quasi sempre il primo interlocutore, ma raramente il luogo in cui si prendono le decisioni. Il confronto con i genitori ha una funzione di supporto emotivo e di validazione, mentre la scelta finale viene quasi invariabilmente ricondotta a sé stessi.

Emergono tuttavia delle differenze significative fra i due gruppi di età.

> Con l'aumentare dell'età e dell'esperienza lavorativa il peso della famiglia tende a ridursi, lasciando spazio a una maggiore autonomia individuale o al confronto con i pari.

Simone, 25 anni (M) (Laurea triennale, Studente lavoratore - Genova) e **Andrea, 28 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato - Torino) dichiarano entrambi di decidere sostanzialmente da soli, mentre **Thomas, 26 anni** (M) (Laurea triennale, Occupato - Genova) cita la famiglia e gli amici come interlocutori senza però attribuire loro un ruolo determinante nelle scelte.

Camilla dichiara di confrontarsi spesso con i genitori, precisando però che

> *"Le decisioni finali sono principalmente mie. Tengo in considerazione i loro consigli, ma cerco sempre di scegliere in autonomia."*
>
> **Camilla, 27 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

Valentina, 29 anni (F) (Laurea magistrale, Disoccupata - Torino), che pure descrive il confronto con il compagno come centrale nel momento della scelta più difficile – le dimissioni – sottolinea di essere *"una persona indipendente"* e che *"le decisioni finali sono sempre mie"*. **Paola, 28 anni** (F) (Laurea magistrale, Occupata - Genova) è più netta: *"con nessuno, se devo essere sincera. Era il percorso che volevo e ho fatto di tutto per arrivarci con le mie forze"*. Altrettanto decise **Beatrice, 29 anni** (F) (Laurea magistrale, Occupata - Torino): *"decido sempre io, anche se chi mi sta intorno mi dice sempre fai meno cose"* e **Serena, 28 anni** (F) (Diploma, Occupata - Torino), che afferma di aver preso le proprie scelte *"quasi da sola"*.

I genitori emergono come figura di riferimento, invece, tra i profili più giovani, dove il supporto ha spesso anche una componente pratica oltre che emotiva. **Diego, 20 anni** (M) (Diploma, Occupato - Torino) racconta di essersi confrontato con loro nell'*"ansia pre-assunzione"*, ricevendo il consiglio di rinunciare a un viaggio già organizzato pur di accettare il lavoro. Eleonora descrive come i suoi primi lavori siano arrivati attraverso la rete di conoscenze della madre:

> *"Per i primi lavoretti come le ripetizioni, mia madre conosceva tante persone e quindi mi trovava i ragazzi... quando ho deciso di fare la cameriera diciamo la stessa cosa, con il passaparola grazie a mia madre."*
>
> **Eleonora, 22 anni** (F)
> Diploma, Studentessa - Genova

I servizi istituzionali sono di fatto assenti dalle narrazioni come fonti di consiglio e orientamento. L'unica eccezione parziale e significativa è quella di Marco, l'unico tra gli intervistati a citare un professionista esterno:

> *"I consigli arrivano poco, a parte il classico consiglio di fare il concorso pubblico. Ho anche pagato un career coach che mi ha aiutato a orientarmi."*
>
> **Marco, 27 anni** (M)
> Diploma, Disoccupato - Torino

Il sistema di servizi pubblici e privato al lavoro rimane, nella percezione e nella pratica dei giovani, un interlocutore marginale, sostituito dalla rete primaria di relazioni affettive.

CAPITOLO 2.4

La soddisfazione per il lavoro

Concentrandosi solo su coloro che al momento della survey avevano un impiego, è stato esplorato il tema della soddisfazione per il proprio lavoro: come rappresentato dalla figura 3 →, alla domanda relativa,

> i giovani rispondono di essere mediamente abbastanza soddisfatti dell'impiego attuale,

con poche risposte che si collocano all'esterno verso il basso del range interquartile. La media delle risposte è 7,5 (rappresentata dal pallino all'interno del box), la mediana 8 (rappresentata dalla linea all'interno del box), con una dispersione delle risposte di livello medio (d.s.=1,91). Pur non essendoci una differenza statisticamente rilevante tra le risposte fornite dalle donne e dagli uomini, le risposte di questi ultimi sono più spesso collocate nella fascia alta della scala, mentre la distribuzione della variabile per le donne appare più dispersa, con valori anche bassi che rientrano nel range interquartile.

La soddisfazione per il proprio lavoro aumenta significativamente, invece, con l'età[5]: se nella fascia 18-24 la media è 7,08, tra i 25-29 anni aumenta, arrivando a 7,85, con una distribuzione meno dispersa e concentrata attorno ai valori alti.

5. È stato effettuato un t-test a campioni indipendenti ($p<0,001$) e calcolata la dimensione dell'effetto d di Cohen (0,413) per valutare la significatività statistica.

FIGURA 3

Box-Plot soddisfazione per il proprio lavoro*

Valutata su una scala da 1 a 10



* Campione totale (min=1, max=10 / N=1.468, d.s.=1,91), suddiviso per età (min=1, max=10 / **18-24** N=720, d.s.=2,07 / **25-29** N=748, d.s.=1,65) e per genere (min=1, max=10 / **M** N=781, d.s.=1,83 / **F** N=687, d.s.=1,99).

Utilizzando la stessa scala di risposte (1-10), i giovani sono stati interrogati anche sul livello di soddisfazione riferito alla conciliazione dei tempi di lavoro con le altre sfere della vita, come gli eventuali impegni familiari, la vita sociale e il tempo libero, e il benessere fisico e mentale (tabella 14 →). Emerge un livello di soddisfazione rispetto alle possibilità di conciliazione medio-alto, con valori leggermente inferiori al 7 e non emergono differenze significative tra i vari ambiti esplorati dalla domanda (figura 4 →). È tuttavia opportuno segnalare che, per le dimensioni del tempo libero e del benessere mentale, la distribuzione delle risposte presenta una dispersione maggiore rispetto agli altri ambiti: in entrambi i casi emerge una quota non trascurabile di rispondenti con valori molto bassi, che la media da sola non riesce a restituire.

TABELLA 14

Soddisfazione per conciliazione lavoro e ambiti della vita privata nel campione totale

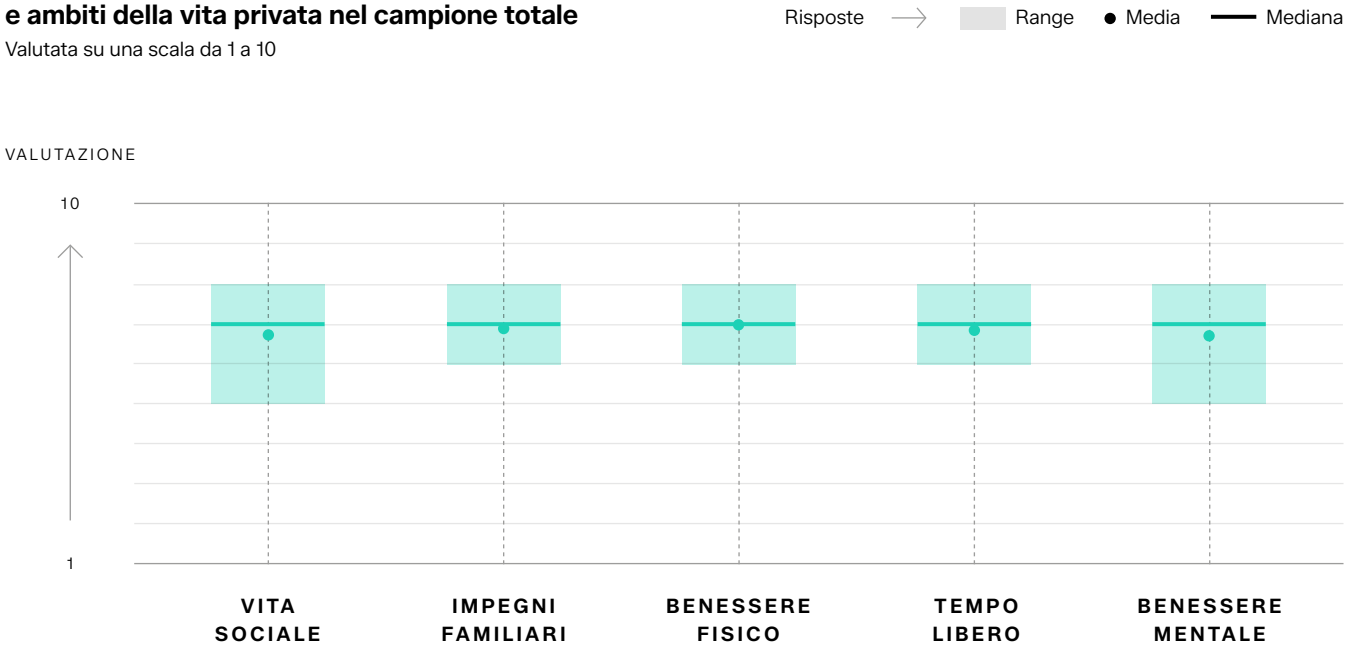
Valutata su una scala da 1 a 10

Quanto sei soddisfatto da 1 a 10 di come il tuo orario di lavoro si concilia con... ?	Vita sociale	Impegni familiari	Benessere fisico (sport - salute)	Tempo libero	Benessere mentale
N	1.468	1.466	1.468	1.468	1.468
Mancanti	556	558	556	556	556
Media	**6,9**	**6,9**	**6,8**	**6,7**	**6,7**
Deviazione standard	2,1	2,1	2,2	2,2	2,2

FIGURA 4

Soddisfazione per la conciliazione tra lavoro e ambiti della vita privata nel campione totale

Valutata su una scala da 1 a 10



2.4.1 LA VOCE DEI GIOVANI: LA MULTIDIMENSIONALITÀ DELLA SODDISFAZIONE

Le interviste qualitative restituiscono un quadro coerente con i livelli medio-alti di soddisfazione rilevati dalla survey e consentono di articolarne le fonti e di mettere a fuoco le fonti di soddisfazione più citate: la qualità delle relazioni con colleghi e utenti, la varietà e la dinamicità delle mansioni, la possibilità di apprendere e di sentirsi riconosciuti nel proprio ruolo.

Il rapporto con le persone è la fonte di soddisfazione citata più spesso, trasversalmente a settori, titoli di studio e città. Riccardo descrive il lavoro a contatto con utenti stranieri come una sfida personale e professionale insieme:

> *"Mi piace molto soprattutto il rapporto con le persone, che è anche la cosa che all'inizio mi metteva più timore. I principali utenti sono stranieri e questo mi permette di adattare il mio registro linguistico e di riprendere anche le lingue studiate al liceo."*
>
> **Riccardo, 23 anni** (M)
> Diploma, Occupato - Genova

Giacomo sottolinea come la varietà delle situazioni umane che incontra nel lavoro educativo rappresenti la parte più gratificante:

> *"Mi piace molto il mio lavoro. È un lavoro impegnativo perché si è a contatto con tante problematiche e richiede grande responsabilità. La cosa che mi piace di più sono gli incontri protetti."*
>
> **Giacomo, 24 anni** (M)
> Laurea triennale, Occupato - Genova

La soddisfazione per le relazioni ha però anche un rovescio: quando l'ambiente interno è percepito come gerarchico o poco stimolante, diventa la principale fonte di insoddisfazione. Luca, che ha lasciato un posto a tempo indeterminato al Ministero degli Affari Esteri, lo descrive con chiarezza:

> *"Ho sofferto un po' l'ambiente, molto formale e gerarchico. Anche compiti che io ritenevo di poco valore venivano richiesti con un approccio super rigoroso. Dal punto di vista informatico e in generale mi sembrava un po' tutto piatto, non avevo molti stimoli."*
>
> **Luca, 23 anni** (M)
> Laurea triennale, Studente - Torino

La dinamicità e la varietà delle mansioni costituiscono un secondo asse di soddisfazione. Laura dichiara di essere appagata perché il suo contesto lavorativo le consente di fare cose sempre diverse:

> *"Mi considero una persona a cui piace fare sempre cose diverse e aver scelto un ambito in cui è possibile svolgere attività differenti mi ha permesso di essere soddisfatta di questo percorso, cosa che non sarebbe successa se mi fossi limitata a una sola attività."*
>
> **Laura, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Beatrice apprezza la stessa caratteristica nel suo lavoro:

> *"Mi piace perché è vario, non mi dà modo di annoiarmi, è stimolante perché conosco sempre persone nuove, ci sono tante occasioni di formazione."*
>
> **Beatrice, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

Mattia identifica la staticità come il principale limite del suo stage:

> *"C'è poca dinamicità, nel senso che spesso si lavora ancora in modo un po' vecchio, poco innovativo, e si fa fatica a stare davvero al passo con i tempi."*
>
> **Mattia, 24 anni** (M)
> Diploma, Studente lavoratore - Genova

Sul versante della conciliazione tra lavoro e vita privata gli intervistati esprimono una certa difficoltà quotidiana nel mantenerla. Daniele, yacht agent a Monaco, descrive una condizione di reperibilità pressoché totale:

> *"Si tratta di un'attività sostanzialmente attiva sette giorni su sette, ventiquattr'ore su ventiquattro. Ciò che critico è la totale reperibilità."*
>
> **Daniele, 26 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Genova

Simone, che lavora da remoto in una startup, sperimenta una forma diversa di sbilanciamento: non l'eccesso di ore, ma l'isolamento fisico che lo smart working costante produce:

> *"Day by day sono qui in camera da solo. La distanza dagli altri membri del team, tutti a Milano, rende rare le occasioni di contatto diretto."*
>
> **Simone, 25 anni** (M)
> Laurea triennale, Studente lavoratore - Genova

Carlo, pur soddisfatto del suo ruolo di coordinatore, riconosce che l'equilibrio rimane difficile da raggiungere:

> *"Magari, trovare un buon equilibrio lavoro e vita privata non è sempre così semplice."*
>
> **Carlo, 29 anni** (M)
> Laurea triennale, Occupato - Genova

Ilaria racconta di lavorare su più progetti e fotografa con precisione lo squilibrio tra impegno richiesto e riconoscimento ricevuto:

> *"Nelle cooperative ci sono più progetti diversi e quindi sei inserita in più attività: è come se avessi tre lavori. Lo stipendio però è sempre uno solo, mentre l'energia richiesta è maggiore."*
>
> **Ilaria, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

2.4.2 L'ALLINEAMENTO FRA TITOLI DI STUDIO E MANSIONI (*MISMATCH* EDUCATIVO)

Un ulteriore elemento che caratterizza il rapporto dei giovani con il proprio lavoro, e influenza anche la percezione della soddisfazione, riguarda la coerenza percepita tra la formazione ricevuta e l'ambito occupazionale attuale (tabella 15 →): nel 70% dei casi circa i rispondenti hanno dichiarato che l'istruzione ricevuta è molto o abbastanza coerente con l'ambito del proprio impiego al momento dell'intervista. Tuttavia, non è da sottovalutare come in un terzo dei casi ci sia poca o nulla aderenza tra formazione e lavoro, indicando un grado rilevante di mismatch, quantomeno percepito, tra i giovani. La coerenza con il percorso di studi aumenta all'aumentare del titolo di studio: è pari a circa il 64% tra chi possiede un titolo medio-basso e raggiunge l'82,4% tra chi ha un titolo alto, verosimilmente grazie a una maggiore specializzazione acquisita durante gli studi.

TABELLA 15

Coerenza tra lavoro e formazione nel campione totale

Quanto il tuo attuale lavoro è coerente con la tua formazione?	Frequenza	% sul totale
Molto	552	37,6%
Abbastanza	501	34,1%
Poco	195	13,3%
Per nulla	220	15,0%
Totale	**1.468**	**100,0%**

Dalle interviste qualitative emergono tre situazioni ricorrenti rispetto alla coerenza tra formazione e lavoro: una coerenza piena, in cui il lavoro rappresenta uno sbocco diretto del percorso formativo; una coerenza parziale, in cui il collegamento esiste ma è mediato dall'esperienza o da competenze trasversali; una non coerenza, in cui il lavoro non ha legami con gli studi svolti.

→ **La coerenza piena** caratterizza soprattutto i profili con **titolo di studio alto**, nei quali il lavoro attuale rappresenta la naturale prosecuzione di un investimento formativo consapevole. Paola sintetizza questa condizione con chiarezza:

> *"È coerente con la mia formazione, è quello che volevo fare da sempre."*
>
> **Paola, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

Filippo, il cui percorso nell'ambito educativo è pienamente allineato agli studi in psicologia, dichiara:

> *"Sì* [sono soddisfatto]*, soprattutto per la parte psicologica. Avevo bisogno proprio di quello per fare esperienza in quel settore"*
>
> **Filippo, 24 anni** (M)
> Laurea triennale, Occupato - Genova

→ **La coerenza parziale** è la condizione più **trasversale**, presente sia tra i titoli alti che tra i titoli bassi. Vanessa legge il suo bagaglio formativo diversificato come una risorsa:

> *"Avere un bagaglio di conoscenze così diversificato è stato un punto di forza nel lavoro e tutto questo mi ha insegnato a non avere paura di cambiare."*
>
> **Vanessa, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

Beatrice riconosce un collegamento reale ma non diretto tra la sua formazione agraria e il lavoro attuale nella comunicazione scientifica:

> *"In parte sì, la base è agraria, ma il resto deriva dall'esperienza e dai corsi."*
>
> **Beatrice, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

Riccardo, diplomato in un liceo linguistico, trova una coerenza inattesa nel lavoro a contatto con utenti stranieri:

> *"In parte sì, soprattutto perché conoscere le lingue è stato importante. Diciamo che mi è tornato utile."*
>
> **Riccardo, 23 anni** (M)
> Diploma, Occupato - Genova

→ **I casi di non coerenza** nel campione riguardano i profili con **titolo di studio basso**. Laura lo afferma senza esitazioni:

> *"No, direi di no sinceramente."*
>
> **Laura, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Diego, 20 anni (M) (Diploma, Occupato - Torino) e **Serena, 28 anni** (F) (Diploma, Occupata - Torino) rispondono in modo altrettanto secco. Silvia esplicita anche la distanza rispetto alle proprie aspettative:

> *"No, alla fine non è un lavoro coerente con la mia formazione e non era nemmeno il percorso professionale che avevo immaginato all'inizio."*
>
> **Silvia, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Genova

CAPITOLO 2.5

L'insicurezza lavorativa

Per quanto riguarda la probabilità percepita di perdere il lavoro (tabella 16 →), la maggioranza dei rispondenti[6] la considera un'eventualità piuttosto improbabile (67,5%). Emergono tuttavia alcune differenze di genere:

> i dati evidenziano una maggiore percezione di insicurezza occupazionale da parte delle donne rispetto agli uomini,
>
> poiché il 17,3% delle donne ritiene molto o abbastanza probabile la possibilità di perdere il proprio impiego, rispetto al 13,2% degli uomini.

Al contrario, solo il 62,4% delle donne considera tale eventualità molto o abbastanza improbabile, a fronte del 72,0% degli uomini. Inoltre, le donne risultano più numerose anche tra coloro che esprimono una posizione di incertezza o neutralità ("né probabile né improbabile"): 17,5% contro 12,2%. Prendendo in esame la distribuzione fra le fasce di età presenti nel campione, in generale si osserva che il gruppo dei 25-29 anni sembra più sicuro della propria posizione lavorativa: l'80,3% contro il 54,1% dei 18-24 anni, infatti, ritiene "molto o abbastanza improbabile" l'eventualità di perdere il lavoro nei prossimi 6 mesi.

Anche la possibilità di trovare un nuovo lavoro con una remunerazione simile a quella corrisposta dal lavoro attuale, quella che la letteratura sociologica definisce come (in)sicurezza del mercato del lavoro, viene considerata molto o abbastanza probabile (66%), sia dagli uomini sia dalle donne intervistate (tabella 16 →). Per quanto riguarda le eventuali contromisure che possono mettere in campo gli intervistati, i giovani ritengono di poter contare su risorse pubbliche (44,0%) e/o familiari (64,2%) in caso di necessità. Coerentemente, il gruppo anagrafico più adulto ritiene "molto o abbastanza probabile" di riuscire a trovare un nuovo impiego alle stesse condizioni economiche (nel 71,4% dei casi, sono il 60,6% tra i 18-24 anni) e di poter contare su risorse della famiglia (67,6% contro il 60,7%) o pubbliche (51,2% contro il 36,5%).

6. La domanda è stata posta solo a coloro che hanno un'occupazione.

In particolare, la quota di giovani che ritiene probabile poter contare sulla famiglia cresce in modo significativo passando dal livello di istruzione basso (45,7%) a quello medio (60,9%) fino al livello alto (74,4%). Questo suggerisce che chi ha un titolo più elevato considera le reti familiari più solide e inserite in un contesto socio-economico più favorevole.

TABELLA 16

Percezione della sicurezza lavorativa e della protezione sociale in caso di disoccupazione nel campione totale e in base al genere

(N=1.468 / **M** N= 781 / **F** N= 687)

Indica quanto sia probabile o improbabile che:		Molto / abbastanza probabile	Né probabile né improbabile	Molto / abbastanza improbabile	Non so
Rischi di perdere il tuo posto di lavoro?	Uomo	13,2%	12,1%	72,0%	2,7%
	Donna	17,3%	17,5%	62,4%	2,8%
	Totale	**15,1%**	**14,7%**	**67,5%**	**2,7%**
Trovi un lavoro con uno stipendio simile?	Uomo	65,8%	12,8%	16,9%	4,5%
	Donna	66,4%	14,8%	14,7%	4,1%
	Totale	**66,1%**	**13,7%**	**15,9%**	**4,3%**
Tu possa contare su risorse pubbliche?	Uomo	42,9%	17,2%	31,6%	8,3%
	Donna	45,3%	15,3%	33,2%	6,2%
	Totale	**44,0%**	**16,3%**	**32,4%**	**7,3%**
Tu possa contare su risorse familiari?	Uomo	64,9%	11,3%	21,9%	1,9%*
	Donna	63,5%	13,1%	20,8%	2,6%*
	Totale	**64,2%**	**12,1%**	**21,4%**	**2,3%***

* La % indicata comprende anche la scelta "Non rispondo" da parte degli intervistati.

2.5.1 L'INSICUREZZA LAVORATIVA NELLA VOCE DEI GIOVANI

Rispetto alla percezione dell'insicurezza lavorativa, le narrazioni restituiscono un quadro prevalentemente sereno ma articolato in motivazioni diverse tra loro. Sebbene il timore di perdere l'impiego sia limitato, l'incertezza emerge principalmente in relazione alla natura dei contratti o a fronte di cambiamenti organizzativi, delineando un quadro dove la stabilità viene percepita attraverso diverse lenti: contrattuale, relazionale e professionale.

→ **Per chi ha un contratto a tempo indeterminato**, la sicurezza è spesso ancorata alla percezione di essere un investimento per l'organizzazione. Paola afferma:

> *"Non ho paura di perderlo. Lo percepisco come un investimento sulla mia crescita personale e professionale. Si fidano molto di me."*
>
> **Paola, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

Carlo la esprime in termini simili:

> *"Non ho questa sensazione, perché ritengo che la mia figura sia molto utile in questo momento."*
>
> **Carlo, 29 anni** (M)
> Laurea triennale, Occupato - Genova

Filippo aggiunge semplicemente:

> *"No, stanno investendo su di me."*
>
> **Filippo, 24 anni** (M)
> Diploma, Occupato - Genova

→ **Per chi ha invece un contratto a termine**, la serenità proviene prevalentemente dalla sicurezza che il contratto verrà prorogato o trasformato in un rapporto di lavoro stabile. Giorgia descrive in modo emblematico questo atteggiamento:

> *"Penso che, se non dovessero prorogarmi il contratto, lo saprei con anticipo, quindi non vivo questa paura in modo particolare."*
>
> **Giorgia, 24 anni** (F)
> Laurea triennale, Occupata - Torino

Thomas guarda alla possibile evoluzione del contratto come orizzonte realistico:

> *"Ritengo ci sia la possibilità che, una volta concluso il servizio civile, possa esserci una trasformazione."*
>
> **Thomas, 26 anni** (M)
> Laurea triennale, Occupato - Genova

L'insicurezza emerge invece con più chiarezza quando il contratto a termine è percepito come fragile e non garantito. Diego afferma che:

> *"Al momento sono tranquillo perché mi hanno promesso il rinnovo, però mi preoccupa il futuro perché ho visto che molti colleghi dopo un anno non vengono rinnovati."*
>
> **Diego, 20 anni** (M)
> Diploma, Occupato - Torino

Analogamente si esprime Lorenzo:

> *"Nel mio ambiente sto bene e mi sento abbastanza sicuro. Però un po' di ansia resta perché sono comunque un collaboratore a tempo determinato."*
>
> **Andrea, 26 anni** (M)
> Diploma, Occupato - Torino

Infine, l'insicurezza può emergere non per timore della disoccupazione, ma per deterioramento della qualità lavorativa. È il caso di Andrea, che, dopo una fase formativa iniziale vissuta come poco coerente con i propri interessi e in larga parte orientata dalle scelte familiari, ha conseguito il diploma presso un ITS. Successivamente ha maturato una prima esperienza significativa nel servizio civile, che ha rappresentato un momento di svolta nella definizione del proprio interesse per l'ambito sociale. Ha poi proseguito il percorso universitario laureandosi in Scienze del Governo, mentre svolgeva un impiego a tempo pieno in ambito HR presso un'azienda di servizi e consulenza IT, presso cui lavora tuttora. Ha dichiarato che reagisce a una riorganizzazione aziendale percepita come ostile cercando attivamente alternative coerenti con i propri interessi accademici:

> *"Mi sto guardando un po' intorno da circa un anno, soprattutto per via della transizione aziendale. Chi sta subentrando vuole togliere il full remote e non ci sarà un supporto al cambiamento, entreranno a gamba tesa... Quindi un po' questa cosa mi ha spinto a riflettere e a riaprire anche altri percorsi. In realtà il mio vero interesse, che avevo un po' accantonato, è entrare nel mondo accademico: sto valutando di fare un dottorato perché è un interesse che ho da sempre, che avevo messo da parte."*
>
> **Andrea, 28 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Torino

Permane, infine, la zona d'ombra dell'ambivalenza vissuta da Edoardo, che ha seguito un percorso scolastico e formativo non lineare, culminato nel diploma presso un ITS e successivamente nell'iscrizione alla triennale in Comunicazione, attualmente in fase di completamento. Sul piano lavorativo, ha svolto diverse esperienze, tra cui quella di cassiere in supermercato; per conciliare studio e lavoro ha poi interrotto temporaneamente l'attività lavorativa per concentrarsi sulla formazione universitaria. Per completare il percorso di studi ha quindi avviato uno stage, prima curriculare e successivamente extracurriculare, presso una società di comunicazione. In questo caso, la permanenza nel ruolo attuale assume una funzione cautelativa, il desiderio di cambiamento è bloccato dal timore del rischio e dalla paura di non trovare alternative migliori:

> *"Ci sono momenti in cui, soprattutto quando torno a casa dopo una giornata un po' pesante, mi capita proprio di pensare forse è meglio andare da qualche altra parte, cioè guardarmi un po' intorno e cambiare. Dall'altra però non è una cosa così semplice, perché comunque è un lavoro vicino a casa; quindi, comodo sotto tanti punti di vista, e poi ci sono anche discorsi che mi vengono fatti tipo poi 'ti faccio il contratto', 'no ma tu sei bravo'; quindi, rimani sempre un po' in questa situazione sospesa, dove non è chiarissimo cosa succederà dopo. Poi c'è anche tutta la parte più personale, perché dentro di me mi faccio mille domande, tipo 'e se poi cambio e non mi piace e mi ritrovo senza?' Questo un po' mi blocca, nel senso che non è solo una scelta pratica ma anche proprio mentale. Ci penso tutti i giorni di cambiare, veramente tutti i giorni, e tutti i giorni ho paura di farlo, perché non so se poi effettivamente trovo qualcosa di meglio."*
>
> **Edoardo, 24 anni** (M)
> Diploma, Studente lavoratore - Genova

CAPITOLO 2.6

I profili di carriera dei giovani

In un mercato del lavoro in cui i giovani faticano a permanere, l'indagine ha esplorato anche la stabilità delle carriere dei giovani piemontesi e liguri; in particolare, la tabella 17 mostra che circa un terzo delle persone occupate (34,3%) ha vissuto periodi di disoccupazione prolungati per più di tre mesi negli ultimi due anni. Un ulteriore dato legato all'instabilità e alla frammentarietà delle carriere, circa il 43% dei rispondenti lavora con un contratto a tempo determinato, con differenze significative in base alla fascia di età e al genere. I 25-29 anni sono, infatti, i due terzi dei giovani che lavorano a tempo indeterminato, mentre i ragazzi sono circa il 60%.

TABELLA 17

Giovani che hanno vissuto periodi di disoccupazione negli ultimi due anni

(N=1.468, missing 556)

Negli ultimi due anni sei stato disoccupato per più di tre mesi consecutivi?	Frequenza	% sul totale
Sì	504	34,3%
No	964	65,7%
Totale	**1.468**	**100,0%**

STABILI

Se si incrociano le risposte sulla durata del contratto e l'incidenza dei periodi di disoccupazione (figura 5 →), emerge una tipologia di giovani lavoratori: **circa il 49%**, gli stabili, non è stato disoccupato negli ultimi due anni per almeno tre mesi e lavora con un contratto permanente; questo profilo è maggiormente rappresentato da 25-29 anni (72%), dagli uomini (60%) e da chi ha un titolo di studio alto (49%).

↓

↓

INSTABILI

Il 23%, al contrario, rappresenta gli instabili, ovvero coloro che hanno vissuto periodi di disoccupazione e lavorano a termine. In questo tipo ricadono più spesso i più giovani (56%) e le donne (58%).

—

CONTINUI MA INSTABILI

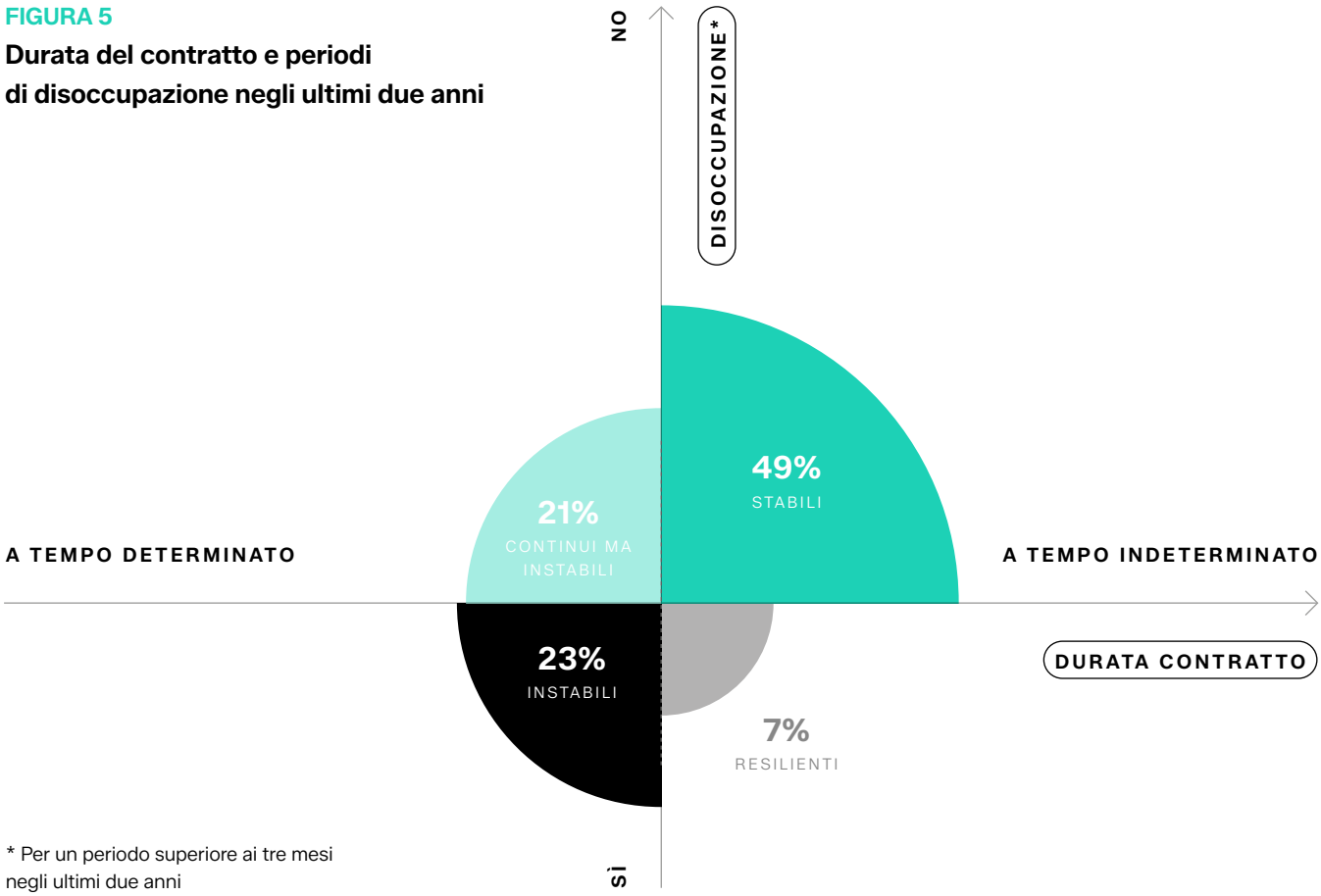
I continui ma instabili sono **il 21%** del totale e lavorano a tempo determinato, pur senza aver vissuto periodi di disoccupazione prolungata, riuscendo ad avere continuità fra un contratto e l'altro. Non emergono particolari differenze di genere, età e titolo di studio all'interno del profilo.

—

RESILIENTI

Solo il 7% dei rispondenti rientra nel tipo dei resilienti, ovvero coloro che, in un mercato del lavoro spesso difficile per i giovani, sono inseriti con un contratto permanente e allo stesso tempo dichiarano di aver fatto esperienze di disoccupazione prolungata negli ultimi due anni. Sono più spesso uomini (60%) con un diploma (56%).

FIGURA 5
Durata del contratto e periodi di disoccupazione negli ultimi due anni



* Per un periodo superiore ai tre mesi negli ultimi due anni

Tra le due variabili c'è una forte associazione[7]: la probabilità di avere una carriera frammentata per chi al momento dell'intervista lavorava con un contratto a tempo indeterminato è del 12%, mentre sale al 52% tra chi è precario.

2.6.1 IL CAMPIONE QUALITATIVO ALLA LUCE DELLA TIPOLOGIA DELLE CARRIERE

L'applicazione della tipologia delle carriere, costruita incrociando la durata del contratto e l'esperienza di disoccupazione prolungata, al campione delle interviste qualitative consente di verificare in che misura le narrazioni raccolte coprano la varietà di traiettorie individuata nel dato quantitativo.

Il campione qualitativo restituisce la seguente distribuzione: 9 intervistati rientrano nel profilo degli Instabili, 8 in quello dei Continui ma instabili, 7 in quello degli Stabili, a cui si aggiungono 2 casi di "Stabili in uscita", ovvero intervistati che avevano raggiunto un contratto a tempo indeterminato per poi dimettersi volontariamente e tornare a un percorso formativo e 2 nel profilo dei Resilienti. I restanti 3 intervistati, prevalentemente studenti senza un'esperienza lavorativa strutturata, non sono classificabili all'interno della tipologia.

Rispetto alla distribuzione rilevata nel campione quantitativo, in cui gli Stabili costituiscono la quota maggioritaria (49%) e i Resilienti il profilo più raro (7%), il campione qualitativo mostra una composizione diversa, con una presenza relativamente più consistente di Instabili e Continui ma instabili. Questo scostamento non compromette la validità dell'analisi: la selezione degli intervistati non ha perseguito una rappresentatività statistica, bensì la possibilità di esplorare in profondità la varietà delle traiettorie lavorative giovanili, incluse le condizioni di maggiore precarietà, meno abitualmente indagate in profondità dagli strumenti quantitativi. Il fatto che anche il profilo più raro nel dato quantitativo trovi corrispondenza in due casi del campione qualitativo (Carlo e Vanessa) consente inoltre di illustrare concretamente una traiettoria che il questionario intercetta solo come categoria residuale.

IL PROFILO STABILE

Le traiettorie di questo profilo sono segnate da una stabilizzazione contrattuale raggiunta entro uno o due anni dall'ingresso nel mercato del lavoro, spesso attraverso un canale intermedio come un tirocinio extracurricolare, un periodo di apprendistato, o il servizio civile, spesso interno alla stessa organizzazione in cui si ottiene un contratto permanente. Filippo descrive un percorso di questo tipo:

> *"Ho iniziato con il servizio civile* [...] *successivamente mi è stato proposto un contratto a tempo determinato* [...] *nel 2024 sono stato assunto a tempo indeterminato".*
>
> **Filippo, 24 anni** (M)
> Diploma, Occupato - Genova

7. Dimensione dell'effetto V Cramer = 0,40.

Analogamente **Paola, 28 anni** (F) (Laurea magistrale, Occupata - Genova), dopo due tirocini non retribuiti, ottiene un contratto a tempo determinato trasformato in indeterminato dopo sei mesi.

Il timore di perdita del lavoro è pressoché assente in questo gruppo, e viene motivato dagli intervistati stessi come esito di un investimento riconosciuto da parte del datore di lavoro:

> *"Non ho paura di perderlo. Lo percepisco come un investimento sulla mia crescita personale e professionale."*
>
> **Paola, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

> *"Sto molto bene nel mio ambiente di lavoro e mi sento sicuro."*
>
> **Daniele, 26 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Genova

La sicurezza acquisita funziona però più come base per esercitare una domanda di qualità del lavoro che come condizione da preservare acriticamente: gli intervistati segnalano rigidità gerarchiche, burocratizzazione, squilibrio vita-lavoro, e diversi dichiarano che lascerebbero comunque l'impiego per uno più soddisfacente:

> *"La stabilità, di per sé, è una cosa noiosa e oggi non è più garantita da nulla."*
>
> **Daniele, 26 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Genova

Questa disponibilità a rimettere in discussione una posizione acquisita si manifesta in modo netto in due casi, chiamati gli stabili in uscita: Valentina e Luca, entrambi dimessisi volontariamente da un contratto a tempo indeterminato. La prima per completare gli studi:

> *"Nel 2023 ho deciso di dimettermi per finire gli studi* [...] *dimettermi è stata una liberazione."*
>
> **Valentina, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Disoccupata - Torino

il secondo per l'insoddisfazione verso un ambiente eccessivamente gerarchico:

> *"Al Ministero ho sofferto un po' l'ambiente, molto formale e gerarchico* [...] *mi sembrava un po' tutto piatto, non avevo molti stimoli."*
>
> **Luca, 23 anni** (M)
> Laurea triennale, Studente - Torino

Nel caso di Luca la dimissione è accompagnata dal rientro nel nucleo familiare d'origine: *"Verso settembre decido di tornare a casa e lasciare l'appartamento. A ottobre mi sono dimesso"*, mentre Valentina non esplicita le condizioni materiali che hanno reso possibile la scelta.

IL PROFILO INSTABILE

Le narrazioni di questo profilo, coerentemente con quanto già discusso per il profilo stabile, descrivono ingressi nel mercato del lavoro mediati da posizioni intermedie come servizio civile, tirocini non retribuiti, lavoro informale, alternati in questo caso a periodi di disoccupazione vissuti con un carico emotivo rilevante. Laura (F23, TO, Diploma, Occ.) descrive il periodo successivo a un'esperienza lavorativa negativa come un'erosione dell'autostima:

> *"Mi facevo tante domande tipo perché non riesco a trovare un lavoro, cosa sto sbagliando* [...] *mi sembrava solo di stare buttando dei giorni della mia vita."*
>
> **Laura, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Chiara, 27 anni (F) (Diploma, Occupata - Torino) parla di *"un periodo abbastanza triste perché sentivo di non riuscire a trovare il mio spazio"*.

In più casi il periodo di inattività lavorativa si interseca con responsabilità di cura o con vicende familiari che assorbono le energie altrimenti destinate alla ricerca di lavoro: Paola racconta di essersi occupata dei genitori come caregiver familiare durante la disoccupazione:

> *"Quando ero a casa, mi occupavo dei miei genitori come caregiver familiare. È stato pesante, soprattutto vedere gli altri andare avanti con studio o lavoro."*
>
> **Paola, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

mentre **Niccolò, 26 anni** (M) (Diploma, Occupato - Torino) riconduce un periodo di disoccupazione di circa un anno e mezzo a un "momento familiare difficile": *"quindi mi sono concentrato soprattutto su quello"*.

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, il vissuto della precarietà non è univocamente negativo: dove il sostegno economico della famiglia d'origine è presente, il costo psicologico della disoccupazione tende ad attenuarsi.

Martina, che vive ancora con i genitori (*"ho un supporto totale da parte loro"*), descrive il proprio percorso in termini di riscatto piuttosto che di sofferenza residua:

> *"Oggi invece mi sento molto realizzata e felice, il Servizio Civile è come una seconda casa dove mi sento capita. Rifarei questa scelta."*
>
> **Martina, 22 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Il quadro non è però uniforme: Ilaria, sostenuta economicamente dai genitori durante gli anni di obbligo di frequenza universitaria, restituisce un vissuto più ambivalente del medesimo sostegno, segnalando il peso della dipendenza economica in età adulta:

> *"Non l'ho vissuta molto bene, perché dai 25 ai 28 anni comunque inizi a essere abbastanza grande e il fatto di essere praticamente obbligata a essere mantenuta dalla propria famiglia non è bello."*
>
> **Ilaria, 29 anni** (F)
> Laurea triennale, Occupata - Genova

IL PROFILO CONTINUO MA INSTABILE

Le traiettorie di questo profilo sono ben rappresentate da Eleonora, 22 anni (F) (Diploma, Studentessa - Genova), che alterna lavori stagionali nel turismo ligure, e Silvia, 27 anni (F) (Laurea magistrale, Occupata - Genova), che affianca un contratto di apprendistato in cooperativa all'avvio di una libera professione come psicologa. Il tratto comune in questo profilo è la continuità dell'occupazione, ovvero l'assenza di interruzioni prolungate, pur in presenza di una condizione contrattuale precaria, che costituisce per molti la principale fonte di equilibrio soggettivo. Eleonora lo esprime in termini identitari:

> *"Il lavoro ha un valore di identità personale, soprattutto da donna, ti rende indipendente."*
>
> **Eleonora, 22 anni** (F)
> Diploma, Studentessa - Genova

Il timore della perdita del lavoro è più diffuso e più esplicitamente legato al desiderio crescente di autonomia abitativa ed economica:

> *"Avere uno stipendio sicuro mi permette di realizzare i miei progetti futuri* [...] *e raggiungere una piena autonomia abitativa."*
>
> **Camilla, 27 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

Le posizioni rispetto al dilemma stabilità / soddisfazione sono meno uniformi che negli altri profili: Giorgia (F25, TO, LT, Studentessa lavoratrice) continua a privilegiare la soddisfazione:

> *"Lo lascerei* [il lavoro attuale]. *Sarebbe stimolante* [...] *mi darebbe l'idea di progredire."*
>
> **Giorgia, 25 anni** (F)
> Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Torino

mentre **Diego, 20 anni** (M) (Diploma, Occupato - Torino) la subordina al mantenimento della stabilità appena raggiunta: *"Una volta ottenuta la stabilità vorrei mantenerla per diventare indipendente."*

Nel profilo compaiono anche strategie di diversificazione dell'attività lavorativa, come l'apertura della partita IVA in parallelo al contratto di dipendenza, come nel caso di Camilla che affianca all'apprendistato in cooperativa l'avvio della libera professione come psicologa:

> *"Parallelamente ho aperto la partita IVA e sto avviando la mia attività professionale come psicologa."*
>
> **Camilla, 27 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

mentre **Silvia, 23 anni** (F) (Diploma, Occupata - Genova), dopo un'esperienza come *au pair* in Irlanda, ha già pianificato un altro trasferimento all'estero: *"A novembre partirò per l'Australia, dove ho già deciso di trasferirmi per lavorare"*.

IL PROFILO RESILIENTE

Nei due casi che compongono questo profilo, la stabilizzazione contrattuale rappresenta un esito molto recente, raggiunto al termine di un percorso segnato da contratti a termine ripetuti. **Carlo, 29 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato - Genova) descrive cinque anni tra stage, tempo determinato e apprendistato in un supermercato prima dell'attuale contratto a tempo indeterminato come coordinatore, Vanessa un percorso fatto di un contratto stagionale in gelateria, un'assunzione a tempo determinato interrotta da dimissioni volontarie:

> *"Per problemi in ufficio ho deciso di licenziarmi* [...] *ero un po' in un limbo: non sapevo se rimanere in Emilia o tornare in Liguria."*
>
> **Vanessa, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

e un successivo trasferimento di Regione, prima della recente conversione a tempo indeterminato in cooperativa come orientatrice.

I periodi di discontinuità contrattuale vengono ricordati da entrambi senza particolare sofferenza, in ragione della condizione di studente e del sostegno economico ricevuto in quella fase:

> *"Mi sentivo bene, non avevo sentimenti strani, anche perché potevo fare lo studente."*
>
> **Carlo, 29 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Genova

Nonostante la stabilità raggiunta sia recente, entrambi dichiarano che, posti di fronte a una scelta, privilegerebbero comunque la soddisfazione:

> *"Se dovessi proprio scegliere una stabilità o qualcosa che mi interessi e in cui mi sento valorizzato, penso che qualcosa che mi faccia sentire valorizzato sia più importante per me."*
>
> **Carlo, 29 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Genova
>
> *"Ho entrambe le cose al momento, quindi non saprei scegliere. Però se dovessi scegliere forse ricadrei sulla soddisfazione."*
>
> **Vanessa, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

PARTE III



Il lavoro che vorrei - Come i giovani immaginano il lavoro ideale fra desideri e aspirazioni

In questa sezione vengono presentate le aspirazioni e le visioni dei giovani rispetto al lavoro, a partire dall'ambito professionale ideale (tabella 18). Circa un quarto dei rispondenti si immagina occupato con un ruolo impiegatizio, in diversi settori, mentre il 17,5% preferisce l'ambito delle vendite e dei servizi, compreso il turismo. Le libere professioni e le società di consulenza sono la prima scelta per l'11%, mentre sono meno rappresentati gli ambiti dell'edilizia / logistica (9,6%) e l'industriale / manifatturiero (8,1%). Solo una piccola parte si immagina artigiano (4,2%) o produttore agricolo/allevatore (3,5%). Un significativo 10% non sa ancora o dichiara di non avere preferenze.

