

LUISS



Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese

L'Italia fuori dall'Italia: il Brain Drain e il suo impatto sulla competitività nazionale

NASTA LUIGI

RELATORE

SORTINO FEDERICA

MATRICOLA N.278771

Anno accademico 2024/2025

Indice di Tesi

CAPITOLO 1: INTRODUZIONE	5
1.1 Definizione del Brain Drain	5
1.1.1 Rilevanza del fenomeno	8
1.1.2 L'altro lato della medaglia: Brain Circulation & Brain Gain	11
1.2 Obiettivi della tesi	13
1.2.1 Metodologie di ricerca	14
CAPITOLO 2: CORRELAZIONE TRA RISORSE UMANE E VANTAGGIO COMPETITIVO	17
2.1 L'Importanza delle Risorse Umane per le Organizzazioni	17
2.1.1 Teorie sulle Risorse: Resource Based View (RBV) e Value Chain	17
2.1.2 I Top Performers	19
2.2 Gestione Strategica delle Risorse Umane (HRM)	21
2.3 La Fuga dei talenti: una minaccia strategica	25
2.3.1 Costi e Conseguenze	25
2.3.2 La Retention come leva strategica	27
CAPITOLO 3: "PESTEL" DEL FENOMENO IN ITALIA	31
3.1 PESTEL Analysis: Strumento Strategico per l'Analisi del Macroambiente	31
3.2 Fattori Politici Correlati al Fenomeno	33
3.3 Fattori Economici Correlati al Fenomeno	35
3.4 Fattori Sociali Correlati al Fenomeno	37
3.5 Fattori Tecnologici Correlati al Fenomeno	40
3.6 Fattori Ecologici Correlati al Fenomeno	43

3.7	Fattori Legali Correlati al Fenomeno	45
	CAPITOLO 4: INDAGINE EMPIRICA: IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI ITALIANI	49
4.1	Metodologie e Obiettivi di Ricerca	49
4.1.1	Campione Esaminato	50
4.1.2	Tipologia di domande e Opzioni di risposta	51
4.2	Raccolta e Analisi delle risposte	55
4.3	Il punto di vista di una leader italiana: Cristina Scocchia	72
	CAPITOLO 5: RIFLESSIONI CONCLUSIVE	75
5.1	Mitigare gli effetti negativi del fenomeno	75
5.2	Il diritto di partire, il diritto di restare e il diritto di ritornare	78
	Bibliografia e Sitografia	81

Capitolo 1: Introduzione

1.1 Definizione del Brain Drain

Il termine "*brain drain*", o "fuga di cervelli", fa riferimento al fenomeno di migrazione unidirezionale di un numero significativo di persone altamente qualificate e talentuose dal proprio Paese d'origine per cercare opportunità di lavoro e condizioni di vita migliori altrove. Non si tratta di esperienze temporanee, come programmi Erasmus o di interscambio, ma di una vera e propria dinamica di emigrazione definitiva di talenti preziosi (in particolare medici, ingegneri, ricercatori) che prevedono di non tornare. Di norma, ciò avviene in Paesi con minori opportunità economiche verso Paesi più sviluppati, con maggiori possibilità di carriera e sviluppo professionale. Infatti, le motivazioni che spingono le persone a lasciare la propria nazione d'origine sono diverse. Tra queste vi sono la mancanza di opportunità professionali adeguate, salari bassi, carenze nelle infrastrutture di ricerca e sviluppo e, in alcuni casi, condizioni politiche e sociali instabili. Inoltre, il fenomeno del *brain drain* è accentuato dalla crescente Globalizzazione¹ e dalla mobilità internazionale, che agevolano i giovani laureati, ma anche i professionisti esperti, a cercare all'estero contesti lavorativi più dinamici e stimolanti con un maggior numero di occasioni di crescita professionale.

