

APPROFONDIMENTO DEL 12/06/2026

## Alle origini del lavoro povero

---

Il peso della discontinuità, della stagionalità, del part-time involontario e la relazione strutturale con i settori a basso valore aggiunto e produttività

### 1. DISCONTINUITÀ E LAVORO POVERO: I DATI DI PARTENZA

L'incidenza della discontinuità e dei rapporti di lavoro a orario ridotto costituisce l'elemento prevalente e determinante del fenomeno del lavoro povero in Italia (*working poor*).

Secondo i dati Inps per il settore privato, escluso quello agricolo e quello domestico:

- **gli stipendi** che si collocano al di sotto dei 20mila euro lordi annui riguardavano nel 2023 circa il **48% dei dipendenti**; ma questa quota crolla al **27%** con riferimento ai rapporti a tempo pieno. I contratti part-time, e le diverse forme e modalità di rapporti di lavoro stagionale, a chiamata e a orario ridotto, hanno un peso significativo sui divari di reddito, soprattutto per le donne;
- **il salario medio annuo** per tempo di lavoro (dati 2023) è per il full-time 29mila euro e per il part-time 11.800 euro. Chi cumula part-time e tempo determinato scende a 7.500 euro medi;
- **sul totale dei rapporti** di lavoro, un terzo dei dipendenti (33%) ha avuto almeno un rapporto part-time durante l'anno, di cui il part-time orizzontale "puro" riguarda circa 3,6 milioni di lavoratori. Questa fascia è quella che coinvolge più del 70% dei *working poor* italiani.

Poiché il salario medio part-time (~11,8mila euro) si colloca interamente al di sotto della soglia dei 20mila euro, la quasi totalità degli occupati con questa tipologia contrattuale rientra in tale fascia reddituale; viceversa, solo una minoranza di lavoratori full-time scende sotto tale soglia.

I conteggi per classe (elaborazione su Inps 2023) permettono una ricostruzione della quota dei lavoratori nelle diverse classi di reddito da lavoro povero, ossia inferiori ai 20mila euro lordi annui:

Classe (lordo annuo 2023)	N. lavoratori	Incidenza
Fino a 5.000	2.365.869	13,6%
5.000-9.999	1.854.854	10,7%
10.000-14.999	1.983.830	11,4%
15.000-19.999	2.112.080	12,2%
<b>Totale &lt; 20.000</b>	<b>≈ 8.316.633</b>	<b>≈ 47,8%</b>

Una valutazione corretta del peso dei rapporti a orario ridotto richiede di computare nella percentuale non solo il part-time nelle sue diverse forme, ma ogni tipologia di contratti a orario ridotto, prevalenti, per esempio, in settori *Labour intensive* come turismo e ristorazione.

Questa analisi prende come riferimento una valutazione Inps che riguarda la doppia dimensione **intensità (full-time/part-time) × continuità (anno intero/frazione d'anno)**. Si tratta del modo corretto per cogliere il fenomeno più complessivo che collega la discontinuità, l'orario ridotto e il lavoro povero, soprattutto nei settori a basso valore aggiunto. In settori come turismo e ristorazione, ma anche agricoltura e servizi alla persona, il problema non risiede soltanto nella riduzione dell'orario di lavoro, ma anche nella discontinuità occupazionale. Basti pensare ai lavoratori stagionali o a chiamata impiegati a tempo pieno per alcuni mesi dell'anno, situazioni che una definizione fondata esclusivamente sulle ore lavorate non sarebbe in grado di cogliere.

I dati del 2024 (dipendenti privati e pubblici, esclusi i lavoratori autonomi, totale 20,8 mln) si scompongono in questo modo:

Tipologia	N.	Quota
Full year full-time (FYFT) — lavoro a tempo pieno e stabile	9,26 mln	44,5%
Part year full-time (PYFT) — pieno ma frazione d'anno	5,48 mln	26,4%
Full year part-time (FYPT) part time stabile annuale	2,38 mln	11,4%
Part year part-time (PYPT) part time discontinuo	3,65 mln	17,6%

Pertanto, dei 20,8 milioni di dipendenti del 2024, 9,26 milioni hanno lavorato per tutto l'anno e a tempo pieno; 3,65 milioni solo per una frazione di anno e a tempo parziale; 2,38

milioni *full-year* tutto l'anno con contratto part-time e 5,48 milioni part year full-time, ossia a tempo pieno, ma solo una parte dell'anno.

