



Torna il tempo indeterminato ma la Gen Z resta fuori dal «gioco»

LA STABILITÀ CHE NON ARRIVA AI GIOVANI

Mercato del lavoro italiano, confronto luglio 2021 - luglio 2026

COME SONO CAMBIATI I CONTRATTI

Dipendenti permanenti

65,4% → **68,0%**

quota sul totale degli occupati

Dipendenti a termine

12,8% → **10,2%**

quota sul totale degli occupati

VARIAZIONE DEL TASSO DI OCCUPAZIONE

in punti percentuali



18,9%

il tasso di disoccupazione dei 15-24enni a luglio 2026, contro il 5,8% del dato complessivo

Fonte: elaborazione Delta Index su dati Istat - Rilevazione sulle forze di lavoro, luglio 2026

DELTA INDEX

Venerdì 11 Settembre 2026 CAPITALE UMANO. I dipendenti permanenti salgono al 68% degli occupati e i contratti a termine scendono al 10,2%. Ma il tasso di occupazione dei 15-24enni è l'unico in calo: la stabilità premia chi è già dentro. Lettura 4 min. Caricamento in corso. Un ragazzo di ventitré anni firma il suo contratto di assunzione e nella prima riga c'è scritto che è a tempo indeterminato. Un bel colpo! Perché fino a dieci anni fa quella riga sarebbe arrivata – forse – alla termine di un percorso, un tirocinio, due rinnovi a termine, forse un apprendistato. Oggi è la prima cosa che l'azienda mette sul tavolo, a volte prima ancora di parlare di mansione. È il cambiamento più profondo avvenuto nel mercato del lavoro italiano negli ultimi cinque anni. Non lo ha annunciato nessuna riforma. È semplicemente successo.

I numeri del ribaltamento

L'Istat, l'Istituto nazionale di statistica, ha diffuso i dati di luglio 2026. Gli occupati sono 24 milioni e 370mila, un milione e seicentomila in più rispetto a luglio 2021. Fin qui la notizia che circola. Ma la composizione di quel milione e sei racconta anche un'altra storia.

I dipendenti permanenti sono passati dal 65,4% al 68% degli occupati, quelli a termine dal 12,8% al 10,2%. Tradotto in persone: i contratti stabili sono cresciuti di circa un milione e settecentomila unità, quelli a termine ne hanno persi oltre quattrocentomila. L'occupazione stabile è cresciuta più dell'occupazione totale. Solo nell'ultimo anno l'Istat conta 303mila dipendenti permanenti in più e 82mila a termine in meno.

Francesco Seghezzi, presidente dell'Associazione Adapt, ha definito questo il dato più significativo del mercato del lavoro italiano da molti anni, ricordando che un decennio fa si dava per scontato l'opposto: che tutto andasse verso contratti più flessibili. Oggi, osserva, il tempo indeterminato è uno degli strumenti che le imprese utilizzano per incentivare il recruiting in un mercato sempre più ristretto sul lato dell'offerta. Quindi, in soldoni, non si tratta di generosità, ma di scarsità di candidati.



Quello che il contratto non ha risolto

Ora l'altra metà del quadro. Negli stessi cinque anni il tasso di occupazione complessivo è salito di 4,4 punti. In tutte le fasce d'età tranne una: i 15-24enni, dove scende di 1,2 punti. All'estremo opposto i 50-64enni guadagnano 7,8 punti. A luglio 2026 la disoccupazione generale scende al 5,8%, quella giovanile sale al 18,9%. E rispetto a un anno prima gli occupati crescono tra i 25-34enni e gli over 50, mentre calano proprio tra i 15-24. Una parte di quel calo dipende dal fatto che si studia più a lungo, e l'Istat lo segnala esplicitamente. Ma per un'impresa il punto non cambia. La stabilizzazione di massa è arrivata a chi è già dentro il mercato, non a chi ci deve entrare.

Il contratto a tempo indeterminato non sta funzionando come ponte. Sta funzionando come arma. Serve a portare via un venticinquenne già formato a un'altra azienda, non a far entrare un ventenne che un curriculum ancora non ce l'ha. Chi è dentro riceve più stabilità che mai. Chi è fuori aspetta come prima.

La carta giocata troppo presto

Qui arriva la conseguenza che riguarda da vicino chi seleziona. Per trent'anni l'indeterminato è stato la leva finale: si conquistava. Aveva valore proprio perché arrivava dopo. Averlo spostato all'ingresso ha risolto un problema di attrazione e ne ha aperto un altro, a valle. Il primo effetto è che se lo offrono tutti, smette di distinguere. Un argomento usato da ogni concorrente non è più un argomento.

