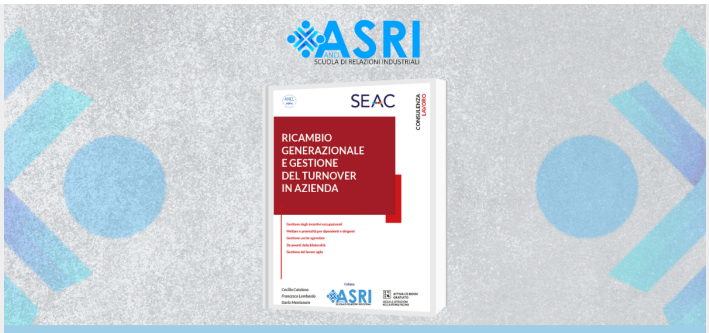
RICAMBIO GENERAZIONALE E GESTIONE DEL TURNOVER IN AZIENDA – EDITO DA SEAC E ANCL PER LA COLLANA ASRI



Pubblicato il nuovo volume edito da SEAC e ANCL per la collana ASRI

Il mercato del lavoro italiano sta attraversando una fase di trasformazione senza precedenti, in cui si intrecciano la questione demografica, l'innovazione tecnologica e le mutate aspettative sociali.

In questo scenario, il ricambio generazionale cessa di essere una dinamica fisiologica per trasformarsi in una "questione strutturale" che interroga il futuro del nostro sistema produttivo.

È questa la tesi di fondo che muove gli studi promossi dalla Scuola delle Relazioni Industriali (ASRI) e raccolte nel volume *"Ricambio generazionale e gestione del turnover in azienda"*. Ricambio generazione e gestione del turnover in azienda

Come evidenziato dai curatori Cecilia Catalano, Francesco Lombardo e Dario Montanaro, occorre un vero e proprio cambio di paradigma: bisogna smettere di ragionare in termini statici di "posto di lavoro" per iniziare a governare le "transizioni occupazionali" lungo l'intero arco della vita lavorativa. Di seguito, esploriamo le sfide e le soluzioni proposte dagli esperti coinvolti, professori universitari, rappresentanti delle parti sociali e consulenti del lavoro, in questa complessa analisi.

La questione demografica e la sfida delle competenze

L'analisi condotta da Cecilia Catalano e Francesco Lombardo sui dati ISTAT e INPS restituisce l'immagine di un'Italia che invecchia rapidamente: l'aspettativa di vita cresce, ma la natalità è ai minimi storici.

Questo combinato disposto genera un mercato del lavoro in cui l'ingresso dei giovani è sempre più tardivo, mentre la permanenza degli ultracinquantenni si allunga.

Si crea così un delicato *unicum* storico: la convivenza intergenerazionale all'interno degli stessi luoghi di lavoro tra giovani portatori di alte competenze tecnologiche ma privi di esperienza, e lavoratori maturi con grande competenza tecnico-pratica ma spesso meno inclini all'innovazione.

A questa transizione demografica si somma l'impatto dirompente dell'intelligenza artificiale e della svolta ecologica. La Prof.ssa Silvia Ciucciovino analizza questi "megatrend" applicando un modello predittivo (*SkillGraph*) ai settori del Turismo e del Terziario. L'indagine rivela un mercato del lavoro fortemente polarizzato: da un lato assistiamo al declino delle mansioni standardizzate e routinarie, facilmente automatizzabili, dall'altro cresce in modo esponenziale la domanda di profili ibridi e ad alta qualificazione. Per sopravvivere a questa riconfigurazione, i lavoratori devono sviluppare "competenze di mobilitazione" (o *bridge skills*), ovvero abilità metacognitive e trasversali (es. *data literacy*, *green awareness*) che fungono da ponte per transitare da un'occupazione in declino a una in crescita.

Queste transizioni rappresentano una prova decisiva per il tessuto produttivo italiano, dominato da micro e piccole imprese. Francesco Napoli affronta il tema nevralgico delle imprese familiari. Per

Napoli, il cambio generazionale non è un fatto privato, ma "una questione di sicurezza economica e strategica per l'Italia" e per la tenuta del *Made in Italy*. Le aziende destinate a sopravvivere non sono quelle che si aggrappano ciecamente al passato, ma quelle capaci di pianificare con anticipo la successione, magari utilizzando strumenti contrattuali come le "staffette generazionali" per unire l'esperienza dei fondatori alle energie delle nuove leve.

Formazione, inclusione e ruolo della bilateralità

Se le transizioni sono strutturali, la loro gestione non può essere lasciata al caso. Il dialogo sociale e gli enti bilaterali assumono una funzione di governance cruciale. Maurizio De Carli e Sara Cubellotti evidenziano come, nel settore artigiano, il *mismatch* tra le competenze richieste dalle aziende e quelle offerte dai candidati stia frenando le assunzioni. La soluzione risiede nella bilateralità e in fondi capaci di finanziare la riqualificazione e la formazione continua dei lavoratori in modo mirato e territoriale, favorendo l'adeguamento ai nuovi modelli produttivi senza gravare sui bilanci delle imprese.