Si tratta di un fenomeno che ha radici nell'antichità, quando i filosofi e gli studiosi migravano in cerca di centri del sapere più avanzati, come il Liceo di Aristotele ad Atene nel 355 a.C. o l'Accademia di Alessandria nel 300 a.C., che divennero poli di attrazione per le menti più brillanti dell'epoca. Durante il Medioevo, la mobilità accademica era comune nelle università europee, con studiosi, insegnanti e artisti che viaggiavano tra Italia, Francia, Gran Bretagna e Austria per insegnare o apprendere.

¹*Globalizzazione*: fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, consentito dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche, specie nel campo della telematica, che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti. (E. Treccani)

Nel XIX secolo, si verificò un grande flusso migratorio dall'Europa verso il "Nuovo Mondo" (Nord e Sud America), caratterizzato dall'esportazione di forza lavoro, spesso non qualificata. Questo movimento contribuì alla costruzione dell'infrastruttura economica delle Americhe, che successivamente dovettero inviare le proprie *élite* in Europa per ricevere una formazione avanzata. Di conseguenza, si creò un ciclo di *brain exchange*, dove entrambe le parti traevano vantaggio dalla migrazione intellettuale.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, i Paesi in via di sviluppo iniziarono a costruire infrastrutture scientifiche, amministrative e di ricerca, ma si ritrovarono carenti di personale tecnico qualificato. In risposta, molti Stati adottarono politiche per attrarre talenti stranieri o trattenere i propri professionisti. Durante gli anni '50 e '60, La Royal Society britannica coniò il termine "*brain drain*" per descrivere la perdita di scienziati britannici che emigravano negli Stati Uniti, attirati da migliori opportunità accademiche e retributive. Come comunemente usato, il termine "fuga di cervelli" denota la migrazione di scienziati, accademici, medici, ingegneri e altri professionisti con formazione universitaria da un paese all'altro (Myint, 1968; Shinn, 2002).

Trattandosi di un flusso generalmente unidirezionale, dai Paesi in via di sviluppo ai Paesi sviluppati, le conseguenze sono duplici: i Paesi di origine soffrono di una carenza della forza lavoro qualificata, mentre quelli di destinazione ottengono professionisti già formati, risparmiando sui costi dell'istruzione e aumentando la loro competitività.

Le perdite causate da questa migrazione globale sono state allertate a livello internazionale a partire dagli anni '60, quando l'assunzione e la circolazione di lavoratori qualificati all'interno delle società transnazionali (TNC) ha dato un contributo crescente ai flussi migratori internazionali (Salt, 1997). Le cause e le conseguenze della fuga dei talenti hanno sollevato dibattiti nelle sedi internazionali sin dagli anni '60, quando le Nazioni Unite iniziarono a discutere gli effetti negativi della migrazione delle competenze dalle nazioni povere a quelle ricche (Lowell, 2002).

Sono stati identificati due principali gruppi di migranti intellettuali. Il primo gruppo comprende i professionisti che emigrano per ragioni economiche o politiche, contribuendo immediatamente alla forza lavoro del paese ospitante. Il secondo gruppo,

invece, è costituito da studenti che lasciano il luogo d'origine per istruirsi all'estero e spesso decidono di non tornare, scegliendo di lavorare nei Paesi di studio (Rao, 1979).

Diversamente, Gedamu (2002) suddivide i migranti intellettuali internazionali in tre categorie. Il primo gruppo comprende coloro che lasciano la propria terra per motivi economici, come la mancanza di lavoro o bassi salari. Il secondo tipo deriva da coloro che emigrano per instabilità politica, sfiducia nelle istituzioni locali o discriminazioni legate a etnia, religione o ideologia politica. Il terzo insieme è formato da studiosi e professionisti inviati all'estero per specializzarsi, che scelgono di non rientrare a causa di migliori prospettive di carriera all'estero. Alcuni di loro riescono a trovare un buon lavoro e sono in grado di assicurarsi una vita stabile, ma altrettanti, pur insoddisfatti, si vergognano di tornare a casa "a mani vuote". Questo tipo di migrazione deriva dalla mancanza di informazioni adeguate e da una guida errata.