TABELLA 18

Ambito di lavoro ideale nel campione totale

Qual è il tuo ambito di lavoro ideale?	Frequenza	% sul totale
Impiegatizio	527	26,1%
Vendite e servizi	355	17,5%
Professioni e società di consulenza	225	11,1%
Edilizia e logistica	195	9,6%
Industriale e manifatturiero	164	8,1%
Artigianato	85	4,2%
Agricolo-allevamento	71	3,5%
Altro	173	8,6%
È indifferente	105	5,2%
Non so esattamente	124	6,1%
Totale	**2.024**	**100,0%**

Osservando le prime tre scelte, si nota che le preferenze per professioni e società di consulenza crescono significativamente con il titolo di studio, passando dal 4,5% tra i titoli bassi al 18% tra i titoli alti, in linea con le richieste del mercato. L'ambito impiegatizio risulta particolarmente attrattivo per chi ha un titolo di studio medio (23,3%) e alto (38,1%), mentre è molto meno scelto tra chi ha un titolo basso (9,1%). Il settore vendite e servizi è preferito soprattutto dai titoli bassi (22,3%) e medi (21,2%), ma cala drasticamente tra i titoli alti (10,9%).

I giovani, quando immaginano il lavoro che vorrebbero, spesso riportano il desiderio di lavorare da indipendenti, in particolare tra gli uomini (53% contro il 47% delle donne). Nonostante solo una piccola parte dei rispondenti sia un lavoratore autonomo, circa la metà (46,2%) del campione dichiara che, potendo scegliere, preferirebbe lavorare "in proprio".

Quando viene chiesta la preferenza tra l'essere autonomo o dipendente i dati mostrano che i 18-24enni preferiscono in maggioranza il lavoro autonomo (48,6%), senza distaccarsi troppo da coloro che invece preferiscono un lavoro da dipendente (41,7%), mentre tra i 25-29enni prevale la preferenza per il lavoro dipendente (59,7%). Questo cambiamento riflette un passaggio da aspirazioni più idealistiche a una ricerca di maggiore stabilità e sicurezza lavorativa con l'aumentare dell'età. Considerando i titoli di studio è possibile notare che: la quota di chi desidera essere dipendente aumenta con il livello di istruzione: dal 36,5% tra i titoli bassi al 46,9% tra i medi fino al 59,3% tra i titoli alti, chi ha un titolo più elevato tende a privilegiare quindi la stabilità e le condizioni strutturate tipiche del lavoro dipendente. Mentre la scelta di diventare lavoratore autonomo diminuisce con l'aumentare del titolo: il 52,4% tra i bassi, il 43,4% tra i medi e il 36,2% tra gli alti.

Le motivazioni più frequenti (tabella 19) si riferiscono alla flessibilità di orario e sede dello svolgimento delle attività professionali, strettamente legata alla possibilità di gestire in completa autonomia e indipendenza il proprio lavoro, ed essere quindi "il capo di sé stessi". Essere un lavoratore autonomo permette, secondo i rispondenti, di sentirsi realizzati per aver dato concretezza a un'idea imprenditoriale, che, secondo circa un terzo, garantisce migliori prospettive di reddito rispetto al lavoro dipendente. Il guadagno in tempi brevi e la possibilità di sfruttare un'opportunità commerciale sono elementi rilevanti per una minoranza di chi predilige il lavoro autonomo, così come l'eventuale impatto positivo della propria attività sulla società. Meno importante la familiarità con il lavoro autonomo (6,1%) o la mancanza di altre opportunità (4,8%).

TABELLA 19

Preferenza per il lavoro autonomo, motivazioni nel campione totale

Più di una risposta possibile (N=860)

Perché preferiresti essere un/a lavoratore/lavoratrice autonomo/a anziché un/a dipendente?	Frequenza %
Libertà di scegliere l'orario e il luogo di lavoro	48,4%
L'indipendenza che comporta "essere il capo di sé stessi"	45,9%
Realizzazione personale legata a dare vita a un'idea	29,4%
Migliori prospettive di reddito	28,3%
Per guadagnare soldi velocemente	13,8%
Possibilità di avere un impatto positivo sulla società	11,9%
Il clima economico è favorevole	8,5%
Per sfruttare un'opportunità commerciale	7,8%
Familiari / amici sono lavoratori autonomi	6,1%
Mancanza di opportunità di lavoro	4,8%
Altro	0,01%

Al contrario, il 53% del campione preferirebbe ricoprire un impiego da dipendente, soprattutto per la sicurezza (53,4%), anche di reddito (46,3%) e orario (28,7%), regolare e costante, che ne deriva. La mancanza di idee, competenze (soprattutto in termini amministrativi, 19,4%) ed esperienza, nonché di capitali iniziali, figurano come importanti ostacoli per un numero decisamente inferiore di rispondenti. La paura delle conseguenze negative che potrebbero presentarsi, come un insuccesso (12,3%) o problematiche legali e sociali (8,6%) rappresentano un ulteriore sbarramento per l'espressione imprenditoriale dei giovani, che, tuttavia, nel 10% delle risposte, dichiara semplicemente di non avere idee da sviluppare attraverso un'attività di lavoro autonomo. Solo il 5,6% dei rispondenti non si sente sufficientemente preso sul serio per potersi confrontare con una prospettiva imprenditoriale.

Dall'analisi delle motivazioni che spingono a preferire il lavoro dipendente emergono alcune differenze di genere, pur nel quadro di priorità condivise, ne mostriamo le prime tre (tabella 20). La sicurezza lavorativa è il fattore dominante per entrambi, ma lo è ancor più per le donne (56,3%) rispetto agli uomini (50,5%). Questo aspetto si collega a quelli precedentemente citati come il rischio più elevato di precarietà per le donne rispetto agli uomini. Il reddito regolare e costante si colloca al secondo posto, con valori molto vicini tra i due generi: 47,6% per le donne e 44,8% per gli uomini. L'orario di lavoro fisso si colloca al terzo posto tra le motivazioni indicate, con il 30,5% delle donne e il 26,8% degli uomini. Questo dato potrebbe essere collegato al desiderio di una struttura organizzativa stabile e prevedibile nel tempo.

TABELLA 20

Preferenza per il lavoro dipendente, motivazioni nel campione totale

Più di una risposta possibile (N=1.001)

Perché preferiresti essere un/a dipendente anziché un/a lavoratore/lavoratrice autonomo/a?	Frequenza %
Sicurezza lavorativa	53,4%
Reddito regolare, costante (rispetto a un reddito irregolare e variabile)	46,3%
Orario di lavoro fisso	28,7%
Temo le procedure burocratiche, le difficoltà amministrative	19,4%
Temo che avviare una professione autonoma possa portarmi ad un insuccesso	12,3%
Capitale / risorse insufficienti	11,2%
Non ho nessuna idea imprenditoriale	10,8%
Mancanza di competenze / conoscenze / formazione	9,8%
Temo le conseguenze legali e sociali se dovessi fallire	8,6%
Gli investitori non prendono sul serio i giovani	5,7%
Altro	1,8%

CAPITOLO 3.1

La voce dei giovani: il lavoro ideale nelle narrazioni qualitative

I risultati qualitativi permettono di mettere in relazione il lavoro ideale con il lavoro svolto e il percorso professionale. Nelle narrazioni di alcuni dei giovani occupati il lavoro ideale coincide, in tutto o in buona parte, con quello attuale. Federica, laureata in consulenza del lavoro e gestione delle risorse umane con un passato professionale come responsabile dell'ufficio servizio clienti di una grande azienda, lo dichiara esplicitamente:

> *"In questo momento, il consulente finanziario, perché è quello che sto facendo* [...] *Attualmente sto finendo uno stage con esito positivo già confermato e devo solo sostenere l'esame per diventare abilitata. Il contratto previsto è innovativo, un misto tra dipendente e partita IVA (Global Advisor)."*
>
> **Federica, 26 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

Beatrice si riconosce pienamente nel proprio ruolo:

> "[Il mio lavoro ideale è] *fare la divulgatrice scientifica, esattamente quello che sto facendo ora."*
>
> **Beatrice, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

Anche Diego e Daniele immaginano il proprio futuro professionale nell'ambito in cui sono attualmente inseriti, auspicando in una progressione di carriera: **Diego, 20 anni** (M) (Diploma, Occupato - Torino) aspira a *"diventare responsabile nella logistica"*, mentre **Daniele, 26 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato - Genova) individua già le tappe di carriera possibili all'interno del proprio settore, dalla compravendita di unità nautiche al management delle barche.

Per un secondo gruppo, il lavoro ideale rappresenta l'esito di un percorso ancora in divenire, verso cui il presente lavorativo o formativo sta progressivamente convergendo. **Martina, 22 anni** (F) (Diploma, Occupata - Torino), diplomata al liceo economico, vorrebbe *"fare l'educatrice nell'infanzia"*, un obiettivo coerente con l'esperienza già maturata nel servizio civile presso un asilo per l'infanzia. **Filippo, 24 anni** (M) (Laurea triennale, Occupato - Genova), laureando in psicologia che lavora in un ente del Terzo Settore come educatore, immagina un'evoluzione del proprio ruolo attuale verso la consulenza esterna per cooperative e tribunali. Anche **Andrea, 28 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato - Torino), laureato in scienze del governo e impiegato nelle risorse umane a tempo indeterminato in un'azienda, descrive una traiettoria simile, indicando come orizzonti possibili la ricerca universitaria o la prosecuzione in ambito HR.

Per un terzo gruppo, infine, il lavoro ideale è nettamente distante da quello svolto, e le ragioni di questa distanza meritano attenzione. In alcuni casi la distanza è dichiarata come scelta sospesa, non come rinuncia definitiva: **Thomas, 26 anni** (M) (Laurea triennale, Occupato - Genova) coltiva in parallelo l'aspirazione a diventare fumettista, pur senza ancora considerarla "*qualcosa di serio*" , e **Chiara, 27 anni** (F) (Licenza media, Occupata - Torino) esprime un desiderio professionale – fotografa, reporter, documentarista – che il tirocinio attuale nel settore della fotografia avvicina solo in parte. In altri casi la rinuncia è più netta e motivata da vincoli concreti: Laura, diplomata al liceo scientifico e occupata in servizio civile presso una casa del quartiere, racconta di aver abbandonato il sogno della sartoria per l'assenza di percorsi formativi vicino a casa e l'impossibilità di trasferirsi:

> *"È la mia passione, ma ho abbandonato l'idea perché non ci sono percorsi vicino a me. Non posso allontanarmi da casa."*
>
> **Laura, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Serena, diplomata al liceo scientifico con una carriera molto frammentata nei servizi a bassa qualifica descrive un desiderio mai realizzato, rimasto sospeso fin dal diploma: *"Mi piacerebbe fare la guida turistica nei musei. È quello che avrei voluto fare dopo l'artistico"*. Serena riporta anche di aver "ridimensionato" i suoi desideri, partecipando a concorsi pubblici in ambito amministrativo:

> *"Ho partecipato a diversi concorsi e selezioni, ad esempio per Poste e per Amiat. Mi piacerebbe lavorare in ambito amministrativo.*

↓

> *Alle Poste mi avevano offerto un contratto di un mese soltanto e ho rifiutato perché non avevo sicurezza nemmeno al supermercato però almeno era fino a dicembre. Recentemente mi hanno comunicato l'esito positivo della selezione Amiat per un apprendistato di tre anni e mi devono chiamare per il contratto... Mi interessa molto perché è un mondo nuovo, mi attrae."*
>
> **Serena, 28 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Non mancano, infine, casi di incertezza esplicita, in cui il lavoro ideale non ha ancora preso una forma definita. Vanessa, laureata in comunicazione e beni culturali, lo riconosce apertamente:

> *"Non saprei descriverlo, non ho un'idea precisa di cosa vorrei fare tutta la vita. Ci sono però dei campi che vorrei approfondire."*
>
> **Vanessa, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

> Aver chiaro il lavoro ideale da raggiungere e percorsi scolastici coerenti e continui, e non segnati da eventi discontinui (bocciature, cambio di indirizzo, pause tra i cicli di studio), aiutano i giovani a raggiungere migliori lavori in termini di percezione soggettiva
>
> in un ingresso nel mercato del lavoro spesso segnato da percorsi frammentati tra contratti di lavoro instabili.

CAPITOLO 3.2

Condizioni lavorative ritenute accettabili

I giovani, quando sono chiamati a riflettere sulle condizioni di lavoro (tabella 21 →), ritengono che sia accettabile avere un impiego che comprenda tra le mansioni un ruolo di responsabilità (82,1%), trasferirsi in un altro paese (64,3%) e per la metà del campione anche lavorare in orari festivi, notturni e prolungati (rispettivamente, 53,3%, 52,8%, 48,7%), condizioni che tuttavia sono ritenute inaccettabili per circa un terzo dei giovani interpellati. "Accontentarsi" di un lavoro che non rientra tra i propri desideri è una condizione ritenuta accettabile per quasi il 44% dei rispondenti; al contrario, un impiego poco qualificato (45%) o che comprenda la reperibilità a qualsiasi ora (51%) è inaccettabile per circa la metà dei rispondenti. Lavorare seguendo i propri principi è una condizione necessaria per la metà del campione (anche se per circa un quarto è indifferente). Infine, la maggioranza ritiene inaccettabili le condizioni di lavoro che non consentono di conciliare le altre sfere della vita privata (66,5%), senza avere un contratto in regola (75,8%) e che non rispetti le norme di sicurezza (83,5%). La condizione che raccoglie quasi l'unanimità nel ritenerla inaccettabile è percepire una retribuzione bassa (intesa come inferiore ai 600 €, ovvero a quanto, di norma, viene corrisposto per una posizione da tirocinante).

Osservando ciò che gli intervistati considerano accettabile o inaccettabile in ambito lavorativo, i dati mostrano una generale convergenza tra uomini e donne nell'accettare incarichi di responsabilità, con percentuali molto elevate e simili (78,5% per gli uomini e 79,0% per le donne). Tuttavia, emergono differenze significative su altri aspetti: trasferirsi all'estero è considerato accettabile più dagli uomini (63,7%) che dalle donne (56,1%), suggerendo una maggiore mobilità geografica maschile. Condizioni di lavoro gravose o poco compatibili con la vita privata (lavorare nei festivi, turni di notte, orari lunghi) sono più accettate dagli uomini. Ad esempio, il 53,3% degli uomini accetta i turni notturni, contro il 46,2% delle donne e il 51,1% è disposto a lavorare oltre le 8 ore al giorno, contro solo il 39,8% delle donne. Le condizioni di minore qualità o stabilità lavorativa (lavoro di basso profilo, senza contratto regolare, scarsa sicurezza) risultano generalmente meno accettabili per le donne. Solo il 5,93% delle donne accetterebbe un lavoro con scarsa sicurezza, rispetto all'11,5% degli uomini, e solo il 9,89% accetterebbe un lavoro senza contratto, rispetto al 13,6% maschile. Anche la compatibilità con i propri principi personali e la difficile conciliazione tra vita e lavoro sono meno tollerate dalle donne. Solo il 13,8% delle donne considera accettabile una difficile conciliazione, contro il 21,9% degli uomini. Infine, la retribuzione molto bassa (< 600 €/mese) è rifiutata quasi universalmente. In sintesi, le donne mostrano una maggiore attenzione alla qualità complessiva del lavoro, alla sicurezza, e alla conciliazione con la vita privata.

TABELLA 21

Condizioni di lavoro e grado di accettabilità nel campione totale

(N=2.024)

Pur di avere un lavoro, accetteresti o non accetteresti le seguenti condizioni considerate di svantaggio?	Accettabile	Indifferente	Inaccettabile
Ricoprire incarichi di responsabilità	82,1%	11,7%	6,1%
Trasferirsi all'estero	64,3%	13,4%	22,3%
Lavorare nei giorni festivi	53,3%	17,5%	29,3%
Fare turni di notte	52,8%	15,6%	31,6%
Lavorare più di otto ore al giorno	48,7%	15,9%	35,4%
Lavoro molto diverso da quello desiderato	43,8%	22,7%	33,5%
Lavoro di basso profilo e poco qualificato	31,5%	23,3%	45,2%
Essere reperibile a qualsiasi ora	31,5%	17,6%	50,9%
Lavoro contrario ai propri principi	27,4%	24,8%	47,8%
Lavoro difficile da conciliare con cura, studio ecc.	19,4%	14,2%	66,5%
Lavorare senza contratto regolare	12,5%	11,7%	75,8%
Lavoro senza adeguate misure di sicurezza	9,2%	7,3%	83,5%
Percepire bassa retribuzione (< 600 €/mese)	6,5%	5,7%	87,9%

Considerando le condizioni di lavoro ritenute inaccettabili in base allo status occupazionale (tabella 22 →), i due gruppi si distinguono significativamente per alcune delle caratteristiche prese in esame. In particolare, sono i giovani occupati a ritenere più frequentemente inaccettabili le condizioni di lavoro elencate, sia nella dimensione contrattuale (lavorare senza contratto regolare, +5,4 p.p.), sia nelle condizioni di svolgimento della mansione, come misure di sicurezza inadeguate (+6,5 p.p.) e la reperibilità a qualsiasi orario (+3,5 p.p.). Analogamente, svolgere un lavoro di basso profilo e poco qualificato è considerato inaccettabile più dagli occupati (+5,2 p.p.), così come un lavoro molto diverso da quello desiderato (+3,7 p.p.) e, soprattutto, un lavoro contrario ai propri principi (+13,6 p.p.). Si tratta, tuttavia, di differenze statisticamente significative ma sfumate e le due popolazioni condividono, nel complesso, una gerarchia molto simile delle condizioni ritenute inaccettabili. I risultati suggeriscono in ogni caso che l'esperienza diretta del lavoro renda i giovani

un po' più esigenti e selettivi rispetto alle condizioni che sono disposti ad accettare, mentre chi è in cerca di occupazione mostra una disponibilità ad adattarsi leggermente maggiore.
Sul piano del lavoro che desiderano, invece, sono le persone occupate a ritenere più inaccettabile svolgere una mansione molto diversa da quella che vorrebbero (+6 p.p).

TABELLA 22

Condizioni ritenute inaccettabili per condizione occupazionale

Condizioni di lavoro ritenute inaccettabili		Frequenza %
Percepire bassa retribuzione (< 600 €/mese)	Occupati	88,4%
	Disoccupati	86,5%
Lavoro senza adeguate misure di sicurezza*	Occupati	85,2%
	Disoccupati	78,7%
Lavorare senza contratto regolare*	Occupati	77,2%
	Disoccupati	71,8%
Lavoro difficile da conciliare con cura, studio ecc.	Occupati	65,9%
	Disoccupati	67,9%
Essere reperibile a qualsiasi ora*	Occupati	51,8%
	Disoccupati	48,3%
Lavoro di basso profilo e poco qualificato*	Occupati	46,6%
	Disoccupati	41,4%
Lavoro contrario ai propri principi*	Occupati	51,4%
	Disoccupati	37,8%
Lavorare più di otto ore al giorno	Occupati	34,0%
	Disoccupati	39,3%
Lavoro molto diverso da quello desiderato*	Occupati	34,4%
	Disoccupati	30,7%
Fare turni di notte	Occupati	32,5%
	Disoccupati	29,2%
Lavorare nei giorni festivi	Occupati	29,2%
	Disoccupati	29,5%
Trasferirsi all'estero	Occupati	23,2%
	Disoccupati	19,8%
Ricoprire incarichi di responsabilità	Occupati	6,0%
	Disoccupati	6,4%

* Differenze significative e dimensione dell'effetto non trascurabile.

3.2.1 LA VOCE DEI GIOVANI: LE CONDIZIONI DI LAVORO NELLE STORIE DI VITA

Dall'analisi delle interviste emerge una pluralità di fattori che contribuiscono a rendere positiva l'esperienza lavorativa dei giovani occupati e delle giovani occupate. Più che elementi isolati, si tratta di dimensioni strettamente intrecciate che concorrono a definire la qualità del lavoro e il grado di soddisfazione associato al proprio percorso professionale.

Un primo nucleo tematico riguarda **il clima organizzativo e la qualità delle relazioni interne.** Le organizzazioni sono descritte come contesti inclusivi, rispettosi e collaborativi, in cui la leadership è accessibile e orientata al dialogo. La cooperazione, la fiducia e il riconoscimento reciproco rafforzano il senso di appartenenza e la soddisfazione lavorativa, mostrando come il benessere dipenda non solo dalla mansione, ma anche dalla qualità delle interazioni quotidiane.

> *"Mi piace molto che l'azienda dia attenzione ai dipendenti, nel senso che rispetta abbastanza bene gli spazi e i tempi di ognuno... e secondo me questa è una cosa non scontata. L'azienda è cresciuta tanto e ciò ha richiesto il contributo di tutti, quindi, sono molto felice e soddisfatto."*
>
> **Andrea, 28 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato, HR - Torino

> *"Apprezzo soprattutto il clima sereno, la possibilità di parlare liberamente con i capi e il rispetto dimostrato nei confronti dei dipendenti."*
>
> **Noemi, 28 anni** (F)
> Diploma, Occupata, Back office - Genova

Un ulteriore ambito centrale riguarda **apprendimento, formazione e crescita professionale, intrecciati alla varietà e alla creatività delle mansioni**. Gli intervistati valorizzano lo sviluppo di competenze, le possibilità di avanzamento e la progressiva assunzione di responsabilità. La dinamicità delle attività e la possibilità di esercitare iniziativa e pensiero creativo rendono il lavoro stimolante, non routinario e capace di attivare competenze trasversali e processi di problem solving.

> *"Mi piace molto. All'inizio ho fatto formazione come addetta alle vendite e posso dire che non ho imparato solo un mestiere in questo negozio ma anche tante nozioni, la bellezza della fotografia... è stato quello che ci voleva. Mi piace il rapporto con i clienti e il fatto di sentirmi professionale mantenendo comunque il mio stile personale."*
>
> **Chiara, 27 anni** (F)
> Diploma, Occupata, Addetta vendite - Torino

↓

↓

> *"Mi considero una persona a cui piace fare sempre cose diverse e aver scelto un ambito in cui è possibile svolgere attività differenti mi ha permesso di essere soddisfatta di questo percorso, cosa che non sarebbe successa se mi fossi limitata a una sola attività."*
>
> **Laura, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata, Back office - Torino

> *"Mi piace perché è vario, non mi dà modo di annoiarmi, è stimolante perché conosco sempre persone nuove, ci sono tante occasioni di formazione."*
>
> **Beatrice, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata, Divulgatrice scientifica - Torino

Rilevante è anche **la relazione con l'utenza e lo sviluppo di competenze relazionali**. Il contatto quotidiano con clienti, utenti e gruppi rappresenta un'occasione di sviluppo di competenze relazionali, comunicative e di crescita personale e professionale percepite come trasferibili e strategiche anche in prospettiva futura.

> *"Mi piace molto soprattutto il rapporto con le persone, che è anche la cosa che all'inizio mi metteva più timore. I principali utenti sono stranieri e questo mi permette di adattare il mio registro linguistico e di riprendere anche le lingue studiate al liceo. Mi piace anche il fatto di dover gestire persone diverse tra loro, perché ogni situazione è un po' diversa e ti costringe a non lavorare sempre allo stesso modo.* [...] *Ho scelto quel tipo di lavoro perchè mi volevo mettere in gioco, cercare di capire come era lavorare con il pubblico e come potevo rapportarmi io. Una sfida più mia, personale. È stata un'esperienza molto positiva e mi sono trovato bene."*
>
> **Riccardo, 23 anni** (M)
> Diploma, Occupato, Assistente back e front office - Genova

> *"Per quanto riguarda il lavoro che sto svolgendo attualmente, la prima cosa che voglio sottolineare è che si tratta di un'attività sostanzialmente attiva sette giorni su sette, ventiquattr'ore su ventiquattro. Più che un difetto, è una caratteristica intrinseca di questo tipo di lavoro, che va accettata.* [...] *Secondo me la policy attuale della mia azienda ha* [...] *un aspetto positivo: se fossi incentivato esclusivamente su base commerciale, rischierei di esercitare una pressione continua sui clienti, cercando costantemente di vendere servizi aggiuntivi, con il risultato di diventare invadente o fastidioso. In questo modo, invece, l'approccio è più equilibrato: si risponde alle richieste quando arrivano, senza forzature né eccessiva pressione commerciale.* [...] *Ritengo di aver trovato il mio ambiente."*
>
> **Daniele, 26 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato, Yacht agent - Genova

Un altro aspetto che è emerso è **il *work-life balance* e la flessibilità organizzativa** letti come segnali di attenzione al benessere complessivo del lavoratore e come fattori di sostenibilità occupazionale.

> *"Come primo lavoro serio volevo un part-time, per capire come era il lavoro. Se mi piacesse o meno. Ho scelto un part-time per iniziare, per capire se fosse la strada giusta senza buttarmi subito in un full-time."*
>
> **Diego, 20 anni** (M)
> Diploma, Occupato, Magazziniere - Torino

> *"Ho scelto il servizio civile perché è più gestibile come orari e tempi. E poi la casa del quartiere è perfetta perché posso fare un po' di tutto.* [...] *In generale il servizio civile lo vedo come un modo per stare attiva, prendere uno stipendio e vivere tutto con più leggerezza rispetto a un lavoro classico."*
>
> **Laura, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata, Servizio civile - Torino

Per i profili con un livello di istruzione medio-basso (fino al diploma), il lavoro assume frequentemente una forte valenza formativa e relazionale, configurandosi come uno spazio concreto di crescita personale e professionale. Gli aspetti maggiormente apprezzati riguardano, in particolare, la possibilità di entrare in contatto diretto con il mondo del lavoro, acquisire abilità pratiche e costruire rapporti significativi nel contesto quotidiano.

L'esperienza lavorativa viene anzitutto interpretata come un contesto di apprendimento situato, nel quale non si acquisiscono soltanto conoscenze tecniche, ma anche capacità trasversali rilevanti per il percorso professionale. **Chiara, 27 anni** (F) (Diploma, Occupata, Addetta vendite - Torino), ad esempio, sottolinea con entusiasmo di non aver imparato solo un mestiere, ma anche abilità specifiche. In modo analogo, **Riccardo, 23 anni** (M) (Diploma, Occupato, Assistente back e front office - Genova) valorizza l'opportunità di misurarsi nella relazione con il pubblico, migliorando così le proprie capacità comunicative e di interazione. Per questi profili, il lavoro rappresenta dunque un contesto dinamico di apprendimento e consolidamento professionale.

A questa dimensione si affianca l'apprezzamento per la varietà e il dinamismo delle mansioni, che contribuiscono a rendere l'esperienza lavorativa meno ripetitiva e più coinvolgente. **Laura, 23 anni** (F) (Diploma, Occupata, Servizio Civile - Torino) dichiara, infatti, di essere appagata proprio perché il suo ambito lavorativo le consente di svolgere attività differenti, evitando la monotonia di compiti standardizzati. Ugualmente importante è la qualità dei rapporti di lavoro. **Diego, 20 anni** (M) (Diploma, Occupato, Assistenza front e back office - Torino) esprime il desiderio di un rinnovo del contratto anche in virtù dell'ambiente positivo in cui è inserito, mentre **Noemi, 28 anni** (F) Diploma, Occupata, Back office - Genova) valorizza la possibilità di comunicare liberamente con i superiori e il rispetto ricevuto. Ne emerge l'importanza di relazioni fondate su fiducia, apertura e riconoscimento reciproco, elementi che incidono in modo significativo sia sull'esperienza lavorativa sia sul benessere individuale.

Per i laureati, sia triennali sia magistrali, la soddisfazione professionale assume contorni più articolati e riflessivi, risultando strettamente connessa non solo alla possibilità di svolgere un'attività coerente con il proprio percorso di studi, ma anche al senso di agency, al riconoscimento del proprio contributo e alla realizzazione di aspirazioni personali e valoriali.

In questa prospettiva,

> la possibilità di valorizzare conoscenze e abilità maturate durante il percorso universitario rappresenta una fonte rilevante di gratificazione, poiché consente di attribuire continuità alla propria traiettoria formativa e professionale.

Accanto a questo aspetto, i laureati tendono a privilegiare contesti nei quali sia possibile contribuire in modo attivo e visibile ai processi organizzativi, traendo appagamento dal riconoscimento del proprio apporto. **Andrea, 28 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato, HR - Torino), ad esempio, esprime apprezzamento per il proprio ruolo nello sviluppo del potenziale aziendale, sottolineando il valore del sentirsi parte integrante dei risultati raggiunti. A ciò si aggiunge l'importanza attribuita alla qualità etica delle pratiche professionali e delle relazioni di lavoro. **Daniele, 26 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato, Yacht agent - Genova) apprezza un approccio equilibrato nei confronti dei clienti, fondato sull'ascolto e sulla risposta ai bisogni piuttosto che su dinamiche di pressione commerciale. La percezione di sicurezza occupazionale appare infine meno ancorata alla stabilità del singolo impiego e più legata alla consapevolezza di possedere un profilo spendibile e riconoscibile sul mercato del lavoro. In tal senso, la sicurezza non deriva tanto dal mantenimento di una specifica posizione lavorativa, quanto dalla propria occupabilità complessiva, cioè dalla possibilità di valorizzarsi anche in contesti differenti. La testimonianza di Daniele, che guarda al futuro con fiducia, restituisce bene questa postura orientata più alla trasferibilità del proprio bagaglio professionale che alla permanenza in un unico contesto lavorativo.

L'analisi delle difficoltà riscontrate nei contesti lavorativi consente di mettere in luce una dimensione centrale delle esperienze occupazionali giovanili, spesso segnata non soltanto da problemi contingenti o individuali, ma anche da criticità strutturali che investono l'organizzazione del lavoro, i processi di inserimento e la qualità complessiva dell'esperienza professionale. Tali criticità si articolano su più livelli: accanto alle difficoltà iniziali legate alla scarsa familiarità con l'ambiente, con le mansioni e con le dinamiche organizzative, si evidenziano infatti nodi più strutturali che incidono in modo significativo sul benessere lavorativo e sulla qualità dell'esperienza occupazionale.

Un primo nucleo problematico riguarda l'organizzazione del lavoro e la gestione manageriale. In diversi casi viene segnalata una scarsa chiarezza rispetto alle mansioni e alle responsabilità, associata a modalità di coordinamento percepite come poco efficaci. Un intervistato racconta come una gestione particolarmente rigida abbia generato sofferenza diffusa all'interno del team, sottolineando tuttavia che la possibilità di esplicitare le criticità ha favorito un cambiamento organizzativo:

> "Dopo averlo messo in evidenza i risultati hanno dimostrato che il cambiamento serviva."
>
> **Andrea, 28 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato, HR - Torino

A questo si aggiunge la gestione del carico di lavoro e degli orari, che in alcuni casi ha prodotto una progressiva insoddisfazione, soprattutto quando a una fase iniziale di entusiasmo legata allo stipendio è subentrata una percezione di sovraccarico.

Tra gli aspetti maggiormente problematici rientra anche l'elevato turnover, in particolare in settori come la ristorazione. Un'intervistata che aveva raggiunto un ruolo manageriale descrive un contesto caratterizzato da un'estrema instabilità del personale:

> *"Settore caratterizzato da cambiamenti continui di personale, c'è chi sta un giorno poi non viene più."*
>
> **Valentina, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Disoccupata - Torino

Una simile instabilità richiede un continuo adattamento sul piano organizzativo e interpersonale, aumentando la pressione su chi rimane e rendendo più complessa la costruzione di routine e pratiche condivise.

Un ulteriore ambito critico riguarda la formazione, soprattutto nella fase di ingresso. Molti intervistati segnalano una carenza di tempo e di risorse dedicate all'apprendimento delle mansioni, spesso ricondotta a situazioni di sotto-organico o a ritmi di lavoro elevati. In questo quadro, la formazione appare frammentata, informale o del tutto insufficiente:

> *"I colleghi erano molto impegnati. Non sempre potevo avere una formazione mirata."*
>
> **Giorgia, 25 anni** (F)
> Laurea triennale, Studentessa lavoratrice, Educatrice - Torino
>
> *"Quando sono arrivato erano sotto-organico, non avevano tempo per formarmi."*
>
> **Filippo, 22 anni** (M)
> Diploma, Studente lavoratore, Educatore specializzato - Genova

In alcuni casi, tale carenza si traduce in un vero e proprio paradosso formativo, nel quale sono gli apprendisti stessi a dover istruire i nuovi arrivati:

> *"Il fatto che fossimo noi apprendisti a formare i nuovi arrivati era un controsenso."*
> **Valentina, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Disoccupata - Torino

All'estremo opposto, emergono situazioni di sottoutilizzo, nelle quali l'assenza di indicazioni chiare conduce a momenti di inattività forzata:

> *"C'erano momenti in cui non avevo nulla da fare."*
> **Stefano, 23 anni** (M)
> Laurea triennale, Studente - Torino

Un'altra difficoltà rilevante concerne la mancanza di congruenza tra il contratto di lavoro e le attività effettivamente svolte. Alcuni intervistati raccontano esperienze nelle quali le mansioni reali risultavano significativamente diverse da quelle inizialmente prospettate, generando frustrazione e un marcato senso di disallineamento:

> *"Facevo un lavoro quando in realtà pensavo di doverne fare un altro.*
> *Mi ha creato molti problemi quel periodo. Odio fare le cose che non voglio fare."*
> **Beatrice, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata, Divulgatrice scientifica - Torino

Questa incongruenza appare particolarmente marcata nei settori caratterizzati da elevata precarietà contrattuale, come la ristorazione, dove alla molteplicità delle mansioni si accompagna una bassa retribuzione:

> *"Nella ristorazione i contratti sono precari e mal pagati. Avevo tante mansioni per uno stipendio basissimo."*
> **Ilaria, 29 anni** (F)
> Laurea triennale, Occupata, Accoglienza Stranieri - Genova

In questa stessa cornice si collocano anche le esperienze di inserimento tramite stage, descritte come problematiche quando comportano orari assimilabili al full-time senza una retribuzione proporzionata all'impegno richiesto. Anche in questi casi emerge un evidente squilibrio tra lavoro effettivamente svolto e condizioni offerte.

Infine, emergono difficoltà legate al clima lavorativo e alla gestione dei rapporti interpersonali. In alcuni contesti, la centralità attribuita al fatturato e alla produttività viene percepita come penalizzante sul piano umano, dando luogo a esperienze di lavoro vissute come impoverite sotto il profilo sociale:

> *"La priorità era il fatturato, lavori poveri sotto il profilo relazionale, spesso vissuti in solitaria."*
>
> **Noemi, 28 anni** (F)
> Diploma, Occupata, Back office - Genova

Su un piano più ampio, alcune criticità riguardano anche la cultura organizzativa, in particolare per quanto concerne la composizione generazionale dei contesti di lavoro e la scarsa apertura verso l'innovazione:

> *"C'è poca conoscenza dell'innovazione, non si fanno corsi di aggiornamento..."*
>
> **Edoardo, 24 anni** (M)
> Diploma, Studente lavoratore, Back office - Genova

Questi elementi contribuiscono a rafforzare la percezione di una distanza tra le aspettative dei lavoratori più giovani e le pratiche organizzative effettivamente adottate. Le difficoltà riscontrate nei luoghi di lavoro non appaiono riconducibili a episodi isolati, ma si configurano come espressione di criticità strutturali che investono l'organizzazione del lavoro, la qualità dei contratti, le modalità di formazione e le relazioni professionali. Tali fattori incidono profondamente sull'esperienza soggettiva del lavoro, influenzando il benessere, la soddisfazione e la possibilità di costruire percorsi occupazionali percepiti come coerenti e sostenibili nel tempo.

CAPITOLO 3.3

Il ruolo del territorio

Invitando i giovani a riflettere sulle opportunità di lavoro e dove ritengono di poterle ritrovare adeguate alle loro aspettative (tabella 23), emerge che nel 39,9% dei casi tali possibilità sono già disponibili nel luogo in cui vivono, senza doversi trasferire in altra città o Regione (anche se in quest'ultimo caso sono più i liguri a pensare di doversi spostare). Un quarto, tuttavia, guarda all'estero come la sede del lavoro desiderato, leggermente più spesso tra i residenti piemontesi rispetto ai liguri.

TABELLA 23

Percezione della necessità di trasferirsi per ottenere un lavoro soddisfacente

Ritieni che per ottenere un lavoro che soddisfi le tue aspettative devi / dovresti... ?		Frequenza %
Trasferirti all'estero	Piemonte	26,9%
	Liguria	21,7%
	Totale	**25,6%**
Trasferirti di Regione	Piemonte	13,0%
	Liguria	18,0%
	Totale	**14,3%**
Trasferirti di città ma nella stessa Regione in cui vivi	Piemonte	14,5%
	Liguria	13,2%
	Totale	**14,2%**
Nessuna delle precedenti	Piemonte	39,9%
	Liguria	39,6%
	Totale	**39,9%**
Non so	Piemonte	5,7%
	Liguria	7,5%
	Totale	**6,0%**
Totale		**100,0%**

In generale, non emergono particolari differenze territoriali tra le due Regioni o tra le province coinvolte, segnalando una certa omogeneità di percezione del contesto rispetto alle opportunità a cui i giovani accedono.

3.3.1 LA VOCE DEI GIOVANI: IL RUOLO DEL TERRITORIO

I dati quantitativi restituiscono una distribuzione delle intenzioni di mobilità apparentemente omogenea tra Piemonte e Liguria; tuttavia, i focus group svolti in Valle di Susa, Domodossola e provincia di Savona mostrano come il rapporto tra territorio e opportunità sia percepito in modo differente a seconda del contesto locale, e come il territorio stesso agisca come fattore determinante le possibilità di accesso al mercato del lavoro.

Un primo elemento comune alle tre aree è lo **scarto tra la rappresentazione pubblica delle opportunità e la loro qualità effettiva**. I giovani non negano la presenza di offerte di lavoro nei loro territori, ma le mettono sistematicamente in discussione sul piano della sostenibilità economica, della coerenza con i percorsi formativi e delle condizioni di accesso. Come sintetizza Alberto, studente-lavoratore in Val di Susa:

> *"Ci sono tante offerte di lavoro... però quante effettivamente hanno senso?"*
>
> **Alberto, 22 anni** (M)
> Qualifica professionale, Studente lavoratore - Susa

Nel Verbano-Cusio-Ossola, **Federico, 26 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato - Verbano-Cusio-Ossola) introduce una critica analoga alla retorica pubblica della crescita occupazionale, osservando che bisognerebbe chiedersi *"su che lavori si investa, perché altrimenti tali interventi rischiano di non avere senso"*. In Liguria, lo scarto assume i tratti di una normalizzazione delle condizioni di precarietà nel settore turistico, dove **Enrico, 26 anni** (M) (Laurea triennale, Studente lavoratore - Savona) racconta di ristoranti in cui si viene pagati *"5 euro all'ora"* per turni prolungati e **Marta, 25 anni** (F) (Diploma, Studentessa lavoratrice - Savona) descrive estati di lavoro stagionale prive di contratto regolare.

A questo si aggiunge un paradosso strutturale che attraversa tutte le aree: **il mercato del lavoro locale, pur alla ricerca di giovani, di fatto esclude questi ultimi richiedendo esperienza pregressa** e rendendo molto difficile il primo ingresso. Alberto lo formula in modo diretto:

> *"Vogliamo i giovani, ma poi li vogliamo con l'esperienza."*
>
> **Alberto, 22 anni** (M)
> Qualifica professionale, Studente lavoratore - Susa

Nel VCO questo paradosso si declina anche come assenza di investimento nella formazione interna: le imprese, secondo **Asia, 25 anni** (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Verbano-Cusio-Ossola), *"non sono disposti a insegnartelo"*, al punto che **Isabella, 29 anni** (F) (Diploma, Disoccupata - Verbano-Cusio-Ossola) descrive un apprendimento affidato esclusivamente all'osservazione informale, al *"rubare con lo sguardo"* il mestiere dagli altri, espressione condivisa anche dal resto del gruppo. In Liguria, il paradosso assume la forma di un'inclusione ambivalente nel lavoro stagionale: i giovani entrano precocemente nel mercato del lavoro, ma in segmenti a bassa qualificazione che non consolidano competenze né aprono a traiettorie di stabilizzazione, come osserva Carolina:

> *"La Liguria ti approccia di più al lavoro estivo* [ma con compensi] *mai abbastanza* [alti] *né per mantenerti né anche solo per mantenere gli studi."*
>
> **Carolina, 24 anni** (F)
> Laurea triennale, Disoccupata - Savona

Sul piano dei canali di accesso al lavoro, i focus group confermano con forza quanto già emerso nella survey: **le reti informali e il passaparola sono i canali che vengono percepiti come realmente efficaci**, mentre i servizi pubblici di intermediazione risultano pressoché invisibili nell'esperienza concreta. **Maria, 24 anni** (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Susa) racconta di non conoscere *"nessuno che abbia trovato lavoro grazie agli uffici di collocamento oppure tramite il progetto GOL"* e di aver trovato lavoro *"aprendo le mappe, cercando tutti i ristoranti in una determinata zona e andando a portare il cv"*. Alessia sintetizza la logica prevalente con una formula efficace:

> *"È sempre una persona che ti porta da qualche parte piuttosto che tu che trovi un posto."*
>
> **Alessia , 24 anni** (F)
> Diploma, Studentessa lavoratrice - Susa

Nel VCO, **Rebecca, 31 anni** (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Verbano-Cusio-Ossola) riconduce esplicitamente il proprio inserimento lavorativo al canale delle conoscenze personali, e **Leonardo, 25 anni** (M) (Diploma, Occupato - Susa), che conosce i meccanismi dall'interno del sistema amministrativo, osserva che *"questi metodi ufficiali servono a molto poco"*.

Dove le tre aree si differenziano in modo più netto è nel **modo in cui i giovani gestiscono il disallineamento tra territorio e opportunità**, e in particolare nelle strategie di mobilità che ne derivano. In Val di Susa la prossimità a Torino e l'efficienza dei collegamenti ferroviari rendono il pendolarismo una soluzione praticabile e diffusa, che consente a molti giovani di accedere alle opportunità del capoluogo senza dover rinunciare al radicamento territoriale. Questa configurazione distingue la Val di Susa da altre aree interne e produce una strategia adattiva peculiare, dove Torino non viene tuttavia rappresentata come polo di attrazione privo di ombre: **Maria,**

24 anni (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Susa) la descrive come *"una città veramente un po' in decadenza"*, con scarse prospettive di mobilità sociale, e **Francesca, 22 anni** (Diploma, Studentessa Lavoratrice - Susa) anticipa il trasferimento non come desiderio ma come necessità mediata dalla sua specializzazione professionale, perché *"non penso che nell'ambito del design in Val di Susa ci sia qualcosa"*.

Nel Verbano-Cusio-Ossola la mobilità assume invece i caratteri di una strategia di uscita più strutturale, che include con naturalezza anche l'estero come orizzonte biografico. A differenza delle altre aree, nei racconti del gruppo il confronto con contesti internazionali non è un'eventualità remota ma un'esperienza già vissuta o concretamente pianificata. **Rebecca, 31 anni** (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Verbano-Cusio-Ossola) ha lavorato tra Londra e Berlino, dove ha potuto fare cose che *"in Italia non avrei mai potuto fare"* e ricevere un riconoscimento professionale che il contesto nazionale non le aveva offerto. **Isabella, 29 anni** (F) (Diploma, Disoccupata - Verbano-Cusio-Ossola) ha lavorato in Germania in modo coerente con le proprie competenze, venendo *"retribuita come dovevo"*, condizione che descrive come *"impossibile"* in Italia. La Svizzera è, inoltre, un'opzione ricorrente nelle narrazioni per la vicinanza geografica, ma viene descritta come ambivalente: le retribuzioni sono elevate, ma a fronte di condizioni molto stringenti e ritmi di lavoro intensi, e, come racconta **Mario, 21 anni** (M) (Diploma, Occupato - Verbano-Cusio-Ossola): *"ti lasciano a casa con facilità"*. Ciò che emerge complessivamente è che per i giovani del VCO guardare oltre i confini nazionali non richiede una rottura biografica: è una possibilità normalizzata, già sperimentata da chi li circonda, e che viene attivata quando il territorio non riesce a garantire coerenza tra il proprio percorso formativo e le opportunità disponibili.