Il secondo è più serio. Al diciottesimo mese l'azienda non ha più nulla da mettere sul tavolo, perché la carta più forte l'ha giocata il primo giorno. E il diciottesimo mese è esattamente il momento in cui un giovane comincia a guardarsi intorno.

Il posto fisso che dura poco

Lo nota lo stesso Seghezzi: il posto fisso dura sempre meno, perché i lavoratori cambiano lavoro più spesso, proprio per effetto della concorrenza crescente tra le imprese.

Delta Index osserva la stessa dinamica dal lato dell'azienda, e da tempo. Nel rapporto dell'Osservatorio la permanenza media nella stessa impresa per un giovane tra i 15 e i 29 anni risultava di due anni e cinque mesi, contro i dieci anni e un mese della fascia 30-54: un valore già in calo del 20-25% fra il 2012 e il 2019, quindi prima della pandemia e prima che si cominciasse a parlare di Generazione Z.

Messi uno accanto all'altro, i due dati dicono una cosa scomoda. Un contratto a tempo indeterminato che dura venti mesi non è stabilità: è un contratto a termine in cui l'azienda si è presa tutto il rischio. Ricerca, inserimento, affiancamento, i mesi iniziali a produttività ridotta. Tutto sostenuto, niente ammortizzato. E la leva economica si sta consumando in parallelo. Secondo la ricerca 2026 dell'Osservatorio HR Innovation del Politecnico di Milano, le aziende puntano sempre meno sul salario per attrarre personale – dodici punti percentuali in meno rispetto all'anno precedente – mentre il primo motivo per cui si cambia lavoro è ormai il benessere organizzativo, indicato dal 20% dei lavoratori. Contratto e stipendio: le due leve tradizionali sono già spinte al massimo. Le altre sono rimaste ferme.

In Lombardia il bacino si stringe



C'è poi una ragione territoriale per cui la partita si gioca ormai sul trattenere più che sull'assumere. Il Centro Studi Assolombarda ha ricordato nei giorni scorsi su Il Sole 24 Ore che la maggiore criticità lombarda è il tasso di partecipazione al lavoro, sceso al 71,7% nel 2025: duecentesimo posto fra le 244 regioni europee, oltre dieci punti sotto i benchmark tedeschi. Nemmeno Milano, che guida con il 75,1%, raggiunge il valore mediano continentale del 76,7%. E per solo effetto demografico, nei prossimi dieci anni la regione perderà quasi 300mila persone in età da lavoro, con un freno stimato attorno al mezzo punto di prodotto interno lordo ogni anno. I giovani Neet, l'acronimo inglese che indica chi non studia, non lavora e non è in formazione, sono scesi all'8,5%, ma cresce l'uscita dei laureati: quasi 5.400 espatri nel 2024.

Il serbatoio non si allarga. Ogni giovane che lascia un'azienda lombarda, nella maggior parte dei casi, non viene rimpiazzato da un nuovo ingresso: viene sottratto a un'altra impresa del territorio. È una partita a somma zero che le aziende stanno giocando fra loro.

Tre numeri da calcolare questa settimana

Il contratto stabile ha coperto una parte del primo pilastro del Delta Index, attrarre. Sugli altri tre – selezionare, formare, trattenere – non è cambiato nulla, perché nessun contratto li tocca. Ecco tre domande che un'impresa può verificare sui propri dati, senza bisogno di una consulenza.

- Quanti degli under 30 assunti a tempo indeterminato negli ultimi tre anni sono ancora in azienda a ventiquattro mesi. Non il turnover complessivo: proprio quella coorte.

- Quante ore di formazione strutturata riceve un neoassunto nei primi dodici mesi, e chi lo segue con un nome e un cognome.

- Quanto tempo passa fra l'ingresso e il primo colloquio in cui si parla del suo percorso e non dei suoi compiti. Se la risposta è «non è previsto», il diciottesimo mese è già scritto.

Il contratto a tempo indeterminato ha smesso di essere un traguardo ed è diventato un biglietto d'ingresso. Un biglietto d'ingresso, da solo, non ha mai trattenuto nessuno.

Per approfondire il tema del rapporto tra aziende e Generazione Z: Osservatorio Delta Index e Skillherz