Esistono poi, due posizioni opposte riguardo al fenomeno del *brain drain*. Una prima corrente di pensiero ritiene che esso sia il riflesso della mobilità del capitale umano sul mercato internazionale durante gli anni '60 (Johnson, 1968) e nella proliferazione delle multinazionali alla fine del XX secolo (Salt, 1997). Secondo questa prospettiva, il capitale umano tende a spostarsi da Paesi con bassa produttività a quelli con produttività più elevata. In questo contesto, i professionisti che migrano migliorano le proprie condizioni nei Paesi di destinazione, che a loro volta beneficiano delle loro competenze qualificate. Al contrario, i Paesi di origine non subiscono una perdita significativa, poiché le competenze di questi talenti sarebbero comunque sottoutilizzate in patria.

Nella visione Neoclassica, la migrazione deriva anche dalla distribuzione geografica disuguale del lavoro e del capitale (Arango, 2004). Le persone tendono a spostarsi da Paesi con un'abbondanza di manodopera e salari inferiori verso quelli con una carenza di manodopera e retribuzioni più elevate. Di conseguenza, i flussi migratori contribuiscono alla ridistribuzione del lavoro e all'equiparazione dei salari tra i Paesi.

Tuttavia, altri autori, come Dandekar (1968) e Patinkin (1968), sostengono che il capitale umano è una risorsa indispensabile per lo sviluppo economico di una nazione. Di conseguenza, la perdita di professionisti ostacola la crescita dell'economia e rappresenta una perdita significativa degli investimenti sostenuti per la formazione di una forza lavoro

qualificata, ormai perduta. I fatti accreditano maggiormente questa teoria e, secondo molti, il *brain drain* è una delle cause principali che impedisce ai Paesi più poveri di uscire dalla propria condizione di arretratezza (Stark, 2004).

1.1.1 Rilevanza del fenomeno

La fuga di cervelli ha conseguenze dirette sull'economia e sull'innovazione di un Paese. L'emigrazione di professionisti altamente qualificati riduce drasticamente la competitività, le competenze disponibili nel mercato del lavoro locale e il potenziale di crescita economica. Il *brain drain*, inoltre, rappresenta una grave minaccia per la diversità intellettuale, impoverendo il Paese sia culturalmente che dal punto di vista dell'innovazione. Questo fenomeno genera un effetto domino che colpisce famiglie e comunità locali. La carenza di competenze fondamentali per lo sviluppo nazionale innesca un ciclo di *feedback* negativi, rendendo il Paese meno attrattivo per investimenti e nuovi talenti, alimentando così un circolo vizioso di impoverimento del capitale umano e il rallentamento dello sviluppo sostenibile. In effetti, le conseguenze sono particolarmente critiche in settori chiave come sanità e educazione: la mancanza di medici, infermieri, insegnanti e ricercatori può aggravare ulteriormente le condizioni socioeconomiche del Paese d'origine.

Esempio paradigmatico di questo fenomeno è l'Italia. I dati attestano che, in soli 10 anni (2011-2021), più di **1,3 milioni** di giovani italiani hanno lasciato il Paese per emigrare verso destinazioni come il Regno Unito, la Germania e gli Stati Uniti per perseguire carriere in ambito tecnologico, finanziario e di ricerca scientifica.

Un'analisi incrociata della Fondazione Migrantes testimonia che dal 2006 la presenza di connazionali al di fuori della penisola è cresciuta del +91%. Le cittadine italiane all'estero sono raddoppiate (99,3%), i minori sono aumentati del +78,3% e gli over-65 del +109,8%. I nati all'estero sono cresciuti, dal 2006, del +175%, le acquisizioni di cittadinanza del +144%, le partenze per espatrio del +44,9%, i trasferimenti del +70%.

