

# Se a cambiare lavoro sono soprattutto i meno qualificati

## Occupazione

UNO STUDIO  
DELLA BCE  
ROVESIA  
UNO STEREOTIPO  
SUI PROFILI  
AD ALTO  
POTENZIALE

Francesco Seghezzi

**P**erché un lavoratore decide di lasciare un'azienda? E perché, al contrario, molti restano anche quando avrebbero alternative migliori? Uno studio appena pubblicato dalla Banca Centrale Europea fornisce una risposta nuova e molto utile in un momento in cui la crisi dell'offerta di lavoro è uno dei principali vincoli per le imprese europee. I ricercatori della Bce analizzano in modo sistematico i tassi di transizione tra impieghi, cioè la quota di lavoratori che passa da un'azienda a un'altra senza periodi intermedi di disoccupazione. È un indicatore cruciale: più i lavoratori si muovono, più il mercato del lavoro è teso, dinamico, negoziale; al contrario, quando i flussi si riducono prevale la prudenza e le persone restano dove sono. I risultati mostrano che i lavoratori cambiano posto per ottenere una migliore corrispondenza tra competenze e mansioni, una paga più alta o condizioni più sostenibili, dall'orario al pendolarismo. C'è però un dato ancora più interessante per chi si trova a gestire le persone e riguarda il fatto che sono i lavoratori meno qualificati i principali protagonisti della mobilità. In Francia, Germania e Spagna rappresentano la quota più ampia dei passaggi complessivi. Quelli altamente qualificati, invece, si muovono molto meno e pesano tra il 15% e il 40% del totale delle transizioni. La fotografia rovescia uno stereotipo diffuso ossia che siano solo i profili ad alto potenziale a cambiare spesso lavoro. Al contrario, in un clima di forte aumento della concorrenzialità tra imprese, sono spesso coloro con mansioni più semplici a vivere un'intensa rotazione, con un impatto diretto su produttività, formazione e costi di *turnover*. La mobilità varia poi in modo marcato lungo il ciclo economico perché durante le recessioni i flussi si contraggono poiché si tende a ridurre il rischio. Nelle fasi di espansione, invece, i lavoratori si rimettono in moto, cercando un miglioramento professionale. Ma a contare non è solo la congiuntura, infatti la struttura demografica dell'area euro sta riducendo fisiologicamente la mobilità futura. La quota di giovani, che storicamente hanno i tassi di transizione più alti, è troppo piccola per incidere sul totale e, ad esempio, in Spagna pesano solo l'8% dei passaggi, in Germania l'11%, in Francia il 20%. Al contrario, il contributo dei lavoratori tra 55 e 64 anni, meno mobili per natura, cresce anno dopo anno. In altre parole, anche senza crisi economiche,



l'invecchiamento rende il mercato del lavoro meno dinamico con meno cambi di impiego, meno riallocazione efficiente delle competenze, meno pressione salariale nel suo complesso.

Per l'Italia, Paese con età mediana più elevata dell'eurozona e forte carenza di lavoratori nei settori tecnici e di servizio, questo è un campanello d'allarme. Una minore mobilità significa meno concorrenza tra imprese e quindi minor capacità dei lavoratori di negoziare aumenti, soprattutto nei segmenti medio-bassi. Il tutto con il rischio di una frattura generazionale derivante dalla diversa propensione a cambiare lavoro che potrebbe portare le imprese, come spesso già accade, a minimizzare i rischi assumendo lavoratori più maturi e penalizzando i giovani.

In questo contesto lo studio offre anche un'indicazione chiara alle imprese. Il modo migliore per trattenere i lavoratori non sarebbe bloccare l'uscita, ma alzarne il costo-opportunità perché le persone rimangono dove vedono coerenza tra competenze, crescita, retribuzione e qualità della vita. E quando questa coerenza non c'è, soprattutto nelle mansioni meno qualificate, la mobilità aumenta perché il fattore economico, la turnistica, l'orario di lavoro e altri elementi estrinseci prendono il sopravvento, legittimamente, nelle scelte. In un'economia che invecchia e fatica a trovare personale, capire cosa muove le persone, a partire da un rinnovato ascolto dei bisogni, è la nuova frontiera della competitività. Non basta assumere, cosa già complessa nel quadro di scarsità attuale, occorre costruire contesti in cui valga davvero la pena restare e qui entrano in gioco elementi di natura organizzativa, di clima aziendale, di rapporti tra le persone, di effettiva partecipazione nei processi di lavoro. Tutti temi per i quali la strada è ancora lunga, ma occorre mettersi all'opera.

©RIPRODUZIONE RISERVATA

## 15-40

### IN PERCENTUALE

Secondo lo studio della Banca centrale europea, sono i lavoratori meno qualificati i principali protagonisti della mobilità. In Francia, Germania e

Spagna rappresentano la quota più ampia dei passaggi complessivi. Quelli altamente qualificati, si muovono molto meno e pesano tra il 15% e il 40% del totale delle transizioni.