

***Il lavoro:  
stabilità o rivoluzione?***

**Padova, 31 ottobre 2025**

Bruno Anastasia

# 10 INTERROGATIVI SUL LAVORO

(in celeste le tendenze «sicure», in giallo quelle incerte)

**PREMESSA** - SAMUELSON: IL FUTURO O E' OVVIO O E' IMPREVEDIBILE

## TENDENZE DAL LATO DELL'OFFERTA

1. Quanti lavoratori? **Immigrazione, Invecchiamento.**  
**Femminilizzazione/conciliazione?**

In età 15-64 anni in Veneto le donne occupate sono 940.000, i maschi oltre 1,2 milioni. E la popolazione è all'incirca la medesima (1,5 milioni). C'è spazio per almeno 250.000 donne in più....

2. Quali lavoratori (quale capitale umano)? **Più istruiti. Più digitali.** **Più «svegli»? Più competenti?**

Attualmente (Veneto) un quarto degli occupati ha solo (al massimo) la licenza media (tra gli stranieri la metà)

# TENDENZE DAL LATO DELLA DOMANDA

## 3. Quante imprese? Più grandi. Con confini sfumati/variabili (senza mura)?

Istat, 2012-2023, Veneto: 136.000 imprese con dipendenti (3.000 in meno rispetto al 2012), dimensione media salita da 9,6 a oltre 11,2 tra il 2012 e il 2023. Imprese con più di 250 dipendenti salite da 342 a 458 con quasi 900 dipendenti di media, cresciute in tutti i settori (meccanica ma anche terziario: commercio, logistica, servizi professionali)

Inps, 2014-2023, Veneto: 141.000 imprese con dipendenti (numero stabile ma sono diminuite, -6000, le imprese piccolissime fino a 5 dipendenti), dimensione media salita da 8,7 a oltre 11,2 tra il 2012 e il 2023. Imprese con più di 200 dip. salite da 511 a 674; concentrano il 32% dei dip. mentre le imprese fino a 15 dipendenti sono scese sotto un terzo dei dip. totali

4. Quanti (e chi) saranno gli imprenditori? **Vocazioni in flessione.** Lo vediamo nel problema della trasmissione generazionale delle imprese; anche la fuga dei cervelli non sembra motivata da vocazioni imprenditoriali... (si va all'estero alla ricerca di migliori salari e carriere..)

5. Quale sarà l'effetto delle nuove tecnologie? **Impatto importante. Conseguenze: «sta volta sarà diverso»?**

Bharat Chandar, IA e mercato del lavoro, cosa sappiamo e cosa non sappiamo, Stanford Digital Economy Lab:

- L'impatto complessivo dell'IA sull'occupazione aggregata è probabilmente modesto al momento
- L'IA potrebbe ridurre le assunzioni per i lavori entry-level esposti all'IA

Per il resto incertezze:

- su quota di lavoratori esposti;
- su effetti di complementarità/sostituzione
- su possibili effetti paradossali, anche sulla produttività

## TENDENZE DAL LATO DELLA REGOLAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

### 6. Rapporti di lavoro dipendente sempre più precari?

Precarizzazione (rapporti a termine) o attestazione su soglie fisiologiche? In Veneto 2024 attorno a 12-13% sia per maschi che per femmine (Italia 15%)

Flex-security (con crescente condizionalità)

Ridimensionamento del part time? (% in Veneto nel 2024: 5% maschi, 36% donne, 20% totale)

La precarietà più rilevante sta fuori dal perimetro del lavoro dipendente (dentro il lavoro autonomo, il lavoro nero, le borse di studio e la regolazione delle attività a cavallo tra formazione e lavoro...)

7. Si risolverà/attenuerà la questione salariale?

Salario medio: ritorno alla crescita? aumento della distanza dai principali paesi di confronto?

Distribuzione dei salari: polarizzazione, aumento della disuguaglianza? No

Spostamento di peso dalla contrattazione nazionale alla contrattazione integrativa o individuale

## TENDENZE DEL MATCHING LAVORATORE-IMPRESA?

8. Continuerà la personalizzazione del recruitment?

Attenzione crescente; personalizzazione.

9. Nuove modalità di relazione e di scambio dipendente-impresa?

Partecipazione? Nuovi scambi tra impresa e lavoratore (formazione vs fedeltà)

## 10. IN FINALE: MA IL VALORE DEL LAVORO?

**LE RISPOSTE INDIVIDUALI SONO (POSSONO ESSERE) TANTE E TALE VARIABILITA' SI ALLARGA OGGI NELLE NOSTRE SOCIETA' OCCIDENTALI**

**MA anche nel prossimo futuro il lavoro non sarà neutralizzabile perché “fa l'uomo” “MAI CONOSCIUTO NESSUNO CHE, UNA VOLTA AVUTO UN LAVORO STATALE, NON SIA POI ANCHE DIVENTATO STATALE FIN NELL'INTIMO DELLA SUA ESSENZA. VALE ANCHE PER I BANCARI, PER GLI ARCHITETTI, PER GLI INGEGNERI, I GEOMETRI, DIRIGENTI, QUADRI, IMPIEGATI E GIÙ FINO AGLI OPERAI (...) CI SI DIMENTICA SEMPRE CHE IL LAVORO, SE ANCHE NON È LA VITA, TRASFORMANDO NEL TEMPO L'INDIVIDUO, SIA FISICAMENTE CHE SPIRITUALMENTE, LA INFLUENZA COMUNQUE IN MODO DETERMINANTE”** (Vitaliano Trevisan, Works, Einaudi, 2016, pag. 80).