A gennaio 2023 i connazionali iscritti all'Anagrafe degli Italiani Residenti all'Estero (AIRE) sono **5.933.418**, il 10,1% dei 58,8 milioni di italiani residenti in Italia. Il 46,5% di italiani residenti all'estero è di origine meridionale, il 37,8% del Settentrione e il 15,8%

del Centro. Dunque, nell'ultimo ventennio si è assistito ad un drastico cambiamento del fenomeno. La mobilità degli italiani, un tempo prevalentemente originari del Sud e spinti da motivi familiari verso destinazioni oltreoceano, oggi si distingue per partenze dalle regioni del Centro-Nord, spesso precedute da un periodo più o meno lungo di migrazione interna dal Sud al Nord. Questo fenomeno sta ridefinendo la storia dell'Italia legata ai flussi migratori della sua popolazione residente.

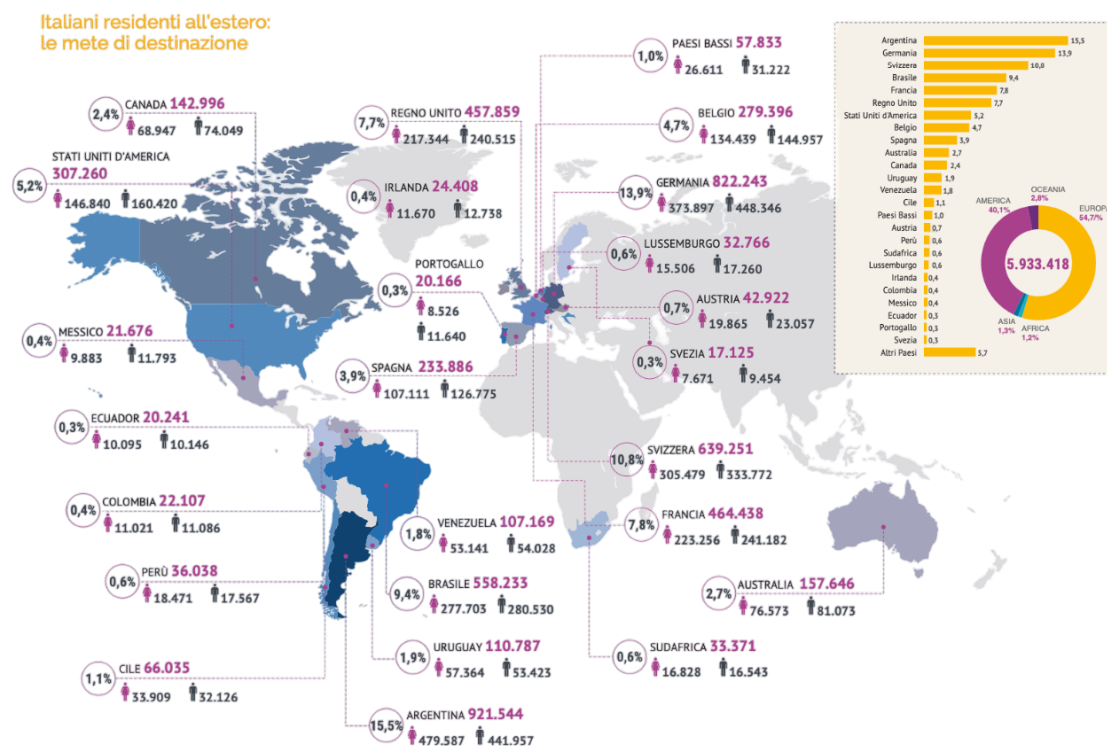


Figura 1- Italiani residenti all'estero: le mete di destinazione (2023) [Fonte: Fondazione Migrantes]

Per essere precisi, la realtà dei dati disponibili è persino sottostimata. Sia l'indagine condotta dall'ISTAT sul "Movimento migratorio della popolazione residente" – che censisce annualmente le cancellazioni anagrafiche per espatrio e le nuove iscrizioni dall'estero – sia il censimento delle liste dell'AIRE, gestita dal Ministero dell'Interno, forniscono dati incompleti.