Da questa classificazione, quindi, emergono due diverse tipologie di "*non-full-time*":

- **Part-time stretto (solo ore ridotte)** = FYPT + PYPT = 6,03 mln, il 29% del totale.
- **Tutto ciò che non è pieno-e-stabile (FYFT)** = 11,54 mln, il **55,5%** del totale. Questa è la definizione che include stagionali e contratti brevi *labour-intensive*.

Sotto i 20mila euro di salario lordo si colloca nel 2024 il 46% ( $\approx 8,17$  mln) dei lavoratori occupati, dato in diminuzione rispetto al 2022, ma la percentuale scende al 27% se si guarda solo a chi lavora sempre a tempo pieno. Quel "sempre a tempo pieno" è precisamente il FYFT. Il calcolo:

- FYFT nel privato  $\approx 38-42\%$  (il dato del 44,5% nazionale è condizionato dal settore pubblico, quasi interamente stabile; nel privato è più basso)  $\rightarrow \sim 7$  mln.
- FYFT sotto 20mila =  $0,271 \times 7$  mln  $\approx 1,9$  mln.
- Non-FYFT sotto 20mila =  $8,17 - 1,9 \approx \mathbf{6,3}$  mln.
- Quota =  $6,3 / 8,17 \approx \mathbf{77\%}$  circa

Facendo variare la quota FYFT tra 35% e 45% il risultato si colloca in una forbice compresa tra il **73% e il 79%**. **Quindi i dati mostrano come circa tre quarti ( $\approx 75\%$ ) dei contratti sotto i 20mila lordi non è full-time pieno e continuativo.** Tra i lavoratori a tempo pieno/full-time stabili solo il 27% circa si colloca sotto la soglia dei 20mila euro lordi, mentre fuori da quel nucleo la povertà retributiva diventa la norma.

## 2. IL MIGLIORAMENTO NEL TRIENNIO 2023-2026: PIÙ TEMPO PIENO, REDDITI PIÙ ALTI

Dal 2023 a oggi, la forbice tra l'occupazione "standard" (a tempo indeterminato e pieno) e il lavoro a orario ridotto (part-time) si è progressivamente e nettamente allargata a favore della prima. Tra il 2023 e l'inizio del 2026 si è consolidata un'inversione di tendenza rispetto al decennio precedente: la stabilizzazione contrattuale e l'allungamento degli orari sono diventati il motore quasi esclusivo della crescita occupazionale (che ha superato la soglia storica dei 24,1 milioni di occupati).

### 2.1 La forte espansione del tempo indeterminato e pieno

Nel 2022 la ripresa post-pandemica era ancora caratterizzata da una rilevante quota di lavoro flessibile. A partire dal 2023 la dinamica ha cambiato segno in modo strutturale:

- **volumi in crescita:** le posizioni lavorative "standard" sono aumentate costantemente, arrivando a coinvolgere oltre 15,7 milioni di individui nel 2025.

- **Quote sul totale:** il peso del lavoro a tempo pieno si è consolidato, arrivando a coprire l'**82,9%** del totale degli occupati. Contestualmente, i dipendenti permanenti hanno registrato un saldo costantemente positivo (ad esempio, le rilevazioni Istat di inizio 2026 confermano una crescita tendenziale dei dipendenti a tempo indeterminato del **+1%** nell'ultimo trimestre del 2025), assorbendo gran parte delle nuove attivazioni e delle stabilizzazioni.

## 2.2 La contrazione e la stasi dell'orario ridotto

Mentre il tempo pieno accelerava, il bacino del lavoro a tempo parziale e a termine ha perso terreno, sia in valori assoluti sia nell'incidenza percentuale:

- **riduzione dell'incidenza:** la quota del part-time sul totale dell'occupazione è scesa progressivamente dai valori vicini al 19% del periodo pre pandemico/2021, fino ad assestarsi intorno al **17,1%** tra il 2024 e il 2025;
- **riassorbimento del part-time involontario:** pur rimanendo un problema strutturale in Italia (soprattutto per l'occupazione femminile), l'incidenza del part-time "subito" si è ridotta, scendendo progressivamente attorno l'**8% - 8,5%** del totale degli occupati. Questo segnala un parziale assorbimento di questo bacino verso posizioni full-time;
- **flessione del tempo determinato:** la tendenza si associa anche a un crollo dei contratti a termine, spesso legati a orari ridotti. Alla fine del 2025, i dipendenti a termine hanno registrato un calo tendenziale molto marcato (**-8,6%**), a riprova della fuga dai contratti più precari.