In Liguria la discontinuità è anzitutto interna alla Regione. Genova viene rappresentata come un polo relativamente più dinamico: **Michele, 25 anni** (M) (Diploma, Occupato - Savona) descrive un'azienda informatica genovese che ha *"voluto investire su di me"* garantendo *"una possibilità di crescita effettiva"*, e **Lucia, 25 anni** (F) (Laurea triennale, Occupata - Savona) lavora in un'impresa in cui *"il 90% dei lavoratori è under 30"* e in cui ha potuto sperimentare forme di riconoscimento professionale considerate significative. Al contrario, la Riviera di Ponente viene percepita come uno spazio in cui le opportunità restano confinate al lavoro stagionale e a bassa qualifica. **Enrico, 26 anni** (M) (Laurea triennale, Studente lavoratore - Savona) racconta di ristoranti in cui si viene pagati *"5 euro all'ora"* per turni molto lunghi, e Marta descrive estati di lavoro stagionale prive di contratto regolare:

> *"I primi due anni avevo un contratto e ho ricevuto una busta paga in due estati* [mentre l'anno successivo] *non avevo nemmeno il contratto."*
>
> **Marta, 25 anni** (F)
> Diploma, Studentessa lavoratrice - Savona

Ciò che emerge con forza è che queste condizioni tendono a essere interiorizzate come normali proprio perché il primo contatto con il mercato del lavoro avviene in quel contesto. **Lucia, 25 anni** (F) (Laurea triennale, Occupata - Savona) racconta di aver vissuto per anni lavorando *"10 ore al giorno per sei euro l'ora"* senza percepirlo come anomalo, fino a quando il confronto con persone di Genova le ha mostrato che altrove esistevano forme contrattuali più tutelate, con pagamento regolare degli straordinari. Tale normalizzazione è rafforzata da una cultura lavorativa sedimentata, sintetizzata da **Michele, 25 anni** (M) (Diploma, Occupato -

Savona) nella formula *"si è sempre fatto così"*, che ostacola qualsiasi revisione critica delle pratiche organizzative. A questo si aggiunge una struttura demografica caratterizzata da un marcato invecchiamento della popolazione lavorativa, che Lucia legge come fattore che riduce ulteriormente la permeabilità del sistema verso i giovani e verso nuovi modelli professionali.

La difficoltà di conciliare studio e lavoro stagionale rafforza ulteriormente questa percezione di blocco. **Carolina, 24 anni** (F) (Laurea triennale, Disoccupata - Savona) sottolinea come i compensi stagionali non siano *"mai abbastanza né per mantenerti né anche solo per mantenere gli studi"*, e come l'accesso a un contratto non stagionale richieda tempi lunghi e percorsi incerti: prima di una stabilizzazione *"passa davvero tanto"*. La mobilità verso Genova è quindi una prima risposta, ma non sempre sufficiente: per Carolina la stabilità vera, contratto a tempo indeterminato e autonomia abitativa, si trova altrove, a Milano, dove ha ricevuto condizioni *"mai trovate in Liguria"*. **Simone, 25 anni** (M) (Laurea triennale, Occupato - Savona), che ha lasciato la Liguria per Torino dopo *"sei mesi di ricerca di lavoro"*, descrive quella fase come *"un lavoro cercare lavoro"*, confermando come il territorio di origine non riuscisse a convertire il suo investimento formativo in un'opportunità occupazionale praticabile.

PARTE IV



Cos'è il lavoro per me - Valori, significati e aspettative dei giovani

Il rapporto dei giovani e delle giovani con il lavoro è in continua trasformazione e segue il mutamento sociale e politico del momento. Il cambiamento nei significati e nelle aspettative tra le coorti più giovani rispetto alle precedenti è quindi un processo strutturale; quello che, tuttavia, muta e si accentua negli ultimi anni, è la diversa percezione del lavoro tra i giovani prima e dopo uno degli eventi più spiazzanti degli ultimi decenni, la pandemia da Covid-19, come evidenziato da diverse ricerche recenti (Fouad et al., 2024; Bertolini & Gobbino, 2025; Sakdiyakorn, Golubovskaya & Solnet, 2026). La letteratura che studia i valori e i significati del lavoro – in altre parole, il senso che assume per ciascuno – riconduce efficacemente la complessità a delle funzioni principali, che vanno oltre gli aspetti concreti e materiali. Numerosi studi hanno infatti evidenziato come

> nella società contemporanea, il lavoro non sia soltanto una fonte di reddito, ma rappresenti anche un elemento centrale per l'integrazione sociale e per la costruzione dell'identità personale.
>
> Jahoda, 1982 (Paugam, 2003)

In questa prospettiva, il contributo di Marie Jahoda (1982) offre uno schema particolarmente interessante, distinguendo tra funzioni manifeste – intenzionali e direttamente percepite, come il guadagno economico – e funzioni latenti, ovvero effetti non intenzionali ma fondamentali per il benessere individuale e sociale.

Accanto a questa distinzione, la letteratura sui valori lavorativi evidenzia ulteriori dimensioni del lavoro, distinguendo tra aspetti intrinseci, legati alla realizzazione personale, e aspetti estrinseci, di natura più strumentale (Kalleberg, 1977; Ros *et al.*, 1999). Il lavoro si configura quindi come un fenomeno multidimensionale, ricco di significati, che sono particolarmente rilevanti nelle traiettorie giovanili, soprattutto in un contesto caratterizzato da crescente instabilità occupazionale (Roosmaa *et al.*, 2021).

Alla luce di queste considerazioni, la letteratura contemporanea, mutuando dai più classici lavori discussi, individua **quattro principali funzioni del lavoro**, utili a costruire un quadro interpretativo sintetico per analizzare il modo in cui i giovani si relazionano al mondo del lavoro (Bertolini & Gobbino, 2025; Bertolini & Goglio, 2025; Bertolini, 2026).

FUNZIONE 1
Strumentale

Come già proposto da Jahoda (1981) la prima funzione è di tipo strumentale e comprende gli **aspetti economici e materiali** del lavoro, quali la retribuzione, la stabilità e le opportunità di carriera. Avere un reddito adeguato è fondamentale per sostenere i progetti di vita ed è generalmente considerato la principale funzione manifesta del lavoro.

↓

↓

FUNZIONE 2
Simbolica e realizzativa

La seconda funzione riguarda la dimensione simbolica e realizzativa, ovvero i **significati culturali e identitari** che il lavoro assume al di là della sua dimensione strettamente economica (Jahoda, 1981; Drenth, 1991; Gosetti, 2022). Essa include valori intrinseci, come la possibilità di svolgere un lavoro interessante e significativo, sviluppare competenze e percepire la propria attività come socialmente utile (Roosmaa *et al.*, 2021), contribuendo così ai processi di autorealizzazione (Bertolini, 2026). Accanto al bisogno di riconoscersi nel proprio lavoro, emerge anche l'esigenza di essere riconosciuti dagli altri (Fraser & Honneth, 2007), estendendo questa funzione alla dimensione collettiva e alla partecipazione sociale.

—

FUNZIONE 3
Scansione temporale

La terza funzione riguarda la scansione temporale della vita individuale e sociale, riconducibile a una dimensione latente più estrinseca (Roosmaa et al., 2021; Gosetti, 2022). Nella società contemporanea, **il lavoro struttura il tempo quotidiano e annuale**, incidendo sulla conciliazione tra vita lavorativa e privata e sull'organizzazione del tempo libero (Bertolini & Poggio, 2022). In un contesto in cui i confini tra lavoro e vita personale risultano sempre più sfumati (Saraceno & Naldini, 2021), questa funzione assume una rilevanza crescente.

—

FUNZIONE 4
Integrazione sociale

Infine, il lavoro svolge una funzione di integrazione sociale (Paugam, 1996), contribuendo all'**inclusione degli individui nella società**. In questa dimensione, esso rappresenta anche un luogo di costruzione di relazioni sociali e di benessere, attraverso reti che costituiscono una componente fondamentale del capitale sociale e del senso di appartenenza (Bourdieu, 2015; Gosetti, 2022).

Alla luce del quadro teorico analitico qui presentato, i paragrafi successivi propongono una lettura contemporanea delle quattro funzioni e come queste di declinano negli atteggiamenti e nelle narrazioni dei giovani e delle giovani piemontesi e liguri, delineando una traiettoria in parte in continuità con il passato e in parte nuova, che pone le giovani coorti di lavoratori e lavoratrici in una posizione in via di definizione e consolidamento all'interno della società e che ne influenza profondamente il rapporto con la ricerca del lavoro e il suo svolgimento.

CAPITOLO 4.1

Aspetti importanti e funzioni del lavoro

Osservando gli aspetti più importanti del lavoro, coerentemente con altre ricerche in Piemonte (Ramella *et al.* 2024) i dati riportati nella tabella 24 mostrano che *lo stipendio / il reddito* è la priorità principale (35%). A distanza significativa si collocano la *stabilità lavorativa* e l'*orario di lavoro che conceda tempo libero*, entrambi al 22%, seguiti dalla *possibilità di fare carriera* (18%) e dai *buoni rapporti con i colleghi* (16%). La *possibilità di conciliare il lavoro con gli impegni familiari* è rilevante per il 15% del campione. Gli aspetti legati alla qualità intrinseca del lavoro, ovvero che *sia interessante* (12%), che permetta di *imparare cose nuove* (11%), raccolgono quote più contenute, mentre *utilità per la società* (7%), possibilità di *creare cose nuove* (6%) e *prestigio e status sociale* (4%) risultano marginali.

TABELLA 24

Aspetti più importanti del lavoro nel campione totale

Più di una risposta possibile (N=2.024)

A tuo avviso, tra i seguenti, quali sono gli aspetti più importanti del lavoro?	Frequenza %
Lo stipendio / il reddito	35%
La stabilità lavorativa	22%
Orario di lavoro che conceda tempo libero	22%
La possibilità di far carriera	18%
I buoni rapporti con colleghi / colleghe	16%
La possibilità di conciliare il lavoro con gli impegni familiari	15%
Un lavoro che sia interessante	12%
La possibilità di imparare cose nuove	11%
La possibilità di viaggiare e di conoscere persone	10%
La coerenza con il proprio percorso di studi	10%
L'utilità per la società	7%
La possibilità di creare cose nuove	6%
Il prestigio e lo status sociale	4%

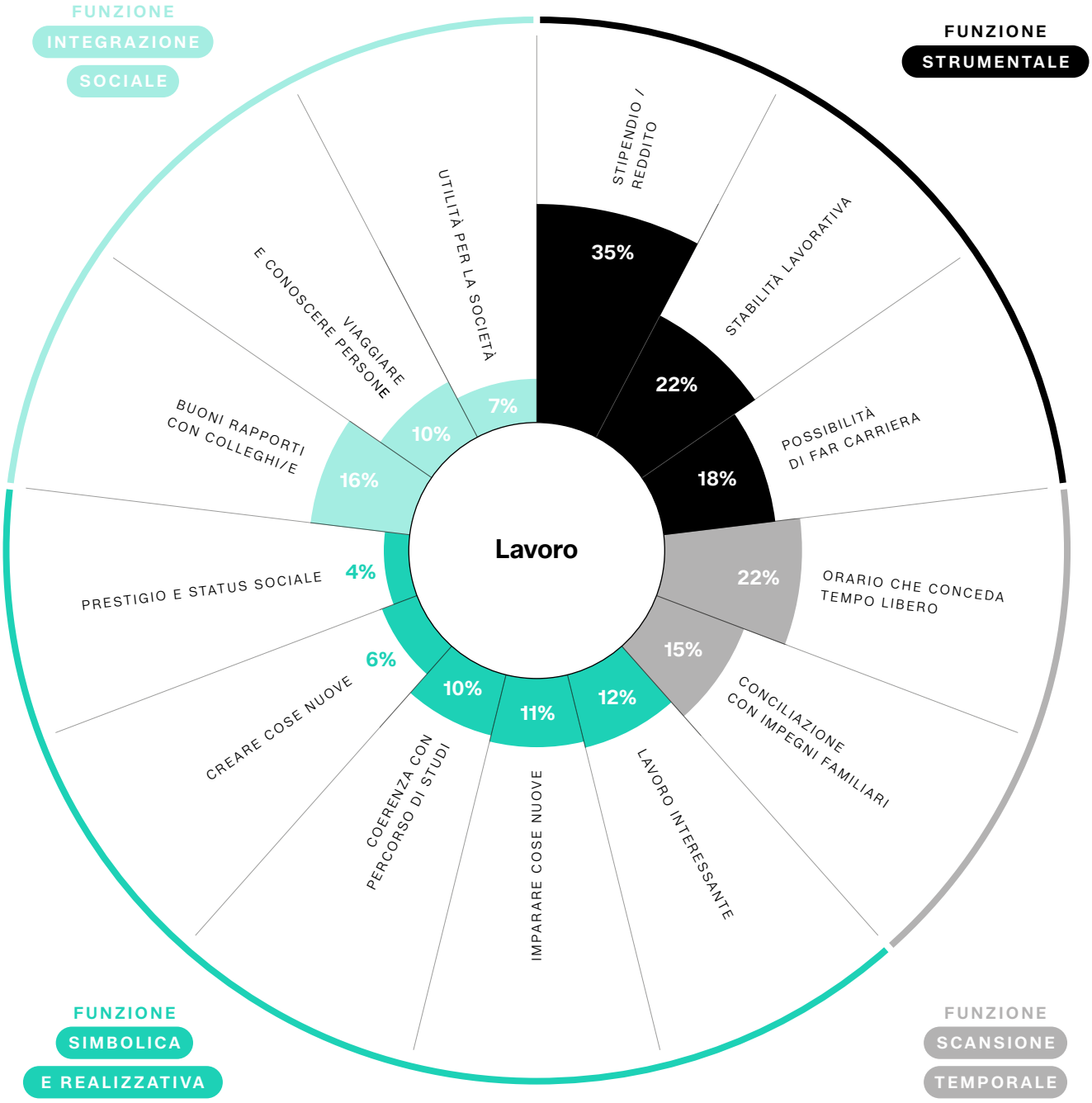
> Nel complesso, i dati restituiscono una gerarchia in cui le funzioni strumentali, rappresentate dal reddito, la stabilità e la possibilità di fare carriera* sono ai primi posti, confermando quanto la letteratura suggerisce, ovvero l'importanza del lavoro come mezzo per la realizzazione dei progetti personali.
>
> *nella misura in cui la progressione di carriera concede maggiori guadagni e stabilità.

La funzione legata alla scansione temporale assume rilievo specialmente in riferimento alla possibilità di avere del tempo libero, mentre la conciliazione con gli impegni familiari, anche a causa della giovane età delle persone intervistate, è una priorità per un numero minore. L'importanza del tempo libero è coerente con l'interpretazione del lavoro anche come mezzo per realizzarsi nella vita privata, aspetto che ha assunto sempre maggiore centralità, specialmente dopo il periodo pandemico (Bertolini, Lucca & Allegretti, 2023). All'interno della funzione di integrazione sociale, i buoni rapporti con colleghi e colleghe emergono come l'elemento più rilevante: la dimensione relazionale che conta è quindi quella quotidiana e interna al contesto lavorativo, più che quella orientata verso la società nel suo complesso. La funzione simbolica e realizzativa, pur presentando valori contenuti per ciascun item non è marginale nel costruire il significato del lavoro, specialmente se considerata nel suo insieme: la sua frammentazione su cinque dimensioni diverse suggerisce che il lavoro come spazio di autorealizzazione e sviluppo personale sia una componente presente nell'orientamento dei giovani, ma declinata in modo plurale e non riconducibile a un'unica forma prevalente (figura 6 →).

FIGURA 6

Aspetti più importanti del lavoro divisi per funzione

Più di una risposta possibile (le percentuali non sommano a 100)



ANALISI PER **GENERE**

L'analisi per ranghi consente di mettere a fuoco le differenze di genere nelle priorità lavorative al di là delle singole percentuali, che in molti casi risultano assai vicine (figura 7 →). Il confronto mostra anzitutto una convergenza di fondo: per entrambi i generi *lo stipendio e il reddito* occupano stabilmente il primo posto, e i primi quattro ranghi sono composti, in entrambi i casi, da aspetti riconducibili alla funzione strumentale e di scansione temporale. Le priorità assolute del lavoro, dunque, non differiscono sostanzialmente tra uomini e donne.

Le differenze emergono invece nell'ordine interno di queste priorità e, più nettamente, nella metà inferiore della classifica. Lo scarto più rilevante riguarda la *conciliazione con gli impegni familiari*, che per le donne si colloca al quarto posto, subito dopo stipendio, stabilità e orario libero, mentre per gli uomini scende al settimo, superata da possibilità di fare carriera, buoni rapporti con i colleghi e un lavoro interessante. Questa differenza, già visibile nelle percentuali (18,8% contro 12,0%), acquista ancora più rilievo nell'analisi per ranghi: per le donne la conciliazione è più spesso una priorità, anche in giovane età, rispetto ai loro coetanei per cui è un aspetto residuale.

Specularmente, un *lavoro che sia interessante* è al sesto posto per gli uomini e scende al nono per le donne, suggerendo che la dimensione del contenuto intrinseco del lavoro abbia un peso relativamente maggiore nell'orientamento maschile.

Nella parte bassa della classifica emergono invece due aspetti in cui le donne attribuiscono un rango più elevato rispetto agli uomini: la *coerenza con il proprio percorso di studi* (ottavo posto per le donne, decimo per gli uomini) e l'*utilità per la società* (undicesimo per le donne, tredicesimo ultimo per gli uomini). Questi due elementi, pur restando minoritari in entrambi i gruppi, indicano una maggiore sensibilità femminile tanto alla dimensione identitaria del lavoro rappresentato dalla coerenza con ciò che si è studiato, quanto alla sua funzione sociale più ampia.

ANALISI PER **FASCIA D'ETÀ**

L'analisi per ranghi per fascia d'età (figura 8 →) restituisce un quadro di sostanziale convergenza tra i 18-24enni e i 25-29enni, più marcata rispetto a quanto osservato per il genere. La struttura delle priorità è molto simile nei primi sette ranghi: *stipendio*, *orario libero* e *stabilità* occupano le prime tre posizioni in entrambe le fasce, con un piccolo scambio tra orario e stabilità, che sale al secondo posto tra i 25-29, seguiti da *possibilità di carriera*, *rapporti con i colleghi*, *conciliazione* e un *lavoro interessante*. Tale somiglianza nella gerarchia delle priorità tra le due fasce d'età potrebbe indicare che le preferenze lavorative dei giovani si consolidano presto e non subiscono trasformazioni radicali nel corso della giovane età adulta (Bertolini *et al.*, in corso di pubblicazione).

Gli unici scarti degni di nota riguardano aspetti collocati nella parte medio-bassa della classifica. La *conciliazione con gli impegni familiari* sale dal sesto al quinto posto tra i 25-29enni, con un divario percentuale rilevante (18,4% contro 12,9%): coerentemente con il ciclo di vita, la gestione del tempo familiare diventa

FIGURA 7

Aspetti più importanti del lavoro per genere

Comparazione per ranghi, i valori percentuali indicano la frequenza delle risposte (**M** N = 1.063 / **F** N = 961)

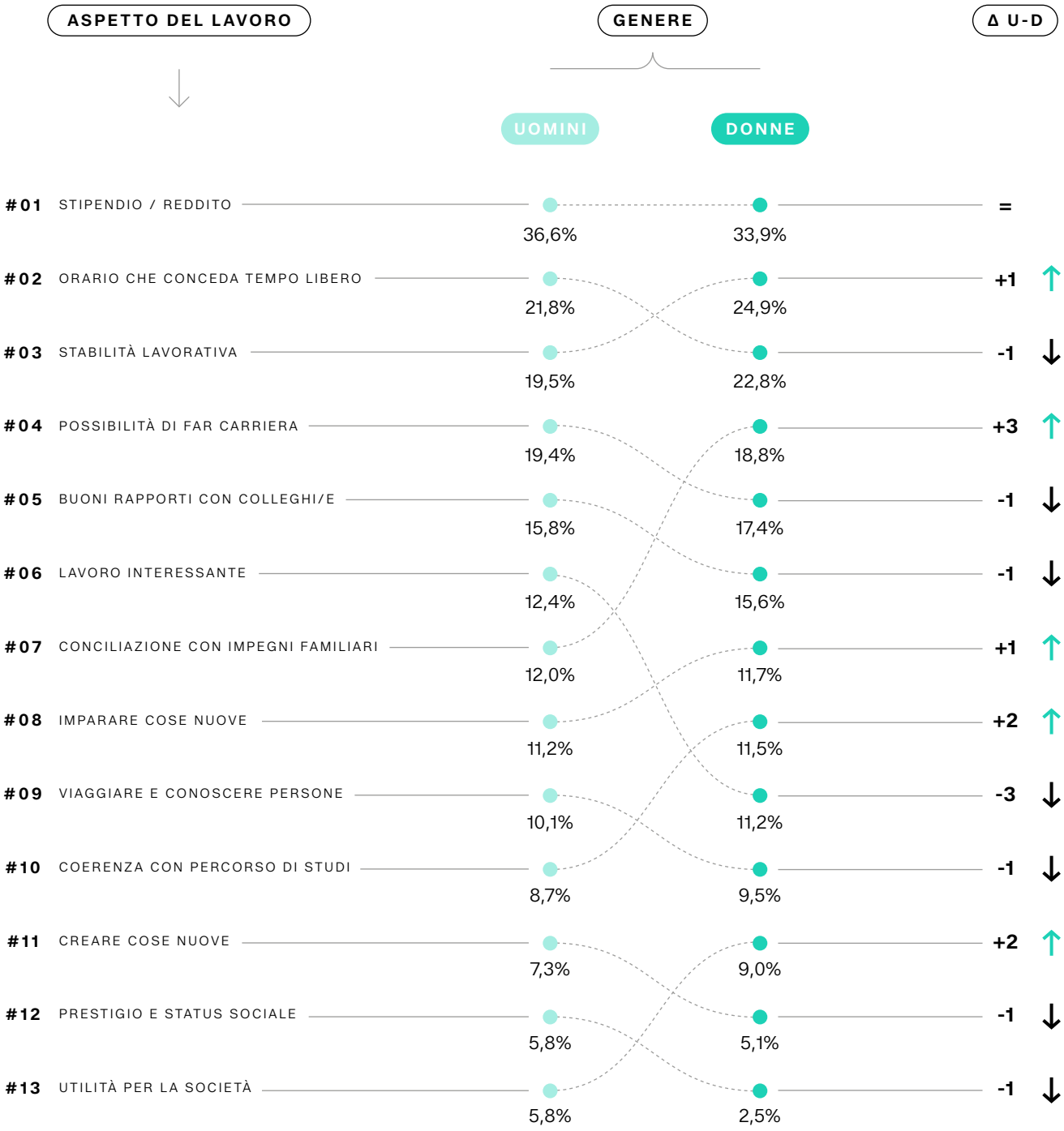
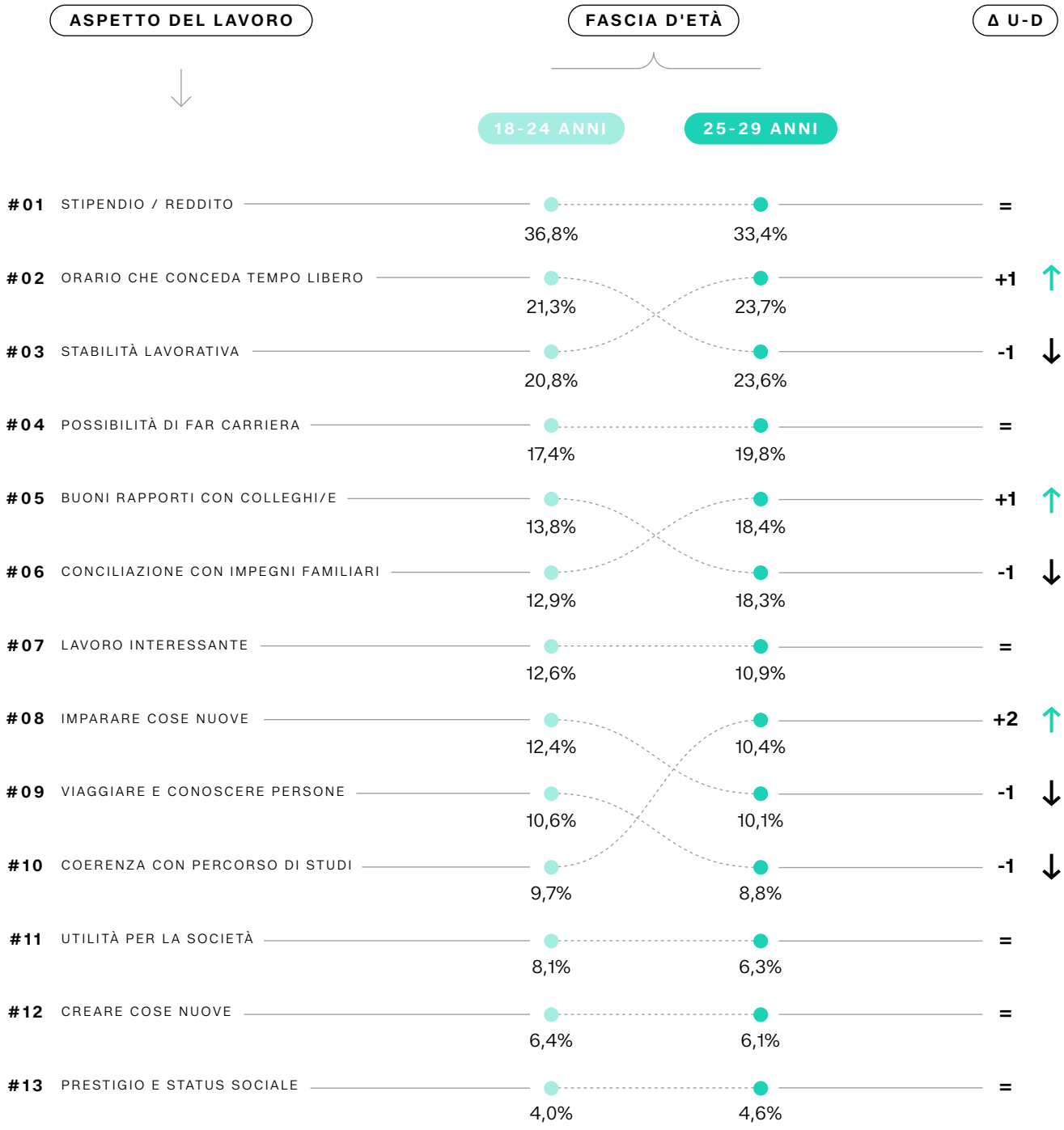


FIGURA 8

Aspetti più importanti del lavoro per fascia d'età

Comparazione per ranghi, i valori percentuali indicano la frequenza delle risposte



una priorità più pressante con l'avanzare dell'età, quando le responsabilità di cura tendono ad aumentare. I *buoni rapporti con i colleghi* mostrano un andamento simile, passando dal quinto al sesto posto ma con una percentuale sensibilmente più alta tra i 25-29 (18,3% contro 13,8%), suggerendo che la dimensione relazionale del lavoro acquisti peso con l'esperienza lavorativa accumulata. In direzione opposta, la *coerenza con il proprio percorso di studi* è l'unico aspetto che sale di due posizioni con l'età – dal decimo all'ottavo rango – probabile segnale che, una volta entrati nel mercato del lavoro, la coerenza con gli studi diventi un criterio più determinante rispetto alle condizioni concrete dell'impiego.

ANALISI PER **TITOLO DI STUDIO**

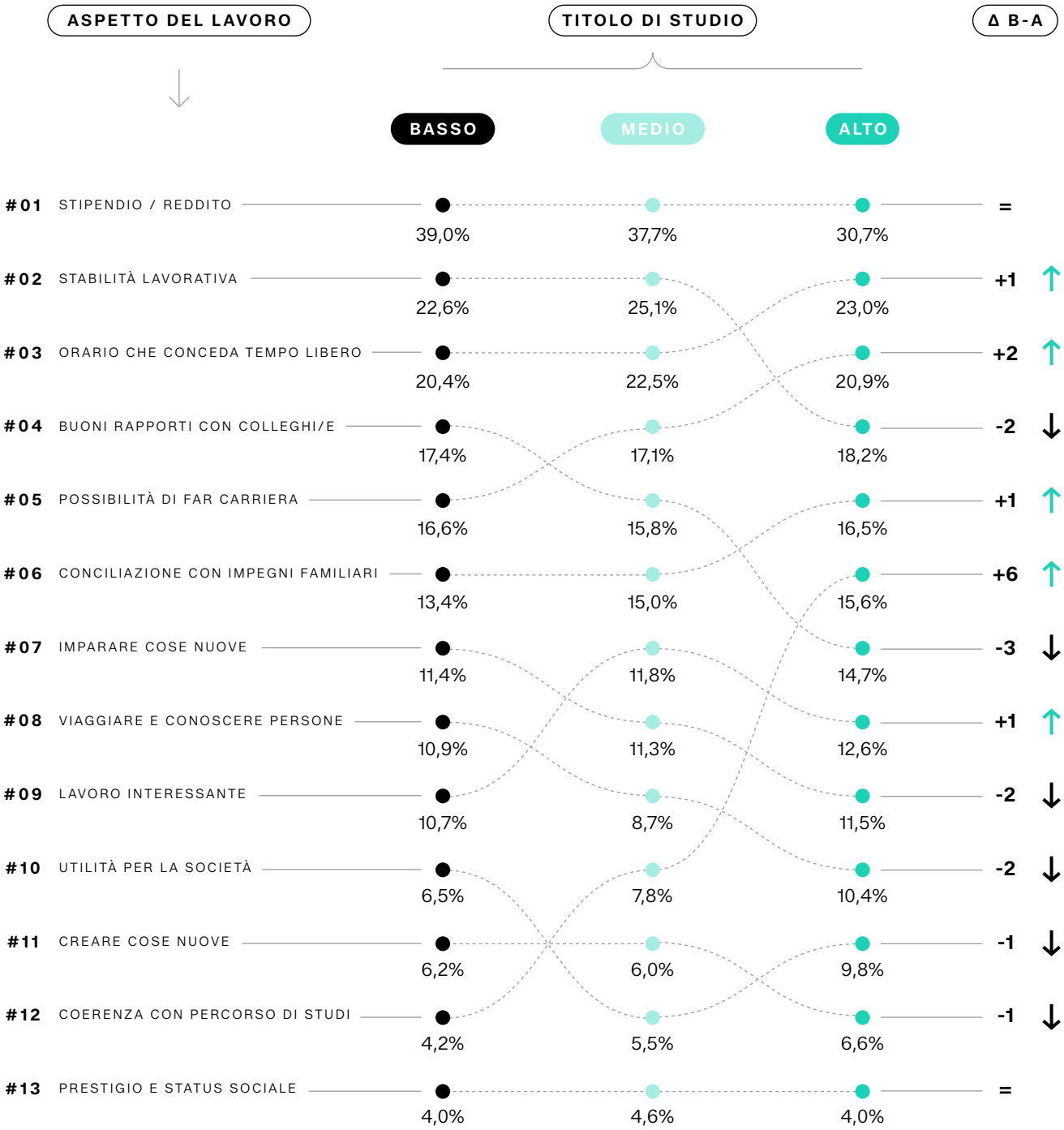
L'analisi per ranghi per titolo di studio (figura 9 →) mette a confronto la gerarchia delle priorità lavorative di chi possiede un titolo basso, medio e alto. Rispetto a quanto osservato per l'età, alcuni aspetti cambiano sensibilmente posizione al crescere del livello di istruzione. Indipendentemente dal titolo di studio, lo *stipendio / reddito* rappresenta l'aspetto più importante del lavoro, con il 39,0% tra i titoli bassi, il 37,7% tra i titoli medi e il 30,7% tra i titoli alti. Si può notare che l'importanza relativa dello stipendio diminuisce con l'aumentare del titolo di studio. Per coloro che hanno un titolo di studio alto, al secondo posto si colloca l'*orario di lavoro che conceda tempo libero* (23,0%), che rappresenta il terzo aspetto più importante sia per il titolo medio (22,5%) sia per quello basso (20,3%). Al terzo posto per il titolo di istruzione alto compare la *possibilità di far carriera* (20,9%); questo aspetto scende invece al quarto posto tra chi ha un titolo di studio medio (17,1%) e al quinto posto tra coloro con titolo di studio basso (16,6%), indicando una crescente rilevanza della dimensione di sviluppo professionale all'aumentare del livello di istruzione. Passando alla *stabilità lavorativa*, essa occupa il quarto posto tra i rispondenti con titolo di studio alto (18,2%), mentre sale al secondo posto tra quelli con titolo medio (25,1%) e con titolo basso (22,6%). La *conciliazione tra lavoro e impegni familiari* si colloca al quinto posto per il livello alto (16,5%), mentre scende al sesto posto tra i titoli medi (15,0%) e all'ottavo posto tra quelli bassi (13,4%), mostrando una maggiore sensibilità al tema nei livelli di istruzione più elevati. La *coerenza con il proprio percorso di studi* rappresenta un elemento distintivo: per chi ha un titolo di studio alto si posiziona al sesto posto (15,6%), mentre scende al decimo posto per il titolo medio (7,7%) e al penultimo per il livello basso (4,2%). Chi ha quindi investito di più nella formazione tende ad attribuire più valore alla coerenza con quel percorso, con una dimensione dello scarto notevole, che indica che per i laureati tale aspetto rientra tra le priorità nella ricerca e nello svolgimento del lavoro. Per quanto riguarda i *buoni rapporti con colleghi e colleghe*, questo aspetto si colloca al quarto posto tra i rispondenti con titolo di studio basso (17,4%). La stessa voce scende al quinto posto tra chi ha un titolo medio (15,8%) e al settimo posto tra coloro con titolo di studio alto (14,7%), indicando una progressiva diminuzione di importanza attribuita alle relazioni interpersonali all'aumentare del livello di istruzione.

La *possibilità di imparare cose nuove* mostra invece una notevole stabilità: essa occupa una posizione intermedia e simile nei tre gruppi, con percentuali molto vicine tra loro (11,4% per il titolo basso, 11,3% per il medio e 11,5% per l'alto). Questo aspetto si colloca a metà classifica per tutti i livelli di istruzione, senza differenze sostanziali. Un andamento analogo si osserva per la *possibilità di viaggiare e conoscere persone*, che si posiziona al settimo posto per il titolo basso (10,9%), scende all'ottavo posto per il titolo medio (8,7%) e risale al sesto posto per il titolo alto (10,4%). Più marcata è invece la differenza relativa all'*utilità per la società*.

FIGURA 9

Aspetti più importanti del lavoro per titolo di studio

Comparazione per ranghi, i valori percentuali indicano la frequenza delle risposte (**B** N=403 / **M** N= 865 / **A** N= 756)



Questo aspetto occupa le ultime posizioni tra i rispondenti con titolo di studio basso (6,4%) e medio (5,5%), mentre sale nel gruppo con titolo di studio alto (9,8%). Ciò evidenzia come la dimensione valoriale e sociale del lavoro acquisisca maggiore rilevanza con l'aumentare del livello di istruzione. Un *lavoro che sia interessante* mostra una crescita progressiva: si colloca all'ottavo posto per il titolo basso (10,7%), al settimo posto per il titolo medio (11,8%) e al sesto posto per il titolo alto (12,6%). Questo andamento segnala una crescente attenzione verso il contenuto e la qualità intrinseca del lavoro. Infine, la possibilità di *creare cose nuove* rimane un aspetto secondario in tutti i gruppi: essa occupa le ultime posizioni sia per il titolo basso (6,2%) sia per il titolo medio (6,0%) e per quello alto (6,6%), senza variazioni rilevanti nell'ordine delle scelte. Gli aspetti legati al *prestigio e* allo *status sociale* risultano invece marginali in tutti i gruppi: essi occupano l'ultimo posto sia tra i rispondenti con titolo basso (4,0%) sia tra quelli con titolo alto (4,0%), e il penultimo posto nel gruppo con titolo medio (4,6%).

Dalla distribuzione delle risposte relative all'importanza attribuita a diversi ambiti della vita (tabella 25 →) emerge come la famiglia rappresenti l'ambito più rilevante nella vita degli intervistati: oltre tre quarti (77,2%) la considerano "molto importante" e quasi il 96% la colloca tra gli aspetti centrali della propria esistenza. Seguono il tempo libero (61,2% "molto importante") e le relazioni amicali (58,0%), che confermano il peso attribuito alle reti affettive e alle occasioni di svago. Interessante notare come gli amici e conoscenti siano più spesso importanti per gli uomini (+6 p.p. rispetto alle donne) e per chi possiede un titolo alto (+8 p.p. rispetto ai titoli medio-bassi).

Il lavoro si colloca a un livello leggermente inferiore: poco più della metà (52,9%) lo considera "molto importante", mentre il 41,1% lo giudica "abbastanza importante", a indicare un riconoscimento diffuso ma meno intenso rispetto alla centralità attribuita alla famiglia. Il lavoro è, quindi, centrale, ma in condominio con altre dimensioni (Marini *et al.*, 2024).

In netto contrasto, politica e religione appaiono marginali: la quota di chi le ritiene "molto importanti" non supera rispettivamente l'11,5% e il 10,1%, mentre prevale nettamente la percezione di scarsa rilevanza (54,0% per la politica e 72,9% per la religione). Da sottolineare, tuttavia, che la religione è molto importante più spesso per i titoli bassi (+10 p.p. rispetto ai laureati).

TABELLA 25

Importanza attribuita ai diversi ambiti della vita nel campione totale

(N=2.024)

Quanto nella tua vita è importante ciascuno dei seguenti ambiti?	Molto	Abbastanza	Poco / per niente
Famiglia	77,2%	17,8%	5,0%
Tempo libero	61,2%	34,6%	4,2%
Amici e conoscenti	58,0%	34,0%	8,0%
Lavoro	52,9%	41,0%	6,1%
Politica	11,5%	34,5%	54,0%
Religione	10,1%	17,0%	72,9%

Considerando l'età degli intervistati, il lavoro è molto importante per il 60% dei 25-29 anni, mentre per i più giovani ha lo stesso grado di importanza nel 47% dei casi. La stessa tendenza si riscontra per l'importanza attribuita alla famiglia, più rilevante per i più adulti, con una differenza di 8 p.p. Danno eguale importanza ad amici e conoscenti e alla politica, mentre emerge una significativa differenza per quanto riguarda la religione, più rilevante tra i 25-29 anni (+7p.p.).

4.1.1 GLI ASPETTI IMPORTANTI DEL LAVORO: UN FATTO TERRITORIALE O GENERAZIONALE?

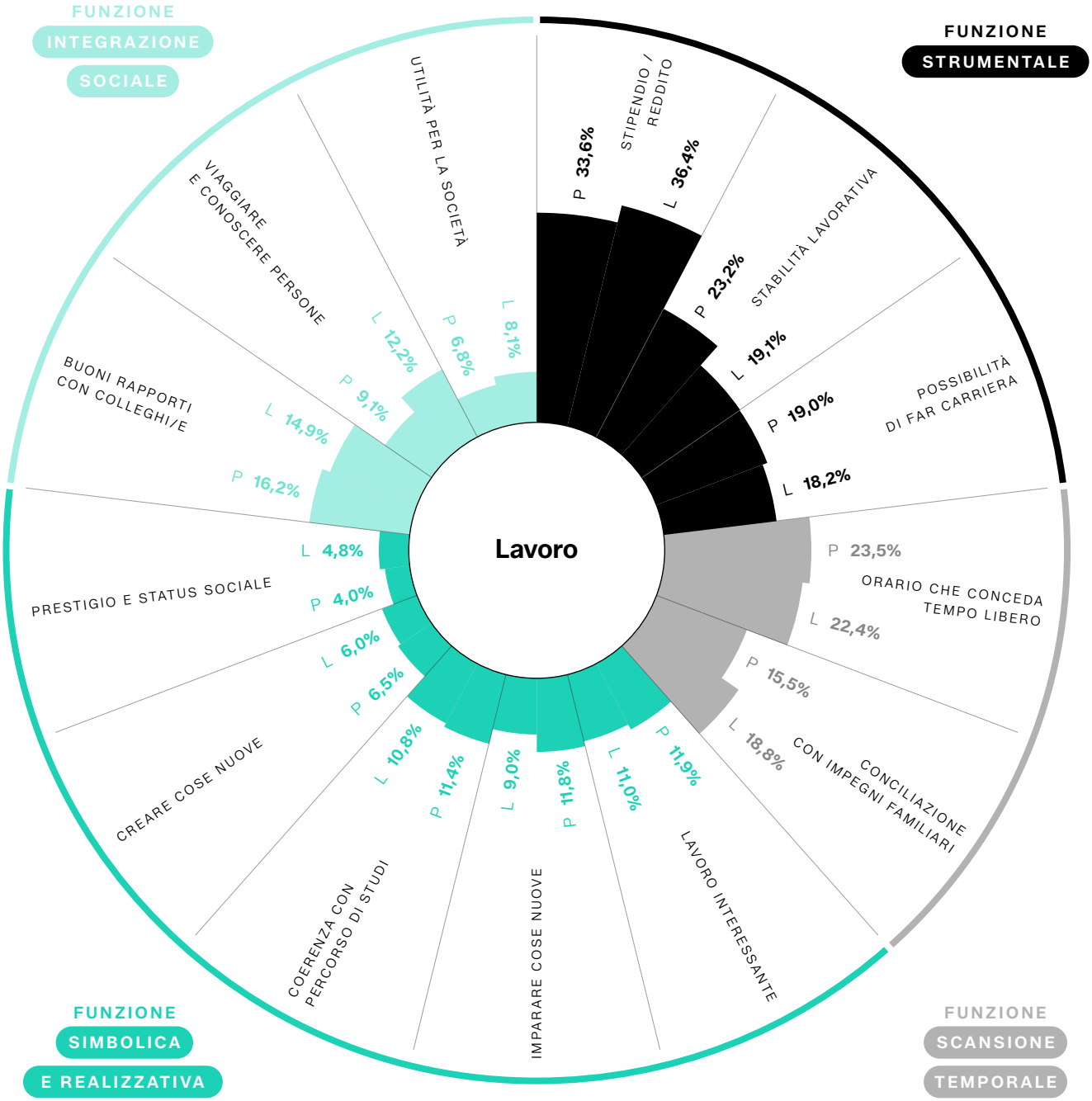
Osservando la distribuzione degli aspetti più importanti del lavoro per regione di residenza, le differenze tra Piemonte e Liguria risultano sistematicamente contenute, anche aggregando gli aspetti nelle quattro funzioni descritte nel paragrafo precedente. Il peso della funzione strumentale è pressoché identico nelle due regioni (75,8% in Piemonte, 73,7% in Liguria), così come quello della funzione di scansione temporale, di integrazione sociale e simbolica/realizzativa. L'omogeneità è essa stessa un risultato: nonostante le differenze tra i due territori, per composizione demografica, tessuto produttivo e opportunità occupazionali, i giovani piemontesi e liguri condividono la stessa gerarchia di priorità lavorative. Ciò suggerisce che il senso attribuito al lavoro e le aspettative che vi si proiettano si formino a un livello più sistemico rispetto a quello regionale, attraverso processi di socializzazione, trasmissione culturale e influenze generazionali che attraversano i confini territoriali in modo omogeneo, e che il contesto locale incida semmai sulle opportunità di accesso al lavoro, non tanto sulla scala di valori con cui lo si immagina (figura 10 →).

FIGURA 10

Aspetti più importanti del lavoro divisi per funzione e territorio

Più di una risposta possibile (le percentuali non sommano a 100)

P = Piemonte / **L** = Liguria



Dalle narrazioni degli intervistati la percezione delle opportunità di lavoro dei due territori di Torino e Genova è prevalentemente positiva, anche se in entrambi i casi emerge spesso il paragone con Milano o con l'estero, in particolare destinazioni europee come la Spagna. Ciò che distingue le percezioni prevalentemente positive e quelle prevalentemente critiche è l'ambito di lavoro e il livello di specializzazione della formazione delle persone intervistate: se per i settori dove è richiesta una qualifica professionale generica il territorio viene descritto come adeguato alle proprie esigenze (sia di studio sia di lavoro), nel caso dei lavoratori altamente specializzati Torino e Genova sono percepite come realtà meno soddisfacenti.

Nel caso di Torino, questo emerge con chiarezza nell'ambito della finanza specialistica: **Stefano, 23 anni** (M) (Laurea triennale, Studente lavoratore - Torino) dichiara che *"la finanza è concentrata nella zona di Milano o all'estero"*, aggiungendo che, pur desiderando vivere a Torino in futuro, *"per ragioni lavorative non credo sarà possibile"* . Questa percezione trova conferma diretta nella sua cronologia lavorativa, che registra un progressivo spostamento verso ambiti sempre più specialistici, dallo stage in amministrazione, finanza e controllo presso un'azienda torinese, fino a uno stage in Investment Banking *"presso un istituto bancario a Milano"*: la specializzazione crescente coincide, nei fatti, con l'allontanamento dal territorio di origine.

Un pattern analogo si osserva a Genova, sia nell'ambito nautico di alto livello sia in quello della formazione clinica specialistica. Nel primo caso, **Michele, 26 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato - Genova) descrive la decisione di trasferirsi all'estero come tutt'altro che scontata: *"se dipendesse solo da me, vivrei a Genova per tutta la vita"* motivandola tuttavia con la necessità di costruire *"solide basi per la carriera"*; coerentemente, il suo percorso professionale, sviluppatosi attraverso un concorso nel settore privato marittimo, approda oggi a un contratto a tempo indeterminato nel Principato di Monaco, presso un'agenzia di yacht. Nel secondo caso, **Carlo, 29 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato - Genova) orientato alla clinica psicologica giudica *"un po' limitata"* la zona di Genova proprio *"per quanto riguarda la formazione da psicologo"*, estendendo il giudizio anche al piano lavorativo, definito *"una realtà un po' stretta"*.

Questi casi, pur riferiti a settori molto diversi tra loro, condividono un tratto comune: non tanto è il territorio in sé a essere percepito come carente di opportunità, quanto il livello di specializzazione richiesto dal settore, talvolta percepito come troppo alto dagli interessati per essere assorbito dal mercato locale. Questo limite percepito accomuna Torino e Genova, pur con tessuti economici molto diversi.

CAPITOLO 4.2

Le caratteristiche associate al lavoro

Coerentemente con altre ricerche svolte sia in Italia e nel contesto piemontese (in particolare Ramella *et al.*, 2024), i giovani interpellati nella rilevazione (tabella 26 → e figura 11 →) associano il lavoro prevalentemente alla possibilità di raggiungere l'*autonomia* e l'*indipendenza* (53,3%), alla *responsabilità* e al *senso del dovere* (41,3%) e all'*ambizione* e al *desiderio di successo* (27,4%). *Creatività e innovazione* (20,7%) e *utilità sociale e altruismo* (16,1%) raccolgono quote più contenute, mentre la *posizione sociale* risulta marginale (8,8%). Particolarmente significativo è il peso ridotto delle ultime due voci della classifica. Questi dati possono segnalare una distanza marcata rispetto alle rappresentazioni del lavoro come strumento di affermazione e riconoscimento esterno: per i giovani piemontesi e liguri il lavoro è prima di tutto autonomia e responsabilità, non status. Tale orientamento è coerente con quanto emerge da altre dimensioni dell'indagine e con la letteratura recente sui valori lavorativi delle nuove generazioni, che evidenzia uno slittamento verso dimensioni più intrinseche e relazionali rispetto alle coorti precedenti.