Nel primo caso, la sottostima è dovuta al fatto che molti italiani che si trasferiscono all'estero per periodi prolungati conservano la residenza in Italia. Nel secondo caso, invece, l'iscrizione all'AIRE è su base volontaria e non tutti provvedono a effettuarla. Inoltre, entrambe le rilevazioni si limitano a registrare la presenza all'estero dei laureati nel loro complesso, senza distinguere tra le diverse discipline accademiche.

La perdita di giovani laureati e professionisti italiani sta contribuendo ad un invecchiamento della popolazione e ad una minore capacità di innovazione. Paesi come il Nostro hanno l'onere di affrontare questa sfida adottando politiche che incentivino il ritorno dei talenti, investendo in ricerca e sviluppo (R&D), migliorando le condizioni lavorative locali per prevenire ulteriori perdite di capitale umano.

È difficile stimare il costo effettivo della fuga dei cervelli per il nostro Paese, ma verosimilmente si parla di una cifra **tra i €5 e i €15 miliardi l'anno**. Questa spesa deriva sia da costi diretti, legati alla formazione di giovani nelle nostre università, il cui investimento non viene recuperato poiché scelgono di lavorare e pagare le tasse all'estero, sia da costi indiretti, più rilevanti, come la minor capacità innovativa e competitività delle imprese che non riescono ad attrarre nuovi talenti. Di conseguenza, il Paese si trova a dover fronteggiare una crescente scarsità di risorse umane qualificate.

Per di più, le innovazioni sviluppate all'estero dai cervelli in fuga diventeranno proprietà degli Stati in cui sono state realizzate, costringendo il Paese d'origine non solo a subire un arresto dal punto di vista dell'innovazione e della perdita di competitività, ma anche un danno economico, poiché, in un certo senso, questo sarà costretto a riacquistare tali innovazioni. A conferma di ciò, il saldo passivo della bilancia tecnologica dei pagamenti – un indicatore che misura il totale di importazioni ed esportazioni di conoscenze tecniche e brevetti – risulta drammaticamente negativo.

Tutto ciò alimenta un flusso destinato ad aumentare la stagnazione economica di un'Italia, che stenta a crescere, caratterizzata da una popolazione sempre più vecchia e con un basso livello di istruzione. I giovani che emigrano, con molte probabilità, formeranno famiglia all'estero, alimentando così il trend demografico di invecchiamento che caratterizza il nostro Paese. L'Eurozona e, in particolare, l'Italia, si caratterizzano infatti per un'età media e un *age dependency ratio*² significativamente più elevati rispetto, ad esempio, agli

² *Age dependency ratio*: il rapporto tra la popolazione giovane (minore di 15 anni) e la popolazione anziana (over-65 anni) rispetto alla popolazione in età lavorativa (dai 15 ai 64 anni) (Our World in Data).

Stati Uniti, con implicazioni negative sia per l'offerta di lavoro sia per le competenze della forza lavoro.

Contrariamente a quanto accade per gli italiani che vivono in Italia, la comunità italiana residente all'estero è sempre più giovane. Il 23,2% ha un'età compresa tra i 35 e i 49 anni, mentre il 21,7% rientra nella fascia tra i 18 e i 34 anni. Considerando le classi di età più avanzate, il 19,5% ha tra i 50 e i 64 anni, mentre gli anziani over-65 sono il 21,1%.