## 2.3 L'allargamento della forbice

Se si tracciano le due curve, dal 2023 a oggi, la distanza tra le due tipologie si è divaricata significativamente. Questo allargamento della forbice è dovuto a un doppio movimento:

- il saldo netto dei nuovi posti di lavoro creati nell'ultimo quadriennio è stato trainato quasi integralmente dai contratti a tempo pieno e indeterminato;
- il lavoro a orario ridotto, al contrario, non ha partecipato a questa fase espansiva. Ha fatto, in molti casi, da "serbatoio" per le conversioni a tempo pieno.

Tra il 2023 e il 2025 la distanza percentuale tra occupati full-time e part-time si è ampliata di circa 2 punti percentuali netti. Il mercato del lavoro si è quindi "polarizzato" verso l'alto: le difficoltà di reperimento di personale (il cosiddetto *mismatch*) e il calo demografico hanno spinto progressivamente le imprese a fidelizzare la forza lavoro, offrendo la leva principale a loro disposizione: la stabilità del posto e l'orario pieno.

### 3. IL LAVORO È POVERO SOPRATTUTTO PERCHÉ È DISCONTINUO E A ORARIO RIDOTTO

*Le analisi sui database previdenziali confermano che l'area del working poor è determinata non tanto dai bassi livelli delle retribuzioni orarie in sé, quanto soprattutto dalla bassa intensità lavorativa. I dati Istat e Inapp del triennio tracciano con esattezza questa forbice e permettono di isolare quello che in statistica del lavoro definiamo "effetto composizione": l'aumento dei salari reali trainato non dalle tariffe orarie, ma dai volumi orari lavorati.*

#### 3.1 L'evoluzione della forbice occupazionale

L'allargamento della forbice è misurabile osservando la progressiva trasformazione del bacino del lavoro a orario ridotto, che in Italia presenta caratteristiche strutturalmente diverse rispetto al resto d'Europa:

- **il serbatoio del part-time involontario:** in Italia ci sono 4 milioni e 203 mila lavoratori a tempo parziale. Di questi, il 56% non ha scelto questa tipologia contrattuale, ma l'ha accettata per necessità o mancanza di opportunità;
- **l'impatto di genere:** lavorare a orario ridotto non per scelta incide maggiormente sulle differenze tra uomini e donne. Le lavoratrici che hanno come unico elemento di vulnerabilità il part-time involontario sono l'8,6%. Per gli uomini, questa percentuale si ferma al 2,5%. Inoltre, il 42,1% delle donne che lavorano a orario ridotto si trova in questa condizione perché non è riuscita a trovare un lavoro a tempo pieno;
- **la correlazione con i contratti a termine:** l'uso del lavoro part-time involontario varia profondamente a seconda della tipologia di contratto. Raggiunge infatti il 23% tra i lavoratori con contratti a termine. Per coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato, l'incidenza scende drasticamente al 9%.

La forte crescita dei contratti a tempo indeterminato nell'ultimo triennio ha dunque innescato un travaso: assumendo in pianta stabile, le imprese hanno progressivamente svuotato il serbatoio del part-time (soprattutto quello involontario e legato ai contratti a termine), allargando così la forbice a favore del lavoro "standard".

#### 3.2 L'impatto stimato sui salari e sul potere d'acquisto

Questa trasformazione dei volumi ha agito come un "ammortizzatore sociale interno" ai contratti, compensando le gravi perdite causate dalle dinamiche macroeconomiche e dall'inflazione.

- **Il limite dell'inflazione e le tariffe orarie:** tra il 2019 e il 2023, l'Italia è stato il Paese europeo con la maggiore perdita di potere d'acquisto delle retribuzioni

nominali per dipendente. La flessione è stata del 4,4%. Questa perdita è stata causata da una dinamica contenuta delle retribuzioni nominali nel nostro Paese. Nello stesso periodo, la Francia ha limitato la flessione al -2,6%, mentre la Spagna ha registrato un aumento del potere d'acquisto pari al 3,9%.