L'efficacia della bilateralità territoriale è confermata dallo studio di Alessandra Mei e del Prof. Stefano Giubboni sull'ente bilaterale dell'artigianato in Emilia-Romagna, che eroga contributi per le stabilizzazioni lavorative, la transizione *green* e le spese connesse alla trasmissione e al passaggio generazionale d'impresa.

In un mercato del lavoro caratterizzato dalla transizione demografica, il concetto di inclusione diventa strategico anche per l'approvvigionamento di risorse umane. Andrea Chiriatti analizza una *best practice* del settore turistico, storicamente afflitto da forte stagionalità e frammentazione: il protocollo siglato dall'ente bilaterale del Turismo e dai Ministeri competenti per l'inserimento lavorativo di rifugiati e stranieri vulnerabili. L'inclusione di queste fasce deboli non risponde solo a un principio di solidarietà, ma si trasforma in un efficace strumento di politica attiva per colmare la carenza di personale.

Governare le uscite e incentivare gli ingressi

Non si può favorire il rinnovamento senza un'attenta gestione dei lavoratori più anziani. Giovanni Cruciani sottolinea che il "fine carriera" deve essere pianificato come una fase strategica, e non vissuto come un evento terminale traumatico. Le politiche di uscita agevolata e di staffetta generazionale evitano la perdita improvvisa del *know-how* aziendale e richiedono il supporto dei Consulenti del Lavoro per bilanciare i costi d'impresa con la dignità del prestatore d'opera.

Dal punto di vista tecnico, Stefano Camassa esplora gli strumenti a disposizione di aziende e sindacati per accompagnare gli esodi. Lo studio affronta l'uso della NASpI (con la sua preziosa copertura figurativa previdenziale), l'isopensione (che permette anticipi pensionistici fino a 7 anni in aziende con più di 15 dipendenti), l'APE sociale e gli accordi di ricollocazione in ambito CIGS.

Sul fronte degli ingressi, lo Stato interviene con diverse leve contributive. Barbara Garbelli ricostruisce il quadro delle agevolazioni vigenti con un focus dedicato alle politiche per l'occupazione femminile.

Il valore del lavoro: retention, welfare e flessibilità

Oggi, tuttavia, attrarre un lavoratore non basta: la vera sfida è trattenerlo (la cosiddetta *retention*). Il fenomeno della *Great Resignation* (turnover volontario) ha imposto una revisione dei paradigmi. Giuseppe De Biase riflette sulle nuove aspettative, evidenziando come i lavoratori chiedano una "flessibilità positiva", in cui il tempo e i luoghi di lavoro si adattino alle esigenze della persona. La Legge 76/2025, che incentiva la partecipazione dei dipendenti agli utili d'impresa, segna il superamento della logica conflittuale in favore di sistemi premianti basati sui risultati del team e sul benessere condiviso.

Questo concetto è approfondito da Simone Baghin, che illustra l'efficacia del *welfare aziendale*. Attraverso beni, rimborsi e servizi (istruzione per i figli, assistenza sanitaria, previdenza complementare), il welfare agisce come una strategia *win-win-win*: l'impresa fidelizza il dipendente abbattendo il costo del lavoro (grazie alle deroghe all'art. 51 TUIR), il lavoratore aumenta il proprio potere d'acquisto, e lo Stato vede soddisfatti bisogni sociali primari.

Un altro elemento discriminante per la *retention*, specialmente per Millennials e Gen Z, è l'organizzazione degli spazi. Francesco Geria esplora le dinamiche del Lavoro Agile (Smart Working), ormai divenuto strutturale. Ben gestito attraverso regolamenti interni, il lavoro agile previene l'isolamento e favorisce l'inclusione, aprendo le porte a nuove frontiere organizzative come il "nomadismo digitale".

Infine, Barbara Garbelli chiarisce come anche gli elementi puramente retributivi debbano evolversi.. Superando la logica del mero "tempo lavorato", la *retention* si ottiene premiando la qualità della performance tramite superminimi, benefit, percorsi di carriera chiari e, per le figure dirigenziali apicali, sistemi MBO (*Management by Objectives*) o clausole come il *golden parachute*, in grado di garantire stabilità e allineamento agli obiettivi aziendali.

Gli esiti dell'indagine

Gli esiti degli studi condotti dagli esperti del comitato scientifico ASRI, qui brevemente riassunti, dimostrano in modo inequivocabile che il ricambio generazionale non è un'emergenza da arginare con misure tampone.

Si tratta, piuttosto, di una leva di rinnovamento che richiede la costruzione di un "modello integrato". Solo coordinando previdenza, contrattazione decentrata, incentivi all'assunzione, welfare e formazione continua sarà possibile garantire la continuità delle imprese italiane, tutelando al

contempo l'occupazione e il trasferimento delle competenze nel delicato passaggio tra le generazioni.