1.1.2 L'altro lato della medaglia: Brain Circulation & Brain Gain

“Brain Drain is like a slow death for sending countries”

Blagov (2000)

Tradizionalmente, la “fuga di cervelli” è stata concepita come una condanna per i Paesi d'origine. A causa dell'emigrazione della forza lavoro qualificata verso Paesi più sviluppati, le nazioni in via di sviluppo sperimentano una carenza di risorse umane altamente performanti, con conseguenti perdite finanziarie destinate alla formazione di tale capitale umano. Al contrario, i Paesi che accolgono questi professionisti acquisiscono competenze cruciali, risparmiando ed evitando di investire ingenti somme di denaro nella loro formazione. In altre parole, la fuga di cervelli è come una morte lenta per i Paesi di origine (Blagov, 2000).

A dispetto di questa drammatica visione, lo studioso Chi Hong Nguyen ha esaminato il fenomeno in chiave differente, ritenendo che, con una gestione efficace, il “brain drain” possa tradursi in un'occasione di “*brain gain*”.

Nguyen pone al centro della sua teoria la Globalizzazione, ritenendo che questa ricopra un ruolo chiave nella fuga. La “mondializzazione” ha influenzato significativamente l'istruzione superiore internazionale, contribuendo alla mobilità di studenti e professionisti e condizionando gli aspetti socioeconomici di molti Paesi.

L'istruzione ha un forte impatto nella crescita economica nazionale: migliora la qualità della forza lavoro e la sua capacità di assorbire nuove informazioni, ne aumenta la mobilità, rimuove le barriere sociali alla crescita e incoraggia l'imprenditorialità (Thant,

1999). Marginson (1999) sostiene che questa è “un mezzo primario della Globalizzazione”, in quanto rappresenta un fenomeno di rilevanza internazionale, che diffonde conoscenze e competenze utili per l’economia moderna. A tal proposito, i critici parlano di “**creativity economy**” per indicare un’economia basata sulla conoscenza, principale motore di crescita e sviluppo, e in cui innovazione e creatività sono fondamentali per la competitività.

La Globalizzazione, in quanto movimento o flusso di persone, facilita, quindi, lo scambio di conoscenze. Di conseguenza, l’istruzione viene trattata come una “merce vendibile”, un bene economico tramite cui i Paesi competono per attrarre studenti e talenti su scala transfrontaliera.

Nguyen sostiene che la fuga di cervelli non rappresenta necessariamente una condanna definitiva per i Paesi. I governi e i *leader* hanno il potere di intervenire, invertendo la rotta verso una nuova epoca del “**guadagno di cervelli**”, facilitando la circolazione delle conoscenze e competenze a livello globale.

Secondo Nguyen, un individuo può contribuire allo sviluppo del proprio Paese d’origine anche dall’estero. Attraverso il concetto di “**patriottismo transnazionale**” gli emigrati possono mantenere un legame con la nazione natale e supportarne la crescita. Il patriottismo, infatti, non deve essere inteso unicamente come “amore per il proprio Paese e protezione della patria”, ma può manifestarsi come “*transnational patriotism*” attraverso le aspettative e gli sforzi dei professionisti emigrati per favorire lo sviluppo della propria nazione anche a distanza geografica, mediante rimesse economiche, investimenti, trasferimento di conoscenze e collaborazioni accademiche e imprenditoriali.

In relazione a quanto detto, il concetto di “*brain circulation*” – ovvero il tipo di ritorno innovativo derivante dalla circolazione dei cervelli – rappresenta un elemento vantaggioso di cui i Paesi d’origine possono beneficiare in caso di rimpatrio dei migranti. Si tratta di un percorso di formazione e di avviamento alla carriera in cui lo studio e il lavoro all’estero costituiscono soltanto una tappa del percorso formativo di un giovane, e non la sua destinazione finale. I giovani si trasferiscono all’estero per completare gli studi, perfezionarsi professionalmente, trovare un primo o un secondo impiego, e, infine, tornare in patria, mettendo così a frutto le esperienze acquisite.