- **L'effetto composizione:** *a fronte di tariffe orarie che perdevano il 4,4% del loro valore reale, il potere d'acquisto aggregato ha tenuto unicamente grazie all'allungamento degli orari.* Passare da un part-time a un full-time incrementa radicalmente la massa salariale annua del singolo lavoratore, estraendolo meccanicamente dalla fascia dei *working poor* (sotto i 20.000 euro) a prescindere dal rinnovo del CCNL.

La stima dell'impatto ci restituisce una fotografia chiara: *la ripresa reddituale italiana dell'ultimo triennio non è stata "intensiva" (aumento del valore orario del lavoro), ma "estensiva" (aumento della continuità e della quantità di ore lavorate).* Ciò conferma ulteriormente che la strada verso il "salario giusto" non si esaurisce in una battaglia tariffaria. Richiede politiche capaci di rendere diseconomico l'utilizzo patologico dell'orario ridotto, favorendo una competizione fondata sulla qualità del prodotto e del servizio.

Incrociando le distribuzioni reddituali in Italia, emerge chiaramente che oltre il **73% dei lavoratori con salari lordi annui inferiori alla soglia dei 20.000 euro** è inquadrato con contratti a orario ridotto (in gran parte part-time involontario) o sconta percorsi lavorativi estremamente frammentati e discontinui (stagionalità, lavoro a chiamata, contratti a termine di brevissima durata). In sintesi: chi è povero lavorando in Italia, nella maggior parte dei casi, lo è perché lavora troppe poche ore settimanali o per troppi pochi mesi all'anno.

### 3.3 L'impatto del tempo pieno sulla crescita salariale

Poiché la povertà lavorativa è primariamente una questione di "quantità" di lavoro erogato, l'attuale dinamica espansiva dei contratti a tempo pieno e indeterminato nel triennio in corso rappresenta il principale motore di recupero salariale. Questo sta avvenendo in ragione di due fenomeni principali:

- **Effetto trascinamento strutturale:** la conversione progressiva di rapporti a orario ridotto verso il full-time ha un impatto diretto e immediato sui salari reali aggregati, con un effetto spesso più rapido e incisivo rispetto agli adeguamenti puramente tariffari dei rinnovi contrattuali.
- **Superamento della soglia di vulnerabilità:** l'aumento del monte ore lavorato pro capite fa fuoriuscire, meccanicamente, larghe fasce di lavoratori dall'area critica sotto i 20.000 euro, garantendo non solo un reddito di sussistenza, ma una capacità reddituale che restituisce lo spazio per un'effettiva progettazione di vita.

## 4. LE POLITICHE PIÙ EFFICACI PER IL SALARIO GIUSTO

Questa dinamica dimostra come limitare il dibattito sul "salario giusto" alla sola fissazione di una tariffa oraria minima sia insufficiente. Un parametro esclusivamente orario rischia di essere facilmente aggirato proprio attraverso l'ulteriore frammentazione degli orari.

Le policy istituzionali in questa direzione dovrebbero pertanto muoversi su tre direttrici:

1. **contrasto al part-time involontario:** l'orario ridotto deve tornare a essere uno strumento di conciliazione a disposizione del lavoratore, non una leva per comprimere il costo del lavoro. Occorre rendere proporzionalmente più oneroso e meno flessibile per le imprese il ricorso strutturale all'orario ridotto subito, specialmente nei comparti dei servizi;
2. **premiare la "densità" contrattuale:** le politiche attive, così come gli incentivi previdenziali, non dovrebbero finanziare unicamente l'attivazione formale di un contratto, ma la sua continuità nel tempo e il suo volume orario. L'intervento pubblico deve mirare a stabilizzare l'impegno e la prestazione del lavoratore;
3. **sostenere la vocazione alla qualità nei settori fragili:** La discontinuità patologica si annida nei settori a basso valore aggiunto che competono esclusivamente al ribasso sui costi (turismo dequalificato, servizi di pulizia, logistica di base). L'impegno per il salario giusto deve tradursi in politiche industriali che spingano il sistema produttivo verso un modello dove la competizione sulla qualità reale del prodotto e del servizio genera i margini economici necessari per sostenere un'occupazione stabile e pienamente retribuita.