Le differenze per genere, età e titolo di studio nelle caratteristiche associate al lavoro risultano complessivamente contenute: i test statistici mostrano che, nella maggior parte dei casi, le differenze percentuali osservate non raggiungono una dimensione dell'effetto concreta. L'unica voce che mostra una tendenza trasversale più robusta è l'*autonomia* e l'*indipendenza*, che viene associata al lavoro con maggiore frequenza dalle donne rispetto agli uomini (56,6% vs 50,4%), dai 25-29enni rispetto ai più giovani (58,8% vs 49,2%) e da chi ha un titolo di studio medio o alto rispetto ai titoli bassi (rispettivamente 56,1% e 54,9% vs 44,4%). Il pattern descritto è coerente con altre ricerche e vede l'autonomia come caratteristica associata al lavoro cresce con l'esperienza, con il completamento del percorso formativo e, tra le donne, si lega verosimilmente a una dimensione di emancipazione e indipendenza economica particolarmente rilevante in questa fase del corso di vita.

Per le altre caratteristiche, pur in presenza di alcune differenze percentuali degne di nota, come la maggiore propensione dei 18-24enni rispetto ai 25-29enni ad associare il lavoro all'*ambizione* (30,1% vs 23,8%) o la maggiore attenzione dei laureati all'*utilità sociale* (19,8% vs 13,6% dei titoli bassi), la dimensione dell'effetto rimane in tutti i casi molto bassa e trascurabile. Nel complesso, le caratteristiche associate al lavoro mostrano una distribuzione più omogenea tra i diversi sottogruppi rispetto ad altri aspetti del senso del lavoro analizzati in precedenza, suggerendo che l'immagine di fondo del lavoro come spazio di autonomia, responsabilità e realizzazione sia condivisa trasversalmente dalla generazione under 30.

TABELLA 26

Caratteristiche associate al lavoro nel campione totale

Più di una risposta possibile (N=2.024)

Quali caratteristiche associ principalmente al lavoro?	Frequenza %
Autonomia e indipendenza	53,3%
Responsabilità e senso del dovere	41,3%
Ambizione e desiderio di successo	27,4%
Creatività e innovazione	20,7%
Utilità sociale e altruismo	16,1%
Posizione sociale	8,8%
Altro	0,6%

APPROFONDIMENTO

L'analisi dei lemmi

L'analisi dei lemmi delle risposte qualitative alla domanda "Quali caratteristiche associ al lavoro?" restituisce un quadro in grado di approfondire i meccanismi emersi nella survey, ricostruendo un'immagine in cui **il lavoro è vissuto anzitutto come spazio relazionale**: il cluster *Ambiente e relazioni sul lavoro* raccoglie, infatti, da solo il 23% delle occorrenze. Parole come *ambiente, colleghi, clima sano, rispetto e non-gerarchico ric*orrono con forza, delineando un'aspettativa rispetto al contesto di lavoro e al benessere percepito che precede, nelle priorità espresse dagli intervistati, ogni altra considerazione.

Accanto a questa dimensione emergono **tre nuclei tra loro complementari**: *Valore, senso ed etica* (15%), che rimanda all'utilità sociale, alla serietà e alla responsabilità nello svolgimento del proprio lavoro; *Crescita e realizzazione personale* (14%), legato alle possibilità di sviluppo, apprendimento e soddisfazione; *Dinamicità e stimolo* (12%) e *Conciliazione vita-lavoro* (12%), che esprimono rispettivamente il desiderio di un lavoro che metta alla prova e il bisogno di tempo per sé.

Solo dopo queste dimensioni si collocano gli *Aspetti economici* (10%) e l'*Autonomia / flessibilità* (7%), mentre *Stabilità / sicurezza* e *Logistica* restano sullo sfondo (4% ciascuno). La collocazione degli aspetti economici e della conciliazione vita-lavoro in posizione arretrata rispetto alle dimensioni relazionali e di crescita non significa che questi elementi siano irrilevanti per i giovani, come mostra chiaramente il dato quantitativo, ma suggerisce piuttosto che la loro salienza cresca in modo reattivo quando le condizioni di lavoro sono percepite come insoddisfacenti (Bertolini, 2026; Batiste, 2024). Reddito e conciliazione diventano rivendicazioni più esplicite quando mancano le condizioni che i giovani considerano più fondamentali: un ambiente sano e relazioni rispettose, prospettive di crescita e sviluppo professionale, un lavoro ben organizzato e una leadership efficace. In questo senso, i risultati suggeriti dalla survey e l'analisi delle interviste qualitative si integrano, registrando, nel primo caso, le priorità in un contesto di scelta, nel secondo caso il vocabolario spontaneo con cui i giovani costruiscono l'immagine del lavoro ideale, in un quadro di ideali complementare.

DIFFERENZE DI GENERE: PROFILI A CONFRONTO

Il confronto tra il sottogruppo femminile (N=15) e quello maschile (N=15) mette in luce profili parzialmente diversi, pur all'interno di una cornice comune. In entrambi i gruppi *Ambiente e relazioni* resta il cluster dominante (rispettivamente 25% e 21% del totale delle occorrenze).

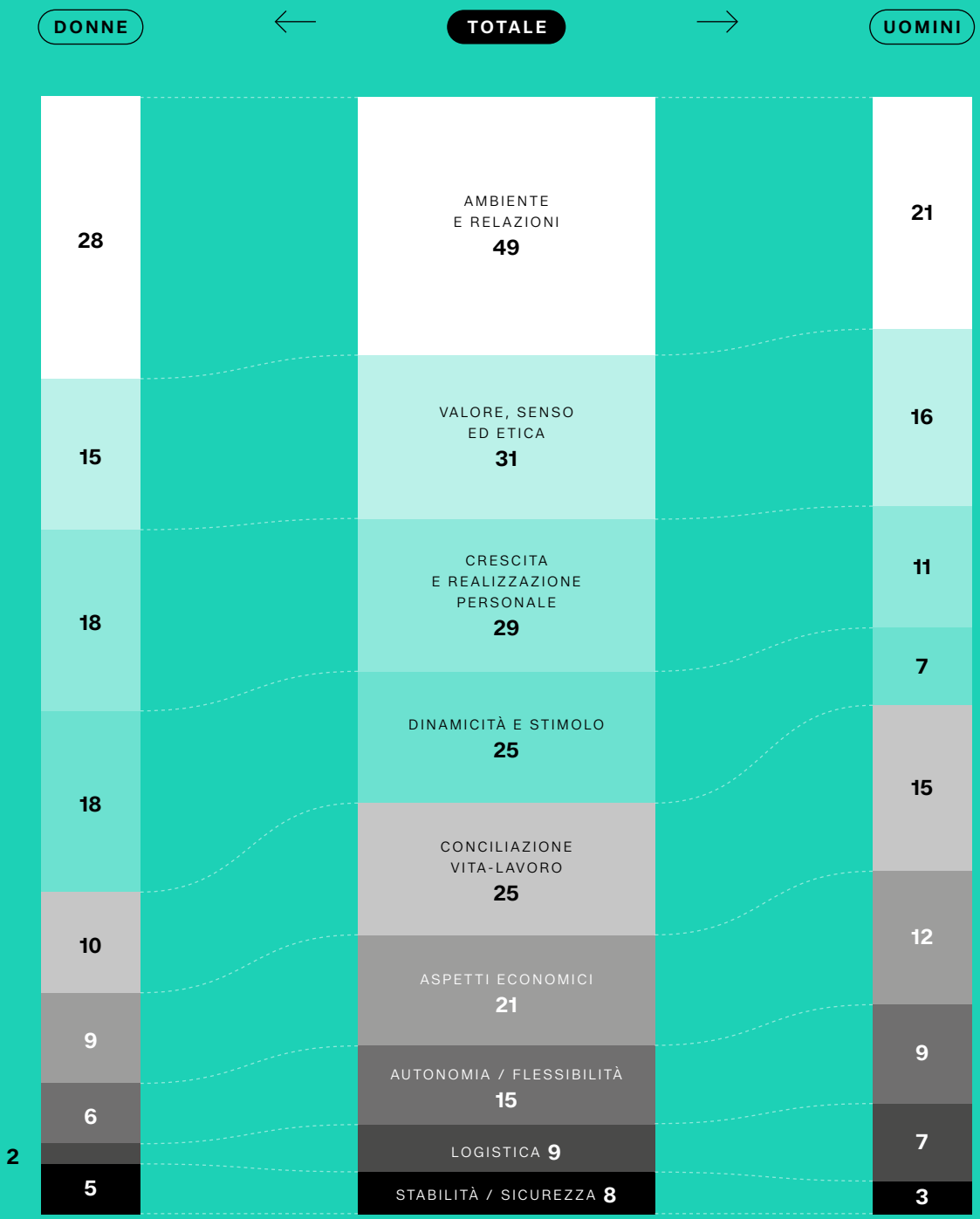
Le differenze più marcate riguardano però altre dimensioni: le intervistate attribuiscono un peso significativamente maggiore alla *Dinamicità e stimolo* (16% contro 7%) e, in misura minore, alla *Crescita e realizzazione personale* (16% contro 11%), restituendo un'immagine del lavoro come luogo di espressione, varietà e sviluppo del sé. Gli intervistati di genere maschile, al contrario, danno più rilievo alla *Conciliazione vita-lavoro* (15% contro 9%) in un profilo che appare più orientato alla funzione strumentale del lavoro e alla preservazione degli spazi di vita extra-professionali. Per il cluster *Valore, senso ed etica* e *Aspetti economici* non si riscontrano differenze.

La coerenza interna dei profili, da un lato un'enfasi femminile sulle dimensioni espressive e di crescita, dall'altro un'enfasi maschile sulla tutela del tempo di vita, suggeriscono come il genere intervenga nel mediare l'immagine del lavoro tra i e le giovani, caratterizzando le nuove coorti di lavoratori.

FIGURA 11

Cluster tematici delle caratteristiche del lavoro nel campione totale e per genere

I valori indicano il numero di occorrenze dei lemmi riconducibili a ciascun cluster nelle risposte degli intervistati (N=30 / **F** N=15 / **M** N=15)



CAPITOLO 4.3

L'azienda ideale

Uno degli elementi rilevanti nel lavoro che i giovani vorrebbero è rappresentato dal profilo dell'azienda / ente ideale (tabella 27). Se sulla rilevanza che lo *stipendio e* i *benefit* economici debbano avere nella scelta del lavoro (62%) l'intero campione è unanime nell'orientarsi verso questa caratteristica, per le altre dimensioni emergono delle differenze. La possibilità di *crescita personale* all'interno del luogo di lavoro, sostenuta dall'azienda/ente, è importante per la metà dei rispondenti e aumenta all'aumentare del titolo di studio (41% tra i titoli bassi, 48% per chi ha il diploma, 58% tra i laureati). La *conciliazione vita-lavoro* è fondamentale per il 50% dei giovani, fra cui emergono delle significative differenze di genere e le donne ricercano più spesso questa caratteristica (55%) rispetto agli uomini (45%). La *solidità finanziaria dell'azienda / ente* ha rilevanza per circa un terzo del campione ed è più spesso citata dai titoli bassi e in generale aumenta al diminuire del titolo di studio dichiarato. Per quanto riguarda il perseguimento di *obiettivi sociali* e *ambientali* da parte dell'azienda/ente, questo è importante solo per una piccola parte dei giovani (rispettivamente 17% e 15%), ma lo è di più tra i titoli di studio alti sia per la rilevanza degli obiettivi sociali (+7 p.p. rispetto ai titoli medio-bassi) sia degli obiettivi ambientali (+7 p.p. rispetto ai titoli bassi).

TABELLA 27

Caratteristiche più importanti dell'azienda / ente

Più di una risposta possibile (N=2.024)

Se dovessi scegliere un lavoro, quali sarebbero tra queste le tre caratteristiche più importanti per te riguardo all'azienda / ente?	Frequenza %
Offra un buon stipendio e benefit	62%
Sostenga la tua crescita professionale	50%
Rispetti la conciliazione di vita-lavoro	50%
Sia solida dal punto di vista finanziario	34%
Coinvolga i dipendenti nel processo decisionale in modo partecipativo	19%
Abbia obiettivi sociali	17%
Abbia obiettivi ambientali	15%

Quando, però, i giovani sono invitati a riflettere in generale sui risvolti ambientali dell'economia, la maggioranza è concorde sul fatto che è necessario dare priorità alla protezione dell'ambiente, anche quando potrebbe rallentare la crescita economica e causare la perdita di posti di lavoro[8] (tabella 28).

Questa idea è più radicata tra le donne (+8 p.p. rispetto agli uomini), i più adulti (+18 p.p. rispetto ai 18-24 anni) e aumenta all'aumentare del titolo di studio (49% tra i titoli bassi, 60% tra i diplomati e 70% tra i laureati).

TABELLA 28

Ambiente e crescita economica

Quale di queste due affermazioni, che le persone a volte fanno quando discutono sull'ambiente e sulla crescita economica, si avvicina di più al tuo punto di vista?	Frequenza %
Proteggere l'ambiente dovrebbe avere la priorità, anche se può causare una crescita economica più lenta e la perdita di posti di lavoro	61%
La crescita economica e la creazione di posti di lavoro dovrebbero avere la priorità, anche se l'ambiente può soffrirne	30%
Non so / altro	9%
Totale	**100%**

8. L'apparente contraddizione tra la scarsa rilevanza attribuita agli obiettivi ambientali nella scelta dell'azienda ideale (15%) e la netta prevalenza dell'orientamento ambientalista nella domanda successiva (61%) si spiega con il diverso piano su cui operano le due domande: la prima attiva una logica individuale e pragmatica, in cui le caratteristiche aziendali vengono valutate in termini di utilità diretta per sé e messe in competizione tra loro; la seconda chiede invece di esprimersi su una questione collettiva e di policy, attivando una logica valoriale in cui è più facile esprimere preferenze pro-sociali senza dover operare trade-off personali concreti. La distanza tra atteggiamenti dichiarati su scala collettiva e preferenze individuali situate è un esito ricorrente nella letteratura sui valori ambientali.

CAPITOLO 4.4

Il senso del lavoro

Prendendo in considerazione il senso che i giovani associano al lavoro (tabella 29 →), è stato chiesto al campione di riflettere su alcune affermazioni, rilevando il grado di accordo con ciascuna di esse. Più dei due terzi degli intervistati (76,6%) si dichiarano *"abbastanza"* o *"molto"* d'accordo con l'affermazione che sia il tempo libero, e non il lavoro, a rendere la vita degna di essere vissuta, segnalando un orientamento diffuso (e rilevato anche dall'indagine qui descritta) a valorizzare gli ambiti extra-lavorativi. Allo stesso tempo, solo una minoranza (32,5%) concorda con l'idea che il lavoro sia *"solo un modo per guadagnare soldi"*, mentre la maggioranza (67,6%) prende le distanze da questa visione. In coerenza con ciò, il 77,5% afferma che vorrebbe comunque avere un impiego retribuito anche in assenza di bisogno economico, riconoscendo dunque al lavoro un valore intrinseco nella propria esistenza, al di là del sostentamento che ne deriva. La centralità del lavoro nella vita, tuttavia, non è assoluta: il 57,9% non lo considera come l'attività più importante, mentre circa un terzo (32,8%) lo ritiene *"abbastanza importante"* e solo il 9,2% *"molto importante"*, quando comparato ad altri aspetti della vita. Rilevante è invece l'attenzione alle condizioni di impiego: il 55% degli intervistati lascerebbe un lavoro privo di retribuzione o tutele adeguate anche senza avere già un'alternativa, e il 42,6% farebbe lo stesso in assenza di prospettive di crescita.

Un ulteriore elemento riguarda il rapporto con il reddito garantito. Una quota consistente (40,8%) dichiara che lascerebbe il lavoro in presenza di un generoso sussidio, ma la maggioranza (59,2%) non lo farebbe, indicando, di nuovo, un'idea del lavoro che va oltre la dimensione economica, per quanto essa sia fondamentale nell'immaginario dei giovani (e non solo). Infine, emerge con forza l'idea che non sia solo la retribuzione a qualificare un buon lavoro: oltre due terzi degli intervistati (68,7%) accetterebbero infatti una paga inferiore in cambio di un'occupazione ritenuta più interessante o gratificante.

> Il lavoro, quindi, non viene percepito unicamente come mezzo di sostentamento: la maggior parte degli intervistati gli attribuisce un valore intrinseco, legato certamente alla realizzazione personale.

Allo stesso tempo, la vita privata appare più centrale, e la disponibilità a lasciare occupazioni prive di adeguate condizioni o prospettive segnala un'attenzione marcata alla qualità dell'esperienza lavorativa.

TABELLA 29

Senso del lavoro nel campione totale

(N=1.697)

Pensando al senso del lavoro in generale, quanto ti trovi d'accordo con ognuna delle seguenti frasi?	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
Vorrei avere un lavoro retribuito anche se non avessi bisogno di soldi	6,8%	14,9%	44,3%	34,0%
È il tempo libero che rende la vita degna di essere vissuta, non il lavoro	4,1%	18,8%	42,2%	34,9%
Accetterei un lavoro pagato meno ma più interessante / gratificante / che mi piace di più	10,8%	20,2%	43,4%	25,6%
Lascerei un lavoro che non garantisse una retribuzione o delle tutele adeguate, anche senza averne già trovato un altro	16,9%	27,5%	30,0%	25,6%
Lascerei un lavoro che non garantisse prospettive di crescita, anche senza averne già trovato un altro	22,5%	33,8%	27,0%	16,7%
Il lavoro è l'attività più importante nella vita di una persona	21,9%	36,1%	32,9%	9,1%
Se avessi un generoso sussidio lascerei il lavoro	30,3%	29,3%	24,7%	15,7%
Il lavoro è solo un modo di guadagnare soldi e nulla più	27,8%	39,7%	23,3%	9,2%

Il genere non caratterizza particolarmente le risposte (tabella 30 →), tuttavia emergono alcune differenze, soprattutto nel considerare le funzioni strumentali: sommando le risposte riferite alle categorie *"molto"* e *"abbastanza"*, gli uomini più spesso rappresentano il lavoro come una mera fonte di denaro (6 p.p. di differenza con le donne). Per contro, le donne più spesso dichiarano di voler avere un lavoro retribuito anche in assenza di bisogno (+5 p.p.), tanto da essere meno d'accordo degli uomini con l'affermazione *"Lascerei un lavoro che non garantisse prospettive di crescita, anche senza averne già trovato un altro"*. Le donne, comunque, considerano il lavoro meno importante nella vita di una persona di quanto non dichiarino i loro coetanei uomini (-6 p.p.).

TABELLA 30

Senso del lavoro per genere dell'intervistato/a

% di rispondenti che si dichiarano d'accordo (risposte *"abbastanza"* e *"molto"*) (N=1.697 / **M** N=891 / **F** N=806)

Item		Frequenza %
Il lavoro è solo un modo di guadagnare soldi e nulla più*	Uomo	35,6%
	Donna	29,2%
Se avessi un generoso sussidio lascerei il lavoro*	Uomo	43,5%
	Donna	36,9%
Il lavoro è l'attività più importante nella vita di una persona*	Uomo	45,1%
	Donna	38,6%
Lascerei un lavoro che non garantisse prospettive di crescita, anche senza averne già trovato un altro*	Uomo	47,5%
	Donna	39,6%
Lascerei un lavoro che non garantisse una retribuzione o delle tutele adeguate, anche senza averne già trovato un altro	Uomo	56,6%
	Donna	54,6%
Accetterei un lavoro pagato meno ma più interessante / gratificante / che mi piace di più	Uomo	67,9%
	Donna	70,2%
Vorrei avere un lavoro retribuito anche se non avessi bisogno di soldi*	Uomo	74,4%
	Donna	82,5%
È il tempo libero che rende la vita degna di essere vissuta, non il lavoro	Uomo	78,8%
	Donna	75,2%

* Differenza statisticamente significativa ($p < 0,05$), dimensione dell'effetto trascurabile in tutti i casi (V di Cramér > 0,10).

Se si osserva come il senso del lavoro si associa al titolo di studio (tabella 31 →), due elementi appaiono in modo chiaro: esiste un'associazione significativa tra le due variabili per quasi tutti gli item relativi al senso del lavoro, e, allo stesso tempo, non si riscontrano differenze tra i titoli di studio nel considerare ugualmente rilevanti gli item *"È il tempo libero che rende la vita degna di essere vissuta, non il lavoro"* e *"Vorrei avere un lavoro retribuito anche se non avessi bisogno di soldi"*. Quest'ultimo esito conferma come il lavoro è un'attività a cui i giovani attribuiscono senso e rilevanza nella costruzione della propria identità e della vita quotidiana al di là della necessità di guadagno, dando, tuttavia importanza al tempo libero nella propria esistenza, ravvivando l'immagine del lavoro come valore centrale ma *"in condominio con altri"*. Le differenze più marcate si riscontrano nelle funzioni strumentali (Bertolini & Gobbino, 2025), a cui sono più inclini le persone che dichiarano un titolo basso, descrivendo il lavoro come un mezzo per guadagnare soldi e nulla più ed essendo più propensi a immaginare un futuro senza lavorare, se si avesse accesso a un generoso sussidio. Similarmente, l'importanza del lavoro nella vita di una persona diminuisce all'aumentare del titolo di studio e i giovani con i titoli bassi sono anche coloro che si dichiarano più propensi a lasciare un lavoro senza prospettive di crescita, anche senza averne trovato uno prima. Anche la maggiore disponibilità dei giovani con titolo di studio basso a lasciare un lavoro

privo di prospettive di crescita può essere letta alla luce della diversa qualità delle opportunità occupazionali. È plausibile che chi accede più frequentemente a occupazioni poco qualificate e con limitate possibilità di sviluppo percepisca come meno conveniente permanere in tali posizioni e, di conseguenza, si dichiari più disposto a interrompere il rapporto di lavoro anche in assenza di un'alternativa immediata.

TABELLA 31

Senso del lavoro per titolo di studio

% di rispondenti che si dichiarano d'accordo (risposte *"abbastanza"* e *"molto"*) (N=2.024 / **B** N=403 / **M** N= 865 / **A** N= 756)

Item		Frequenza %
Il lavoro è solo un modo di guadagnare soldi e nulla più*	**Basso**	50%
	Medio	34%
	Alto	23%
Se avessi un generoso sussidio lascerei il lavoro*	**Basso**	53%
	Medio	41%
	Alto	34%
Il lavoro è l'attività più importante nella vita di una persona*	**Basso**	54%
	Medio	45%
	Alto	33%
Lascerei un lavoro che non garantisse prospettive di crescita, anche senza averne già trovato un altro*	**Basso**	55%
	Medio	43%
	Alto	39%
Lascerei un lavoro che non garantisse una retribuzione o delle tutele adeguate, anche senza averne già trovato un altro	**Basso**	62%
	Medio	56%
	Alto	56%
Accetterei un lavoro pagato meno ma più interessante / gratificante / che mi piace di più	**Basso**	61%
	Medio	68%
	Alto	73%
Vorrei avere un lavoro retribuito anche se non avessi bisogno di soldi	**Basso**	75%
	Medio	78%
	Alto	80%
È il tempo libero che rende la vita degna di essere vissuta, non il lavoro	**Basso**	78%
	Medio	76%
	Alto	78%

* Differenze statisticamente significative con dimensione dell'effetto non trascurabile.

Anche in riferimento alla classe di età emergono differenze significative. I più giovani, infatti, tendono ad avere una visione più strumentale del lavoro rispetto ai 25-29 anni, considerandolo più spesso solo un mezzo per guadagnare (41% contro il 22% dei 25-29 anni) e un'attività di cui farebbero a meno in cambio di un generoso sussidio (+12 punti percentuali rispetto ai più adulti). Come per il caso delle persone che dichiarano un titolo basso, anche i giovanissimi si dichiarano più favorevoli a lasciare un lavoro che non garantisce prospettive di crescita, prima di averne trovato un altro (+15 punti percentuali).

È interessante notare come la dimensione economica del lavoro, legata all'idea che sia solo un mezzo per guadagnare e, in presenza di un sussidio, che si possa del tutto eliminare dalla quotidianità, sia significativamente più frequente nel senso che danno al lavoro le persone che hanno vissuto periodi prolungati di disoccupazione (più di tre mesi negli ultimi cinque anni). La distanza dal lavoro sembrerebbe far emergere, quindi, una visione più strumentale.

4.4.1 IL SENSO DEL LAVORO NEI QUATTRO PROFILI DI CARRIERA

La tabella 32 mostra la percentuale di accordo tra i quattro profili di carriera con le dimensioni riferite al senso del lavoro. Se si mettono a confronto le risposte dei quattro profili, emergono delle differenze significative.

TABELLA 32

Senso del lavoro nei profili di carriera

% di rispondenti che si dichiarano d'accordo (risposte *"abbastanza"* e *"molto"*) (N=2.024)

Item		Frequenza %
Il lavoro è solo un modo di guadagnare soldi e nulla più	**Stabili**	25%
	Continui ma instabili	28%
	Resilienti	38%
	Instabili	32%
	Totale	**32%**
Se avessi un generoso sussidio lascerei il lavoro	**Stabili**	36%
	Continui ma instabili	36%
	Resilienti	51%
	Instabili	45%
	Totale	**40%**

Item		Frequenza %
Il lavoro è l'attività più importante nella vita di una persona	**Stabili**	37%
	Continui ma instabili	41%
	Resilienti	41%
	Instabili	43%
	Totale	**42%**
Lascerei un lavoro che non garantisse prospettive di crescita, anche senza averne già trovato un altro	**Stabili**	33%
	Continui ma instabili	45%
	Resilienti	51%
	Instabili	42%
	Totale	**44%**
Lascerei un lavoro che non garantisse una retribuzione o delle tutele adeguate, anche senza averne già trovato un altro	**Stabili**	47%
	Continui ma instabili	58%
	Resilienti	47%
	Instabili	58%
	Totale	**56%**
Accetterei un lavoro pagato meno ma più interessante / gratificante / che mi piace di più	**Stabili**	63%
	Continui ma instabili	68%
	Resilienti	64%
	Instabili	73%
	Totale	**69%**
È il tempo libero che rende la vita degna di essere vissuta, non il lavoro	**Stabili**	81%
	Continui ma instabili	82%
	Resilienti	80%
	Instabili	71%
	Totale	**77%**
Vorrei avere un lavoro retribuito anche se non avessi bisogno di soldi	**Stabili**	76%
	Continui ma instabili	83%
	Resilienti	65%
	Instabili	78%
	Totale	**78%**

INSTABILI

Come discusso anche nelle sezioni precedenti, i giovani assegnano un alto valore al tempo libero dal lavoro; nonostante i valori di accordo con questa affermazione siano elevati in tutti i profili, gli instabili sono significativamente meno orientati al *work-life balance*, a differenza degli altri, che riportano percentuali di accordo sopra l'80%. Questa attitudine si associa alla ricerca di un lavoro interessante e gratificante, anche se fosse pagato meno di quello attuale. Infatti, gli instabili, così come gli altri profili, non vedono il lavoro solo come un modo per guadagnare soldi, ma si configura come una fonte di identificazione, un'attività desiderata anche qualora non fosse necessario lavorare per avere accesso a risorse economiche adeguate. Il profilo degli instabili si caratterizza, inoltre, per una propensione a cambiare lavoro più alta rispetto ad altri (specialmente rispetto agli stabili e i resilienti), segno che lavorare con contratti a termine influenza il senso che si dà al lavoro e l'idea di ciò che è necessario fare per rimanere all'interno del mercato.

STABILI

Gli stabili si caratterizzano per essere meno *"work-centric"* (il lavoro è l'attività più importante nella vita di una persona), e, coerentemente, ritengono che sia il tempo libero a rendere la vita degna (81%). Questa attitudine a cercare un bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, presente in tutti i profili ma particolarmente caratterizzante gli stabili, non si lega però ad un mancato attaccamento al lavoro: solo un quarto crede che il lavoro sia solo un modo per guadagnare soldi. Per chi lavora con un contratto a tempo indeterminato l'idea di lasciare un lavoro inadeguato per tutele e retribuzione, o senza prospettive di crescita senza averne prima trovato un altro è meno condivisa rispetto ai profili più precari. L'aver raggiunto il traguardo della stabilità, senza aver nemmeno vissuto periodi recenti di disoccupazione prolungata, influenza l'atteggiamento nei confronti della flessibilità, meno accettata e parte del senso che si dà al lavoro e orientando di più alla continuità e meno al cambiamento.

RESILIENTI

I resilienti, pur avendo un attaccamento forte al lavoro, sono quelli che meno "dipendono" da un lavoro retribuito. Il 38% dichiara di essere d'accordo con l'affermazione *"il lavoro è solo un modo di guadagnare soldi e nulla più"*, una percentuale sicuramente che non descrive un distacco dal lavoro, ma che emerge come significativamente più alta se comparata con gli altri profili. Coerentemente con il profilo, i resilienti sono coloro che meno spesso affermano di voler lavorare anche se non avessero bisogno di un reddito (65%) e lascerebbero il lavoro se potessero accedere a un generoso sussidio (51%). I resilienti, tuttavia, appaiono i più orientati alla crescita e allo sviluppo e sono i più disponibili a lasciare un lavoro senza prospettive di crescita, senza averne già trovato un altro (51%). Aver navigato nella precarietà, anche con periodi di interruzione dal lavoro lunghi, per poi essere approdati a un contratto stabile ha verosimilmente plasmato un'idea del lavoro più legata agli aspetti strumentali e economici anche se, come per il caso degli instabili, emerge un desiderio di ricercare una posizione lavorativa soddisfacente dal punto di vista delle mansioni.

CONTINUI MA INSTABILI

Il profilo dei continui ma instabili valorizzano particolarmente il tempo libero (82%) – anche se le differenze tra i profili su questa dimensione sono minime –, e dimostra un attaccamento al lavoro maggiore rispetto ad altri profili: l'83% vorrebbe un lavoro anche se non avesse bisogno di soldi. Tale attitudine è orientata però a mansioni lavorative che siano ben retribuite e adeguatamente tutelate, e quando il lavoro svolto non rispecchia tali caratteristiche, i continui ma instabili sono più spesso propensi a lasciare il lavoro anche senza averne trovato un altro (58%), similarmente al profilo degli instabili, con cui emergono diverse similitudini.

4.4.2 LE DIMENSIONI DEL SENSO DEL LAVORO

Per approfondire la struttura degli atteggiamenti nei confronti del lavoro è stata condotta un'analisi fattoriale esplorativa sui diversi item che compongono la batteria dedicata al senso del lavoro. L'analisi fattoriale esplorativa, effettuata utilizzando una matrice di correlazioni tetrachoriche e un criterio di estrazione basato sull'analisi parallela, evidenzia come gli item non convergano verso un'unica dimensione latente, bensì descrivano quattro aspetti, concettualmente distinti del rapporto con il lavoro. Più che identificare una scala unidimensionale, i risultati suggeriscono che il senso del lavoro si articola in orientamenti differenti, dalla funzione strumentale del lavoro, alle aspettative sulla qualità dell'occupazione, fino al valore intrinseco e alla centralità attribuita al lavoro nella propria vita, confermando la natura multidimensionale del costrutto.

Una prima dimensione raccoglie le affermazioni che descrivono il lavoro come uno strumento prevalentemente orientato al **soddisfacimento di bisogni economici** e subordinato ad altre sfere della vita (funzione strumentale). Ne fanno parte l'idea che il lavoro sia soltanto un modo per guadagnare denaro, la disponibilità a lasciare il lavoro in presenza di un generoso sussidio e, in parte, la convinzione che sia il tempo libero a rendere la vita degna di essere vissuta. Questa dimensione richiama un orientamento prevalentemente strumentale nei confronti del lavoro.

Una seconda dimensione è invece costituita dagli item relativi alla disponibilità a lasciare un lavoro che non garantisca adeguate tutele economiche o prospettive di crescita. Più che la centralità del lavoro in sé, questo fattore esprime il livello delle **aspettative nei confronti della qualità dell'occupazione** e la propensione a non accettare condizioni lavorative ritenute insoddisfacenti.

Le restanti due dimensioni, che sono strettamente legate tra loro, anche statisticamente, riguardano gli **aspetti più valoriali** del rapporto con il lavoro. La prima è caratterizzata soprattutto dall'affermazione secondo cui si continuerebbe a lavorare anche in assenza di necessità economiche e richiama il valore intrinseco del lavoro, cioè la capacità dell'attività lavorativa di fornire realizzazione personale indipendentemente dalla retribuzione. L'ultima dimensione, invece, è definita principalmente dall'idea che il lavoro rappresenti l'attività più importante nella vita di una persona e rimanda alla centralità del lavoro nella gerarchia dei valori individuali.

Particolarmente interessante è il fatto che queste ultime due dimensioni risultino distinte (tabella 33). I risultati suggeriscono infatti che attribuire al lavoro un valore che trascende la sola remunerazione non coincide necessariamente con il considerarlo il fulcro della propria esistenza. In altri termini, il lavoro può essere vissuto come un'attività significativa e fonte di realizzazione personale senza per questo assumere una posizione di assoluta preminenza rispetto alle altre sfere della vita.

TABELLA 33

Analisi fattoriale esplorativa sul senso del lavoro

Analisi fattoriale esplorativa (Principal Factor) su matrice di correlazioni tetrachoriche; rotazione Varimax - Numero di fattori determinato mediante analisi parallela

Dimensione / fattore	Item prevalenti
Strumentale	È il tempo libero che rende la vita degna di essere vissuta, non il lavoro
	Il lavoro è solo un modo di guadagnare soldi e nulla più
	Se avessi un generoso sussidio lascerei il lavoro
Qualità del lavoro	Lascerei un lavoro che non garantisse una retribuzione o delle tutele adeguate, anche senza averne già trovato un altro
	Lascerei un lavoro che non garantisse prospettive di crescita, anche senza averne già trovato un altro
Valore intrinseco del lavoro	Vorrei avere un lavoro retribuito anche se non avessi bisogno di soldi
	Accetterei un lavoro pagato meno ma più interessante / gratificante / che mi piace di più
Centralità	Il lavoro è l'attività più importante nella vita di una persona

Le analisi di correlazione di Spearman evidenziano che il livello di istruzione è significativamente associato a tutte le dimensioni del senso del lavoro considerate. In particolare, l'aumento del titolo di studio è associato a una minore enfasi sulla funzione strumentale del lavoro (rho = -0,168); $p < 0,001$), a una minore centralità attribuita al lavoro nella propria vita (rho = -0,159); $p < 0,001$) e a una minore rilevanza della dimensione della qualità (rho = -0,104); $p < 0,001$). Al contrario, la dimensione valoriale del lavoro presenta una correlazione positiva con il livello di istruzione (rho = 0,086); $p < 0,001$), indicando che i soggetti più istruiti tendono ad attribuire maggiore importanza agli aspetti intrinseci e valoriali dell'attività lavorativa.

Sebbene l'intensità delle associazioni sia contenuta, i risultati delineano un quadro coerente: il livello di istruzione rappresenta una variabile sistematicamente associata ai diversi significati attribuiti al lavoro. In particolare, all'aumentare dell'istruzione emerge una minore enfasi sulle dimensioni strumentali e sulla centralità del lavoro, accompagnata da una maggiore valorizzazione della sua componente intrinseca. Considerata la complessità dei fenomeni sociali analizzati, coefficienti di questa entità rappresentano associazioni non trascurabili e teoricamente significative.

4.4.3 COME SI COSTRUISCE IL SENSO DEL LAVORO TRA I E LE GIOVANI

Se si chiede ai giovani quali sono i fattori che più di altri hanno influenzato l'idea di ciò che è più importante nel lavoro (tabella 34), emerge forte la dimensione delle esperienze personali, rilevante per il 53% dei rispondenti e leggermente più importante per la fascia di età 25-29 anni rispetto ai più giovani. Sorprendentemente, solo un terzo del campione segnala le esperienze professionali come fattore di influenza, al pari dei consigli ricevuti dalla famiglia. Formazione e educazione vengono citati da circa il 20% dei giovani, con una leggera differenza nell'importanza assegnata all'educazione tra i titoli di studio medio-bassi (15%), che valorizzano meno il loro percorso nel definire cosa è importante nel lavoro. Le esperienze e i consigli degli amici sono più importanti per i giovanissimi rispetto ai 25-29 anni (6 p.p. differenza) e sono comunque citati dal 17% del campione totale. Interessante notare come l'orientamento fatto a scuola sia scarsamente considerato allo stesso modo, indipendentemente dall'età e dal titolo di studio. I social network, per quanto abbiano un indubbio potere nel veicolare informazioni e rappresentazioni del lavoro, sono pertinenti per farsi un'idea di cos'è importante professionalmente solo per il 6%, con una significativa differenza tra 18-24 anni (8%) e 25-29 anni (3%).

TABELLA 34

Fattori di influenza su aspetti più importanti del lavoro

Secondo te, quali fattori hanno influenzato maggiormente la tua idea di ciò che è più importante nel lavoro?	Frequenza %
Esperienze personali	53%
Esperienze professionali	30%
Consigli ricevuti dai genitori o familiari	28%
Formazione professionale	21%
Educazione scolastica	18%
Esperienze e consigli di amici	17%
Orientamento fatto a scuola	12%
Consigli ricevuti da social media	6%

4.4.4 LA VOCE DEI GIOVANI: I MECCANISMI E LE TRAIETTORIE BIOGRAFICHE COME BASI DEL SENSO

Grazie all'indagine qualitativa è possibile ricostruire e rendere visibili quei processi attraverso cui il senso del lavoro prende forma: le interviste mostrano, infatti, come esso sia il risultato di un processo dinamico di costruzione, nel quale esperienze personali, relazioni familiari, transizioni lavorative ed eventi collettivi come la pandemia contribuiscono a ridefinire continuamente il posto che il lavoro occupa nella vita dei giovani.

In questa prospettiva, le dimensioni da cui il senso è costituito emergono come esiti di percorsi biografici differenti, in modo trasversale rispetto al genere, il titolo di studio e i profili di carriera. Le narrazioni degli intervistati e delle intervistate evidenziano infatti che

> il significato attribuito al lavoro
> si modifica nel tempo
> e con la crescita, attraverso processi
> di apprendimento, confronto
> e riflessività, per poi stabilizzarsi.

Nella costruzione del senso del lavoro assumono particolare rilievo tre meccanismi trasversali: la socializzazione familiare, le esperienze lavorative dirette e gli eventi di discontinuità biografica, tra cui la pandemia da Covid-19. Tali processi costituiscono le principali risorse interpretative attraverso cui i giovani riferiscono di costruire e rinegoziare il proprio rapporto con il lavoro.

Le rappresentazioni analizzate, infatti, sono il prodotto di una "bussola" interpretativa che si forma attraverso l'intreccio tra storie personali e contesti collettivi. Nel paragrafo che segue, l'indagine si sposta dunque su come le rotture sistemiche, le esperienze familiari e i primi contatti diretti con il mercato del lavoro agiscono da catalizzatori nella definizione dell'identità professionale e delle aspettative future.

→ Le rotture sistemiche

L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha profondamente agito come punto di svolta, modificando in parte la gerarchia dei valori associati al lavoro. La pandemia è stata un potente acceleratore della riflessione sulla funzione del lavoro e per molti questo evento ha favorito il passaggio da una visione del lavoro come fine ultimo a una concezione più "in condominio" con altri aspetti ma allo stesso tempo maggiormente significativa.

L'esigenza di Marco, attualmente disoccupato, di mantenere il lavoro in una posizione centrale per non smarrire il proprio orientamento identitario, nonostante una visione prettamente strumentale del lavoro come *"base obiettiva"*, si lega alla consapevolezza maturata durante l'emergenza sanitaria, che ha reso visibile un malessere diffuso e alimentato la speranza di trovare un'occupazione finalmente da lui valutata come adeguata:

> *"Ho visto che molti giovani hanno iniziato a mostrare disappunto su tante cose e questo mi fa piacere, aumenta in me la speranza di trovare qualcosa di decente."*
> **Marco, 27 anni** (M)
> Diploma, Disoccupato - Torino

Allo stesso tempo, le esperienze dirette contribuiscono per lui a definire il lavoro anche come occasione di apprendimento, utile a riconoscere i propri limiti e le proprie preferenze:

> *"Inoltre prendi atto che alcune cose non sei capace a farle o non ti piacciono."*
> **Marco, 27 anni** (M)
> Diploma, Disoccupato - Torino

La scelta di Federica, consulente finanziaria, di considerare il senso del lavoro nella sua funzione strumentale ma, al contempo, di privilegiare il tempo personale rispetto a uno stipendio elevato, affonda le proprie radici nella ridefinizione dei valori vissuta durante il lockdown, che ha spostato l'asse dell'importanza verso dimensioni relazionali e affettive:

> *"Le cose importanti sono diventate altre, la famiglia, gli affetti."*
> **Federica, 26 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

In questa stessa prospettiva, anche il lavoro viene da lei interpretato non come scelta definitiva, ma come spazio di sperimentazione e possibilità di cambiamento:

> *"Ho scelto di buttarmi, nel caso non mi fossi trovata bene, potevo cambiare strada."*
> **Federica, 26 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

La pandemia è inoltre descritta come un'occasione di riflessione e di rallentamento forzato, che ha permesso ad alcuni giovani di interrogarsi sul proprio percorso. È il caso di Ilaria, oggi occupata nel Terzo Settore, che definisce il lavoro un *"pilastro"* fondamentale della propria esistenza. La sua importanza, tuttavia, non risiede nella sicurezza materiale, bensì nella funzione simbolica di autorealizzazione.

Questa rappresentazione affonda le proprie radici anche nell'esperienza della pandemia, vissuta come un evento di rottura che le ha imposto di *"fermarsi e riflettere"* sul proprio percorso, trasformando così il lavoro in un ambito di scelta consapevole orientato al benessere soggettivo:

> *"In realtà* [l'idea del lavoro si è formata] *scoprendo che cosa mi piacesse e me stessa attraverso le tante esperienze che ho fatto.* [Se non ci fosse stata la pandemia] *non so se mi sarei iscritta all'università. È stato un fermarmi e mettermi davanti al fatto che, sì, viaggiare, fare le stagioni e conoscere mi piaceva, però che alla lunga forse sarebbe stato stancante e poco arricchente."*
>
> **Ilaria, 29 anni** (F)
> Laurea triennale, Occupata - Genova

Tuttavia, il caso di Serena mostra una traiettoria più articolata, in cui si intrecciano eventi collettivi, condizioni familiari ed esperienze dirette. La percezione del lavoro come asse portante per la stabilità e l'autosostentamento, maturata anche attraverso un ingresso precoce nel mercato del lavoro dovuto a necessità personali e familiari, si combina con l'esperienza pandemica, che ha alimentato sentimenti di incertezza rispetto alla continuità occupazionale, ma anche con la consapevolezza del valore formativo del lavoro e dei costi che questo ha comportato in termini di rinunce personali:

> *"Con la pandemia ho avuto paura di non trovare più lavoro. Per motivi personali ho dovuto cercare lavoretti da quando ho 19 anni, il lavoro è stato fondamentale per crescere ma, tornassi indietro, vorrei vivere con più calma, proseguire con gli studi."*
>
> **Serena, 28 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

L'accettazione, da parte di Daniele, yacht agent, della reperibilità costante come sfida stimolante di inizio carriera risulta ulteriormente rafforzata da una riflessione maturata durante il periodo pandemico. Quest'ultimo ha infatti agito come catalizzatore, chiarendo il suo bisogno di contatto e di scambio interpersonale:

> *"La pandemia mi ha fatto capire che volevo un lavoro con relazioni umane."*
>
> **Daniele, 26 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Genova

Complessivamente, la pandemia emerge come un evento che ha agito sia come fattore di disorientamento, specialmente per le difficoltà incontrate dai giovani nello svolgere il lavoro o lo studio da remoto, sia e soprattutto come catalizzatore di consapevolezza e riflessività, sfruttando il "tempo sospeso" per prendere decisioni importanti, come proseguire gli studi o cambiare lavoro, e per consolidare il senso del lavoro, in particolare nelle funzioni simboliche e di integrazione, come suggerito dalle narrazioni dei giovani.

→ Il ruolo della famiglia

Accanto agli eventi collettivi, un ruolo centrale nella costruzione della visione del lavoro è svolto dalle esperienze familiari, in particolare dal rapporto con le traiettorie lavorative dei genitori. L'aver vissuto situazioni di instabilità lavorativa all'interno della famiglia ha contribuito a rendere evidente sia l'importanza del lavoro sia la presenza di ostacoli e vincoli strutturali. Parallelamente, i racconti mettono in luce come le condizioni lavorative dei genitori abbiano contribuito a costruire un'immagine del lavoro come dimensione pressante e totalizzante.