Sebbene questi ritorni possano essere occasionali, stagionali, temporanei o permanenti, tutti rappresentano un'occasione cruciale per l'evoluzione dei Paesi d'origine. Oltre a trasferire competenze e conoscenze, i rimpatriati generano "esternalità positive", contribuendo alla creazione di "reti di imprenditorialità tecnologica ed economica" tra le nazioni (Saxenian, 2001).

Parallelamente, per descrivere il flusso bidirezionale di competenze da un Paese all'altro si è diffuso il concetto di "*brain exchange*" (OCSE, 1987). In questo caso, la mobilità avviene in modo equilibrato in entrambi i sensi. Certamente, a seconda delle vocazioni nazionali, tali movimenti possono risultare sbilanciati in termini di discipline e settori produttivi, ma il bilancio finale tende essere pari. Se da un lato un Paese può trovarsi impoverito di risorse qualificate in un determinato campo, dall'altro può guadagnarne in un altro.

Questi due forme di mobilità, che comportano un interscambio di talenti e competenze, delineano uno scenario ambizioso per attenuare i fenomeni della fuga e dello spreco di cervelli, creando un circolo virtuoso di scambio di conoscenze e competenze, avvantaggiando le economie globali e promuovendo l'innovazione e la crescita economica su scala globale. Per questa ragione, l'Unione Europea tende a incentivare tali interazioni tra i suoi Paesi attraverso nuove politiche nazionali mirate sull'immigrazione e l'emigrazione, nonché mediante accordi internazionali volti a regolamentare la trasnazione.

1.2 Obiettivi della tesi

Il presente studio si pone l'obiettivo di analizzare il fenomeno del *brain drain*, con particolare attenzione all'impatto che la fuga di cervelli esercita sulle risorse, e su come tale carenza comporti uno "svantaggio competitivo" a cui le imprese devono far fronte. Attraverso un'analisi delle teorie chiave sulle risorse, la ricerca si propone di illustrare come le risorse possono creare valore e costituire un vantaggio competitivo sostenibile per l'azienda.

Un ulteriore obiettivo della tesi è quello di indagare gli effetti negativi del *brain drain* e di comprendere come la perdita di competenze, di *know-how* e di valore incidono significativamente sulla capacità innovativa e sulla competitività delle imprese. Verranno approfonditi i principi fondamentali della gestione delle risorse umane, esaminando i modi in cui le imprese possono mitigare questi impatti negativi e quali strategie dovrebbero adottare per attrarre nuovi talenti o sviluppare internamente le competenze necessarie.

L'elaborato si propone, pertanto, di offrire una comprensione dettagliata del fenomeno e del suo impatto sulle aziende e, più in generale, sul sistema Paese-Italia, suggerendo strategie pratiche su come affrontare e mitigare gli effetti negativi del *brain drain*, al fine di mantenere e potenziare il vantaggio competitivo a lungo termine.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire questo tema sono direttamente collegate all'esperienza di vita personale, condivisa anche da molti miei coetanei. A soli vent'anni ci ritroviamo a dover valutare se restare in Italia o cercare opportunità all'estero per proseguire gli studi e costruire il nostro futuro professionale. Tutto ciò, nella consapevolezza che le nostre scelte in tal senso influenzeranno non soltanto le nostre sfere lavorative e personali, ma avranno anche ripercussioni significative sulla collettività del Nostro Paese.

1.2.1 Metodologie di ricerca

La metodologia di ricerca includerà anche un'analisi dettagliata tramite lo strumento strategico della *PESTEL Analysis* per valutare gli aspetti Politici, Economici, Sociali, Tecnologici, Ambientali e Legali correlati al fenomeno del *brain drain*. Questo approccio permetterà di identificare le forze esterne che favoriscono l'emigrazione dei talenti, offrendo una visione completa del contesto macroeconomico e sociale che incide sul fenomeno.