### Perché in Italia i salari sono bassi?

I bassi salari sono concentrati tra chi non lavora a tempo pieno

Distribuzione dei lavoratori dipendenti privati per classe di retribuzione annua lorda, Italia, 2024



La maggior parte di chi lavora part-time o per meno di un anno guadagna meno di 20.000 € lordi all'anno.



Chi lavora a tempo pieno è più concentrato nelle fasce tra 20.000 € e 40.000 €, con una quota residua anche oltre i 50.000 €.



In Italia i salari bassi non dipendono solo da quanto si guadagna, ma anche dalla qualità e stabilità del lavoro.

Fonte: elaborazione su dati INPS, 2024

## 5. IL CONTRASTO AL PART-TIME INVOLONTARIO

L'anomalia italiana sul part-time involontario richiede un intervento strutturale che superi la logica puramente tariffaria. Nel nostro Paese circa il 56% del lavoro a tempo parziale è "subìto" (con una drammatica incidenza femminile e meridionale), contro una media dell'Eurozona inferiore al 20%. Questo dato trasforma uno strumento nato originariamente per la conciliazione dei tempi di vita in un vettore di precarietà e di lavoro povero. Per disinnescare questa dinamica, le policy pubbliche devono agire in modo convergente su quattro leve: costo, contrattazione, welfare e politiche industriali.

### 5.1 La leva contributiva: penalizzare la frammentazione

Il primo asse di intervento consiste nel rendere economicamente sconveniente l'abuso dell'orario ridotto, invertendo l'attuale logica che vede nel part-time un modo per abbattere i costi vivi aziendali:

- **malus sui micro-contratti:** introdurre una contribuzione addizionale (o una franchigia contributiva più alta) per i contratti a tempo parziale al di sotto di una soglia minima di dignità (ad esempio, sotto le 20 ore settimanali), specialmente se associati a contratti a termine;
- **incentivi alla conversione:** concentrare i futuri tagli strutturali del cuneo fiscale e gli incentivi all'assunzione in via prioritaria sulle trasformazioni contrattuali da part-time a full-time. Occorre premiare le imprese che "consolidano" l'orario e la retribuzione dei propri dipendenti anziché attivare nuove posizioni frammentate.

### 5.2 Contrattazione collettiva e argine alla flessibilità "povera"

Spesso il part-time involontario è aggravato dalla totale imprevedibilità dei turni, che impedisce al lavoratore di cercare un secondo impiego per integrare un reddito insufficiente.

- **Stretta sulle clausole elastiche:** demandare alla contrattazione collettiva (CCNL) l'innalzamento rigido delle maggiorazioni retributive per le cosiddette "clausole elastiche e flessibili" (la possibilità per il datore di lavoro di variare unilateralmente la collocazione temporale dell'orario). Se la flessibilità assoluta è un valore per l'impresa, deve essere retribuita proporzionalmente al disagio personale che genera.
- **Soglie minime di garanzia:** fissare, tramite accordi interconfederali o per via normativa, un monte ore settimanale minimo inderogabile nei settori a più alta incidenza di lavoro povero (servizi fiduciari, logistica, ristorazione).

### 5.3 Il "Welfare di conciliazione" come infrastruttura economica

Una parte rilevante del part-time involontario (in particolare quello femminile) non è generata solo da un rifiuto delle imprese di concedere il full-time, ma dall'impossibilità oggettiva di sostenere orari pieni in assenza di una solida rete di servizi sociali.

L'investimento strutturale in **asili nido** (per superare capillarmente il target europeo del 33% anche nel Mezzogiorno) e nei servizi per la **non autosufficienza** (cura degli anziani) non è una mera spesa assistenziale, ma la più potente politica attiva per il lavoro. Ridurre il carico di cura privato significa liberare il tempo delle lavoratrici e permettere loro di accedere a un impiego a orario pieno, colmando il divario di genere. In questo senso diventa fondamentale rafforzare la connessione tra politiche attive, politiche di inclusione e servizi di conciliazione.