Diego, magazziniere che riconduce il lavoro alla primaria funzione strumentale del guadagno, affonda le proprie radici nell'osservazione della precarietà e dei carichi orari gravosi vissuti dai genitori, che hanno alimentato in lui l'idea del lavoro come una realtà necessaria ma capace di sottrarre tempo prezioso alla vita personale e di generare difficoltà nell'organizzazione quotidiana:

> *"Mio padre è responsabile in un supermercato e lavora dalle 6 alle 9. Mia madre ha sempre avuto contratti instabili."*
>
> **Diego, 20 anni** (M)
> Diploma, Occupato - Torino

La ricerca di Luca, attualmente studente, di un lavoro che generi un impatto sociale sulla comunità, rifiutando al contempo una centralità totalizzante dell'impiego, scaturisce dall'osservazione dei modelli genitoriali contrastanti, tra la presa di distanza dal sovrainvestimento materno e il modello paterno, dando valore agli hobby e al tempo extra-lavorativo:

> *"Mia madre è sempre stata molto impegnata con il lavoro e ha trascurato il suo tempo personale. Mentre mio padre mi ha insegnato l'importanza di coltivare hobby e passioni."*
>
> **Luca, 23 anni** (M)
> Laurea triennale, Studente - Torino

La forte implicazione personale di Beatrice, divulgatrice scientifica che vive il lavoro come un "pilastro" centrale ed etico basato sul rispetto di sé e sulle proprie passioni, è l'esito di un confronto critico tra i modelli familiari: il desiderio di emancipazione rispetto alla scelta della madre (casalinga) e l'emulazione della dedizione appassionata del padre per la professione:

> *"Mia madre è casalinga, rispetto la sua scelta, ma ho capito che io avrei voluto invece lavorare per avere la mia indipendenza. Dall'altra parte mio padre mi ha trasmesso l'idea di fare un lavoro in linea con gli interessi. Era molto appassionato del suo lavoro. Aspiro a quello."*
>
> **Beatrice, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

Qui il lavoro viene associato tanto all'autonomia quanto alla passione, diventando un elemento desiderabile e identitario. Una prospettiva analoga emerge anche nel caso di Carlo, coordinatore nel Terzo Settore, per il quale il lavoro occupa una posizione centrale ed è valorizzato soprattutto nella sua funzione simbolica. Questa rappresentazione positiva dell'impiego affonda le proprie radici nel modello paterno:

> *"Vedere mio padre dedicarsi così tanto al lavoro mi ha ispirato, non lo vedo come un peso ma un'opportunità di fare e di essere."*
>
> **Carlo, 29 anni** (M)
> Laurea triennale, Occupato - Genova

La famiglia, e in particolare i genitori, esercita quindi un'influenza significativa sul modo in cui i giovani immaginano il lavoro. Essa assume infatti il ruolo di una sorta di *"esperienza indiretta"*, da cui è possibile trarre insegnamenti rispetto agli elementi percepiti come positivi (dare importanza al lavoro, svolgerlo con impegno e passione, non far coincidere la propria identità con la professione) e a quelli percepiti come negativi (l'instabilità, l'eccessiva importanza attribuita al lavoro a scapito del tempo libero e degli hobby, la mancanza di indipendenza).

→ Le esperienze di lavoro dirette

Oltre alla famiglia, anche le esperienze lavorative dirette svolgono un ruolo rilevante nella ridefinizione della visione del lavoro, anche in questo caso sia in senso positivo sia in senso negativo.

Il rifiuto categorico di Laura, oggi occupata nel Terzo Settore, del modello "vivere per lavorare", che la porta a presidiare con forza i confini della propria vita privata rispetto a una funzione puramente strumentale dell'impiego, trova la sua spiegazione nel trauma della prima esperienza lavorativa, dove la sensazione di essere trattata come una mera *"pedina per fare soldi"* ha trasformato l'entusiasmo iniziale in una profonda disillusione:

> *"Dopo il primo giorno ho pensato di essere solo una pedina per fare soldi. Volevo imparare ero volenterosa di farlo ma è stata un'esperienza orribile."*
>
> **Laura, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Tuttavia, più frequentemente le esperienze vengono interpretate come occasioni di apprendimento, utili per comprendere meglio se stessi e il funzionamento del mercato del lavoro. Lorenzo, oggi impegnato nel Terzo Settore, attribuisce al lavoro una forte centralità, interpretandolo non solo come fonte di soddisfazione personale, ma anche come investimento sulla propria stabilità futura. Nella sua prospettiva un lavoro percepito come gratificante serve a migliorare le performance e a rafforzare, nel tempo, la propria posizione nel mercato del lavoro.

Questa visione si è consolidata attraverso l'esperienza nell'azienda di famiglia, dove l'impiego nel back office ha rappresentato un momento di chiarificazione biografica:

> *"L'esperienza nell'azienda di famiglia mi ha fatto capire che dovevo cercare qualcosa di più affine ai miei interessi."*
>
> **Lorenzo, 26 anni** (M)
> Diploma, Occupato - Torino

Allo stesso tempo, la varietà delle esperienze è valorizzata come strumento di orientamento e per Vanessa, orientatrice nel Terzo Settore, il lavoro ha un valore legato al benessere soggettivo e alla realizzazione personale. Questa visione si traduce nel rifiuto che il lavoro debba occupare l'intera vita e desidera preservare spazio per altri interessi e attività. Tale rappresentazione nasce da un percorso segnato dalla sperimentazione diretta:

> *"L'esperienza, il fatto di fare lavori diversi, ti porta a capire anche in modo molto semplice cosa ti piace e cosa non ti piace. Questo è ciò che mi ha plasmato la visione del lavoro, man mano che facevo esperienze diverse capivo cosa mi piaceva e cosa no."*
>
> **Vanessa, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

Anche Edoardo, assunto a tempo indeterminato come educatore in un'impresa del Terzo Settore, si esprime in modo simile, sottolineando l'importanza delle esperienze di lavoro come un mezzo per comprendere quali sono gli aspetti accettabili e quali invece non lo sono:

> *"Iniziare a lavorare è stato fondamentale per capire molte cose. Le esperienze mi hanno permesso di modellare il mio modo di pensare. Si sono presentate occasioni di concorsi che però mi davano magari i lavori statici, senza possibilità di crescita particolarmente elevate e io questa cosa non la digerisco."*
>
> **Edoardo, 24 anni** (M)
> Diploma, Occupato - Genova

Le esperienze di lavoro come catalizzatore del senso sono presentate dai giovani quasi come un "rito di passaggio" necessario per aggiustare l'ideale del lavoro, per ritagliarlo su pratiche concrete e esperienze dirette, che aiutano a comprendere quale direzione intraprendere e quali aspetti sono ritenuti particolarmente importanti e necessari per un'esperienza del lavoro positiva e gratificante.

4.4.5 IL SENSO DEL LAVORO NELLE AREE INTERNE

→ **Valle di Susa**

Un primo asse tematico emerso dal dibattito con i giovani e le giovani in Valle di Susa riguarda il lavoro come vocazione e come forma di identificazione personale. In particolare, nelle professioni percepite come orientate alla cura o alla relazione, il lavoro viene descritto come qualcosa che non può essere ridotto alla sola dimensione economica. **Alessia, 24 anni** (F) (Diploma, Studentessa lavoratrice - Susa) afferma che in ambito sanitario *"non puoi ridurlo a guadagnare solo soldi, devi sentirlo dentro, devi volerlo fare, devi volerlo essere"*, introducendo una distinzione netta tra occupazioni che si limitano a garantire uno stipendio e attività che implicano una coincidenza più profonda tra ciò che si fa e ciò che si è. La sua formulazione, secondo cui, in alcuni settori, *"è proprio l'essere anche quello che stai facendo"* segnala una concezione del lavoro come esperienza identitaria, nella quale la soggettività viene investita in modo pieno.

Su questa linea si colloca anche l'intervento di **Chiara, 23 anni** (F) (Laurea triennale, Disoccupata - Susa), che insiste sulla specificità delle professioni di aiuto, nelle quali il coinvolgimento relazionale ed emotivo è percepito come costitutivo. Secondo la sua lettura, si tratta di lavori che *"ti coinvolgono in prima persona"* e *"toccano delle sfere di te"*, rendendo necessaria una motivazione profonda per non perdere *"l'animo di quel tipo di lavoro"*. Il senso del lavoro, in questa prospettiva, non risiede soltanto nel risultato o nella remunerazione, ma nella possibilità di riconoscere la legittimità del proprio investimento soggettivo.

Un secondo nucleo tematico riguarda la tensione tra lavoro desiderato e lavoro necessario. **Francesca, 22 anni** (F) (Diploma, Studentessa lavoratrice - Susa) esprime con chiarezza una posizione intermedia: da un lato dichiara che vorrebbe *"un lavoro che mi piace"*, dall'altro riconosce che *"i soldi servono* [e se si presentasse] *l'opportunità"* di un impiego meno soddisfacente ma economicamente vantaggioso, *"lo prenderei, lo farei comunque"*. Analogamente **Alberto, 22 anni** (M) (Qualifica professionale, Studente lavoratore - Susa) sottolinea che *"dipende anche da che esigenza ho"*: vi sono momenti in cui si cerca un'attività coerente con i propri interessi e altri in cui *"ho bisogno di soldi e prendo quello che c'è"*. Ciò che emerge non è né una rinuncia idealistica né un puro pragmatismo, ma una logica situata del compromesso, nella quale il senso del lavoro è continuamente ridefinito dall'intreccio tra aspirazioni, bisogni e possibilità effettive.

La scarsità di alternative occupazionali costituisce un ulteriore elemento centrale nelle interpretazioni dei giovani. Le esperienze nel lavoro nei servizi, in particolare nella ristorazione, vengono richiamate come esempi di occupazioni svolte non per vocazione ma per necessità. Il riconoscimento, spesso ironico, dell'assenza di una "vocazione" a fare i camerieri rimanda a un mercato del lavoro in cui la possibilità di scegliere appare limitata. In questo contesto, risulta particolarmente rilevante il tema dei confini tra lavoro e vita personale. **Leonardo, 25 anni** (M) (Diploma, Occupato - Susa) valorizza l'idea del *"non portarsi le cose a casa"* e contrappone il lavoro di cameriere, che gli consentiva di preservare uno spazio personale, a un'attività attuale caratterizzata da reperibilità continua. Il lavoro acquista dunque senso non solo per il contenuto che veicola, ma anche per la sua capacità di lasciare intatto un margine di autonomia soggettiva e relazionale.

La riflessione sui confini si approfondisce nell'intervento di **Maria, 24 anni** (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Susa), che denuncia una *"cultura lavorativa un po' tossica, totalizzante"*, soprattutto nei lavori d'ufficio, dove il tempo lavorativo tende a andare oltre i limiti formali della prestazione. Anche quando il lavoro di servizio non implica reperibilità strutturale, esso può comunque produrre un carico emotivo che si prolunga al di fuori dell'orario, sia per la relazione con il datore di lavoro sia per il *"poco rispetto per chi lavora al servizio"*. Ne deriva un'immagine del lavoro contemporaneo segnata non solo dalla precarietà materiale, ma anche da una crescente difficoltà nel delimitare ciò che resta fuori dal lavoro.

Un altro tema forte è quello del riconoscimento, economico e simbolico, del lavoro. Il confronto con esperienze di coetanee all'estero rende visibile una percezione di forte disparità. Quando **Maria, 24 anni** (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Susa) osserva che *"quando siamo retribuiti il giusto a tutti piace anche fare il cameriere"*, mette in luce un punto decisivo: il problema non riguarda soltanto il tipo di lavoro svolto, ma le condizioni entro cui esso viene esercitato e socialmente valorizzato. Il senso del lavoro, quindi, non nasce esclusivamente dall'interiorità del soggetto; dipende anche da istituzioni, salari, diritti e possibilità concrete di vita.

Un tema spesso ricorrente durante la discussione riguarda il peso decisivo del contesto organizzativo e relazionale. Anche quando l'attività in sé viene percepita come significativa, il contesto di lavoro può trasformarla in un'esperienza di sofferenza. Una partecipante osserva: *"tu puoi anche amare il lavoro che stai facendo ma poi dipende il contesto in cui sei"* (**Alessia, 24 anni** (F) Diploma, Studentessa lavoratrice - Susa); un'altra conferma: *"io ero felice di andare, era il contesto che non mi piaceva"* (**Carlotta, 23 anni** (F) Diploma, Occupata - Susa). Il lavoro, dunque, non viene interpretato soltanto in relazione ai contenuti della mansione, ma soprattutto in rapporto alle modalità concrete con cui esso è organizzato, governato e reso praticabile. Emerge così una distinzione analiticamente rilevante tra il senso attribuito al lavoro e le condizioni in cui lo si esercita: può piacere ciò che si fa, ma risultare insostenibile il modo in cui *"te lo fanno fare"* (**Alessia, 24 anni** (F) Diploma, Studentessa lavoratrice - Susa).

Legato al tema del benessere organizzativo, i giovani partecipanti descrivono negativamente gli ambienti di lavoro fortemente gerarchizzati, in cui la voce dei lavoratori giovani risulta marginale o sistematicamente delegittimata. La percezione condivisa è che *"in Italia non esiste lavorare orizzontalmente, c'è una gerarchia"* (**Maria, 24 anni** (F) Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Susa) e che *"non c'è la meritocrazia"* (**Francesca, 22 anni** (F) Diploma, Studentessa lavoratrice - Susa). In questa lettura, il problema non è soltanto la presenza di ruoli differenziati, ma il carattere verticale e autoritario delle relazioni organizzative.

Il rapporto tra giovani e senso del lavoro si definisce inoltre in stretta connessione con il territorio. La Val di Susa emerge nei dialoghi come spazio ambivalente: da un lato luogo di appartenenza, desiderabile sul piano della qualità della vita; dall'altro contesto percepito come limitante per alcune traiettorie professionali. Francesca, la già citata giovane artista, ad esempio, afferma di voler andare a vivere a Torino perché *"non penso che nell'ambito del design in Val di Susa ci sia qualcosa"* (**Francesca, 22 anni** (F) Diploma, Studentessa lavoratrice - Susa), mostrando come il territorio possa essere vissuto come affettivamente significativo ma professionalmente poco abilitante. Parallelamente, altri interventi sottolineano una specifica *"cultura dello spostamento"* (**Alessia, 24 anni** (F) Diploma, Studentessa lavoratrice - Susa), per cui lunghi tempi di percorrenza vengono normalizzati e incorporati nelle biografie lavorative. In questo caso, la mobilità

non è letta solo come costo, ma anche come competenza adattiva; tuttavia, essa segnala al tempo stesso una distribuzione diseguale delle opportunità e l'obbligo, per molti giovani, di negoziare continuamente tra radicamento territoriale e accesso al lavoro.

In questo quadro, i giovani non esprimono una visione ingenua del lavoro, ma una lettura complessa e riflessiva:

> il lavoro ha senso quando permette di riconoscersi, quando non invade interamente la vita, quando è giustamente retribuito e quando non obbliga a sacrificare integralmente aspirazioni, relazioni e benessere.

L'insieme delle narrazioni mostra dunque che, per i giovani valsusini, il senso del lavoro nasce dall'equilibrio instabile tra vocazione e necessità, tra identità e reddito, tra libertà progettuale e adattamento ai vincoli strutturali.

→ Verbano-Cusio-Ossola

Il senso del lavoro tra i giovani di Domodossola e dintorni emerge come una costruzione complessa e coerente con quanto rilevato in altri territori, per cui la dimensione economica non scompare ma non è sufficiente, da sola, a dare legittimità e desiderabilità all'esperienza lavorativa. I giovani descrivono il lavoro come un ambito in cui si intrecciano bisogni materiali, benessere psicofisico, qualità delle relazioni, possibilità di crescita e coerenza etica. L'analisi qualitativa delle conversazioni mostra che il lavoro viene valutato non soltanto in base al salario, ma anche in relazione alla sua capacità di non svuotare il tempo di vita, di non compromettere la salute e di offrire un orizzonte di riconoscimento e di evoluzione.

Un primo tema riguarda il superamento della centralità del solo stipendio. Isabella, a partire da un confronto tra esperienze diverse, racconta di avere sperimentato sia un lavoro *"che ti dà lo stipendio e fai la tua vita normale"* (**Isabella, 29 anni** (F) Diploma, Disoccupata - Verbano-Cusio-Ossola), sia un'attività più coerente con ciò che desiderava davvero. Il punto di svolta, nel suo racconto, coincide con la consapevolezza che un lavoro ripetitivo, pur non essendo apertamente rifiutato, *"non mi dava niente"*. Poiché il lavoro occupa *"8 ore al giorno"* ed è il luogo in cui si trascorre *"più tempo che a casa"*, esso deve poter offrire un coinvolgimento soggettivo. Su un piano diverso ma complementare, **Mirko, 19 anni** (M) (Diploma, NEET - Verbano-Cusio-Ossola) collega questa ricerca di qualità del lavoro alla questione territoriale, sostenendo che nel dialogo vi siano molte risposte sul perché *"i giovani vanno via"*: il desiderio di lasciare la zona viene associato alla possibilità di vivere meglio, di *"godere di più le cose"* e di accedere anche a *"un lavoro che piace di più"*. In questa prospettiva, il senso del lavoro si lega strettamente alla qualità del contesto di vita e alle opportunità offerte dal territorio.

Un secondo nucleo interpretativo riguarda la trasformazione dei valori associati al lavoro. **Federico, 26 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato - Verbano-Cusio-Ossola) osserva che *"i valori sono cambiati rispetto ad una volta"*: a differenza delle generazioni precedenti, caratterizzate da una più forte idea di permanenza, fedeltà all'azienda e aspirazione a *"fare carriera"*, oggi i giovani sembrano orientarsi in modo più esplicito verso la ricerca di stabilità e sostenibilità economica e sociale. Nella sua lettura, un lavoro può essere considerato soddisfacente anche se *"medio"*, a patto che *"piaccia"* e garantisca *"la stabilità economica"* necessaria per costruire una vita al di fuori del lavoro, fatta di *"passioni e hobby"*.

Anche nel Verbano emerge come particolarmente rilevante il tema del benessere lavorativo, che nei dialoghi non viene trattato come fattore secondario, ma come criterio fondamentale di valutazione. **Mario, 21 anni** (M) (Diploma, Occupato - Verbano-Cusio-Ossola) descrive esperienze segnate da orari eccessivi, scarsa valorizzazione e perfino da forme di umiliazione simbolica, come quando uno stage molto impegnativo si conclude con un premio percepito come una *"presa in giro"*. L'ingresso in un contesto attuale più sostenibile viene invece valorizzato per la qualità delle relazioni e per l'assenza di sovraccarico: i colleghi sono *"simpatici e disponibili"*, eventuali ritardi vengono compresi e, soprattutto, il lavoro non compromette *"la testa"* né il fisico. Per questo Mario afferma di preferire *"1.500 euro in un lavoro vivibile"* piuttosto che una retribuzione più alta ottenuta al prezzo di un sacrificio eccessivo. In modo ancora più netto, **Asia, 25 anni** (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Verbano-Cusio-Ossola) colloca l'ambiente subito dopo lo stipendio nella gerarchia delle priorità, raccontando uno stage in cui lo stress l'aveva portata a stare male fisicamente. Il contrasto con il lavoro attuale, in cui *"nessuno ti incolpa per niente"* e i problemi si affrontano insieme, mostra che il senso del lavoro si produce anche attraverso il riconoscimento interpersonale e il rispetto quotidiano.

Un ulteriore asse tematico riguarda il rapporto tra carriera, sacrificio e prospettive di crescita. Nei dialoghi la disponibilità ad accettare fatica, pressione e persino una certa quota di malessere non viene esclusa in modo assoluto, ma appare subordinata all'esistenza di un orizzonte riconoscibile. **Federico, 26 anni** (M) (Laurea magistrale, Occupato - Verbano-Cusio-Ossola) richiama esplicitamente il tema della *"gavetta"*, sostenendo che per entrare in alcuni contesti desiderati sia necessario attraversare fasi più dure. **Asia, 25 anni** (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Verbano-Cusio-Ossola) introduce una distinzione importante tra grandi organizzazioni e aziende del territorio: se in una multinazionale lo stress può essere tollerato perché apre a *"prospettive di carriera"*, in contesti locali privi di reali avanzamenti esso appare molto meno giustificabile, soprattutto se si traduce in incrementi economici minimi, come *"7 euro di bonus a fine anno"*. **Mirko, 19 anni** (M) (Diploma, NEET - Verbano-Cusio-Ossola) rafforza questa interpretazione sottolineando che la sopportabilità dello stress dipende dalla presenza di *"una motivazione dietro"* e dal fatto che esso sia percepito come temporaneo, ad esempio per *"6 mesi o 1 anno"*. Il problema non è quindi il sacrificio in sé, ma la sua eventuale cronicizzazione senza sbocchi. Il senso del lavoro, in questo caso, si radica nella possibilità di attribuire alla fatica una direzione, una durata e una promessa credibile di trasformazione.

Al tempo stesso, i giovani mettono in discussione l'idea che l'avanzamento di carriera coincida automaticamente con un miglior equilibrio di vita. **Rebecca, 31 anni** (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Verbano-Cusio-Ossola) introduce una dimensione ulteriore, quella etica. Raccontando di avere lasciato un lavoro in Svizzera pagato bene non solo per stress ma anche per il disagio di trovarsi in un ambiente che non era in linea con i suoi principi e valori, afferma implicitamente che il senso del lavoro non dipende

esclusivamente dal reddito o dal prestigio della posizione. Anche un'esperienza apparentemente desiderabile, in un luogo percepito da altri interessante, può risultare inaccettabile se contrasta con i propri valori.

La conciliazione tra lavoro e vita personale emerge poi come una questione decisiva. **Asia, 25 anni** (F) (Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Verbano-Cusio-Ossola) afferma che *"già 40 ore siano abbastanza"*. Luigi ha 21 anni e vive a Domodossola, in provincia del Verbano-Cusio-Ossola, insieme alla sua famiglia. Ha conseguito il diploma presso un istituto alberghiero. Attualmente è occupato come ricambista auto con contratto in somministrazione. In passato ha maturato esperienze nell'ambito della ristorazione, lasciato per motivi di salario e di orari. Lui conferma questa lettura con un racconto segnato da un forte senso di espropriazione del tempo: pur avendo un contratto da 40 ore, ne lavorava molte di più, fino a totalizzare *"600 ore in più"* in un anno senza adeguato riconoscimento (**Luigi, 21 anni** (M) Diploma, Occupato - Verbano-Cusio-Ossola). Il risultato era una drastica compressione della socialità e del riposo. Non a caso, la ricerca di conciliazione viene accolta coralmente come un criterio imprescindibile per immaginare il futuro lavorativo.

Infine, i partecipanti mettono in luce con particolare evidenza il tema dello sfruttamento e delle asimmetrie di potere, soprattutto nelle esperienze giovanili più precarie. **Monica, 21 anni** (F) (Diploma, Studentessa lavoratrice - Verbano-Cusio-Ossola) racconta una condizione in cui alla responsabilità non corrispondeva un adeguato riconoscimento né salariale né contrattuale: pur essendo responsabile del proprio servizio, non veniva pagata come tale, e la sua giovane età veniva usata per giustificare l'idea che dovesse *"fare i sacrifici"*.

Complessivamente, i racconti restituiscono un'immagine del lavoro come spazio da negoziare costantemente tra bisogno e autodifesa, tra desiderio di crescita e necessità di preservare la salute, tra aspirazione a una carriera e richiesta di rispetto. Per questi giovani

> il lavoro ha senso quando offre stabilità, riconoscimento, margini di vita fuori dall'orario e una prospettiva credibile di sviluppo; perde invece legittimità quando diventa puro consumo di tempo, energia e dignità.

→ Provincia di Savona

Un primo asse interpretativo che rappresenta i giovani della provincia di Savona riguarda la continuità percepita tra vita e lavoro: **Michele, 25 anni** (M) (Diploma, Occupato - Savona) afferma esplicitamente che *"vita e lavoro sono una cosa, va di pari passo"*, richiamando il peso che il lavoro assume nell'organizzazione concreta delle giornate. Poiché si tratta di un'attività che occupa *"otto ore al giorno"*, il luogo di lavoro non può essere pensato come uno spazio neutro o meramente strumentale. Da qui deriva la preferenza per contesti *"familiari"*, nei quali stare bene, aiutare i colleghi e intrattenere relazioni positive conta più dell'accesso a stipendi più elevati in organizzazioni orientate soltanto *"al lavoro e al fatturato"*. **Simone, 25 anni** (M) (Laurea triennale, Occupato - Savona) conferma questa lettura, osservando che passare *"otto ore al giorno per cinque giorni a settimana"* con i colleghi impone che vi sia *"un buon rapporto"*. Il senso del lavoro si radica così in una quotidianità relazionale che non viene considerata accessoria, ma costitutiva della vivibilità stessa dell'esperienza lavorativa.

Accanto alla valorizzazione dell'ambiente, i giovani introducono tuttavia una riflessione molto chiara sui confini. Enrico sottolinea che un buon clima può trasformarsi anche in una forma sottile di pressione, soprattutto quando il rapporto tra colleghi tende a sconfinare nell'amicizia obbligata o quando la socialità aziendale invade il tempo di riposo. Il fatto di lavorare *"sei giorni su sette"* e di voler dedicare il settimo *"a me stesso o a chi mi sta vicino"* (**Enrico, 26 anni** (M) Laurea triennale, Studente lavoratore - Savona) restituisce con forza l'idea che il senso del lavoro dipenda anche dalla sua capacità di non assorbire integralmente la soggettività.

La posizione di **Lucia, 25 anni** (F) (Laurea triennale, Occupata - Savona) approfondisce ulteriormente questa ricerca di equilibrio. Da un lato, il lavoro deve *"piacere"* e deve permettere di *"sentirmi utile"* e di fare *"cose che mi mettano alla prova"*, poiché la soddisfazione professionale viene intesa come condizione di crescita e di autostima. Dall'altro lato, la stessa Lucia rifiuta una sovrapposizione completa tra rapporto professionale e rapporto amicale, rivendicando la presenza di un *"muro"* simbolico che separa i colleghi dagli amici veri e propri. Non si tratta di una chiusura relazionale, ma di una modalità di difesa dei ruoli e della propria autonomia.

Il tema dell'ambiente, tuttavia, non viene mai isolato dalla questione economica e da quella del riconoscimento professionale. **Carolina, 24 anni** (F) (Laurea triennale, Disoccupata - Savona) osserva che un lavoro può anche piacere, ma se *"non c'è un compenso adeguato"* rispetto alla laurea, al titolo o alle mansioni svolte, nel tempo si rischia di non apprezzare più nemmeno il contesto relazionale. Il lavoro dovrebbe quindi offrire *"entrambe le cose"*: un ambiente positivo, che faccia sentire utili e favorisca la crescita, e una base economica sufficiente a garantire *"una vita serena anche fuori dal lavoro"*. Su questa stessa linea, **Simone, 25 anni** (M) (Laurea triennale, Occupato - Savona) sottolinea che, se si svolge *"un grande lavoro"* senza ricevere considerazione né in termini salariali né di *"crescita di carriera"*, il discorso sull'ambiente cambia radicalmente. Il senso del lavoro appare dunque legato a un equilibrio tra clima, giustizia retributiva e possibilità di sviluppo, in cui nessuna delle componenti è da sola sufficiente.

Particolarmente significativa è poi la riflessione sulle esperienze lavorative abbandonate perché percepite come prive di senso, nonostante la loro utilità strumentale. I racconti mostrano che i giovani non rifiutano il lavoro come mezzo di sostentamento, ma attribuiscono un peso rilevante alla coerenza tra attività svolta, desideri professionali e benessere personale. Quando questa coerenza viene meno, il lavoro tende a essere vissuto come insostenibile, anche se garantisce sicurezza o promette percorsi formalmente prestigiosi.

Il racconto di Lucia è particolarmente eloquente in questo senso. Pur disponendo di uno stipendio *"abbastanza alto"* per una studentessa e della prospettiva di un dottorato, sceglie di lasciare il laboratorio universitario perché sentiva che *"quello non era il lavoro per me"* e che *"non volevo fare quello nella vita"* (**Lucia, 25 anni** (F) Laurea triennale, Occupata - Savona). La decisione di passare a un tirocinio non pagato nell'azienda in cui lavora oggi mostra una disponibilità al sacrificio economico quando esso è finalizzato a riallineare il lavoro con un progetto di sé. Lucia descrive con chiarezza anche la dimensione corporea del non-senso lavorativo: *"stavo proprio male ad andarci"* e, quando fai un lavoro che non ti piace, *"anche il tuo corpo ne risente"*. Il suo intervento suggerisce che il significato del lavoro non è una variabile astratta, ma una condizione che incide direttamente sulla salute, sulla motivazione e sulla possibilità di immaginare continuità nel tempo.

Anche l'esperienza di **Carolina, 24 anni** (F) (Laurea triennale, Disoccupata - Savona) conferma che il senso del lavoro dipende da un equilibrio delicato tra intensità della mansione, qualità dell'ambiente e adeguatezza della retribuzione. Nel primo reparto in cui ha lavorato come infermiera, nonostante la forte pesantezza fisica e mentale, l'esperienza restava sostenibile perché c'erano *"molta crescita"*, *"un bel gruppo"* e la percezione di *"imparare tanto"*. Quando però, a causa dell'eccessivo carico, *"il reparto si è sgretolato"* e successivamente si è trovata in un contesto in cui non apprezzava né il personale né il tipo di attività svolta, anche il buon stipendio ha smesso di funzionare come fattore compensativo. La sua riflessione è netta: nel momento in cui vengono a mancare sia il riconoscimento economico pieno sia l'ambiente positivo, *"era arrivato il momento di cambiare"*.

Complessivamente, si restituisce un'immagine del lavoro come equilibrio dinamico tra qualità relazionale, giusta distanza, utilità personale, retribuzione adeguata e possibilità di riconoscersi nel proprio percorso.

> Il lavoro acquista senso quando consente di stare bene senza dissolvere i confini della vita privata e quando offre al soggetto una ragione plausibile per restare; lo perde, invece, quando diventa mero vincolo economico o traiettoria percepita come estranea a sé.

→ I tre territori a confronto

Per le nuove generazioni, **il salario non rappresenta più l'unico parametro di valutazione** del lavoro, ma viene ridefinito come una condizione necessaria ma radicalmente insufficiente a garantire la desiderabilità e la legittimità dell'impiego. Il lavoro non è più visto come un mero strumento di sostentamento, ma come uno spazio in cui si intrecciano identità, benessere e coerenza etica:

Valle di Susa

Nella zona di Susa emerge una distinzione netta tra le occupazioni che servono a *"guadagnare solo soldi"* e quelle che implicano una coincidenza profonda tra ciò che si fa e ciò che si è. Specialmente nelle professioni di cura o educative, l'investimento soggettivo è considerato costitutivo: lo stipendio da solo non può compensare la mancanza di una motivazione profonda o del riconoscimento simbolico e istituzionale del proprio ruolo. Anche quando si accetta un lavoro *"per necessità"*, esso viene vissuto come un compromesso situato che non esaurisce l'aspirazione a un'attività dotata di senso identitario.

—

Verbano-Cusio-Ossola

Nel VCO, il superamento della centralità dello stipendio si manifesta nella ricerca di un equilibrio tra bisogni materiali e benessere psicofisico. I giovani dichiarano esplicitamente di preferire una retribuzione più contenuta in un ambiente di lavoro vivibile e rispettoso, piuttosto che stipendi più alti ottenuti al prezzo di stress, umiliazioni o esaurimento delle energie vitali. Inoltre, la dimensione etica gioca un ruolo cruciale: un'esperienza lavorativa può diventare inaccettabile, nonostante un'ottima paga se contrasta con i valori personali del soggetto.

—

Provincia di Savona

Nella zona di Savona l'insufficienza del dato monetario è evidente nel rifiuto di organizzazioni orientate esclusivamente al "fatturato". Il clima relazionale e la qualità dell'ambiente sono considerati fattori determinanti per la "tenuta" del lavoratore: se mancano il riconoscimento professionale o le prospettive di crescita, anche un compenso adeguato smette di funzionare come fattore compensativo, portando i giovani a scegliere percorsi economicamente più incerti pur di riallineare il lavoro a un progetto di sé soddisfacente.

> Per i giovani il senso del lavoro nasce da un equilibrio instabile tra reddito e identità.

Il salario è percepito come una base di giustizia dovuta, ma il vero significato dell'esperienza lavorativa si costruisce attraverso la possibilità di "stare bene", di sentirsi utili e di preservare margini di autonomia e dignità al di fuori dell'orario professionale.

Una differenza significativa tra le tre aree riguarda la **logica del compromesso** e il modo in cui viene vissuto il *"sacrificio"* economico o professionale:

Valle di Susa

Nella zona di Susa emerge una oscillazione pragmatica tra vocazione e necessità. Il senso del lavoro è ridefinito continuamente dall'esigenza del momento: i giovani cercano attivamente un lavoro che coincida con la propria identità, ma sono pronti a *"prendere quello che c'è"* e a svolgere lavori non amati se il bisogno di denaro diventa prioritario. Il compromesso è quindi vissuto come una risposta situata ai vincoli economici.

—

Verbano-Cusio-Ossola

Nel VCO, il sacrificio, la cosiddetta *"gavetta"*, viene interpretato in chiave strategica e condizionata. La fatica e lo stress sono tollerati solo se inseriti in un orizzonte di crescita riconoscibile, come nelle grandi multinazionali che offrono prospettive di carriera. In assenza di tali sbocchi, come spesso accade nei contesti locali, i giovani preferiscono rinunciare a stipendi più alti in favore di un lavoro *"medio"* che garantisca però stabilità e benessere psicofisico.

—

Provincia di Savona

Nella zona di Savona, la differenza risiede nella disponibilità a compiere una rinuncia economica radicale per coerenza identitaria. A differenza delle altre aree, emerge il caso di chi sceglie di abbandonare posizioni abbastanza ben retribuite o percorsi accademici per passare a tirocini non pagati, pur di riallineare l'attività lavorativa con i propri desideri profondi e con il proprio benessere corporeo, rifiutando un lavoro che *"fa stare male fisicamente"*.

Mentre in Val di Susa il compromesso è dettato dal bisogno, nel VCO è una valutazione tra benessere e carriera, e in Liguria può diventare una scelta di rottura per proteggere il progetto di sé, a volte anche a costo della sostenibilità economica immediata.

CAPITOLO 4.5

Il ruolo del lavoro

Esplorando cos'è il lavoro per i giovani, è importante comprendere anche quale ruolo immaginano per il lavoro nelle loro vite (tabella 35 →). Se un mezzo per contribuire al il benessere della società non è centrale nel determinare il ruolo immaginato per il lavoro e il lavoro come necessità è opinione condivisa da circa un terzo del campione, indipendentemente da genere, età e titolo di studio, sulla base delle altre categorie, emergono due profili distinti:

- il lavoro come **centro dell'identità**
- il lavoro come **strumento**.

Chi considera il lavoro come una parte centrale della propria identità e della realizzazione personale è più spesso un giovane adulto tra i 25-29 anni (+ 8 p.p. rispetto ai più giovani) e ha un titolo di studio medio alto[9], profilo che verosimilmente accede alle posizioni lavorative con cui è più facile identificarsi e trovarne gratificazione (libere professioni, lavori intellettuali...).

L'idea che il lavoro sia principalmente uno strumento per garantire il proprio sostentamento economico è più radicata tra i giovanissimi (+7 p.p. rispetto ai 25-29 anni) e tra i titoli di studio medio-bassi (+10 p.p. rispetto ai laureati). Similmente al primo profilo, è realistico immaginare che i più giovani e meno istruiti accedano a mansioni che sono meno spesso considerate gratificanti (lavori a bassa qualifica, generici...).

È importante sottolineare che questi due profili non sono mutuamente esclusivi, ovvero c'è comunque un numero significativo di soggetti a basso titolo che considerano il lavoro centrale nella loro vita (25%), così come circa il 22% dei titoli alti vede il lavoro come uno strumento e nulla più.

9. La differenza con i titoli bassi è statisticamente significativa.

TABELLA 35

Ruolo del lavoro nella vita

Che ruolo pensi debba avere il lavoro nella tua vita?	Frequenza %
Una parte centrale della mia identità e realizzazione personale	30%
Uno strumento per garantire il sostentamento economico	29%
Una necessità, ma non il focus principale della mia vita	28%
Un mezzo per contribuire al benessere della società	12%
Altro	1%
Totale	**100%**

Tra le nuove generazioni emerge fortemente il tema del lavoro che deve concedere tempo per la conciliazione. Abbiamo chiesto ai giovani la motivazione. La principale appare essere quella di avere tempo da dedicare alla famiglia o al partner, indicata da quasi la metà del campione. A seguire, ma con un certo stacco, quella di curare i propri hobby, e poi quelle di stare con gli amici e di non sacrificare la propria vita per il lavoro come hanno fatto i genitori. Su queste motivazioni emergono alcune differenze. Le donne danno più spesso importanza al tempo da dedicare alla famiglia o al partner (53%) rispetto agli uomini (44%). Anche l'età distingue il campione: i 25-29enni sono coloro che immaginano più spesso il tempo dedicato alla famiglia o al partner (+9 p.p. rispetto ai giovanissimi), e lo stesso vale per i titoli medio-alti (+7 p.p. rispetto ai titoli bassi). Quasi un quarto dà spazio ai propri hobby, mentre una piccola quota vuole vedere i propri amici (13%), tendenza più presente tra i maschi (16%) che tra le femmine (9%). L'11% dichiara di non voler sacrificare la propria vita per il lavoro, come hanno fatto i propri genitori, soprattutto tra i 18-24enni (+8 p.p. rispetto ai più grandi) e tra i titoli bassi (+10 p.p. rispetto ai laureati). Da segnalare, infine, che solo per il 5% dei giovani non è importante trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata (tabella 36).

TABELLA 36

Importanza di trovare equilibrio fra lavoro e tempo libero

Pensi che trovare un equilibrio fra lavoro e tempo libero sia importante perché:	Frequenza %
Voglio stare con i miei figli / partner / famiglia	48%
Voglio curare i miei hobby	23%
Voglio vedere i miei amici	13%
I miei genitori hanno sacrificato la loro vita per il lavoro	11%
Per me non è importante trovare un equilibrio	5%
Totale	**100%**

4.5.1 IL SENSO E IL RUOLO DEL LAVORO IN CHIAVE MULTIDIMENSIONALE NELLE VOCI DEI GIOVANI

Se si considerano le narrazioni dei giovani intervistati, il primo elemento che emerge è la natura intrinsecamente multidimensionale del lavoro e l'intreccio delle funzioni.

Marco, studente iscritto all'università di Scienze dell'Educazione ma attualmente in stand-by, ha lavorato come steward, promoter ed educatore scolastico. Dopo una recente esperienza nel settore del commercio, si trova attualmente in una condizione di disoccupazione e identifica immediatamente il lavoro come un mezzo per ottenere l'indipendenza economica, mantenersi e avere libertà materiale:

> *"Come prima cosa dico che il lavoro è una cosa che serve, per avere indipendenza economica, potersi comprare le cose che si vogliono, mantenersi e avere la propria libertà. Questa è la base e penso sia molto obiettiva."*
>
> **Marco, 27 anni** (M)
> Diploma, Disoccupato - Torino

Allo stesso tempo, però, evidenzia un forte bisogno di significato e coerenza valoriale. Marco esprime il desiderio di lavorare in una realtà che rispecchi i suoi valori, dove il profitto non sia l'unico fine e dove si cerchi di *"fare del bene"*. Questa dimensione riguarda i valori intrinseci, la possibilità di svolgere un'attività percepita come socialmente utile e il processo di autorealizzazione, in cui il lavoro diventa un elemento identitario e non solo un obbligo:

> *"A livello personale però è anche qualcosa che vorrei fare, ma allo stesso tempo una cosa che non vorrei fossi obbligato a farla. Nel senso che vorrei stare in una realtà in cui ci sono valori che si rispecchiano con i miei, dove si cerca il profitto ma non per forza a tutti i costi e dove si prova anche a fare del bene."*
>
> **Marco, 27 anni** (M)
> Diploma, Disoccupato - Torino

Inoltre, è presente anche un lieve riferimento alla funzione di scansione temporale, nella frase *"tutti ci alziamo ogni mattina per fare qualcosa"*, in cui richiama la capacità del lavoro di strutturare il tempo quotidiano e sociale. Anche se Marco percepisce questa routine come qualcosa di *"autoimposto dalla società"*, riconosce il ruolo del lavoro nell'organizzare la vita individuale e nel dare un ritmo alla giornata.

Infine, emerge la funzione dell'integrazione sociale, dove Marco sottolinea che il lavoro non è solo un atto individuale, ma un contributo all'utilità collettiva che permette all'individuo di sentirsi parte di un tessuto sociale e di una comunità, costruendo così senso di appartenenza:

> *"Però, dato che la società è basata su questo* [il lavoro]*, vorrei farlo in modo decente. Per me è importante che ognuno faccia la sua parte nella comunità, in modo responsabile e coerente."*
>
> **Marco, 27 anni** (M)
> Diploma, Disoccupato - Torino

Giorgia, studentessa magistrale in Politiche e Servizi Sociali, ha maturato esperienze nell'educazione e nel volontariato europeo in Spagna; da un anno lavora come operatrice sociale part-time in un'associazione. Riconosce apertamente la funzione strumentale del lavoro:

> *"Il lavoro è anche un mezzo di sostentamento, non è da demonizzare, è così."*
>
> **Giorgia, 25 anni** (F)
> Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Torino

Ma l'aspetto su cui Giorgia pone l'accento maggiore è la funzione simbolica:

> *"Per me è un mezzo per esprimere me stessa* [...]. *Non riuscirei a svolgere un lavoro che non mi piace solo perché guadagno tanto. Deve combaciare con i miei valori. Ci deve essere un equilibrio."*
>
> **Giorgia, 25 anni** (F)
> Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Torino

La sua dichiarazione di non poter fare un lavoro solo per i soldi sottolinea la priorità data ai significati culturali e identitari rispetto alla pura dimensione economica.

Anche Laura, diplomata al liceo scientifico, dopo una breve esperienza come promoter, attualmente svolge il Servizio Civile presso una casa di quartiere e lavora occasionalmente come sarta, evidenzia la complessità del lavoro. In primo luogo, emerge la funzione simbolica del lavoro:

> *"Per me dovrebbe essere un posto dove stai bene e fai qualcosa che ti permette di vivere senza troppo stress."*
>
> **Laura, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Successivamente, riferendosi al presente, identifica nel Servizio Civile la funzione strumentale:

> *"Adesso il Servizio Civile è una specie di 'sicurezza', un 'soldo sicuro', però è difficile trovare qualcosa che piaccia davvero e sia anche pagato bene."*
>
> **Laura, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Il riferimento alla difficoltà di trovare qualcosa che sia *"pagato bene"* conferma come il reddito sia considerato una funzione manifesta e centrale del lavoro.

Anche nella testimonianza di Camilla la funzione simbolica e quella strumentale sono entrambe presenti, con un particolare accento sulla stretta interconnessione tra sicurezza materiale e realizzazione personale.

> *"Per me il lavoro significa avere un obiettivo, qualcosa che dà direzione e significato alla vita. È anche uno strumento che permette di raggiungere l'indipendenza economica e credo che, una volta raggiunta quella, sia più facile essere autonomi anche negli altri aspetti della vita."*
>
> **Camilla, 27 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

La testimonianza di Valentina, laureata in Sociologia, evidenzia una consapevole tensione tra la dimensione strumentale del lavoro e quella simbolica. Dopo aver lavorato per diversi anni nel settore della ristorazione durante il percorso universitario, fino a raggiungere una posizione manageriale, ha scelto di lasciare tale impiego per completare gli studi magistrali e oggi è alla ricerca di un'occupazione nel settore delle risorse umane. Nella sua narrazione emerge chiaramente il riconoscimento della funzione strumentale del lavoro, richiamata sia come esigenza generale sia come bisogno particolarmente rilevante nella fase di transizione professionale che sta vivendo:

> *"Significa indipendenza economica e stabilità per costruirsi un futuro. Allo stesso tempo, oggi c'è tanta svalutazione sia personale sia economica, e non credo ci si possa accontentare di lavori troppo poco remunerati. Mi fa star male pensare ai rider o ai lavoratori pagati in modo inadeguato... Nel mio caso, accetterei anche uno stage, pur sapendo che non è retribuito come dovrebbe, perché per me sarebbe un equilibrio tra formazione e un minimo di rimborso spese. Preferisco formarmi a costo zero, tra virgolette, piuttosto che fare un lavoro fuori dal mio ambito solo per essere pagata di più..."*
>
> **Valentina, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Disoccupata - Torino

La funzione simbolica emerge con forza quando Valentina afferma che il lavoro è:

> *"Qualcosa in cui posso dare il 100% di me stessa, idealmente rispecchiando ciò che ho studiato o che mi appassiona."*
>
> **Valentina, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Disoccupata - Torino

La testimonianza di Federica, laureanda magistrale in Giurisprudenza d'Impresa, che ha lavorato come responsabile di team in ambito bancario e ora svolge uno stage come consulente finanziaria, offre una visione del lavoro in cui le diverse funzioni si intrecciano. Federica riconosce con pragmatismo e in modo emblematico che il lavoro è, *"sicuramente, in primis, ciò che mi permette di vivere"*. Questa funzione, legata agli aspetti economici e materiali, è accettata come una necessità imprescindibile. Nonostante la base strumentale, l'intervistata pone un forte accento sulla gratificazione e sull'ambizione:

> *"Allora, secondo me il lavoro è qualcosa che ti deve gratificare, qualcosa che fai per 40 anni, se non di più. [...] Sono ambiziosa, mi piace crescere, mi piacerebbe avere un ruolo importante [...] cerco anche un modo di fare qualcosa che mi piace. Quindi sì, devo lavorare, però senza passare giornate pesanti, ma sentendo di fare una cosa che non è solo per i soldi, anche se ovviamente il lavoro è il mezzo che mi permette di vivere, ma che mi gratifichi."*
>
> **Federica, 26 anni** (F)
> Laurea magistrale, Disoccupata - Torino

Un aspetto centrale è la funzione di scansione temporale, in cui sottolinea l'importanza della conciliazione tra vita lavorativa e privata:

> *"Il lavoro però non è il centro della mia vita: penso che ci siano anche altre cose importanti."*
>
> **Federica, 26 anni** (F)
> Laurea magistrale, Disoccupata - Torino

La testimonianza di Emanuele, studente di Informatica che ha svolto il Servizio Civile occupandosi di orientamento e back office e attualmente concentrato sul completamento degli studi universitari, illustra il passaggio da una visione puramente utilitaristica del lavoro a una più complessa e multidimensionale. Inizia riconoscendo il lavoro come una necessità e in particolare la sua funzione strumentale:

> *"Il lavoro per me è qualcosa che devi per forza fare per vivere, è qualcosa che ti accompagna per tutta la vita. Tu servi a lui e lui serve a te. Le mie prime esperienze hanno avuto soprattutto un significato economico, quindi erano principalmente un'entrata di reddito. In quel periodo lo vedevo proprio così, come un modo per essere un po' più indipendente e gestirmi le mie spese."*
>
> **Emanuele, 22 anni** (M)
> Diploma, Studente - Genova

Il racconto del Servizio Civile evidenzia un netto spostamento verso la funzione dell'integrazione sociale:

> *"Il Servizio Civile invece è stato diverso, perché mi ha fatto sentire parte di un contesto, una figura utile all'interno di un'organizzazione, non solo qualcuno che lavora e basta. Ho capito meglio cosa vuol dire avere un ruolo e contribuire davvero a qualcosa."*
>
> **Emanuele, 22 anni** (M)
> Diploma, Studente - Genova

Evidenzia poi l'aspirazione verso la funzione simbolica:

> *"In generale, quando farò altri lavori, vorrei che non fossero solo una fonte di reddito, ma anche qualcosa in cui mi sento a mio agio e che abbia un senso anche a livello personale, non solo pratico."*
>
> **Emanuele, 22 anni** (M)
> Diploma, Studente - Genova

Anche Edoardo, studente di Comunicazione che lavora come stagista in una società di comunicazione occupandosi di marketing e produzione di contenuti video e podcast, mette in evidenza l'unione di più funzioni del lavoro. La funzione di scansione temporale è la dimensione più evidente:

> *"Per me il lavoro è proprio una distrazione necessaria.* [...] *mi serve soprattutto per darmi un ritmo, una struttura alla giornata e per tenermi un po' in equilibrio.* [...] *a volte mi accorgo che mi riempie troppo le giornate, diventa quasi totalizzante... vorrei lavorare meno, tipo mezza giornata sarebbe un sogno."*
>
> **Edoardo, 24 anni** (M)
> Diploma, Studente lavoratore - Genova

Tra le righe emerge anche la funzione strumentale: Edoardo riconosce che i soldi *"ovviamente contano"* e sono una parte inevitabile del discorso sul lavoro.Per quanto riguarda la funzione simbolica, evidenzia come il benessere dipenda dal fatto che ciò che fa sia in linea con i propri interessi, intrecciandosi con la funzione di integrazione sociale:

> *"Da una parte se il lavoro è in linea con quello che mi piace allora diventa anche stimolante, ci stai dentro volentieri; dall'altra invece se non lo è diventa pesante, quasi alienante... Alla fine per me il lavoro è comunque una cosa inevitabile, però può farti stare bene o male a seconda di come è fatto e del posto in cui ti trovi."*
>
> **Edoardo, 24 anni** (M)
> Diploma, Studente lavoratore - Genova

Simone, diplomato al linguistico, ha svolto il Servizio Civile regionale e universale. Lavora attualmente per una cooperativa nel Terzo Settore con contratto a termine. La funzione di scansione temporale è l'aspetto che Simone sottolinea con maggiore chiarezza all'inizio, affermando:

> *"Il lavoro per me è quel movente pratico, tecnico, concreto che ti fa anche essere positivo... che ti fa vivere le giornate in modo un po' più attivo. Mi permette di dare struttura alle giornate e un senso a ciò che faccio."*
>
> **Simone, 25 anni** (M)
> Laurea triennale, Studente lavoratore - Genova

Collega poi il lavoro alla funzione simbolica:

> *"In questo momento lo collego soprattutto alla realizzazione personale e allo sviluppo delle mie competenze. Cercare qualcosa in cui usare anche la propria conoscenza."*
>
> **Simone, 25 anni** (M)
> Laurea triennale, Studente lavoratore - Genova

Anche Daniele, specializzato in Economia e Management marittimo-portuale, ha lavorato come coach di vela e videomaker e oggi lavora a Monaco come agente di yacht a tempo indeterminato, cita inizialmente la funzione di scansione temporale, secondo cui il lavoro:

> *"Direi che spero non coincida mai con la vita stessa. Non lo vedo come uno strumento per arricchirsi a tutti i costi. Do molta importanza anche ad altri aspetti della mia vita."*
>
> **Daniele, 26 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Genova

Pur sottolineando la funzione strumentale come ovvia, ciò su cui punta l'attenzione è la funzione simbolica:

> *"Il lavoro lo considero soprattutto come una fonte di energia. Certo, serve per vivere e per garantirsi il necessario, ma per me deve essere prima di tutto qualcosa che mi diverte."*
>
> **Daniele, 26 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Genova

Andrea, laureato magistrale in Scienze del Governo con master in HR, dopo esperienze come lavoratore stagionale, corriere e nel Servizio Civile, lavora oggi come HR specialist a tempo indeterminato per un'azienda di consulenza IT. Mette al primo posto l'esigenza che il lavoro sia:

> *"Per me il lavoro deve essere una cosa separata dalla vita privata, nel senso che deve lasciarti comunque uno spazio tuo."*
>
> **Andrea, 28 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Torino

Ma allo stesso tempo la sua definizione è ricca di riferimenti alla funzione simbolica:

> *"Allo stesso tempo deve anche permettere una realizzazione personale. L'azienda dovrebbe essere attenta alla persona, non solo ai risultati... e non essere solo forza lavoro quando bisogna analizzare i risultati ma quando bisogna costruire i risultati. [...] Deve darti stimoli, farti crescere, però senza diventare qualcosa che ti pesa addosso tutto il tempo. Infatti, se le risorse umane a un certo punto non mi dessero più nulla a livello di stimoli o crescita, sarei tranquillamente disposto a cercare altro."*
>
> **Andrea, 28 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Torino

La funzione strumentale emerge quando afferma:

> *"Io la vedo così: il lavoro deve permetterti di vivere, proprio nel senso che è un diritto e non è un favore."*
>
> **Andrea, 28 anni** (M)
> Laurea magistrale, Occupato - Torino

Le testimonianze raccolte evidenziano in modo trasversale la natura pluri-funzionale del lavoro, che si configura simultaneamente come fonte di sostentamento economico, dispositivo di strutturazione del tempo quotidiano, spazio di integrazione sociale e dimensione di costruzione identitaria e realizzazione personale. Pur con differenti enfasi individuali, emerge una tensione ricorrente tra funzione strumentale e funzione simbolica: la prima viene generalmente riconosciuta come imprescindibile e non eludibile, mentre la seconda assume crescente rilevanza nella definizione della soddisfazione lavorativa e nella scelta delle traiettorie professionali. Il lavoro non appare mai riducibile a una sola dimensione, ma si configura come un campo complesso di significati in cui aspetti materiali, sociali e valoriali si intrecciano in modo dinamico.

4.5.2 IL RUOLO E LE FUNZIONI DEL LAVORO NELLA TRANSIZIONE ALLA VITA ADULTA

In questa cornice, il lavoro risulta strettamente connesso alla possibilità di *"prendere in mano la propria vita"*, configurandosi come vettore di agency, autodeterminazione e progressiva acquisizione di autonomia biografica. Come già individuato nelle risposte alla survey, dalle interviste emerge come la dimensione dell'indipendenza sia un fattore centrale soprattutto per le donne, senza distinzione per titolo di studio o condizione occupazionale. La dimensione dell'indipendenza gioca un ruolo importante per le rispondenti di genere femminile in quanto permette di accedere al reddito e di costruirsi perciò un futuro contando solo sulle proprie risorse. Come nel caso di Eleonora, studentessa universitaria di consulenza del lavoro, ha maturato esperienze come cameriera e in ambito balneare. Attualmente supporta l'impresa di pulizie della madre durante il periodo estivo, mentre si prepara al conseguimento della laurea.

> *"In generale oltre al suo valore economico che ti dà la possibilità di andare avanti il lavoro ha un valore di identità personale, soprattutto da donna, ti rende indipendente."*
>
> **Eleonora, 22 anni** (F)
> Diploma, Studentessa - Genova

L'indipendenza per le intervistate si raggiunge soprattutto attraverso il guadagno economico, connettendo la dimensione simbolica del lavoro con quella strumentale e concreta del reddito.

Chiara, diplomata in produzioni audiovisive, che ha seguito diversi corsi di formazione e svolto stage in ambito cinematografico e pubblicitario e che attualmente è tirocinante in un negozio di fotografia e impegnata nel Servizio Civile, mette in luce una concezione del lavoro come esperienza di crescita e partecipazione attiva alla costruzione della propria vita. Come afferma:

> *"Per me deve essere equo e deve essere un momento in cui tu prendi in mano la tua vita, in cui ti muovi all'interno di un posto che senti tuo e in cui ti trovi bene, dove hai la voglia e la giusta partecipazione necessarie per svolgere determinate mansioni o attività. Non dovrebbe essere una fonte continua di stress, ma qualcosa che ti aiuta a crescere. Dover vivere per lavorare non va bene, perché adattarsi e fare un po' tutto quello che c'è si fa comunque, io già ci vivo con questa consapevolezza.* [...] *Voglio lavorare in un posto che sia bello per me, da cui posso imparare e migliorare sempre."*
>
> **Chiara, 27 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

In questa prospettiva, il lavoro assume un significato che va oltre la prestazione lavorativa, configurandosi come un contesto in cui sentirsi coinvolta, riconosciuta e motivata. Particolarmente significativa è l'idea del lavoro come luogo che *"aiuta a crescere"*, evidenziando una funzione formativa e trasformativa.

Inoltre, emerge una critica alla concezione totalizzante del lavoro, sintetizzata nell'affermazione *"Dover vivere per lavorare non va bene"*, che richiama la ricerca di un equilibrio tra realizzazione professionale e benessere personale.

Il lavoro assume inoltre una posizione di centralità strutturale nell'identità individuale, divenendo il nucleo attorno al quale si organizzano aspettative, investimenti affettivi, progettualità e narrazioni di sé. Tale centralità si giustifica attraverso la possibilità di riconoscersi nelle pratiche lavorative e di attribuire valore alle proprie capacità e competenze. Emblematica, in tal senso, è la dichiarazione di Filippo, laureando in psicologia, che ha iniziato il proprio percorso professionale nel Terzo Settore attraverso il Servizio Civile e successivamente è stato assunto a tempo indeterminato in una cooperativa, dove si occupa di educativa, incontri protetti e orientamento. Nella sua riflessione il lavoro occupa una posizione centrale nella costruzione dell'identità e del progetto di vita:

> *"Per me il lavoro purtroppo è tutto... nel senso che sembra una descrizione da workaholic, ma ti giuro che io sono fissato, cioè la mia ragazza non mi sopporta perché parlo solo di lavoro. Per me è davvero un punto cruciale della vita, perché rappresenta il fulcro della realizzazione nella società attuale. Oggi è anche più facile trovare un lavoro che ti soddisfi, dove hai anche un po' di libertà e spazio per esprimerti. Non è più solo una cosa meccanica, anche se dipende molto dal settore. Per me sono in equilibrio entrambe le cose: da una parte la realizzazione personale, dall'altra l'aspetto più pratico... Nel Terzo Settore, per esempio, non è il massimo a livello di contratto o stipendio, però al momento, per la mia età e per le esperienze che sto facendo, mi sta bene così. In questa fase lo vedo come un buon compromesso."*
>
> **Filippo, 22 anni** (M)
> Diploma, Studente lavoratore - Genova

La testimonianza di Filippo evidenzia con chiarezza la centralità della funzione simbolica e realizzativa del lavoro, definito come il *"fulcro della realizzazione"* nella società contemporanea. Il lavoro viene rappresentato come una dimensione fondamentale attraverso cui costruire la propria identità, esprimere sé stessi e attribuire significato alla propria esistenza. Significativo è il riferimento alla possibilità di trovare occupazioni che offrano *"libertà e spazio per esprimersi"*, elemento che richiama le trasformazioni del lavoro contemporaneo. Allo stesso tempo, Filippo mostra consapevolezza delle condizioni concrete del lavoro nel Terzo Settore, riconoscendo che gli aspetti contrattuali ed economici non sempre risultano soddisfacenti. Tuttavia, tali limiti vengono accettati in virtù delle opportunità di apprendimento, crescita e realizzazione offerte in questa fase della vita. Ne emerge una visione equilibrata, in cui dimensione simbolica e dimensione strumentale coesistono, con una prevalenza della prima nel definire il significato dell'esperienza lavorativa.

In modo coerente, Matteo, attualmente studente magistrale con brevi esperienze lavorative nell'azienda di famiglia, dove svolgeva attività di back office, interpreta il lavoro come un dispositivo di crescita soggettiva e di piena autorealizzazione, evidenziandone la funzione identitaria in termini espressivi:

> *"Per me il lavoro è l'autorealizzazione in sé stessi, è un mezzo attraverso il quale le persone posso crescere, formarsi ed esprimere la loro personalità. Però è solo un mezzo per me, per raggiungere un obiettivo, insieme a questo mezzo ci sono altre caratteristiche della persona che devono amalgamarsi con il lavoro. Per poter raggiungere la soddisfazione personale alla quale si ambisce. Credo che il lavoro non vada visto come una semplice attività fine a sé stessa, ma un qualcosa che porta le persone ad autorealizzarsi. Ovviamente è una cosa soggettiva. Ci sono poi caratteristiche per svolgerlo in maniera ottimale, disciplina, ambizione..."*
>
> **Matteo, 23 anni** (M)
> Laurea triennale, Studente - Torino

La realizzazione come valore è spesso legata alla mansione specifica, in particolare a lavori nel Terzo Settore o che hanno come obiettivo primario il supporto e la cura. Oltre a un possibile fattore di "autoselezione", il Terzo Settore e la cura sono ambiti in cui la missione e i valori legati alla realizzazione del sé sono fondamentali, anche nello svolgimento delle proprie mansioni (es. cooperative sociali e altre organizzazioni che supportano persone con difficoltà). Nella survey emerge meno questo elemento legato all'utilità sociale e all'altruismo, che nelle narrazioni dei giovani emerge in modo intrinsecamente legato alla realizzazione di sé.

PARTE V



I giovani e il senso del lavoro: la prospettiva dei datori di lavoro

Questa sezione illustra i risultati che esplorano il punto di vista dei datori di lavoro sui nuovi significati che i giovani attribuiscono al lavoro. In questa fase della ricerca abbiamo approfondito la prospettiva dei datori di lavoro – di ruoli e imprese diverse – con lo scopo di comprendere come le figure senior vivessero il cambiamento generazionale in corso e quali strategie stessero impiegando per rispondervi. Le interviste[10] ai soggetti coinvolti hanno voluto analizzare la trasformazione lungo tutte le fasi del rapporto di lavoro, dalla selezione, assunzione e *onboarding* fino al momento delle dimissioni, per indagare in profondità la prospettiva dei testimoni privilegiati intervistati. Nei paragrafi successivi, sono riportati i temi rilevanti emersi dalle parole degli intervistati coinvolti in questa terza fase della ricerca.

10. Per la descrizione del campione si veda il ← capitolo 1.3

CAPITOLO 5.1

Canali di reclutamento e modalità di assunzione dei profili junior

Dall'analisi delle interviste emerge che lo stage o il tirocinio rappresentano il canale di ingresso privilegiato dalle aziende per assumere giovani dipendenti, una caratteristica che accomuna la maggior parte delle aziende indipendentemente dal settore e dalla dimensione. Al di là di questo elemento comune, dalle testimonianze emergono differenze significative nei profili di giovani che le aziende assumono e nei percorsi di ingresso che offrono.

Nei settori di sviluppo software, le aziende si rivolgono prevalentemente a diplomati ITS, un percorso post-diploma di due anni oppure giovani in uscita da percorsi di laurea triennale. Il reclutamento avviene già nelle aule attraverso incarichi didattici diretti oppure attraverso percorsi di stage che spesso si trasformano in apprendistato, come racconta il responsabile di una piccola azienda attiva nella comunicazione:

> *"Allora, come detto, noi partiamo tutto dall'in-stage, dove andiamo sia in ICT, dove ho un laboratorio, come un marketplace e già quasi in modo naturale ho decine di persone che mi conoscono e conoscono la mia azienda, non che io vada lì a far pubblicità alla mia azienda, però io faccio quello proprio di lavoro e quindi poi alla fine dicendo all'ultima lezione dico io posso andare anche al Carrer Day se vi interessa, ma comunque è una cosa molto naturale perché dicendo io lavoro faccio questo, automaticamente gli studenti.*

↓

↓

> *Agli ITS invece vanno alcuni miei colleghi, dove cercano degli stagisti, persone che vogliono fare stage curriculari o extracurriculari e lavoriamo così, partiamo da persone che non hanno esperienza nel lavoro."*
>
> **Amministratore**, Piccola azienda
> Software / digitale

Un'azienda di medie dimensioni di sviluppo software ha raccontato come la collaborazione con ITS si sia evoluta, passando da un iniziale coinvolgimento a ruoli di docenza fino a diventare azienda socia:

> *"Abbiamo invece parallelamente avviato una collaborazione con l'ITS e ICT di Torino con cui, in realtà, la relazione è diventata sempre più forte finché siamo prima diventati docenti, siamo diventati responsabili di uno dei corsi, poi siamo diventati addirittura azienda socia, come unica azienda socia della fondazione, e quindi in realtà grande parte della nostra crescita negli ultimi anni è dovuta a giovani che arrivano direttamente da lì, che noi prendiamo inizialmente in stage e che poi se tutto va bene, se ci si piace reciprocamente, poi vengono confermate."*
>
> **Dipendente area commerciale e supporto HR**, Media azienda
> Software / digitale

In questi primi due casi emerge un forte legame delle aziende con ITS, si delinea una parte attiva delle aziende a partire dai corsi fino all'assunzione di ruoli maggiori negli istituti di formazione. Accanto alla selezione tramite ITS è previsto anche il reclutamento di profili junior dall'Università e dal Politecnico, come racconta una figura HR di un'azienda di medie dimensioni nel settore software / digital:

> *"Sì, allora, ne abbiamo assunti parecchi in realtà negli ultimi anni, diciamo che tanti arrivavano dall'ITS e avevano fatto un percorso triennale e poi fanno uno stage da noi che viene poi trasformato in tirocinio e poi solitamente in apprendistato se ce ne sono i presupposti. Abbiamo assunto anche giovani provenienti dall'università, in particolare sia l'Università degli studi che il Politecnico e anche i giovani in realtà che non sono laureati o non hanno un titolo di studio particolare."*
>
> **HR**, Media azienda
> Software / digitale

Nel passaggio dal settore digitale a quello metalmeccanico, le logiche di selezione e inserimento del personale cambiano.

A parità di dimensioni, un'azienda metalmeccanica non si rivolge all'Università né a canali di reclutamento scolastici, ma predilige un iter selettivo articolato in più colloqui diretti:

> *"Facciamo un percorso di colloquio fatto in due o tre step, colloqui frontali, dove chiacchieriamo, dove si parla in maniera abbastanza larga di diversi argomenti, quasi mai di argomenti tecnici, perché crediamo che comunque la parte tecnica se c'è una base di desiderio di apprendimento quella la insegniamo."*
>
> **Socio fondatore**, Piccola azienda Automazione industriale

Nelle grandi imprese metalmeccaniche il processo di selezione diventa più articolato e l'Università torna a essere il canale di reclutamento principale attraverso il quale le imprese cercando candidati/e principalmente ingegneri con una forte preparazione teorica:

> *"Abbiamo assunto 120 persone, quasi tutte giovani. Un'ampia fascia dei 120 inseriti sta sicuramente nella fascia tra i 18 e 29, quindi probabilmente più del 50-60% sta in quella fascia. Mi verrebbe da dire che la fascia per noi è più quella dei 25-29 perché la stragrande maggioranza degli inserimenti che noi facciamo sono di figure tecniche e quindi laureati. In Italia abbiamo assunto prevalentemente laureati in ingegneria, abbiamo assunto anche un po' di ragazzi giovani per la parte di manufacturing, quindi un po' sotto i 24 anni, ma sono pochi."*
>
> **Responsabile HR**, Grande azienda Metalmeccanica

> *"All'inserimento all'interno dell'azienda stessa di numerosi giovani, provenienti per la maggior parte dalle facoltà di ingegneria, quindi puntiamo molto su giovani che entrano e che praticamente da zero, sulla base delle competenze che hanno maturato, li formiamo per poi crescere all'interno dell'azienda."*
>
> **HR**, Grande azienda Metalmeccanica

Dalle due testimonianze emerge che i giovani provengono da percorsi universitari in discipline tecniche e vengono formati internamente per sviluppare le competenze specifiche richieste dai progetti aziendali. Questo tipo di scelta può essere in parte dovuta al tipo di preparazione richiesta da aziende di questo settore. È rilevante notare che il processo di selezione in queste aziende di grande dimensione diventa più strutturato e articolato:

> *"Non facciamo test se andiamo su alcune posizioni mirate, se invece abbiamo degli inserimenti un po' più massivi, quindi se dobbiamo inserire dieci ingegneri*

↓

> *su determinate posizioni, allora dobbiamo prendere in considerazione un bacino di potenziali candidati più ampio, allora in quel caso facciamo un assessment sulla parte dei comportamenti. Altrimenti lo facciamo attraverso una serie di colloqui, dico una serie di colloqui perché coinvolgiamo nel processo di selezione tante persone, anche di funzioni aziendali diverse, proprio per avere... quindi anche ad esempio con funzioni contigue."*
>
> **CHRO**, Grande azienda Metalmeccanica

> *"Noi abbiamo una metodologia di selezione che prevede dei test psicoattitudinali per i ragazzi che vengono assunti e chiaramente abbiamo degli specialisti esterni, con l'ammontare di assunzioni che abbiamo avuto in questi anni ci siamo avvalsi del servizio di RPO esterni specializzati che li colloquiano e fanno un primo screening, dopodiché passano ai responsabili e ai nostri HR che lavorano sulla seconda selezione."*
>
> **HR**, Grande azienda Metalmeccanica

La prima azienda utilizza *assessment* comportamentali per le assunzioni massive, mentre per posizioni mirate prevede una serie di colloqui che coinvolgono personale con funzioni aziendali diverse. La seconda azienda si affida invece a servizi RPO esterni specializzati per gestire volumi elevati di candidature, oltre a test psicoattitudinali.

Spostandoci soltanto di settore e rimanendo in un'azienda di grandi dimensioni ritorna lo stage come canale principale di ingresso:

> *"Diciamo che non abbiamo delle strategie specifiche, quello che facciamo noi è cercare di avere sempre un buon numero di stage, quindi di pescare le persone quando sono ancora in formazione, aiutarle magari a chiudere il percorso di studio o ad avere la prima esperienza e ci facciamo carico quindi di essere la prima esperienza."*
>
> **HR manager**, Grande azienda Industria alimentare

L'HR spiega che l'impresa si fa carico della formazione del/la giovane diventando la prima esperienza lavorativa. Nel complesso, il quadro che emerge è quello di un canale di ingresso, come lo stage / tirocinio trasformato in apprendistato, dominante ma non universale. La dimensione aziendale incide sul grado di strutturazione del processo (dal colloquio diretto delle piccole imprese ai test psicoattitudinali e ai servizi RPO delle grandi imprese), mentre il settore incide sul tipo di bacino a cui l'azienda si rivolge.

CAPITOLO 5.2

Selezione e assunzione dei giovani:

quali sono le competenze che cercano i datori di lavoro?

Un aspetto che accomuna le aziende coinvolte nella ricerca è l'importanza delle soft skill e la verifica che il/la candidato/a le possieda. Tuttavia, il peso attribuito a queste competenze varia a seconda del settore lavorativo.

Le aziende che si occupano di servizi software / digitale di medie dimensioni durante il processo di selezione di personale junior valutano sia le technical skill sia le soft skill in quanto ritengono che queste ultime siano di pari importanza, come afferma l'intervistata:

> *"Ma allora da questo punto di vista sono competenze sicuramente relazionali perché lavorando anche in un ambito molto complesso ci devono essere delle competenze di base tecniche ma non vengono valutate, principalmente vengono valutate le competenze relazionali quindi la velocità di apprendimento, la precisione, l'accuratezza, la proattività, la curiosità sono competenze principali che interessano ai capi progetto. Poi diciamo che le 12 competenze che ho citato prima vengono sempre comunque valutate ma in modo un po' secondario. Dal punto di vista tecnico proprio rendendoci conto che lavoriamo in un ambiente anche complesso perché la maggior parte dei nostri progetti sono con la pubblica amministrazione e anche ad alto livello tecnico non ci aspettiamo che ci siano da questo punto di vista sviluppo java di questo livello."*
>
> **Assistente HR**, Media azienda Software / digitale

L'HR di un'azienda dello stesso settore e dimensione rispetto alla precedente attribuisce maggiore importanza alle soft skill rispetto alle competenze tecniche in quanto crede che le hard skill si possano apprendere durante l'esperienza lavorativa mentre le soft skill sono più difficili da sviluppare:

> *"Allora, diciamo che è vero che sono importanti le technical skill, ma per come la vedo io le soft skill sono forse più importanti delle abilità tecniche, perché penso che ovviamente essendo una risorsa giovane non può sapere tutto a livello tecnico e poi i cavilli tecnici si imparano con il tempo e anche soprattutto lavorando, mettendo le mani in pasta. Quello che invece è molto più difficile da formare sono le soft skill, quindi, se non c'è già una predisposizione all'apprendimento, una predisposizione ad essere curiosi su quello che si fa e non c'è la spinta a voler imparare cose nuove e a collaborare soprattutto con il team è molto difficile che queste cose poi cambino nel tempo, quindi, diciamo che le soft skill hanno una grande importanza per l'assunzione."*
>
> **HR**, Media azienda
> Software / digitale

In questo settore, seppure in aziende di dimensioni diverse, le soft skill sono considerate cruciali non solo per il loro valore intrinseco, ma anche perché sono direttamente correlate alle mansioni lavorative richieste:

> *"Ma ripeto, preferiamo insegnare tutto noi, è chiaro deve sapere di cosa è Google Ads, meta, e queste cose qua, ma non ci interessa più di tanto le tecnicality, perché quelle A le insegniamo noi e B adesso le fa l'intelligenza artificiale, mi interessa una visione strategica che abbiano chiaro come gestire il cliente, dove si vuole andare, cioè paradossalmente ci interessa anche una parte più di se si riesce non subito a parlare col cliente, interfacciarsi, la parte di networking e le soft skill sono diventate più importanti delle hard skill per noi, cioè se una persona ci sa fare e piace al cliente e lo tranquillizza perché ci dà in mano magari è meglio di uno che è super esperto di Ads."*
>
> **Amministratore**, Piccola azienda
> Software / digitale
>
> *"Persone che fanno questo mestiere che dovranno essere formate all'interno quindi selezionate già con quell'atteggiamento e poi chiaramente quindi di curiosità di ascolto, di orientamento al cliente di comprensione anche di diversi contesti, insomma, della... anche solidità emotiva perché è un mestiere soggetto abbastanza a stress."*
>
> **Responsabile della divisione Formazione e Sviluppo**, Grande azienda
> Software / consulenza

L'importanza delle soft skill si estende anche al settore metalmeccanico. L'intervistato di una piccola azienda in questo settore afferma che loro guardano elementi come il contesto di vita, gli interessi e gli hobby del/la candidato/a in quanto credono che raccontino molto sulla persona e possano fare emergere anche aspetti legati alle soft skill. Il socio fondatore dell'azienda racconta che generalmente loro guardano meno a skill tecniche proprie del settore poiché persone molto formate non si sentono attratte a lavorare in un ambiente di queste dimensioni, ma ambiscono ad altre dimensioni, per questo motivo guardano alla forza lavoro. L'intervistato continua dicendo che questo approccio era stato adottato all'inizio, ma che anche ora che l'azienda si è ampliata continua a essere quello usato.

> *"A noi piace andare un po' in profondità conoscendo quello che è il contorno di una persona, quindi il contesto familiare, gli interessi al di fuori dello studio o dell'attuale lavoro. Quindi come una persona si muove nel tempo libero, quello secondo noi racconta molto più che i social, più che altri specchi che magari non corrispondono alla realtà."*
>
> **Socio fondatore**, Piccola azienda Metalmeccanica

Guardando ad aziende di medie dimensioni, le soft skill rimane un punto centrale oltre alla valutazione delle competenze prettamente tecniche. L'HR afferma che pur riconoscendo l'importanza delle competenze tecniche, crede, a differenza dei suoi colleghi, che l'attitudine e il potenziale di una persona siano altrettanto cruciali durante un colloquio:

> *"Beh, allora, su questa risposta ti posso dare il mio punto di vista che è diverso completamente dal punto di vista dei miei colleghi, i miei colleghi tendenzialmente, soprattutto se sono manager tecnici, vogliono figure che hanno una competenza tecnica fortissima, io sono molto più per l'attitudine, perché è ovvio che, cioè voglio dire, è naturale che se ho bisogno di un ingegnere che sappia usare un determinato strumento, quella deve essere una condizione sine qua non, va bene, però io credo che tutto si apprenda nella vita, soprattutto se c'è un'attitudine dietro la persona."*
>
> **HR**, Media dimensione Metalmeccanica

La testimonianza di un capo HR di una grande azienda di metalmeccanica mette in luce pari rilevanza alle competenze tecniche e alle soft skill:

> *"Quello che sicuramente ci interessa in primis è cercare persone che abbiano sviluppato competenze specifiche e quindi quando andiamo ad assumere dei giovani laureati andiamo e cerchiamo persone che abbiano fatto o un percorso di studi mirato su alcune di queste specifiche competenze oppure ad esempio che abbiano fatto un dottorato, che abbiano fatto la tesi all'interno di quel settore.* [...] *Il primo è quello delle competenze, miriamo su competenze molto specifiche di cui abbiamo bisogno in questo momento. Poi guardiamo alle soft skill..."*
>
> *"Nel momento in cui facciamo selezione delle persone, quindi, anche qui sono dalla capacità di lavorare in team, l'apertura interculturale, esperienze, guardiamo le esperienze fatte anche al di fuori del mondo scolastico, quindi al di là dell'education andiamo a vedere quali sono le esperienze fatte da questi ragazzi in ambiti associativi o altre attività anche di tipo sportivo che possono aver fatto e che quindi possono aiutarci a qualificare un po' meglio la parte delle soft skill* [...] *guardiamo le esperienze fatte anche al di fuori del mondo scolastico, quindi al di là dell'education andiamo a vedere quali sono le esperienze fatte da questi ragazzi in ambiti associativi o altre attività anche di tipo sportivo che possono aver fatto e che quindi possono aiutarci a qualificare un po' meglio la parte delle soft skill."*
>
> **CHRO**, Grande dimensione Metalmeccanica

La differenza di valutazione delle competenze e l'importanza anche di competenze più tecniche può essere dovuto al tipo di bacino di candidati di riferimento. Dalla testimonianza del socio fondatore della piccola azienda di metalmeccanica emerge che la loro attrattività si concentra su un bacino di candidati circoscritto, ad esempio i diplomati. Questo aspetto può spiegare un approccio più morbido alle competenze richieste da questa realtà. Invece, un'azienda di metalmeccanica di maggiori dimensioni utilizza un approccio differente anche perché è consapevole della sua attrattività per i giovani, un aspetto che sarà discusso meglio più avanti.

Per ultimo, è interessante notare che sia il socio fondatore di una realtà più piccola che un capo HR di una realtà più grande guardano al contesto in cui vive il/la giovane per indagare quali competenze relazionali può avere maturato nel corso della sua vita.

Un elemento che caratterizza le aziende di dimensioni maggiori di settori diversi è la sistematizzazione dei valori e delle competenze inerenti alle soft skill da parte dell'impresa:

> *"Noi abbiamo due strumenti, uno strumento è la scala valoriale, quindi i valori che abbiamo tra l'altro anche, che sono appunto anche nel sito, quindi trovate assolutamente nel sito e dall'altra parte invece abbiamo creato delle job description dove all'interno della job, oltre a competenze più tecniche, abbiamo proprio individuato per ciascun ruolo quali sono le competenze soft che sono condizioni sine qua non, col behavior connesso a quella competenza."*
>
> **HR**, Media dimensione Metalmeccanica

> *"Abbiamo definito partendo un po' da quelli che sono i valori aziendali abbiamo definito poi abbiamo fatto un deployment di questi valori in comportamenti e abbiamo traslato questi comportamenti in elementi che da una parte prendiamo in considerazione quando facciamo la valutazione* [...] *e guardiamo a questi anche nel momento in cui facciamo selezione delle persone."*
>
> **CHRO**, Grande dimensione Metalmeccanica

> *"Il nostro modello si basa su quattro aree principali. La prima è il tema della socialità interna e quindi la capacità di mettere a fattore comune le proprie risorse a favore dei colleghi* [...] *Un secondo aspetto è legato all'organizzazione del lavoro questo è determinato dal fatto che noi chiamiamo produttività questo è legato al fatto che chiaramente noi siamo su molti fronti diversi e quindi la capacità di organizzare le attività è un fattore molto importante* [...] *L'altro aspetto fondamentale è ovviamente la vicinanza al cliente che si manifesta in molti aspetti diversi* [...] *L'ultimo aspetto è la produzione del know-how, dell'innovazione."*
>
> **Responsabile della divisione Formazione e Sviluppo**, Grande azienda Software / consulenza

Dalle parole degli intervistati di aziende di medie / grandi dimensioni emerge che i comportamenti e le competenze relazionali sono state razionalizzate in elementi da valutare non solo al momento dell'assunzione ma anche come requisiti per la posizione lavorativa stessa.

Gli estratti qui riportati mostrano una forte importanza riguardo il possesso di una buona maturazione delle soft skill. Infatti, le capacità relazionali non solo possono contribuire a migliorare la produttività aziendale, ma in particolare possono contribuire a sviluppare rapporti positivi con i colleghi/e di lavoro e un ambiente di lavoro sereno e collaborativo. La capacità di condividere le proprie risorse per i colleghi, di organizzare le attività, di lavorare in team sono elementi che possono contribuire ad avere una buona qualità dell'ambiente di lavoro, un elemento che è diventato cruciale per le generazioni più giovani (Bertolini & Gobbino 2025).

CAPITOLO 5.3

Il passaggio di conoscenze tra i dipendenti senior e junior

Il trasferimento di conoscenze tra dipendenti senior e junior è un tema cruciale per le persone intervistate. Per supportare la crescita dei neo-dipendenti, le aziende utilizzano strumenti come l'affiancamento iniziale di figure junior a figure senior e corsi di formazione.

Nelle piccole imprese, i senior affiancano i giovani nelle varie fasi di lavoro trasmettendo competenze pratiche e gestionali:

> *"Organizzativo... gestisci un rapporto con un cliente, le call, le minute, il tracking... questo è quello che i senior aiutano i junior."*
>
> **Amministratore**, Piccola impresa
> Software / digitale

Il fondatore di una piccola azienda artigiana spiega che il ruolo dei senior può essere sia di carattere pratico e organizzativo sia di carattere psicologico:

> *"Hanno molti ruoli, hanno un ruolo pratico di spiegare delle cose, spesso un ruolo psicologico di sostegno di fronte alle difficoltà."*
>
> **Fondatore**, Piccola azienda
> Artigianato alimentare / ristorazione

La formazione dei dipendenti è organizzata con modalità diverse, come spiegano due intervistati che lavorano in piccole imprese di settori diversi:

> *"Questa qua è l'aula didattica... Noi puntiamo tantissimo sulla formazione, facciamo dei corsi settimanali. Corsi frontali tenuti dalla maggior parte dai più vecchietti... il nostro tentativo è quello di trasmettere conoscenza."*
>
> **Socio fondatore**, Piccola azienda
> Metalmeccanica

> *"Io sono molto fissato nel far crescere le persone e crescere anch'io. Crescere, crescere. Studiare sempre. Ragazzi studiate. Prendete la certificazione adesso c'è Pinterest, c'è una certificazione su fare le campagne display. Fatela, crescete sempre e impastate le mani. Non prendi un libro e studi Pinterest, poi dopo fai una campagna per un cliente e gliela facciamo proprio e la misuriamo."*
>
> **Amministratore**, Piccola impresa
> Software / digitale

Gli intervistati che lavorano in aziende di medie e grandi dimensioni descrivono gli stessi metodi di trasmissione delle conoscenze:

> *"Normalmente sono quelli che guidano le attività su cui i ragazzi vengono inseriti... vengono esplicitamente o implicitamente indicati come tutor."*
>
> **Assistente HR**, Media azienda
> Software / digitale

> *"Quindi tutte le persone che vengono inserite hanno un percorso di carriera che va da junior a senior lead consultant e in mezzo ovviamente una crescita professionale nell'ambito di riferimento spesso affidata a due percorsi, a due levi principali, una quello è l'affiancamento delle persone più senior quindi l'affidamento via via di parti più complesse di progetti e dall'altra la parte di formazione interna ed esterna perché a seconda delle diverse aree chiaramente acquisiamo certificazioni e quindi percorsi di studi anche abbastanza formali come i valutatori per esempio hanno un registro dei RICS, le persone che si occupano di brevetti hanno la certificazione da poterlo fare."*
>
> **Responsabile della divisione Formazione e Sviluppo**, Grande azienda
> Software / digitale

> *"Noi abbiamo dei programmi di induction in azienda e quindi di formazione, di inserimento in azienda. Abbiamo abbinati a questi, abbiamo dei programmi di mentor e quindi assegniamo ai giovani un mentor di riferimento, quindi, poi un mentoring tradizionale con incontri periodici. Abbiamo poi, appena le persone entrano, invitiamo poi il loro responsabile poi a costruire un loro percorso formativo. Noi puntiamo molto sulla possibilità delle persone di crearsi un percorso di sviluppo, un percorso di formazione."*
>
> **CHRO**, Grande azienda Metalmeccanica

Dalle interviste risulta che la formazione interna ed esterna sia aspetto centrale nelle aziende nella prima fase di assunzione dei neo-dipendenti. Le figure più senior assumono un ruolo di mentor o di guida (in modo più o meno formale) nei confronti dei dipendenti junior per accompagnarli nel primo periodo di lavoro e rendendoli gradualmente più autonomi sulle mansioni. Le imprese coinvolte nella ricerca manifestano un'attenzione e un investimento nella formazione dei nuovi dipendenti. Come abbiamo visto precedentemente, la maggior parte dei dipendenti più giovani sono assunti come tirocinanti o apprendisti. Questi sono seguiti in modo più o meno formale da figure senior nel ruolo di tutor che l'introduce al mondo del lavoro. Oggigiorno molte aziende preferiscono assumere lavoratori e lavoratrici "pronti all'uso", evitando di investire nella formazione dei neoassunti per timore che questi, una volta formati, non si stabilizzino o lascino l'azienda (Bertolini, 2026).

Tuttavia, le testimonianze raccolte in questa ricerca raccontano una storia diversa. Le persone intervistate riferiscono di aver investito nella formazione delle figure junior per favorirne la crescita interna. Questa tensione evidenzia una criticità per i datori di lavoro in quanto investire nelle figure junior comporta un rischio, poiché i giovani potrebbero decidere di portare altrove le competenze acquisite, come vedremo nei prossimi paragrafi.

CAPITOLO 5.4

Il senso del lavoro dei giovani secondo i datori di lavoro

I risultati dell'analisi quantitativa presentati nelle sezioni precedenti illustrano che i giovani danno priorità allo stipendio e ai benefit economici. In secondo luogo, sono interessati alle opportunità di crescita professionale e formazione offerte dall'azienda. Infine, la conciliazione vita-lavoro è fondamentale per metà del campione. Anche le aziende intervistate hanno confermato la rilevanza di questi aspetti per i giovani, in particolare, l'equilibrio vita-lavoro risulta essere una richiesta trasversale nelle diverse imprese coinvolte nella ricerca.
In questa parte della ricerca abbiamo rilevato quale sia la percezione dei datori di lavoro rispetto al senso del lavoro e agli aspetti più importanti. Secondo i datori di lavoro sono emersi altri aspetti che attraggono i giovani, come l'impegno dell'azienda per la *diversity & inclusion* e per le tematiche ambientali.

Secondo i datori di lavoro delle piccole imprese di settori diversi i giovani non danno importanza solo allo stipendio nella scelta del lavoro, ma anche alla qualità della vita personale. L'amministratore di una piccola azienda di software e digitale racconta come il rapporto con il lavoro delle nuove generazioni sia cambiato rispetto alla generazione precedente:

> *"La nostra sede è comoda, l'ambiente è abbastanza tranquillo, sia noi che la nostra capogruppo, quindi, se si trovano ai giusti ritmi cercano, a differenza di quelli della mia età, non voglio fare il boomer, guardano molto la qualità della vita."*
>
> **Amministratore**, Piccola azienda
> Servizi software / consulenza

Emergono le stesse esigenze anche in piccole imprese del settore dell'artigianato alimentare e ristorazione. L'intervistato percepisce un cambiamento dei giovani alla gestione della propria vita e spiega che per questo motivo una delle domande chieste dai giovani riguarda l'impegno richiesto dal datore di lavoro:

> *"Adesso mi sembra di capire che ci sia più la volontà di gestire la propria vita in modo diverso quindi spesso voglio capire quanto tempo sono impegnate "*
>
> **Fondatore**, Piccola impresa
> Artigianato alimentare / ristorazione

Spostandoci verso una dimensione più ampia le richieste dei giovani secondo i datori di lavoro si ampliano comprendendo anche aspetti come la formazione, le opportunità di crescita e l'ambiente di lavoro. L'HR di un'azienda nel settore dei servizi software / digitale di medie dimensioni spiega che le richieste dei giovani al momento dell'assunzione siano cambiate nel tempo:

> *"Sono molto più interessati ad esempio a quali benefit in ambito welfare sono presenti, cosa facciamo concretamente sul territorio perché noi tra l'altro abbiamo anche una fondazione collegata e portiamo avanti dei progetti sul territorio e questo è un altro aspetto che interessa molto alle persone che fanno poi i colloqui e invece magari prima il punto più importante era cosa faccio durante la mia giornata a livello tecnico, quanto guadagno, ovviamente lo stipendio è uno dei razionali per la scelta, però vedo che ci sono altre cose che concorrono anche alla decisione".*
>
> **HR**, Media azienda
> Software / digitale

> *"Le domande più frequenti da parte dei giovani sono come è strutturato il team di lavoro, l'ambiente aziendale come è, se ci sono dei giovani, se è un ambiente pesante o con ritmi serrati. Ho sempre domande su smart working, se c'è una certa flessibilità."*
>
> **Assistente HR**, Media azienda
> Software / digitale

Dalle testimonianze delle figure HR operative in aziende di medie dimensioni emerge che al giorno d'oggi le richieste dei giovani ruotano intorno ai benefit, all'etica del lavoro, al tipo di impatto che ha l'azienda sul territorio e alla formazione aziendale. L'insieme di questi elementi concorrono alla decisione di accettare o rifiutare un posto di lavoro, oltre allo stipendio.

Il tema della formazione e della crescita in azienda risulta essere particolarmente sentito dai giovani, come evidenziato da un'intervistata nel ruolo di HR:

> *"E poi ecco, forse quando si è molto giovani anche ovviamente a capire quanto si verrà seguiti poi una volta entrati in azienda, se c'è qualcuno di più senior da cui imparare e anche sempre nell'ambito di capire se c'è un percorso anche a livello tecnico di crescita."*
>
> **HR**, Media azienda
> Software / digitale

L'intervistata affronta inoltre il tema richiesto dai/lle giovani rispetto alle prospettive di carriera, alla possibilità di crescita interna e alla qualità dell'affiancamento previsto nella fase di inserimento lavorativo. Questo aspetto viene successivamente approfondito dall'HR, la quale sottolinea come l'interesse dei giovani si concentri in particolare sulle opportunità di sviluppo professionale all'interno dell'azienda.

> *"Guarda anche ad altri aspetti, poi ovviamente lo stipendio, ma non tanto lo stipendio d'entrata, quanto la prospettiva di avere un percorso di carriera in azienda, cosa che prima invece c'era un po' meno, nel senso che si guardava quanto magari cosa c'era inizialmente, poi però non ci si concentrava molto sul futuro."*
>
> **HR**, Media azienda
> Software / digitale

Anche se ci spostiamo in un altro settore, pur rimanendo nella stessa dimensione aziendale, i temi che interessano i giovani non cambiano:

> *"Cioè, i ragazzi, le persone fanno quanto andrò a guadagnare in questo posto di lavoro e li metti nelle condizioni il datore di lavoro, o chiunque esso sia, nelle condizioni di sentirsi quasi violato, come se gli avessi chiesto di mettersi nudo, questa cosa mi fa ridere perché in realtà appunto noi siamo per lavorare, quindi è corretto anche mettere nell'insieme della valutazione anche l'aspetto retributivo."*
>
> *"Altre cose che chiedono, altrettanto giusta, è una formazione continua, io la trovo assolutamente corretta."*
>
> **HR**, Media azienda
> Metalmeccanica

L'intervistata riconosce la legittimità di queste richieste, a partire dalla trasparenza retributiva fino alla formazione continua.

Un ultimo aspetto rilevante emerso dall'analisi riguarda l'importanza del brand per le prime esperienze lavorative. L'assistente HR di un'azienda di medie dimensione sottolinea come questo aspetto risulti un fattore importante per le giovani generazioni:

> *"D'altro canto, c'è un'importanza dal punto di vista del nome, quindi, la prima azienda o all'inizio deve avere una certa reputazione, una certa nomea. Ho visto anche tanti giovani, per esempio in formazione ICT, che sono andati a lavorare per aziende, per cui alla fine lavoriamo anche noi, collaboriamo anche noi. L'altra cosa è che c'è tanta voglia di imparare."*
>
> **Assistente HR**, Media azienda
> Servizi software / digitale

> *"Beh, due cose, la prima è che il brand *** è un brand particolarmente conosciuto e attrattivo, diciamo nello scenario tecnico nazionale, quindi, è l'azienda sicuramente più conosciuta in Italia nell'ambito dello sviluppo di soluzioni di automazione, è identificata un po' come l'azienda dei robot e devo dire che in questo periodo per *** l'intelligenza artificiale è una cosa non nata ieri, ma che noi portiamo nei nostri prodotti o nelle nostre soluzioni, quindi siamo comunque un'azienda di innovazione, tecnologia avanzata e questo soprattutto sulle figure che noi cerchiamo, quindi ragazzi che studiano al Politecnico o anche ragazzi diplomati che hanno fatto delle scuole un istituto tecnico industriale, sicuramente l'azienda è abbastanza appealing."*
>
> **CHRO**, Grande azienda
> Metalmeccanica

L'importanza del brand aziendale per le prime esperienze lavorative rappresenta un tema trasversale, che accomuna settori e contesti differenti, sebbene venga declinato in modi speculari. Il capo HR di una grande azienda metalmeccanica conferma la stessa dinamica, ma da una prospettiva inversa.