### 5.4 Politiche industriali: la via della qualità e del valore

Le sacche più profonde di discontinuità si concentrano nei settori a basso valore aggiunto, dove la competizione avviene unicamente tagliando il costo del lavoro. Una vera politica contro il lavoro povero deve accompagnare questi comparti verso il paradigma del "*bello e ben fatto*": sostenere fiscalmente e tecnologicamente le imprese che investono in innovazione, riqualificazione del personale (*upskilling*) e certificazione qualitativa dei servizi.

Innalzare la qualità dell'offerta richiede competenze solide e una forte fidelizzazione del lavoratore, elementi per loro natura del tutto incompatibili con il ricorso patologico a contratti precari o a orari ridotti.

## 6. DISCONTINUITÀ, LAVORO POVERO E SETTORI A BASSO VALORE AGGIUNTO

Se in Italia, come abbiamo visto, oltre il 73% dei lavoratori con salari lordi annui inferiori a 20mila euro ha un contratto a orario ridotto o discontinuo, significa che la povertà lavorativa nel nostro Paese è primariamente una questione di "tempo di lavoro negato". Tuttavia, limitarsi a osservare il tipo di contratto offre una visione parziale. **Il contratto è solo lo strumento; la vera causa risiede nel dove questi contratti vengono applicati.** Se sovrapponiamo la mappa dei contratti a orario ridotto con la mappa dei settori produttivi italiani, scopriamo una corrispondenza quasi perfetta: la frammentazione del lavoro e i salari sotto la soglia di sopravvivenza si concentrano in modo massiccio nei **settori a basso valore aggiunto e a bassa produttività.**

## La geografia del lavoro povero: i settori critici

Non tutti i settori dell'economia ricorrono al part-time involontario o al lavoro a chiamata con la stessa intensità. Il lavoro povero è una caratteristica strutturale di comparti specifici, in gran parte legati ai servizi tradizionali e alla logistica di base.

I dati macroeconomici e previdenziali ci permettono di delineare questa concentrazione:

Settore Produttivo	Quota stimata di dipendenti sotto i 20.000€ lordi annui	Incidenza di orari ridotti e discontinuità	Livello di Produttività (Valore Aggiunto per addetto)
<b>Alloggio e Ristorazione (Turismo)</b>	Oltre il 70%	Altissima (stagionalità, part-time)	Molto Bassa
<b>Servizi di supporto (pulizie, vigilanza)</b>	Circa il 65-70%	Altissima (appalti al massimo ribasso)	Molto Bassa
<b>Commercio al dettaglio</b>	Circa il 45%	Alta (lavoro a turni ridotti)	Medio-Bassa
<b>Logistica di base e facchinaggio</b>	Circa il 40%	Alta (lavoro intermittente)	Bassa
<b>Manifattura avanzata e Meccanica</b>	Inferiore al 15%	Molto Bassa (prevalenza full-time)	Alta

Come si evince dalla tabella, il lavoro povero non è distribuito uniformemente. Nei settori della manifattura esportatrice o dei servizi avanzati, dove la produttività è alta, il lavoro è prevalentemente a tempo pieno, continuo e con salari nettamente superiori. Al contrario, nei servizi a basso valore aggiunto, la norma è l'incertezza.

## 7. IL CIRCOLO VIZIOSO: IL NESSO STRUTTURALE TRA VALORE, PRODUTTIVITÀ E SALARI

Perché i settori a basso valore aggiunto ricorrono sistematicamente al lavoro frammentato? La risposta risiede nel modello competitivo che queste imprese adottano, innescando un meccanismo strutturale che deprime inevitabilmente i salari.

Questo circolo vizioso si articola in quattro fasi:

1. **Competizione sui costi e non sulla qualità (Basso Valore Aggiunto):** un'impresa che opera in un settore a basso valore aggiunto (ad esempio, un'impresa di pulizie in subappalto o una struttura turistica che punta solo sui grandi numeri a basso costo) non ha margini per competere sull'innovazione, sulla qualità o sull'unicità del servizio. L'unica leva competitiva che possiede è abbassare il prezzo finale.
2. **Il lavoro trattato come variabile di aggiustamento (Discontinuità):** per tenere bassi i prezzi in assenza di innovazione l'impresa deve comprimere l'unica voce di costo su cui ha controllo diretto: il lavoro. Non potendo facilmente violare i minimi salariali orari stabiliti dai CCNL, l'azienda agisce sui *volumi*. Assume a part-time, utilizza contratti a chiamata o stagionali, pagando il lavoratore solo ed esclusivamente per le ore di picco di attività. Il lavoratore diventa un bene "*on-demand*", frammentato per assecondare le fluttuazioni del mercato.
3. **La distruzione del capitale umano (Bassa Produttività):** un lavoratore che alterna periodi di occupazione frammentata, con poche ore lavorate e frequenti interruzioni dell'attività, difficilmente beneficia di percorsi di crescita professionale e di investimenti in formazione da parte delle imprese. Non c'è formazione (*upskilling*), non c'è fidelizzazione, non c'è accumulo di competenze. L'azienda si accontenta di una manodopera dequalificata. E dove non ci sono competenze e innovazione, la produttività (il valore generato da un lavoratore in un'ora) ristagna o crolla.
4. **La giustificazione del basso salario:** la bassa produttività chiude il cerchio. L'imprenditore sostiene di non poter pagare di più o garantire il tempo pieno perché "i margini non lo permettono" e "il lavoratore non produce abbastanza valore". Ma è l'organizzazione stessa del lavoro – frammentata e dequalificante – ad aver azzerato la produttività.

### Un esempio pratico: il paradosso del turismo

Il settore turistico italiano illustra perfettamente questa dinamica. L'Italia possiede un patrimonio culturale e paesaggistico inestimabile, che dovrebbe generare servizi ad

altissimo valore aggiunto. Eppure, una fetta enorme del nostro turismo compete sulla quantità di presenze (il cosiddetto "overtourism") anziché sulla qualità dell'esperienza.

In un albergo che punta esclusivamente a riempire le camere abbassando i prezzi, il servizio ai piani o la ristorazione verranno appaltati a cooperative che offrono contratti part-time di 15-20 ore settimanali o stagionali di tre mesi. Il lavoratore guadagnerà meno di 15mila euro all'anno e non avrà alcun incentivo (né la possibilità) di imparare lingue straniere o migliorare l'accoglienza. Il servizio resterà mediocre, i margini dell'albergo resteranno bassi, e l'albergatore continuerà a chiedere flessibilità estrema per sopravvivere.

Al contrario, nell'ospitalità di alta gamma, il modello si ribalta. La qualità del servizio è il prodotto stesso. L'impresa ha bisogno di personale altamente qualificato, fidato, capace di gestire la clientela internazionale. Questo livello di servizio genera alti margini (alto valore aggiunto) che permettono, e anzi richiedono, di assumere il personale a tempo pieno, in modo continuativo, pagandolo ben oltre i 20mila euro annui, per evitare che la concorrenza lo recluti.

## 8. OLTRE LE NORME SUL LAVORO: SERVE UNA POLITICA ECONOMICA INTEGRATA

Questa analisi ci consegna una consapevolezza cruciale: **non si sconfigge il lavoro povero solo scrivendo nuove regole contrattuali**. *Finché avremo un'economia sbilanciata su settori che competono comprimendo i costi, il mercato troverà sempre un modo per frammentare le prestazioni e mantenere bassi i salari annui*. La battaglia per il "salario giusto" e per la dignità del lavoro deve trasformarsi in una politica industriale ed economica che scoraggi i modelli di *business* fondati sull'iper-sfruttamento del tempo. Dobbiamo spingere le filiere produttive verso l'alto, incentivando fiscalmente le imprese che investono in tecnologia, in certificazioni di qualità e nell'innalzamento delle competenze dei dipendenti. Il recupero del potere d'acquisto passa necessariamente dall'abbandono di un modello fondato sulla competizione al ribasso. Sostenere il paradigma del "bello e ben fatto" italiano e la spinta verso l'innovazione e la qualità di beni e servizi non è solo una scelta culturale, ma costituisce l'unica vera politica macroeconomica capace di garantire contratti continui, a tempo pieno e, conseguentemente, salari capaci di restituire dignità e sicurezza ai lavoratori.

Dipartimento Scientifico

**Fondazione Studi  
Consulenti del Lavoro**

A cura di:

**Romano Benini**

Esperto di politiche attive