Nel primo caso è il giovane a cercare attivamente un'azienda con un brand riconosciuto, nel secondo è l'azienda stessa a constatare come la propria notorietà costituisca un naturale fattore di attrazione. Le nuove generazioni vedono nel brand un elemento di prestigio per il proprio curriculum. Le due testimonianze raccontano quindi la stessa realtà, ma da angolazioni complementari. Il brand è un valore riconosciuto da entrambe le parti e la sua forza cresce con la dimensione aziendale.

Nelle aziende di grandi dimensioni, oltre ai temi già discussi, due intervistati nel ruolo di HR di aziende metalmeccaniche sottolineano l'importanza che le nuove generazioni attribuiscono all'impegno delle aziende sui temi della *diversity & inclusion*. L'impegno e l'attenzione per questi temi diventano un elemento di attrattività sempre più rilevante per i giovani nella scelta dell'azienda:

> *"Altro elemento importante, perché comunque anche qui spesso sovente uno dei temi che trattiamo è qual è l'approccio dell'azienda rispetto alla sostenibilità o rispetto alla gestione della diversity, all'inclusion, questi sono gli elementi più importanti."*
>
> **CHRO**, Grande azienda Metalmeccanica

Un altro HR di una grande azienda metalmeccanica conferma questa tendenza osservando che i giovani valutano positivamente l'impegno concreto dell'azienda su questi temi. Inoltre, lo stesso intervistato sottolinea l'importanza per i giovani di ricevere formazione all'interno dell'azienda per cui lavorano:

> *"Un'altra cosa importante è che i giovani loro sono molto interessati alla propria formazione e alla propria crescita questo è positivo nel senso che le richieste che fanno non sono richieste di banalmente di fare carriera o di avere degli aumenti sì sono sempre cose che sono importanti per l'amore del cielo no... però sono molto interessati al fatto che il manager li segua dal punto di vista professionale quindi ho una lacuna mi fai la formazione."*
>
> **HR legal entity**, Grande azienda Metalmeccanica

Dagli ultimi due estratti emerge che i temi della diversità e inclusione rappresentano aspetti importanti e apprezzati dalle nuove generazioni, un aspetto che viene riportato da figure HR di aziende di grandi dimensioni del settore metalmeccanico. Nelle interviste a professionisti di realtà diverse per dimensione e settore, questi temi non sono emersi, ma sono stati evidenziati altri aspetti cruciali per le generazioni più giovani.

Un tema che accomuna tutte le aziende – comprese quelle di questo settore e dimensione – riguarda l'importanza per giovani di avere un buon equilibrio tra vita professionale e vita personale:

> *"Ricercano soprattutto una situazione lavorativa che garantisca a loro un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa di un certo tipo questo vuol dire che le richieste vanno dal c'è lo smart working all'interno dell'azienda e quindi ci sono delle giornate in cui io posso lavorare da casa a c'è flessibilità di orario a quali tipi di servizi e di infrastruttura avete all'interno dell'azienda che possano*

↓

> *garantire un'ottima qualità della vita ai dipendenti quindi tutte queste cose che una volta erano un po' sconosciute o comunque venivano viste come delle addizionalità rispetto al packaging retributivo e rispetto alla tipologia di azienda che inseriva le persone e quindi rispetto a una situazione in cui i giovani cercavano maggiormente una sicurezza del lavoro e un salario di un certo tipo si è spostati invece a valorizzare molto questi elementi che riguardano l'equilibrio vita privata vita lavorativa."*
>
> **HR legal entity**, Grande azienda Metalmeccanica

In quest'ultimo estratto l'intervistato sostiene che l'equilibrio tra vita lavorativa e privata non è più un beneficio secondario, ma risulta essere un requisito al pari della componente retributiva per le generazioni junior. Questa tendenza, già emersa precedentemente nel paragrafo, conferma la portata trasversale del fenomeno.

A prescindere dal settore e dalla dimensione aziendale, le richieste dei giovani ruotano intorno a temi simili. Le parole degli intervistati confermano i risultati riportati nelle sezioni precedenti del report.

> L'importanza attribuita al lavoro sta cambiando, i giovani sono più interessati ad avere un equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata.
>
> (Bertolini, Gobbino, 2025)

Pur mantenendo la sua funzione strumentale, il lavoro assume anche altre funzioni secondo la prospettiva dei datori di lavoro intervistati. Questo cambiamento è evidente anche nell'importanza che i giovani attribuiscono alla crescita e alla formazione due aspetti inclusi nella funzione simbolica del lavoro (Bertolini, 2026).

CAPITOLO 5.5

Investire sui giovani: una scommessa tra crescita e perdita aziendale

La richiesta di formazione da parte dei giovani non rappresenta solo un'esigenza dei nuovi assunti ma porta dei benefici anche alle aziende. Un'intervistata nel ruolo di HR in un'azienda di medie dimensioni nel settore di metalmeccanica sottolinea che investire nella crescita dei collaboratori junior significa diffondere cultura aziendale condivisa e i valori aziendali e questo contribuisce allo sviluppo della stessa azienda:

> *"Altre cose che chiedono, altrettanto giusta, è una formazione continua, io la trovo assolutamente corretta, ma perché? Perché è talmente un'evoluzione, le aziende che non hanno questo mindset si fermano e non è solo il fare, la formazione ha un 360°, mi chiedi di sposare i valori e poi non mi fai una formazione o comunque non mi coinvolgi in attività che riguardano i valori."*
>
> **HR**, Media azienda Metalmeccanica

La formazione diventa uno strumento per consolidare i valori aziendali e questo permette di coinvolgere maggiormente i dipendenti. Da un lato la formazione viene riconosciuta come un'opportunità, dall'altro altri intervistati sottolineando i costi e i rischi che comporta in termini di tempo e risorse necessarie per la formazione delle figure junior.

Due intervistati appartenenti ad aziende di settori e dimensioni differenti hanno riportato che la formazione può costituire un beneficio nella prospettiva a lungo periodo:

> *"Le difficoltà sono proprio nel seguire la loro formazione, perché noi ci siamo resi conto che prima che una persona sia effettivamente operativa e produttiva, proprio per la complessità dei servizi che gestiamo, passano più o meno sei mesi, sei mesi in cui i senior, magari c'è un periodo particolare, sono impegnati, per quanto seguono i junior, magari non riescono a seguirli tutti i giorni e si allungano i tempi di questi sei mesi in cui dovrebbero diventare operativi e noi dobbiamo cercare di capire se effettivamente c'è stato questo miglioramento."*
>
> **Assistente HR**, Media azienda Software / digitale

> *"Non hanno mai fatto richieste di carattere economico appunto perché noi abbiamo sempre spiegato loro che questo è una specie di percorso didattico, dove è richiesto un grande sforzo dell'azienda per insegnar loro tantissime cose in un percorso che dura anni, quindi, loro diventano utili all'azienda dopo diversi anni, non dopo giorni."*
>
> **Socio fondatore**, Piccola azienda Metalmeccanica

> *"Quindi da un punto di vista la difficoltà nostra è seguire e far diventare operativi le persone junior che poi impiegano anche parte del tempo di senior, quindi diventano anche un investimento. Allo stesso tempo una volta che diventano operativi abbiamo tutta una serie di leve motivazionali, speriamo comunque che non lasciano l'azienda appena hanno imparato quello che è il mestiere."*
>
> **Assistente HR,** Media azienda Software / digitale

Allo stesso tempo dai due estratti emerge una nota più critica su due aspetti della formazione. Gli intervistati mettono in luce l'impegno richiesto all'azienda nella formazione dei giovani dipendenti e la consapevolezza che tale sforzo non viene ripagato immediatamente in termini di produttività, ma solo dopo un periodo più o meno lungo.

Nel secondo estratto, un altro aspetto che viene delineato dall'assiste HR come un rischio per l'azienda è che il giovane, una volta diventato operativo, decida di lasciare l'azienda trasformando l'investimento in perdita. Un intervistato nel ruolo HR di una grande azienda nel settore metalmeccanica riporta lo stesso rischio:

> *"Il giovane non si sente seguito e non vede davanti a sé delle prospettive all'interno dell'organizzazione, quindi, quando c'è un momento che noi chiamiamo the early check-in in cui il manager si confronta con il collaboratore sui progetti di sviluppo è quello il momento cruciale in cui se c'è qualche mal di pancia o qualcosa che non procede per il verso giusto da questo punto di vista viene fuori ecco lì sicuramente bisogna captarlo e subito partire con l'azione di rincalzo altrimenti alla lunga e lo ripeto questi ragazzi se non si sentono seguiti poi rischiamo di perdere... il danno a distanza di due anni dall'ingresso è grosso perché abbiamo investito in formazioni con loro."*
>
> **HR legal entity**, Grande azienda Metalmeccanica

Quest'ultimo estratto riporta un ulteriore elemento rilevante, l'intervistato riferisce una delle possibili cause che potrebbero spingere i giovani a lasciare l'azienda. Non essere seguiti e non avere davanti a sé delle prospettive di carriera sono due aspetti correlati alla funzione simbolica del lavoro. Il lavoratore sente la necessità di essere riconosciuto, dal momento in cui non viene seguito e quindi riconosciuto può decidere di andarsene (Bertolini, 2026). La scelta da parte di un/a giovane di lasciare l'azienda perché non sente di essere seguito/a o perché non vede davanti a sé prospettive di carriera è in contrasto con la descrizione dei giovani come poco curiosi rispetto alla generazione precedente. Questo aspetto può essere collegato ai temi della formazione perché porta due descrizioni diverse delle generazioni più giovani. Da un lato volenterosi di crescere e, quindi, di essere seguiti mentre dall'altro poco inclini all'impegno e alla propria formazione.

> *"Non hanno tanto fame di sapere, cioè la curiosità intellettuale ha una curva esponenziale al ribasso, devo dire, negli ultimi 15 anni che continua a scendere e che mi preoccupa enormemente."*
>
> **HR**, Grande azienda Metalmeccanica

In conclusione, per gli intervistati che lavorano nelle piccole imprese la preoccupazione si concentra sulla difficoltà di sostenere questo impegno senza un ritorno immediato. Gli intervistati delle medie e grandi imprese mettono in evidenza che il rischio si traduca in un danno economico legato alla perdita di un investimento formativo già consolidato oppure all'assenza di impegno rispetto al lavoro. Il rischio di perdere dipendenti junior dopo aver investito nella loro formazione è un tema che attraversa tutte le realtà aziendali, dalle piccole imprese – che faticano a sostenere l'impegno senza un ritorno immediato – fino alle grandi aziende dove il danno economico si misura in anni di investimento e rischia di trasformarsi in una perdita di capitale umano.

La difficoltà di trattenere i junior si intreccia con un approccio dei giovani al lavoro diverso rispetto alle generazioni senior e descritto dall'intervistata come *"interativo"*. Le nuove generazioni tendono a considerare le diverse esperienze lavorative come parte integrante del loro percorso di crescita. Questo approccio risulta in contraddizioni con le aspettative e le esigenze aziendali, che leggono la formazione come un investimento da consolidare all'interno dell'organizzazione:

> *"Oggi chiaramente invece fronteggiamo soprattutto nei giovanissimi quindi i primi due anni diciamo di lavoro fronteggiamo un certo livello di turnover anche se non drammatico legato soprattutto diciamo ad un approccio iterativo all'esperienza di lavoro non so io lo chiamo così mi piace questo termine nel senso che quello che succede è che le persone ti dicono si ma io sto benissimo qui non ho nessuna ragione per andare via ma voglio andare a vedere come da un'altra parte no... e questo ovviamente non è tanto facile da gestire dal punto di vista del retention perché se sei assunta, hai una retribuzione equa, hai un sistema incentivante, hai autonomia anche noi abbiamo rinnovato tutte le nostre sedi."*
>
> **Responsabile della divisione Formazione e Sviluppo**, Grande azienda Software / consulenza

La Responsabile della divisione Formazione e Sviluppo sostiene che il tipo di approccio dei giovani alla crescita nel proprio percorso di carriera risulta un rischio a livello aziendale poiché il loro desiderio di crescere e fare esperienza a livello lavorativo può intaccare l'azienda poiché porta via forza lavoro formata o in parte già formata sulle mansioni. Un altro tema legato alla collocazione aziendale riguarda la difficoltà da parte dell'azienda di collocare i giovani nel momento in cui questi ultimi non hanno chiaro gli obiettivi futuri:

> *"Oggi i giovani mi sembrano, almeno quelli con cui ho contatto io nel mio piccolo osservatorio, più interessati a fare un'esperienza e a crescere tramite l'esperienza che non a mirare una professione e ad andarci dritto quindi hanno estremizzato questa orizzontalità e latticità dei percorsi, in azienda sono già molto più lattici, sto traducendo dall'inglese e non mi viene l'italiano, molto più a zig zag che non prima, ma non così a zig zag come mi vengono chiesti oggi, quindi è difficile aiutare una persona a crescere se non sa dove vuole andare ma sa l'esperienza che si vuole fare perché per me azienda è più facile aiutare te a coprire quel ruolo lì domani, creandoti il percorso, che non a crearti un percorso se non mi dici dove vuoi andare. Anche perché io poi in estrema sintesi ho delle posizioni che devo coprire e quindi il mio obiettivo è aiutare le persone che riteniamo di potenziale ad arrivare in quelle posizioni lì, invece vedo un po' tanta voglia di acquisire conoscenza ma senza la determinazione a chiudere."*
>
> **HR**, Grande azienda Industria alimentare

L'intervistato approfondisce questo aspetto sottolineando che per l'azienda il potenziale non sia una qualità assoluta della persona, ma vada sempre letto in relazione alle posizioni e ai bisogni specifici dell'azienda. Un candidato può avere valore in sé, ma se non mostra interesse verso ciò che l'organizzazione può offrirgli, il suo potenziale, agli occhi dell'HR, si riduce perché va misurato sul bisogno aziendale e non sulla persona in astratto:

> *"Anche perché io ritengo una cosa che cioè il potenziale di una persona sia sempre rispetto a qualcosa quando lo leggi in azienda poi io ritengo che questa sia una persona che possa fare quello che vuole nella vita però io lo devo leggere rispetto alle posizioni che ho quindi se tu non hai interesse ad esprimerti in quello che io ti posso dare, come azienda mi interessi meno e quindi il tuo potenziale letto come azienda mi scende perché non è un potenziale assoluto della persona che posso leggerti come HR con i capelli bianchi ma deve essere sempre riflesso ai bisogni che ho io."*
>
> **HR**, Grande azienda
> Industria alimentare

Queste osservazioni rivelano un paradosso, ovvero, il potenziale del giovane viene riconosciuto dall'azienda solo se si allinea ai suoi bisogni organizzativi. Un ultimo aspetto critico collegato alla formazione dei giovani è il rischio che l'accompagnamento costante da parte dei senior si trasformi in una dipendenza eccessiva dal supporto, riducendo l'iniziativa autonoma del giovane:

> *"C'è sempre il rischio dall'altra parte di non essere troppo bambini da questo punto di vista cioè dire ok è giusto che chiedermi di essere seguito è una cosa apprezzabile, cioè, è giusto che mi chiedi aiuto, che mi chiedi supporto in modo tale che io venga seguito e questo è buono però ecco ogni tanto le opportunità le devi anche cercare cioè non devono sempre essere gli altri ad aiutarti, ma devi essere anche tu bravo a muoverti a farti conoscere per crearti le opportunità all'interno dell'organizzazione."*
>
> **HR legal entity**, Grande azienda
> Metalmeccanica

Rispetto alle richieste dei giovani, sono emerse delle riflessioni rilevanti in merito alla gestione del tempo e dell'equilibrio vita-lavoro. In primo luogo, da un'intervista emerge la necessità da parte delle risorse junior di avere la modalità smart working bilanciata in quanto lavorare in presenza dà dei benefici agli stessi dipendenti e all'ambiente di lavoro in generale. L'intervistato spiega che inizialmente i dipendenti più giovani chiedessero come modalità di lavoro quella full remote, ma che successivamente cambiassero idea e volessero tornare a una modalità ibrida in quanto loro stessi riconoscevano i benefici che comportava.

L'intervistato afferma che avere la possibilità di lavorare sia in presenza che da casa comporta dei benefici ai dipendenti e quindi all'ambiente di lavoro:

> *"Che non vale la pena, anzi in realtà che diventa un po' noioso perché poi in realtà si tradurrebbe in un rapporto con semplicemente te e un monitor che insomma è abbastanza alienante, mentre invece avendo un'età media in azienda abbastanza basso, avendo anche la possibilità insomma di fare come dicevo cose varie e di confrontarsi magari con colleghi che magari non fanno esattamente quello che fai tu, perché loro hanno fatto altri progetti, ma ci si scambia idee, si scherza assieme anche la parte operativa assume poi un punto di vista così più gradevole e più vincente."*
>
> **Dipendente area commerciale e supporto HR**, Media azienda Software / digitale

Il capo HR di una grande azienda di metalmeccanica racconta che in azienda non è prevista la modalità in full remote in quanto è stato compreso che l'attività in presenza è un elemento importante per il tipo di lavoro svolto e non solo perché favorisce un buon clima lavorativo:

> *"Infatti qualche volta dobbiamo rinunciare anche a qualche buon candidato perché noi abbiamo deciso di non applicarla al 100%, perché siamo un'azienda, l'attività di *** è un'attività di progetti, basata sui progetti e purtroppo abbiamo toccato con mano che la presenza, la possibilità di relazionarsi con colleghi che lavorano sui progetti è comunque un elemento importante e quindi noi chiediamo comunque una certa presenza fisica in azienda molto variabile, un po' legata a ruolo, però se vi posso dare un dato medio, le persone da noi fanno 60% in presenza e 40% in remoto."*
>
> **CHRO**, Grande azienda Metalmeccanica

I due estratti testimoniano nuovamente che favorire un buon ambiente di lavoro è un'esigenza sia dei dipendenti junior sia dei datori di lavoro e che questo non incida solo sulla produttività ma anche sul clima in ufficio.

La Responsabile in formazione e sviluppo di una grande azienda di consulenza anche digitale si sofferma su una difficoltà che sta riscontrando nell'azienda rispetto all'equilibrio vita-lavoro. Il tipo di lavoro che conducono spesso prevede anche imprevisti dell'ultimo minuto e questo elemento stride con l'esigenza di un maggior *work-life balance* da parte dei dipendenti più giovani:

> *"Quindi, diciamo che quello che stiamo facendo rispetto all'equilibrio vita-lavoro che dobbiamo significativamente, cosa che non siamo ancora riusciti a fare, è ridisegnare proprio il lavoro nel senso che noi siamo abituati che il cliente chiede e immediatamente la macchina parte siamo un po' anche pronto soccorso...sembra strano ma a volte anche pronto soccorso dei nostri clienti che hanno un'esigenza quindi molte cose non sono pianificabili e quindi è chiaro che l'estensione oltre ad un orario classico di lavoro è un po' della natura delle nostre cose per riuscire a seguire i clienti quindi bisogna cercare di trovare un adeguato equilibrio tra questi elementi e chiaramente ci stiamo ci lavoriamo ci pensiamo dire che abbiamo trovato la soluzione no anche perché magari ci sono clienti più grandi per cui la pianificazione è più facile quindi le aspettative diciamo sono ti chiedo questa cosa adesso per averla fra due mesi altri sono ti chiedo questa cosa alle tre per averla alle quattro e mezza."*
>
> **Responsabile Formazione e Sviluppo**, Grande azienda Servizi software / consulenza

Quanto emerge in quest'ultimo estratto evidenzia un contrasto tra il tipo di lavoro e l'esigenza di avere confini netti tra vita professionale e vita privata.

In quest'ultima parte del paragrafo si riflette su diverse questioni riguardanti la flessibilità per la gestione del proprio tempo e l'equilibrio vita-lavoro. Da un lato, lo smart-working viene riconosciuto come un elemento che può generare benefici: le generazioni junior apprezzano la possibilità di gestire più autonomamente il proprio tempo, mentre le aziende ne traggono vantaggio perché un lavoro in modalità ibrida consente di avere una parte del lavoro in presenza, favorendo sia la produttività che un ambiente di lavoro sereno. Questo compromesso risponde a un'esigenza dei lavoratori più giovani, ma le aziende hanno percepito che questa modalità può trarre vantaggi anche per sé stesse, in quanto permette di venire incontro sia alle esigenze dei lavoratori che a quelle dell'azienda. Allo stesso tempo, emerge come l'esigenza di un lavoro ibrido porti anche delle criticità rispetto al tipo di lavoro, come spiega la Responsabile in Formazione e Sviluppo.

CAPITOLO 5.6

Scarsa curiosità o mancata fiducia? Due letture a confronto

Da un lato emergono critiche nei confronti dei giovani da parte degli intervistati, che riguardano la scarsa curiosità intellettuale e la minore volontà di impegnarsi. La critica di un intervistato si concentra sulla minore volontà di impegnarsi. Un fondatore di una piccola azienda del settore alimentare e della ristorazione afferma:

> *"Percepisco una volontà di non impegnarsi troppo rispetto alla nostra generazione per la quale la cosa più importante era trovare un lavoro il più impegnativo possibile perché quello era un obiettivo."*
>
> **Fondatore**, Piccola azienda
> Artigianato alimentare / ristorazione

L'HR di una grande impresa del settore metalmeccanico esprime una critica riguardo una minore curiosità intellettuale:

> *"I giovani non hanno tanta fame da noi, non hanno né fame di sapere, che è la cosa che mi preoccupa di più, voi che li vedete all'università, probabilmente li vedete io però li vedo appena escono dall'università."*
>
> **HR**, Grande azienda
> Metalmeccanica

A queste letture più critiche si contrappongono voci che rovesciano la prospettiva. Alcune persone intervistate ritengono che il problema non sia la mancanza di impegno dei giovani, ma la scarsa fiducia che le aziende ripongono in loro. È il caso del capo delle risorse umane di una grande azienda di metalmeccanica:

> *"Lo spirito di sacrificio non lo misuro da quante ore le persone passano in azienda e io sono convinto che i ragazzi abbiano esattamente la stessa voglia di lavorare che avevo io che avevano le generazioni precedenti, quindi questa è una cosa che contesto assolutamente, quindi i ragazzi portano entusiasmo, hanno voglia di fare, il problema delle aziende purtroppo è che spesso e sovente non hanno coraggio di dare ai ragazzi lo spazio necessario per esprimere le cose che sanno fare, questo vale per i giovani nei primi anni di azienda, ma vale anche per chi magari proprio giovane non è, magari ha qualche anno in più rispetto ai 19-29, magari ne ha 34-35, io mi arrabbio quando sento qualcuno dei manager che mi dice a fronte magari di cui si propone una persona giovane per una posizione dice no ma non è ancora pronto e dobbiamo aspettare almeno altri due anni, allora io la prima cosa che mi faccio spiegare è ma che cosa cambia nei prossimi due anni, che cosa questa persona acquisisce in più, ha otto anni di esperienza, faccio un esempio, ha otto anni di esperienza su una posizione, deve prendere una posizione di maggior responsabilità, negli altri due anni mi spieghi qual è il contributo che quei due anni portano a questa persona, quindi manca ogni tanto il coraggio di valorizzare i ragazzi, per il resto portano sicuramente una maggior propensione al cambiamento perché non avendo una storia pregressa, portano sicuramente una maggior apertura all'innovazione, portano entusiasmo."*
>
> **CHRO**, Grande azienda Metalmeccanica

Un altro aspetto positivo che ha sollevata una HR riguarda il valore della consapevolezza che hanno i giovani e aggiunge che spesso viene scambiata per pigrizia o scarso impegno:

> *"Per me la bellezza di queste nuove generazioni è che hanno consapevolezza, che è una merce rarissima, ed è un valore super mega aggiunto ed è secondo me la cosa che con umiltà bisognerebbe apprendere. Il problema è che appunto viene un po', come posso dire, confusa con... anzi giudicata questa è una parola che mi piace molto, viene giudicata come una non voglia, come una non capacità, come ecco non volontà di fare sacrifici. Questa è una di quelle cose che mi fa salire il sangue al cervello perché non è vero, perché fanno molti più sacrifici di tante generazioni passate."*
>
> **HR**, Media azienda Metalmeccanica

La capacità di dire "no" viene letta come una forma di consapevolezza che porta dei benefici all'azienda stessa in quanto un dipendente appagato risulta più produttivo per la stessa azienda:

> *"Meno male che non sono più i tempi in cui tu eri giovane, perché veramente, quindi secondo me questa è la cosa che li differenzia, cioè la capacità di dire no questa cosa non mi piace, non la voglio, guarda piuttosto faccio un passo indietro, non è la carriera a tutti i costi, non è il livello, perché anche i senior sono molto legati al livello, come se fosse una medaglietta da mettersi sul petto, non è il livello, non è... è solo il fatto di lavorare, stare bene, essere, come dire, appagato da quello che faccio, che l'azienda ne ha un beneficio enorme."*
>
> **HR**, Media azienda Metalmeccanica

Gli ultimi due paragrafi restituiscono un quadro complesso. Da un lato, la formazione dei junior viene riconosciuta come un investimento anche se caratterizzato anche dal rischio di perdere giovani talenti. Dall'altro, le parole degli intervistati riportano letture divergenti sulle generazioni junior. I giovani sono sia criticati per la scarsa curiosità e impegno che difesi come portatori di una nuova consapevolezza e un nuovo senso del lavoro, che, spesso, le aziende faticano a comprendere e valorizzare. A questi elementi si aggiunge la riflessione sul lavoro ibrido che rappresenta un ulteriore terreno di confronto. Dalle parole degli intervistati emerge che non sempre è sostenibile – sia dal punto di vista organizzativo e produttivo che da quello del clima lavorativo – andare incontro alle esigenze dei dipendenti più giovani generando così una tensione ancora irrisolta.

CAPITOLO 5.7

L'evoluzione del rapporto tra generazioni diverse

Dalle interviste emerge un cambiamento profondo nel modo in cui i giovani intendono il lavoro rispetto alle generazioni precedenti. Per le generazioni senior il lavoro rappresenta un elemento identitario e centrale nella vita, per i giovani mantiene una centralità, ma "con un'attenzione maggiore a definire i tempi e gli spazi del lavoro e del benessere personale" (Bertolini & Gobbino, 2025, 119). Questa trasformazione attraversa tutti i settori e tutte le dimensioni aziendali, costituendo un vero e proprio fil rouge delle interviste.

Nelle piccole imprese, il cambiamento è percepito in modo particolarmente netto, forse perché il contatto diretto tra imprenditore e giovane rende più evidente il contrasto generazionale. Come riflette il fondatore di una piccola azienda artigiana del settore alimentare:

> *"Intendere il lavoro in generale come una parte della vita e non come la parte più importante. Qualcosa che mi è utile per sviluppare la mia vita in un modo diverso, ma non sono quello che faccio mentre forse io arrivo da una generazione in cui si diceva 'io sono un avvocato, sono una persona importante', credo che adesso sia così, di più di dire 'io faccio l'avvocato'."*
> [e aggiunge]
> *"È meno identitario rispetto alla personalità, una parte necessaria però una parte."*
>
> **Fondatore**, Piccola azienda
> Artigianato alimentare / ristorazione

Nelle piccole imprese del settore software e digitale, questo cambiamento si manifesta in modo ancora più evidente, con i giovani che rifiutano aumenti e promozioni pur di mantenere il proprio equilibrio di vita:

> *"La mia generazione, mi ricordo che ero molto più ambizioso e guardavo molto più i soldi, nel bene e nel male, cioè questo ha dei pro e dei contro, i pro è che non guardavo l'orologio, però questa cosa funziona magari in aziende più grosse con stipendi più alti, perché invece qua mi è anche capitato di 'guarda io ti faccio un aumento se tu fai il PM, fai questa cosa qua', mi hanno detto 'non voglio fare il PM, non voglio l'aumento'."*
>
> **Amministratore**, Piccola azienda
> Software / digitale

L'amministratore di una piccola azienda del settore comunicazione afferma che questo tipo di approccio secondo lui sia più presente in realtà di dimensioni minori, questo aspetto potrebbe essere in parte spiegato dal titolo di studio dei dipendenti. Come riportano i risultati della ricerca nelle sezioni precedenti, la possibilità di crescita personale aumenta con l'aumentare del titolo di studio.

Lo stesso intervistato sottolinea la necessità di trovare un equilibrio tra i due approcci:

> *"Questo a lunga portò ad un ambiente di squali che secondo me al giorno d'oggi non funzionerebbe più tanto bene però neanche essere troppo addormentati voglio solo fare l'impiegato, 9-17, mi cade la penna e me ne vado a casa. Non mi piace quella persona, mi piace uno che abbia un po' di passione non che lo faccia, non stacanovista perché non voglio persone, anche perché poi bisognerebbe pagare di più, robe così ma neanche quello che proprio fa l'impiegato. Bisogna trovare il giusto compromesso, di passione e divertirsi al lavoro."*
>
> **Amministratore**, Piccola azienda
> Servizi software / digitale

L'intervistato racconta che avere un ambiente caratterizzato da una forte tensione sul lavoro e competitivo "*ambiente di squali*" non funzionerebbe più oggi. Allo stesso tempo, l'amministratore sottolinea che la passione è un elemento che cerca in un dipendente e misura la mancanza di passione al numero di ore impiegate sul luogo di lavoro. Questo estratto risulta rilevante in quanto mette in luce le differenze rispetto agli approcci di lavoro tra diverse generazioni. I dipendenti più giovani sono attenti ad avere un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita personale e dalle parole del lavoratore senior emerge come questo approccio diverso al lavoro sia una possibile fonte di tensioni tra colleghi di generazioni diverse.

Nelle medie imprese dello stesso settore, una giovane assistente HR offre una lettura articolata del cambiamento generazionale facendo un confronto tra tre generazioni diverse:

> *"Sicuramente, forse come giovane mi sono trovata a parlarne con i miei colleghi. C'è sicuramente stato un cambio generazionale dove tre principali generazioni si sono un pochino non scontrate ma hanno dei significati diversi che direi essere, adesso non mi ricordo, la generazione prima dei millennial, comunque Gen Z, millennial e la generazione prima, dove la generazione prima ha dei valori di lavoro molto sacrificali, potremmo dire, con un'etica del lavoro che spesso ti porta a fare dei sacrifici a discapito del proprio tempo personale, o non prendersi certa libertà nel modo di comunicare, nel modo di essere. Poi c'è la generazione millennial che è appunto erede della generazione prima, ha quasi fatto il primo passo per il cambiamento, quindi un'etica del lavoro sempre molto, secondo me, sempre molto serrata, con dei sacrifici sempre molto alti, ma il significato del lavoro è che mi deve piacere. Mentre prima magari hai già il lavoro, quindi fatti il tuo lavoro e vai avanti, rimani anche nelle ore dopo, mi verrebbe da dire. Mentre adesso la generazione Z è più un sì, il lavoro mi deve piacere, devo fare quel che mi piace per cui ho studiato e lo devo fare anche in maniera comoda, quindi che sia vicino a casa, che mi permetta di mantenere una certa vita sociale, che non mi annienti psicologicamente, che non sia stressante."*
>
> **Assistente HR**, Media impresa
> Software / digitale

Dall'intervistata viene messo in luce il graduale cambiamento rispetto il significato e il senso delle generazioni negli ultimi decenni.

Nelle grandi aziende le differenze generazionali si manifestano in un uso differenziato delle policy aziendali, come lo smart working. Un HR di una grande azienda del settore dell'industria alimentare osserva come l'approccio alla gestione tempo sia diverso tra generazioni, generando tensioni o disallineamenti:

> *"Allora, secondo me sì, e secondo me c'è questa minore identificazione con l'orario, con lo stare, con sentirsi importante, non so come dire, una volta forse la nostra generazione allungava anche un pochino i tempi, perché c'era il caffè in più, perché c'era la chiacchiera in più e invece questa generazione qua va più boom boom boom boom boom e poi se ne va, che non è sbagliato, cioè è un approccio diverso, anche perché forse noi eravamo un po' più utilitaristi, quindi fare l'oretta di straordinario ti faceva piacere e facevi bella figura, erano due soldini in più e te la prendevi con più calma, mettiamola così."*
>
> **HR**, Grande azienda
> Industria alimenatare

Gli ultimi estratti raccontano di una generazione in cui l'attenzione è legato agli aspetti strumentali in termini di stipendio adeguato, ma dove viene meno la volontà di lavorare di più per un maggiore introito economico (Bertolini & Gobbino, 2025).

> *"Ed è l'opposto di quella dei giovani di pari età laureati dell'Asia è in mezzo ci stanno i giovani neolaureati del Nord America, che hanno molta meno fame degli asiatici, ma hanno comunque, essendo un popolo che culturalmente guarda sempre al futuro e mai al passato, hanno comunque una fame di innovazione, di sapere, di conoscere, che è quella che i nostri hanno perso e questo è il primo problema perché quando poi arriva il management di questi paesi non è banale da gestire. L'altro aspetto è il senso dell'etica del lavoro, che gli asiatici hanno ovviamente in una maniera probabilmente eccessiva anche, però è un dato di fatto, nel senso che non facendo io di mestiere il sociologo non giudico questi fenomeni, però leggo dal punto di vista del business, cioè questa è gente che quando gli parli del welfare, il work-life balance, queste cose, ti guardano con un mezzo sorriso, essendo popoli molto educati nella forma. Quelli che vogliono fare carriera vogliono andare avanti, la battaglia continua, lavorano 12 ore al giorno. Ora, non prendiamo esempi eccessivi che derivano ancora da culture in divenire rispetto a queste tematiche, rispetto a noi, però anche qua oggi siamo arrivati un po' al fenomeno opposto e non voglio fare l'anziano, però leggo una cosa, qua si pensa sempre meno all'etica del lavoro e sempre meno alla curiosità intellettuale, purtroppo in un mondo che invece diventa sempre più competitivo, sempre più spietato, sempre più cattivo, perché per un giovane oggi la carriera, il lavoro, sono tematiche molto più complesse di quando tanti e tanti anni fa ero giovane io."*
>
> **Responsabile HR**, Grande azienda Metalmeccanica

Le differenze generazionali emerse in quest'ultimo estratto trovano un ulteriore elemento di riflessione secondo una prospettiva internazionale. Un responsabile HR di una grande azienda metalmeccanica costruisce un confronto comparativo tra i giovani italiani e i coetanei di altre aree del mondo rispetto a due dimensioni: la curiosità intellettuale di sapere e l'etica del lavoro. Egli posiziona i giovani asiatici a un estremo (voglia di crescita ed etica del lavoro molto elevate), i nordamericani in una posizione intermedia (meno volontà di crescere ma orientati al futuro e all'innovazione) e i giovani italiani all'estremo opposto, percepiti come privi di entrambe le spinte.

L'intervistato spiega che, secondo la sua opinione, in Italia i dipendenti junior sono caratterizzati da una mancanza di curiosità intellettuale ed etica del lavoro rispetto ai coetanei stranieri. Egli sottolinea come la mancanza di etica del lavoro e di curiosità intellettuale siano degli elementi critici che caratterizzano le nuove generazioni e che le differenziano rispetto alle generazioni senior. Queste criticità possono diventare un elemento negativo non solo di per sé ma anche per il tipo di mercato attuale del lavoro in cui sono inseriti i giovani, elementi come etica del lavoro e curiosità intellettuale diventano degli elementi cruciali da avere per reggere un mercato così complesso.

Un ulteriore elemento interessante correlato alla convivenza sul luogo di lavoro di generazioni diverse riguarda la fase di *onboarding* di giovani dipendenti:

> *"L'onboarding devo dire che è un pezzo veramente importante, perché è come quando entri in tutti gli ambienti, la prima impressione è proprio quella che poi ti rimane in qualche modo, se entri e dici qua c'è una red flag grande come una casa, quella red flag te la porterai dietro fino alla fine, se non hai le idee chiare. Quindi secondo me è quello un momento veramente importante ed è anche complicato perché puoi farlo in mille modi, però è veramente un po' complicato.* [...] *ci sono persone che invece sono talmente piene di malessere che sono veramente come la frutta malata, quindi, soprattutto nei giovani rischiano di contaminarla e questo non deve mai essere sottovalutato. Io vi assicuro che ho perso persone per questo, quindi magari messi a fianco a persone più senior che magari erano arrivati alla frutta nell'azienda e hanno veramente influito nell'uscita di questi ragazzi.* [...] *Un'altra grande difficoltà invece è l'altro lato della medaglia e cioè mi arriva a un giovane che è un mega smanettone e in contesti come il mio dove magari sono un po' più piccolini, ti valorizzo troppo, quindi ti metto quasi sul piedistallo perché tu sei quello un po' più bravo a usare gli strumenti informatici e quindi poi dall'altra parte io che sono magari arrivato da poco nel mondo del lavoro, vedo che sto funzionando, sto funzionando apparentemente anche molto molto bene, mi sento di essere già troppo cioè quel posto essere troppo poco per me."*
>
> **HR**, Media azienda Metalmeccanica

L'intervistata fa una riflessione rispetto a due aspetti dell'*onboarding* che toccano il tema dei rapporti tra generazioni, lei afferma che l'*onboarding* è un momento delicato e che può comportare delle complessità. Da un lato essere a stretto contatto con qualcuno che nutre insofferenze e difficoltà con l'azienda può influenzare il/la giovane neoassunto/a e dall'altro in un contesto piccolo un giovane capace rischia di essere messo sul piedistallo ed essere iper-valorizzato con il rischio per l'azienda che si senta già troppo bravo.

Un altro tema che emerge rispetto al rapporto tra generazioni riguarda le criticità legate alla comunicazione e all'orientamento al lavoro tra nuove e vecchie generazioni. Da un lato non c'è un rispetto dei ruoli tra nuove e vecchie generazioni. L'intervistato racconta che alcuni giovani fanno fatica ad accettare e rispettare i ruoli dei colleghi più senior:

> *"Ma capisco forse che anche i giovani alcune volte fanno un po' più di fatica nell'accettare l'autorità di colleghi che magari secondo loro secondo loro opinione non ne hanno non avrebbero i gradi per rivestire questo ruolo."*
>
> **Socio fondatore**, Media azienda Metalmeccanica

Parallelamente, i dipendenti più anziani spesso non accolgono suggerimenti e consigli da quelli più giovani. Questo accade perché le generazioni più vecchie possono avere difficoltà ad adattarsi a nuovi modi di lavorare, mentre i dipendenti più giovani potrebbero non riuscire a spiegare efficacemente i vantaggi di tali cambiamenti:

> *"Questo ragazzo mi diceva, tra l'altro un ingegnere assunto da pochissimo, un ragazzo marocchino bravissimo, che mi dice adesso lo faccio in un altro modo, prendo le specifiche che ci dà il cliente, noi utilizziamo sistemi di intelligenza artificiale, io metto questo documento all'interno dell'intelligenza artificiale, do un prompt ben definito, chiedo cosa vuole e lui in pochi secondi mi elabora una sintesi e mi evidenza tutte quelle che sono le caratteristiche che io ritengo più importanti. Io questo vorrei spiegarlo ai miei colleghi ma faccio un po' di fatica a far capire loro che invece di perdere una settimana, forse anche di più per leggere tutto il documento, in pochissimo tempo riuscirebbero a focalizzarsi su quelli che sono i punti. Questo è un esempio in cui la comunicazione è un po' no... qualcuno spinge e qualcuno invece frena."*
>
> **CHRO**, Grande azienda Metalmeccanica

La difficoltà nell'accettazione dei ruoli, sia per i senior che per i junior, può essere in parte influenzata anche dalla struttura gerarchica aziendale e dalla sua stratificazione.Infine, un tema che hanno riportato gli intervistati è il tipo di approccio diverso nei confronti delle dimissioni da parte delle generazioni junior. Gli intervistati sono colpiti che giovani talenti scelgono di andarsene perché il lavoro non li appaga più, che, pur avendo davanti a sé prospettive di carriera. Un HR manager di una grande azienda del settore dell'industria alimentare racconta con stupore un episodio emblematico:

> *"E quelli più di talento arrivano ad un certo punto che se non gli dai quello che vuoi ti danno ancora le dimissioni magari appena promossi di ruolo perché magari ti dicono ho scoperto che non mi piace e mi è successo combinazione*

↓

↓

> *recentemente, magari una persona che ha fatto una crescita pazzesca e tu hai davanti una cui gli vedi un potenziale incredibile che ti dice ma io ho scoperto che non mi piace e vado a fare tutt'altro. Quindi per una generazione X, nella generazione X dici cavolo cioè vorrei essere te cioè veramente ti ho offerto un percorso pazzesco e te con la forza che hai perché davanti c'è il potenziale è quello, mi dici ma non è la mia vita e quindi vado a fare una cosa che dal mio punto di vista è stupidissima perché quello credo che possa essere la mia strada e ti spiazza completamente. Poi lo accetti ma intellettualmente ti rendi conto che sei di un'epoca diversa."*
>
> **HR**, Grande azienda
> Industria alimentare

Un responsabile HR di una grande azienda di metalmeccanica conferma questa tendenza:

> *"A un certo punto il giovane dice basta, non mi interessa più, voglio fare altro, voglio provare. Ecco, il verbo magico è voglio provare, voglio provare un'altra esperienza, che ci può stare, ma questa esperienza è vincente in un solo caso quando tu hai la curiosità intellettuale, cioè tu provi nuove esperienze perché da ogni esperienza impari."*
>
> **HR**, Grande azienda
> Metalmeccanica

Nelle piccole imprese del settore artigianale, il fenomeno è più localizzato ma altrettanto significativo. Una socia di una piccola azienda artigiana racconta un caso simile:

> *"Ma sì, è capitato in un caso, ad esempio, di un ragazzo che perché a volte chiedo sempre ma hai trovato di meglio perché poi insomma io cerco sempre comunque di comunicare, di dialogare e mi ricordo c'era stato un caso di un ragazzo che mi aveva detto no ma non voglio più fare questo lavoro e quindi troverò altro, quindi, sì era capitato."*
>
> **Socia**, Piccola azienda
> Industria di riciclaggio

Questa tendenza delle nuove generazioni a lasciare il posto di lavoro perché insoddisfatte risulta in linea con la letteratura di riferimento, il legame tra soddisfazione lavorativa e soddisfazione per la propria vita è elevata (Albano & Parisi, 2017). Le parole degli intervistati sottolineano che per le generazioni junior il valore del lavoro è importante anche nella sua accezione intrinseca, quindi, nel desiderio di autorealizzarsi (Bertolini & Goglio, 2023).

CAPITOLO 5.8

Il cambiamento dei giovani

Nonostante alcune visioni critiche, gli intervistati riconoscono ai giovani valori positivi, in particolare per quanto riguarda l'attenzione a temi come l'inclusione, la diversità e l'attenzione all'ambiente:

> *"Alcune grandi positività invece dei giovani secondo me che hanno, che sono un'onestà intellettuale superiore a quella della mia generazione una... sicuramente il senso dell'inclusione, della diversità, dell'uguaglianza molto più forte. I miei ragazzi di 25 anni non percepiscono le differenze uomo donna, le differenze etniche, le differenze di orientamento sessuale o religioso che la mia generazione percepisce ancora con bias fortissimi, l'ecologia, l'attenzione all'ambiente, l'attenzione al mondo un senso sociale più alto, un senso etico basso del lavoro ma un senso etico di vita molto più alto. Allora queste sono le loro grandi positività che devono innescarsi su qualcosa in cui non si sono ancora innescate che sono quelle cose che dicevo prima l'etica del lavoro, la curiosità intellettuale, il senso del dovere e la voglia di conoscersi tra generazioni. Se riusciremo ad innescare tutto ciò funzionerà."*
>
> **CHRO**, Grande azienda Metalmeccanica

La Responsabile della divisione Formazione e Sviluppo sottolinea come i giovani sono portatori di un modo nuovo di approcciarsi al lavoro che porta dei benefici alla stessa azienda, anche, in termini di produttività:

> *"Io li vedo più spicci più collaborativi meno muscolari nella relazione organizzativa meno competitivi dal punto di vista proprio della competizione interpersonale, quindi, questo secondo me sarà un grandissimo valore aggiunto io non vedo altro non spero altro che prendano sopravvento dall'altra parte però poi bisogna anche il sopravvento organizzativo ovviamente no il sopravvento di conquista no, quindi, da quel punto di vista io li apprezzo molto vedo che sono velocissimi utilizzano tantissimi diversi strumenti il confronto cioè tanti strumenti diversi non solo tecnologici per arrivare a portare a termine."*
>
> **Responsabile della divisione Formazione e Sviluppo**, Grande azienda Software / consulenza

CAPITOLO 5.9

Cosa fanno le aziende per accogliere i giovani?

Le politiche e iniziative aziendali

Un tema ricorrente nelle interviste riguarda le iniziative che le aziende mettono in campo per accogliere e coinvolgere i giovani. Le strategie variano significativamente in base alla dimensione aziendale e al settore, ma emerge l'importanza dell'ascolto e del far sentire i giovani parte dell'organizzazione. Nelle grandi imprese del settore metalmeccanico, le iniziative sono strutturate e prevedono momenti di incontro tra giovani e dirigenti aziendali. Un CHRO di una grande azienda metalmeccanica racconta:

> *"Abbiamo poi delle altre iniziative, ad esempio, lo chiamiamo Coffee with, quindi organizziamo degli incontri in cui facciamo partecipare un gruppo di...variabili da 15 a 20-25 giovani che partecipano ad un incontro con uno dei primi livelli dell'azienda, quindi, con un dirigente che ha una responsabilità ampia e globale, ad esempio con il CEO stesso, quindi con l'amministratore delegato di *** piuttosto che con l'amministratore delegato della parte europea o piuttosto che con il direttore commerciale o il direttore finanziario, quindi organizziamo degli incontri in cui i giovani hanno la possibilità di conoscere queste persone, di ascoltare qual è punto di vista di queste persone sull'azienda, di fare delle domande e portare il loro contributo e abbiamo diverse iniziative di questo tipo, in un'altra invece le persone vengono fatte lavorare su un tema specifico che viene definito e poi hanno un incontro sempre con un dirigente o con dei responsabili di funzione, presentano a questa persona, vengono fatti lavorare su un problema specifico e loro presentano dal loro punto di vista la soluzione a questa persona e devo dire che queste iniziative sono direi*

↓

↓

> *apprezzate perché l'obiettivo è quello di ascoltare i giovani, questo credo sia uno degli elementi fondamentali quello che noi... sicuramente è una politica, una delle aree nelle quali cerchiamo di mettere più attenzione, quindi cercare di far capire alle persone che entrano in un'azienda, che l'azienda li ascolta e cerca di capire, al di là di quelle che sono poi le iniziative, noi facciamo tutti gli anni una survey aziendale sull'engagement, sull'ambiente di lavoro, quindi, sono tantissimi i temi che poi andiamo a trattare, però il fatto di mettere insieme le persone, di ascoltare, di parlare non solo con il loro capo, ma anche con quante persone all'interno dell'azienda è un'altra iniziativa molto apprezzata."*
>
> **CHRO**, Grande azienda Metalmeccanica

Un'altra tipologia di iniziative riguarda la fidelizzazione dei giovani attraverso progetti strategici e momenti di coinvolgimento diretto con i vertici aziendali. Nelle grandi imprese del settore metalmeccanica, un HR legal entity racconta tre interventi specifici:

> *"All'inizio abbiamo puntato al coinvolgimento dei giovani per fidelizzarli all'azienda questo lo abbiamo fatto in particolar modo con delle iniziative adesso l'iniziativa si chiamava mission impossible adesso l'abbiamo ribattezzata take off in *** si tratta di interventi di giornate informative per rafforzare la capacità dei giovani di lavorare in team, di lavorare all'interno dell'organizzazione, ma valorizzando tutti gli aspetti positivi che l'organizzazione ha quindi cioè ci sono delle giornate che facciamo in cui li mettiamo a lavorare in team assieme su progetti strategici si dice un commitment direttamente dall'amministratore delegato che assegna un progetto questi gruppi lavorano e poi presentano il risultato del loro lavoro all'amministratore delegato e questo li fa sentire parte dell'azienda, importanti, loro sviluppano viene assegnato dall'amministratore delegato non un argomento a caso o fatiscente, ma proprio la realizzazione di un satellite o l'applicazione dell'intelligenza artificiale in ambito satellitare questi sono i titoli quindi questo li coinvolge molto in questi stessi eventi l'amministratore delegato parla della strategia dell'azienda e quindi trasferisce che cosa l'azienda vuole fare oggi e domani per potenziarsi quindi su che tipologie di satelliti o di moduli si sta andando, quali sono gli aspetti su cui stiamo puntando per il futuro rispetto a quello che sta offrendo la concorrenza."*
>
> **HR** legal entity, Grande azienda Metalmeccanica

Lo stesso intervistato spiega che sono state promosse iniziative aziendali anche per le figure senior con lo scopo di favorire una migliore convivenza tra vecchie e nuove generazioni:

> *"Per le persone più senior abbiamo fatto dei corsi di formazione manageriale l'iniziativa l'abbiamo intitolata Lead the Future per potenziare proprio la loro le loro skill gestionali con focus ai giovani e al fatto di seguirli in quello che c'erano prima formazione, crescita, dialogare molto con loro, capire dove vogliono andare fare per loro anche un po' di fare da mentor per loro quindi seguirli nel loro percorso aziendale; poi abbiamo fatto un altro esercizio che sta in mezzo che si chiama Generation Challenge cioè li abbiamo messi assieme per lavorare su questo però con degli esercizi diciamo più di team building per farli comunicare e lavorare assieme con delle attività più giocose ma facendo dialogare le persone lo abbiamo fatto prima come pilota su Milano."*
>
> **HR**, Grande azienda Metalmeccanica

Un'altra politica aziendale che accomuna due grandi aziende di metalmeccanica è il reverse mentoring, un approccio innovativo che affronta la convivenza tra generazioni, facilitando la comprensione reciproca oltre che la circolazione delle competenze.

L'intervistato racconta che il tema della convivenza di diverse generazioni è un tema su cui riflettono come azienda e su cui cercano di lavorare con programmi di mentoring e di *reverse mentoring* che fanno anche i dirigenti con figure junior:

> *"Noi ci poniamo, non dico quotidianamente, ma molto spesso il tema della presenza di generazioni diverse all'interno dell'azienda. Ormai non abbiamo più nessun sito dove non ci siano almeno quattro generazioni presenti almeno e forse in qualche realtà credo ne abbiamo anche cinque e qui il tema, adesso non vorrei parlare di conflitto generazionale, ma sicuramente il fatto di avere persone che operano a stretto contatto e che hanno esigenze, visioni del lavoro, aspettative diverse è una delle aree su cui cerchiamo di lavorare, anche cercando di costruire, favorire, di tracciare dei ponti, quindi cercare di facilitare la comunicazione. Abbiamo dei programmi di mentoring, ma abbiamo anche dei programmi di reverse mentoring che tra l'altro facciamo fare anche ai dirigenti e quindi hanno un giovane che è il loro mentor."*
>
> **CHRO**, Grande azienda Metalmeccanica

↓

↓

> *"Il reverse mentoring con risorse interne, dove facciamo al contrario, proviamo a far sì che i giovani facciano su alcune tematiche più innovative, l'intelligenza artificiale è una di queste, facciano da mentor ai meno giovani, quindi i meno giovani diventano dei mentee, compresi i top manager perché un bagno d'umiltà fa sempre bene e da questi tipi di attività nasce, se insisti, perché non è una cosa immediata come qualsiasi attività sull'essere umano, nasce la reciproca accettazione."*
>
> **HR**, Grande azienda
> Metalmeccanica

Le iniziative e le politiche aziendale cambiano se si guardano aziende di piccole e medie dimensioni e sono più orientate alla partecipazione ad eventi o la possibilità di ricevere convenzioni per l'acquisto di strumenti:

> *"Da loro? Iniziative... andare loro a questi eventi dell'ITS, il career day, che è nata quasi più da loro che da noi, perché inizialmente non era così, e piace molto, si divertono, vanno. Quindi per esempio quella cosa lì è un'iniziativa che hanno loro, oppure magari ogni tanto mi dicono voglio andare in Alibaba perché è uscito questo nuovo tool, ci hanno invitati, e noi cerchiamo di mantenere un po' di relazioni con Amazon, Alibaba, tutti questi... eBay. Quella roba ovviamente l'apprezza perché andare a farsi un giro a Milano, a fare un po' di chiacchiere, ti diverti un po', siamo andati a Roma da un cliente. Quindi iniziative come queste sono un po' di public relation che lascio un po' a loro, se si divertono."*
>
> **Amministratore**, Piccola azienda
> Comunicazione

> *"Allora noi abbiamo dal punto di vista delle risorse umane la gestione anche di convenzioni per esempio legate all'acquisto di materiale, i giovani noi siamo programmatori tutti i miei colleghi sono nerd, avere ad esempio accesso a certi sconti, a certe offerte in anteprima in quanto azienda tecnologica ha spesso un vantaggio. Lo stesso vale anche magari per convenzioni, per un tempo libero che è un altro aspetto che a loro interessa tanto, poi anche sotto il profilo del tempo libero noi passiamo del tempo assieme, cerchiamo... con chi si diventa amici, non ci facciamo grandi problemi, necessariamente quando si chiude la porta dell'ufficio non ci conosciamo più, ma appunto amici che escono magari la sera o fanno uscita del weekend o prendere una birra assieme si fa tanto, poi abbiamo alcuni momenti anche aziendali in cui facciamo magari dei pranzi, momenti di avanzamento in cui ci riusciamo a passare un po' le cose, c'è un certo coinvolgimento per cui comunque anche se una persona è più junior non si sente esclusa da dinamiche."*
>
> **Dipendente area commerciale e supporto HR**, Media azienda
> Software / digitale

In parte, questa scelta può essere dovuta a risorse limitate che le realtà più piccole hanno a disposizione per strutturare policy e iniziative rivolte ai giovani.

Le iniziative descritte dalle aziende intervistate mostrano

> un panorama sfaccettato in cui il coinvolgimento dei giovani e l'attenzione nei loro confronti si traduce in modo diverso, anche in base alle risorse a disposizione delle imprese.

Nelle grandi imprese, le politiche di accoglienza e fidelizzazione appaiono più articolate mettendo a disposizione strumenti per favorire spazi di ascolto e facilitare il dialogo intergenerazionale. Queste iniziative tentano di rispondere a una domanda sempre più crescente di riconoscimento da parte delle nuove generazioni (Bertolini, 2026).

Nelle imprese di dimensioni minori le risorse disponibili sono più limitate. Questo comporta politiche che si concentrano di più su aspetti informali come la partecipazione a eventi esterni o convenzioni per l'acquisto di strumenti tecnici. Queste iniziative mostrano una consapevolezza dell'importanza di creare un ambiente di lavoro di qualità per i propri dipendenti, seppure si dimostrino meno organizzate rispetto a quelle delle imprese di dimensioni maggiori. Sebbene ci siano dei primi passi da parte delle aziende nei confronti delle generazioni junior, è necessario definire una strategia più ampia e organizzata che promuova spazi di partecipazione.

APPROFONDIMENTO



Il lavoro a basso reddito tra i giovani

Il fenomeno dei *working poor*, ovvero delle persone che, pur svolgendo un'attività lavorativa, si trovano in condizioni di povertà o a rischio di essa, rappresenta uno degli elementi di vulnerabilità nel mercato del lavoro italiano. Nel 2024, Istat rileva che il 16,6% degli individui residenti nel Nord-Ovest si colloca nella categoria dei lavoratori a basso reddito, una quota inferiore alla media nazionale (21%), ma comunque significativa, soprattutto se si considera che tra i giovani under 35 la percentuale sale al 29,5%. Il reddito mediano delle famiglie italiane si attesta invece a 2.503 euro mensili. Il rischio di lavoro a basso reddito viene definito come la condizione in cui un individuo che ha lavorato almeno un mese nell'anno di riferimento, come dipendente o autonomo, percepisce un reddito netto da lavoro inferiore al 60% della mediana della distribuzione individuale del reddito netto da lavoro. Per l'anno 2024, la soglia di basso reddito (calcolata sui redditi da lavoro del 2023) corrisponde a 12.188 euro annui, ossia circa 1.015 euro al mese.

La tabella 37 rappresenta l'incidenza del fenomeno all'interno del campione di giovani: circa un terzo (31,2%) dichiara un reddito sotto la soglia individuata da Istat e possono essere considerati lavoratori a basso reddito.

TABELLA 37

Lavoro a basso reddito nel campione totale*

(N=1.250)

Reddito	Frequenza	% sul totale
Sopra soglia	860	68,8%
Sotto soglia (reddito inferiore a 1.015 €)	390	31,2%
Totale	**1.250**	**100,0%**

* Tra il totale delle persone a cui è stata posta la domanda, 218 hanno preferito non indicare l'importo del reddito mensile percepito.

È tuttavia da tenere in considerazione la composizione dei lavoratori a basso reddito (tabella 38 →), un fenomeno molto più diffuso tra chi studia e lavora (64,9%), situazioni in cui è presumibile che il reddito sia un'integrazione alle risorse economiche complessive a cui ha accesso il giovane. È da notare che sia chi studia e lavora (45,3%) sia chi è occupato (60%) in buona parte dei casi è autonomo dal punto di vista abitativo, ovvero non vive con la famiglia di origine. Tra i lavoratori a bassa soglia il 46,4% vive fuori casa, in particolare da soli o col partner; tra chi ha un guadagno maggiore, il 61,3% è autonomo dal punto di vista abitativo.

TABELLA 38

Lavoratori a basso reddito per condizione occupazionale

(N=1.250 / **O** N=928 / **SL** N=322)

Reddito	Condizione occupazionale	Composizione %
Sopra soglia	Occupato	80,5%
	Studente lavoratore	35,1%
	Totale	**68,8%**
Sotto soglia	Occupato	19,5%
	Studente lavoratore	64,9%
	Totale	**31,2%**
Totale		**100,0%**

Per quanto riguarda l'asse del **genere**, lavorare per un basso reddito è più spesso una condizione in cui ricadono le ragazze, che rappresentano il 58,2% del totale, e i giovani under 25 (76,7%). Incrociando genere e fascia di età, il 45,9% del totale delle persone a basso reddito sono donne under 25 (contro il 31,8% dei coetanei), mentre solo il 23% è composto da giovani adulti 25-29 anni. Non si rilevano, invece, differenze significative in base alla nazionalità o alla zona di residenza.

Il **titolo di studio** (tabella 39 →), al contrario, descrive delle differenze tra i due gruppi: all'aumentare del titolo, aumenta anche il reddito percepito. In particolare, quasi un quinto di chi dichiara un salario mensile più basso della soglia possiede un titolo di studio basso, la metà ha il diploma, mentre il 29% ha conseguito la laurea.

Approfondendo l'effetto del titolo di studio sulla probabilità di essere un lavoratore a basso reddito le differenze significative e più marcate si riscontrano tra titoli alti e medio-bassi, avvalorata da una dimensione dell'effetto mediamente alta[11] (tabella 40 →). La differenza tra titoli bassi e alti è significativa e ha una dimensione dell'effetto media (0,52), mentre tra titoli medi e alti risulta leggermente più bassa ma comunque rappresentativa di una differenza sostanziale (0,32).

11. La dimensione dell'effetto è stata verificata tramite il coefficiente d di Cohen.

TABELLA 39

Lavoratori a basso reddito per titolo di studio

(N=1.250 / **B** N=167 / **M** N=563 / **A** N=520)

Reddito	Titolo di studio	Composizione %
Sopra soglia	Basso	10,8%
	Medio	41,9%
	Alto	47,3%
	Totale	**68,8%**
Sotto soglia	Basso	19,0%
	Medio	52,0%
	Alto	29,0%
	Totale	**31,2%**
Totale		**100,0%**

TABELLA 40

Significatività e dimensione dell'effetto dell'incidenza del lavoro a basso reddito per titolo di studio

Comparazioni titoli di studio	p-value ttest	d di Cohen
Basso - Medio	0,05	0,17
Medio - Alto	0	0,32
Basso - Alto	0	0,52

Anche la coerenza percepita tra formazione e ambito di lavoro determina delle differenze tra i due gruppi. Per i lavoratori a basso reddito il lavoro è incoerente con gli studi nel 38% dei casi, contro il 25% di chi ha un guadagno mensile sopra la soglia.

Osservando le **condizioni lavorative** del campione, il lavoro a basso reddito è più spesso una condizione di chi ha un contratto a tempo determinato e ha vissuto periodi di disoccupazione prolungata negli ultimi due anni, con dimensioni dell'effetto molto alte. Aggregando l'effetto sul reddito delle variabili in un modello di regressione lineare, si può notare come tutti i predittori sono significativi (p-value inferiore a 0,05) e come il modello spiega circa il 23% della varianza totale del reddito mensile percepito, un valore mediamente alto per variabili socioeconomiche.

Il modello di regressione lineare conferma, infatti, la maggiore esposizione al rischio di essere un lavoratore sotto la soglia di povertà per le donne, per chi ha un titolo basso (rispetto ad un titolo alto), per la fascia di età più giovane. Ugualmente, aver avuto carriere frammentate con periodi di disoccupazione e contratti a tempo determinato aumenta il rischio di esposizione a lavoro povero.

Coerentemente con la letteratura di riferimento (Ferri & Tesauro, 2021; Panichella *et al.*, 2024), il titolo di studio risulta un importante determinante del reddito: a parità di altre condizioni, chi possiede un livello di istruzione più elevato percepisce mediamente un reddito più alto rispetto a chi ha un titolo basso. Questo effetto conferma il ruolo dell'istruzione come investimento che accresce le opportunità e la remunerazione sul mercato del lavoro. Anche la **fascia anagrafica** ha un impatto positivo sul reddito, con un incremento medio di 180 euro tra i più giovani (18-24) e i più grandi (25-29 anni). Tuttavia, le differenze determinate dall'età possono derivare anche dalle diverse fasi della vita che stanno affrontando i rispondenti, in cui il lavoro può assumere un ruolo meno centrale, anche nell'accesso a risorse economiche[12] (tabella 41).

TABELLA 41

Modello di regressione lineare

R^2=0,23 (N=888)

Coefficienti del modello – Reddito mensile	Stima coefficiente	Errore standard
Titolo di studio (ref. basso)	137*	22,63
Genere (ref. maschio)	-258*	30,18
Fascia di età (ref. 18-24)	180*	31,07
Periodo di disoccupazione (ref. Sì)	115*	39,07
Tipo di contratto (ref. tempo determinato)	177*	34,25
Costante	**1.101***	**40,61**

* Livello di significatività: 0,01.

La **condizione occupazionale** influisce anch'essa in modo significativo: chi non ha attraversato periodi di disoccupazione negli ultimi due anni tende a guadagnare in media di più, a testimonianza dell'effetto penalizzante che le interruzioni lavorative possono avere sulla continuità del reddito e sulle prospettive di carriera.

12. Si pensi al numero di studenti lavoratori, per cui lo studio è l'attività principale, mentre il lavoro spesso è solo un modo per integrare le risorse derivanti dalla famiglia di origine o un modo per acquisire competenze in vista dell'ingresso a tempo pieno nel mercato del lavoro.

Il **tipo di contratto** rappresenta un ulteriore elemento discriminante: i lavoratori a tempo indeterminato percepiscono mediamente circa 177 euro in più rispetto a quelli con contratti a termine. La stabilità contrattuale si traduce, quindi, in una maggiore valorizzazione economica del lavoro, come confermato da ricerche simili. A sostegno di questo risultato, se si comparano i lavoratori sopra e sotto soglia per tipo di contratto, un terzo di chi non supera i 1.015 € mensili lavora in condizioni molto più precarie (parasubordinato, a chiamata, tramite piattaforma, senza contratto); al contrario, tra chi percepisce un reddito mensile sopra la soglia, solo il 4% è impiegato con un contratto flessibile e molto più spesso sono lavoratori dipendenti (80% vs 52% tra i lavoratori sotto soglia).

Infine, emerge un chiaro **divario di genere**: le donne guadagnano in media 258 euro in meno rispetto agli uomini, anche a parità di titolo di studio, età e altre condizioni. Questo risultato conferma la persistenza di una disparità retributiva di genere, che potrebbe riflettere sia differenze strutturali nel mercato del lavoro, sia meccanismi di discriminazione diretta o indiretta (INPS, 2024). I risultati del modello segnalano chiaramente come genere, titolo di studio e linearità della carriera siano – ancora – fattori fondamentali nel predire il reddito. Tutto ciò a maggior ragione in un periodo storico segnato dalla flessibilità e nonostante i significativi passi in avanti per quanto riguarda la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

CAPITOLO 6.1

Lavorare a basso reddito e il senso del lavoro

Se si comparano le risposte alle domande relative al senso del lavoro per i giovani piemontesi e liguri, il dato più interessante è l'omogeneità nelle risposte tra i due gruppi, lavoratori sotto la soglia di povertà e non: ad eccezione di alcuni aspetti specifici del lavoro (legati alla funzione strumentale), non si riscontrano differenze significative tra i due gruppi. Il lavoro ricopre, quindi, una posizione fondamentale nell'immaginario dei giovani, senza differenze sostanziali fra i due gruppi. Ad esempio, quasi l'80% vorrebbe avere un lavoro retribuito anche se non avesse bisogno di soldi e circa il 70% accetterebbe un lavoro pagato meno ma più interessante e/o gratificante. Il campione di giovani concorda anche sull'importanza del tempo libero: per il 77% dei rispondenti è ciò che rende davvero la vita degna di essere vissuta, e non il lavoro. Tuttavia, per circa il 40% dei rispondenti il lavoro è l'attività più importante nella vita di una persona.

Ciò che distingue i due gruppi è la percezione della dimensione economica del lavoro: i lavoratori a basso reddito vedono più spesso il lavoro solo come un mezzo per guadagnare soldi (36,9%) e sarebbero disposti a lasciare il lavoro in cambio di un generoso sussidio (51,3%). Al contrario, chi ha un reddito al di sopra della soglia limita meno spesso la propria idea del lavoro al guadagno (26,7%) ed è meno incline all'ipotesi di lasciare il lavoro in cambio di un sussidio (35,8%). Comprensibilmente, tra coloro i quali il lavoro non permette di accedere a un reddito adeguato e sufficiente a far fronte alle proprie necessità la questione economica è più rilevante nel dare senso al lavoro; al contrario, chi accede a un reddito almeno al di sopra della soglia dà senso al lavoro immaginando meno spesso il denaro come centrale (tabella 42 →).

TABELLA 42

Senso del lavoro tra i lavoratori a basso reddito e i lavoratori sopra la soglia

% di rispondenti che si dichiarano " molto d'accordo"

Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni?		Frequenza %
È il tempo libero che rende la vita degna di essere vissuta, non il lavoro	Basso reddito	77,2%
	Sopra soglia	77,9%
Il lavoro è solo un modo di guadagnare soldi e nulla più*	Basso reddito	36,9%
	Sopra soglia	26,7%
Vorrei avere un lavoro retribuito anche se non avessi bisogno di soldi	Basso reddito	78,1%
	Sopra soglia	79,6%
Il lavoro è l'attività più importante nella vita di una persona	Basso reddito	43,4%
	Sopra soglia	38,9%
Lascerei un lavoro che non garantisse una retribuzione o delle tutele adeguate, anche senza averne già trovato un altro	Basso reddito	57,2%
	Sopra soglia	51,6%
Lascerei un lavoro che non garantisse prospettive di crescita, anche senza averne già trovato un altro	Basso reddito	45,3%
	Sopra soglia	40,0%
Se avessi un generoso sussidio lascerei il lavoro*	Basso reddito	51,3%
	Sopra soglia	35,8%
Accetterei un lavoro pagato meno ma più interessante / gratificante / che mi piace di più	Basso reddito	71,6%
	Sopra soglia	67,1%

* Differenze significative

Anche per quanto riguarda gli aspetti e le caratteristiche più importanti associati al lavoro, non emergono differenze significative tra i due gruppi.

Considerando i criteri di accettabilità del lavoro, chi ha un reddito basso tendenzialmente considera più spesso accettabili o indifferenti alcune condizioni comunemente percepite come di svantaggio o negative. In particolare, lavorare senza contratto non è una barriera per il 27,3% dei lavoratori a basso reddito (contro l'11,5% di chi guadagna di più), così come svolgere mansioni di basso profilo e poco qualificate, condizione accettabile per più della metà dei lavoratori a basso reddito (54,5%) e solo per il 39% dei lavoratori sopra la soglia. Al contrario, la reperibilità a qualsiasi ora è una condizione ritenuta più accettabile per il gruppo sopra soglia (44,4% vs 34,8%). Questo ultimo elemento potrebbe essere riconducibile alla presenza di turni di lavoro notturno o festivo anche per alcune occupazioni ad elevata specializzazione come il medico, altre professioni sanitarie ed eventualmente posizioni ingegneristiche.

Conclusioni

L'Indagine *Giovani, Aspirazioni e Lavoro* (*IGAL*) della Fondazione Compagnia di San Paolo qui presentata offre un quadro sfaccettato e dinamico del senso attribuito al lavoro da parte dei/delle giovani liguri e piemontesi, facendo emergere una ridefinizione del suo valore, influenzata da nuove aspirazioni e dalle mutate condizioni del mercato del lavoro. Questo risultato, in linea con altri studi, è interessante perché si tratta della prima generazione, dopo 20 anni di stabilità, che mette in discussione una certa visione del lavoro, caratterizzata dalla sua centralità nel definire lo status sociale e nello scandire le giornate, che è stata a lungo condivisa (Bertolini & Goglio, 2023; Bertolini & Ramella, 2024; Bertolini & Gobbino, 2025).

Nel corso della ricerca è stato approfondito quanta parte di questo cambiamento sia legata a caratteristiche dei due territori specifici, quali nuovi o ritrovati ambiti di disuguaglianza emergano tra i giovani, e come il senso stesso del lavoro sia influenzato da tali disuguaglianze. Infine, la riflessione si è concentrata sui possibili risvolti applicativi che possono derivare dalla ricerca, proponendo alcuni suggerimenti di policy.

Uno dei risultati più significativi della ricerca riguarda il rapporto che le giovani generazioni intrattengono con il lavoro. Contrariamente a una narrazione diffusa che descrive i giovani come progressivamente disinteressati al lavoro, i dati mostrano che esso continua a rappresentare una dimensione fondamentale del percorso verso l'età adulta. Per oltre la metà degli intervistati il lavoro è "*molto importante*", mentre per un'ampia quota restante è "*abbastanza importante*". Si conferma dunque la sua centralità, anche se non più in posizione esclusiva: il lavoro condivide oggi il proprio spazio valoriale con altre dimensioni della vita, in un rapporto di ***"condominio"*** con la famiglia, le relazioni, il tempo libero e il benessere personale, secondo l'efficace espressione proposta da Marini *et al.* (2024).

IL LAVORO RIMANE CENTRALE, MA CAMBIA IL SUO SIGNIFICATO

Il lavoro continua infatti a essere considerato una leva fondamentale per raggiungere l'autonomia economica e costruire la propria identità adulta, particolarmente per le donne. Il suo valore strumentale e simbolico nella transizione alla vita adulta rimane forte (Bertolini, 2026). Allo stesso tempo, però, emerge una ridefinizione del suo significato, poiché i giovani attribuiscono crescente importanza alla qualità dell'esperienza lavorativa. La disponibilità a lasciare occupazioni prive di adeguate condizioni o prospettive segnala un'attenzione marcata alla qualità dell'esperienza lavorativa. Un buon lavoro non è definito esclusivamente dalla retribuzione, ma anche dalla possibilità di apprendere, crescere professionalmente, svolgere attività interessanti e operare in contesti organizzativi capaci di riconoscere e valorizzare le competenze, in un ambiente di lavoro gradevole. La richiesta di un equilibrio sostenibile tra lavoro e vita privata diventa così parte integrante della definizione stessa di qualità del lavoro.

Dai risultati emerge una chiara tensione tra il valore intrinseco dell'occupazione e la centralità della vita privata. Il lavoro non è percepito unicamente come mezzo di sostentamento, poiché la maggior parte degli intervistati desidererebbe comunque un impiego retribuito anche in assenza di bisogno economico, andando oltre l'idea che il lavoro sia "*solo un modo per guadagnare soldi*". L'aspetto simbolico-realizzativo del lavoro nella transizione alla vita adulta e nella loro definizione dell'identità continua a essere rilevante, ed anche in situazioni problematiche i giovani si confrontano con il senso del loro lavoro. Nonostante i giovani restituiscano un'idea del lavoro ben oltre la dimensione strumentale ed economica, la vita personale e relazionale prevale su quella professionale: oltre tre quarti dei giovani ritengono che sia infatti il tempo libero, e non il lavoro, a rendere la vita degna di essere vissuta. La famiglia e gli amici si collocano quindi come gli ambiti più importanti nella vita dei rispondenti, restituendo una tensione tra bisogno di equilibrio tra lavoro e vita privata e rilevanza identitaria legata alla propria professione. I giovani cercano infatti oggi non un lavoro qualsiasi ma un lavoro di qualità, ridefinendo però cosa intende la nuova generazione per qualità.
In questo contesto di rinegoziazione, le priorità nella ricerca del lavoro ideale sono nitide e riflettono un desiderio di stabilità e qualità della vita. Lo stipendio rimane tra gli aspetti più rilevanti nel valutare una proposta di lavoro, ma è bilanciato dalla forte richiesta di conciliazione tra vita e professione e di sostegno alla crescita in ambito lavorativo, caratteristiche ritenute fondamentali.

Tra le caratteristiche del lavoro ideale emergono con chiarezza, ai primi posti, gli aspetti più direttamente legati alla qualità dell'occupazione. Un buon stipendio rappresenta il requisito più importante per la maggioranza degli intervistati, seguito dalla possibilità di crescita professionale e da un'effettiva conciliazione tra tempi di lavoro e vita privata. In secondo piano si collocano gli aspetti legati all'integrazione sociale, mentre la funzione simbolica del lavoro, intesa come fonte di prestigio e riconoscimento sociale, assume un ruolo meno centrale. Questo risultato è coerente con quanto emerso anche in precedenti ricerche, quantitative e qualitative, sulle aspettative occupazionali delle nuove generazioni (Bertolini, 2026). I giovani ricercano organizzazioni capaci di offrire una combinazione di adeguata remunerazione, opportunità di apprendimento e crescita professionale e condizioni di lavoro sostenibili. Sono questi gli elementi che sembrano definire oggi la qualità del lavoro e contribuire alla reputazione di un'impresa come luogo attrattivo in cui lavorare.

Sembra, inoltre, emergere dalla ricerca un forte cambiamento anche in un'altra direzione. I risultati suggeriscono una progressiva ridefinizione del ruolo della posizione professionale come indicatore di status sociale. Ambizione, successo e prestigio professionale risultano meno centrali rispetto alla possibilità di costruire un'esperienza lavorativa coerente con i propri progetti di vita e compatibile con il benessere personale. Allo stesso tempo, la limitata rilevanza attribuita alla creatività, all'innovazione e alla possibilità di contribuire al cambiamento sociale attraverso il lavoro potrebbe riflettere una minore fiducia nella capacità dell'attività lavorativa di rappresentare uno strumento di trasformazione della società e allo stesso tempo un minore atteggiamento attivo verso l'attività lavorativa, aspetto che viene ritenuto squalificante e preoccupante dai datori di lavoro.

RISORSE, TERRITORI E GENERE: IL SIGNIFICATO DEL LAVORO RESTA SOCIALMENTE DIFFERENZIATO

La ridefinizione del significato del lavoro non interessa tutti i giovani nello stesso modo, ma continua a essere influenzata da risorse educative, vissuti occupazionali ed anche – sebbene in misura più contenuta – dal genere.

Livelli di istruzione

I giovani con livelli di istruzione medio-alti e inseriti in percorsi professionali più qualificati attribuiscono più frequentemente al lavoro una funzione identitaria e di realizzazione personale, probabilmente perché hanno maggiori probabilità di svolgere attività che offrono migliori opportunità di apprendimento, autonomia e riconoscimento. Al contrario, tra i giovani con livelli di istruzione medio-bassi, con esperienze di disoccupazione più prolungate o inseriti in occupazioni a basso reddito, emerge più spesso una concezione prevalentemente strumentale del lavoro, inteso soprattutto come mezzo di sostentamento economico. In altri termini, quando il lavoro offre poche opportunità di crescita, riconoscimento e stabilità, tende a prevalere una relazione prevalentemente strumentale con l'occupazione. Queste differenze si riflettono anche nelle aspettative nei confronti dell'occupazione. I giovani con maggiori risorse educative sembrano orientarsi verso percorsi professionali nei quali ricercano crescita, qualità del lavoro e possibilità di conciliazione con la vita privata. Al contrario, chi sperimenta condizioni lavorative più fragili tende ad accettare più facilmente occupazioni caratterizzate da minori tutele o da una qualità del lavoro inferiore. Questo segnala come le opportunità concrete influenzino non solo le condizioni occupazionali, ma anche il modo stesso di concepire il lavoro. Il significato attribuito al lavoro non dipende esclusivamente da un cambiamento generazionale dei valori, ma continua a essere profondamente condizionato dalle disuguaglianze nelle opportunità formative e occupazionali. La possibilità di vivere il lavoro come esperienza di realizzazione personale appare infatti strettamente legata alla qualità delle opportunità cui i giovani riescono ad accedere lungo il proprio percorso di transizione alla vita adulta.

↓

Le differenze di genere

Le differenze di genere risultano nel complesso contenute, ma delineano alcune priorità differenti nel rapporto con il lavoro. Le giovani mostrano una maggiore attenzione alla stabilità occupazionale, alla conciliazione tra vita lavorativa e vita privata e attribuiscono al lavoro un valore che va oltre la sua funzione puramente economica. I giovani uomini, pur condividendo l'importanza della qualità del lavoro, appaiono maggiormente orientati alla carriera, più disponibili ad accettare condizioni lavorative gravose o una maggiore mobilità geografica e tendono più frequentemente a enfatizzare la dimensione strumentale dell'occupazione. Queste differenze suggeriscono come le aspettative nei confronti del lavoro continuino a essere influenzate da una precoce interiorizzazione dei ruoli di genere: le giovani sembrano infatti anticipare, già nella definizione del lavoro ideale, le future responsabilità di cura e la necessità di conciliarle con l'attività professionale, mentre gli uomini continuano a orientarsi maggiormente verso percorsi caratterizzati da una più elevata disponibilità al lavoro e alla mobilità. Tuttavia, le giovani donne risultano ancora più esposte alla precarietà occupazionale, accedono meno frequentemente a contratti a tempo indeterminato e, a parità di condizioni, percepiscono retribuzioni inferiori rispetto ai loro coetanei uomini.

Le differenze territoriali

Le differenze territoriali trovano approfondimento nelle evidenze raccolte attraverso i focus group, che mostrano come il contesto locale contribuisca a orientare le aspettative e le strategie di transizione dei giovani. Se una parte consistente degli intervistati ritiene di poter trovare opportunità lavorative adeguate nel territorio in cui vive, una quota altrettanto rilevante (circa un terzo) considera invece la mobilità una condizione necessaria per realizzare le proprie aspirazioni professionali. Questa percezione emerge con maggiore frequenza tra i giovani liguri, che più spesso dei coetanei piemontesi ritengono necessario spostarsi per accedere a opportunità lavorative coerenti con le proprie aspettative. I focus group restituiscono tuttavia un quadro più articolato, mostrando come le differenze territoriali non riguardino tanto la disponibilità a spostarsi, quanto le modalità attraverso cui la mobilità viene integrata nei percorsi di transizione. In Val di Susa, la prossimità con Torino rende il pendolarismo una soluzione che consente di coniugare accesso al lavoro e permanenza nel territorio di origine. Nel Verbano-Cusio-Ossola, la mobilità, anche internazionale, rappresenta una risorsa consolidata di valorizzazione delle competenze, favorita dalla vicinanza con la Svizzera e da una maggiore familiarità con esperienze lavorative all'estero. Nella provincia di Savona, al contrario, la forte stagionalità del mercato del lavoro tende a rendere più frequenti percorsi occupazionali precari e discontinui, facendo della mobilità verso Genova o altre aree del Paese una scelta spesso necessaria per ampliare le opportunità professionali. Il territorio

↓

emerge quindi non soltanto come uno spazio geografico, ma come un insieme di opportunità, vincoli e infrastrutture di mobilità che contribuiscono a plasmare le strategie con cui i giovani costruiscono il proprio percorso verso l'autonomia.

In conclusione, se il rapporto dei giovani con il lavoro sta cambiando, la ricerca mostra anche che le opportunità di accesso a un'occupazione stabile e di qualità continuano a essere profondamente diseguali. Le evidenze raccolte restituiscono un quadro nel quale le aspirazioni e le aspettative delle nuove generazioni si confrontano con persistenti differenze nelle opportunità occupazionali, legate al livello di istruzione, alla continuità dei percorsi lavorativi, all'età e al genere.

Infine, la ricerca evidenzia come le nuove generazioni non rifiutino il cambiamento o le sfide professionali. I giovani si dichiarano disponibili ad accettare responsabilità, mobilità territoriale o modalità di lavoro impegnative, purché siano garantite condizioni considerate irrinunciabili: un'adeguata tutela contrattuale, una retribuzione dignitosa, la sicurezza sul lavoro e una qualità dell'occupazione coerente con le proprie aspettative.

In altre parole, se le aspirazioni dei giovani sembrano convergere verso una nuova idea di lavoro di qualità, le opportunità di realizzarla continuano a essere profondamente diseguali. È in questo divario tra aspettative e opportunità che si concentra una delle principali sfide per le politiche che intendono sostenere le transizioni verso l'età adulta e promuovere una maggiore uguaglianza delle opportunità.

ACCOMPAGNARE LE TRANSIZIONI: LE SFIDE PER LE POLITICHE E LE ORGANIZZAZIONI

Le evidenze emerse dalla ricerca empirica che ha coinvolto i giovani lavoratori e lavoratrici suggeriscono alcune indicazioni per le politiche e per le organizzazioni.

Le differenze territoriali

Per il sistema pubblico, la sfida consiste nel rafforzare le politiche attive del mercato del lavoro, favorendo una maggiore integrazione tra scuola, università, sistema della formazione e imprese e accompagnando i giovani lungo l'intero percorso di transizione verso il lavoro. In questa prospettiva, assume un ruolo centrale un'offerta formativa accessibile e di qualità, insieme a servizi di orientamento che non si limitino a fornire informazioni, ma si configurino come percorsi educativi strutturati e continuativi, capaci di sostenere i giovani nella costruzione di scelte formative e professionali consapevoli. Le evidenze della ricerca mostrano infatti come il ricorso prevalente alle reti familiari e relazionali rischi di riprodurre le disuguaglianze di origine, mentre percorsi di orientamento di qualità, accessibili a tutti, possono ampliare le opportunità di scelta e contribuire a contrastare la riproduzione delle disuguaglianze sociali, intervenendo fin dalle scelte educative e accompagnando i giovani nelle prime transizioni verso il mercato del lavoro.

↓

↓

Rispetto ai territori

La ricerca evidenzia inoltre come le politiche non possano essere neutrali rispetto ai territori. Le opportunità occupazionali, le strategie di mobilità e i percorsi di autonomia assumono infatti configurazioni differenti nei diversi contesti locali. Ne deriva l'esigenza di politiche place-based, capaci non solo di aumentare le opportunità di lavoro, ma soprattutto di migliorarne la qualità, rafforzare le transizioni scuola-lavoro e sostenere la formazione continua anche all'interno delle imprese. Le strategie di intervento dovrebbero essere calibrate sulle specificità dei territori: sostenere la mobilità pendolare nelle aree ben connesse ai principali poli occupazionali, valorizzare le competenze e le opportunità transfrontaliere nei territori di confine e promuovere la diversificazione produttiva e la qualità del lavoro nelle aree caratterizzate da una forte dipendenza dal turismo stagionale.

—

Disuguaglianze

Infine, la ricerca richiama l'urgenza di politiche capaci di ridurre le persistenti disuguaglianze che ancora caratterizzano le transizioni verso il lavoro, a partire da quelle di genere. La maggiore esposizione delle giovani donne alla precarietà, alle basse retribuzioni e alla discontinuità occupazionale evidenzia come la qualità del lavoro non possa prescindere da un rafforzamento delle pari opportunità lungo tutto il percorso professionale. La sfida consiste nel creare condizioni che consentano alle nuove generazioni di conciliare realizzazione personale, autonomia e sicurezza occupazionale, rendendo concretamente accessibili quelle opportunità di lavoro di qualità che rappresentano oggi la principale aspettativa dei giovani.

—

Imprese

Per le imprese, questi risultati evidenziano la necessità di ripensare la qualità del lavoro ben oltre la sola dimensione retributiva. Attrarre e trattenere giovani lavoratori richiede investimenti nei contenuti professionali delle mansioni, contrastando la frammentazione e la parcellizzazione del lavoro, offrendo reali opportunità di apprendimento e sviluppo delle competenze e promuovendo modelli organizzativi che favoriscano una conciliazione sostenibile tra tempi di vita e di lavoro. Più che promettere percorsi di carriera nel senso tradizionale del termine, le imprese sono chiamate a ripensare i modelli di gestione delle risorse umane, investendo nella formazione della classe manageriale e nella costruzione di contesti di lavoro capaci di valorizzare le competenze, offrire percorsi di crescita professionale credibili e garantire condizioni organizzative di qualità. In questo quadro, anche l'intelligenza artificiale può rappresentare un'opportunità, nella misura in cui venga utilizzata per ridurre il carico delle attività più ripetitive e a basso valore aggiunto, contribuendo a migliorare la qualità del lavoro senza tradursi in un'intensificazione dei ritmi produttivi.

COME RISPONDONO LE IMPRESE

A fronte delle nuove richieste dei giovani, la nostra ricerca ha approfondito come stanno rispondendo le imprese. Dal lavoro di ricerca e analisi è emerso che le pratiche che promuovono l'ascolto e il confronto intergenerazionale richiedono tempo e competenze che non tutte le aziende possiedono, in particolare le piccole e medie imprese. Un sostegno economico tramite politiche pubbliche o la promozione di reti d'impresa, potrebbe incentivare la formazione di manager e tutor aziendali. Strumenti come il *"Reverse mentoring"* o i *"Coffee with"* rappresentano esempi di buone pratiche che meriterebbero di diventare oggetto di una valutazione approfondita. Iniziative come queste possono rappresentare un punto di partenza per una riflessione più ampia su proposte simili da promuovere in modo trasversale tra le imprese.

I risultati suggeriscono inoltre la necessità di ripensare il rapporto tra sistema educativo e mondo del lavoro, promuovendo una transizione graduale e accompagnata per i giovani. In questa direzione, le politiche pubbliche potrebbero sostenere la creazione di reti territoriali capaci di favorire un dialogo più efficace tra imprese, scuole e università consentendo la progettazione di percorsi formativi che tengano conto sia delle esigenze produttive delle imprese che delle aspirazioni dei giovani.

Un approccio integrato potrebbe contribuire a ridurre il disallineamento tra domanda e offerta, favorendo un incontro più efficace tra le due componenti del mercato del lavoro.

Bibliografia

Albano R., Parisi T. (2017)
What's Still Important about Work?
In: Addabbo T., Ales E., a cura di, Well-being at and through Work
Torino: Eleven International Publishing / Giappichelli

Batiste H. (2024)
Management in Times of Crisis: A Qualitative Exploration of the Great Resignation from a Social Exchange Perspective
Compensation & Benefits Review Vol. 56, n. 3, pp. 138-160

Bertolini S., Goglio V. (2023)
Giovani e senso del lavoro
Il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica, pp. 86-94
Vai alla pubblicazione →

Bertolini S., Goglio V., Torrioni P. M., Vercelli M. (2026)
L'orientamento come contrasto alle disuguaglianze sociali: un approccio sociologico
In: Ricchiardi P., Lattanzi T., a cura di, Adolescenti e futuro. Percorsi di orientamento formativo nelle scuole secondarie
Torino: Pensa Multimedia

Bertolini S., Ramella F. (2023)
La generazione della policrisi
Il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica, pp. 6-14
Vai alla pubblicazione →

Bertolini S. (2018)
Giovani senza futuro? Insicurezza lavorativa e autonomia nell'Italia di oggi
Roma: Carocci

Bertolini S., Carriero R., Franetovic G., Guglielmi S., Mentesoglu Z., Sanarico A.
Valori e significati del lavoro negli adolescenti italiani: primi risultati del progetto START
Sociologia del lavoro, in corso di pubblicazione

Bertolini S. & Gobbino E. (2025)
Lavoro 2.0: Come i giovani ridefiniscono il significato del lavoro oggi
Sociologia del lavoro, 171, 102–122
Vai alla pubblicazione →

Bertolini S., Lucca A., Allegretti V. (2024)
Youth and the Pandemic: uncertainty, gained skills and strategies, Youth and Globalization
ISSN: 2589-5745

Bertolini S. (2026)
Quitter, Neet e senso del lavoro in Italia
Torino: Utet

Brückner H. & Mayer U. M. (2005)
De-standardization of the life course: What it might mean? And if it means anything, whether it actually took place?
Advances in Life Course Research, 9, 27–51
Vai alla pubblicazione →

Dagnes J. & Storti L. (2025)
Escape from work? Distinctions within the realm of anti-work
Sociologia del lavoro, 171, 9–32
Vai alla pubblicazione →

Dordoni A. (2020)
Tempi e ritmi della vendita al cliente. Processi di destrutturazione e alienazione
Rassegna Italiana di Sociologia, 61(1): 61-94
Vai alla pubblicazione →

Gosetti G. (2022)
La qualità della vita lavorativa: lineamenti per uno studio sociologico
Milano: FrancoAngeli

Heinz W. R. (2013)
Life Course Dynamics, Historical Developments and Theoretical Approaches
Sociology, 1, pp. 1-23

Istituto Nazionale di Statistica (INPS) (2024)
Rendiconto di genere
Vai alla pubblicazione →

Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) (2025)
Dati Popolazione e Famiglie
Categorie | IstatData

Jahoda M. (1981)
Work, employment and unemployment: Values, theories, and approaches in social research
American Psychologist, vol. 36, pp. 184-191

Keynes, J. M. (1930)
Economic possibilities for our grandchildren. In Essays in persuasion
Macmillan, pp. 358–373

Marini D., Lovato Menin I., Orioli A. (2024)
Il posto del lavoro: la rivoluzione dei valori della GenZ
Il Sole 24 ore

Scheyett A. (2023)
Quiet quitting
Social Work, 68(1), 5–7
Vai alla pubblicazione →

Sciolla L. (2023)
La transizione alla vita adulta
Rivista trimestrale di cultura e di politica: 50-58
Vai alla pubblicazione →

Supiot A. (1999)
Au-delà de l'emploi: Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe
Flammarion

Unt M., Gebel M., Bertolini S., Deliyanni-Kouimtzi V. & Hofäcker D. (Eds.) (2021)
Social exclusion of youth in Europe: The multifaceted consequences of labour market insecurity
Policy Press