La tesi comprenderà anche una sezione dedicata ad un'indagine empirica tramite un questionario rivolto ai lavoratori italiani attivi, operanti in diversi settori e contesti

aziendali. Questo strumento di ricerca permetterà di analizzare le percezioni e le prospettive di coloro che vivono quotidianamente il mondo del lavoro in Italia, raccogliendo dati relativi alle loro opinioni ed esperienze personali e professionali, al fine di costruire un quadro complessivo delle dinamiche che caratterizzano il rapporto tra i lavoratori italiani e il fenomeno della fuga dei cervelli.

Il processo di raccolta dati sarà di tipo quantitativo e qualitativo. Saranno utilizzati questionari strutturati e strumenti statistici per garantire la validità e l'affidabilità dei risultati e approfondire le motivazioni e le esperienze individuali.

Infine, le fonti utilizzate provengono da articoli di giornali qualificati e da testi autorevoli in materia, garantendo una solida analisi basata su informazioni accurate e rilevanti.

Capitolo 2: Correlazione tra Risorse Umane e Vantaggio Competitivo

2.1 L'Importanza delle Risorse Umane per le Organizzazioni

“When employees thrive, companies do, too. People are a company’s most valuable asset. And the smartest investment you can make is in your workforce. When employees work at their best, so does your business.”

Morgan Stanley (2022)

2.1.1 Teorie sulle Risorse: Resource Based View (RBV) e Value Chain

Nel 1959, Edith Penrose, nella sua opera *“The Theory of the Growth of the Firm”*, pone le basi teoriche della Resource-based view (RBV), introducendo l’idea che le risorse interne ed uniche di un’azienda possano influenzare la sua crescita e la sua competitività. La teoria è stata sviluppata inizialmente nell’eccezione della “crescita interna” aziendale, senza far ricorso a mezzi esterni, come fusioni o acquisizioni.

Penrose analizza la crescita delle imprese e ne individua tre tipologie di limiti: gli ostacoli interni, come le capacità manageriali, le barriere esterne legate al mercato e una terza tipologia risultante dalla combinazione di comportamenti interni e condizioni esterne.

Un aspetto centrale dello studio riguarda il concetto di limite manageriale, ovvero la capacità del *“management team”* di pianificare e gestire l’espansione. Secondo Penrose la creazione di un piano *“optimum”* per lo sviluppo richiede che le risorse disponibili per un’azienda vengano utilizzate *“to best advantage”*, nel miglior modo possibile. Tuttavia, la capacità del personale *esistente* costituisce un limite all’espansione dell’azienda, poiché non è sufficiente assumere dei talenti esterni. L’esperienza acquisita dal personale intero è una risorsa strategica difficilmente replicabile o acquisibile sul mercato e il processo di integrazione e di apprendimento di nuove risorse richiederebbe un esborso economico e un tempo maggiore, frenando l’espansione e la competitività dell’azienda. Ne consegue che se un’azienda si espande più rapidamente di quanto gli individui riescano ad acquisire l’esperienza necessaria per il funzionamento efficace del gruppo, l’efficienza

dell'azienda ne risentirà, anche se vengono apportati aggiustamenti ottimali alla struttura. Nei casi più estremi ciò può comportare disorganizzazione, inefficienze competitive e conseguenti periodi di stagnazione.

Dunque, le risorse umane, la loro esperienza e conoscenza tecnica, costituiscono un valore aggiunto, cruciale al fine di sostenere la crescita aziendale e garantire un vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Nel 1991, l'economista e accademico statunitense Jay Barney ha formalizzato la Resource-based view (RBV), interpretandola in chiave moderna e definendola una vera e propria teoria strategica. J. Barney introduce il **Modello VRIO**, secondo cui un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo può essere ottenuto solo quando le risorse strategiche sono “preziose”, ovvero *se e solo se* presentano tutte le seguenti quattro caratteristiche:

- *Valuable*. Le risorse sono “di valore” esclusivamente nel caso in cui contribuiscano all'aumento dell'efficacia o dell'efficienza dell'azienda.
- *Rare*. Barney fa riferimento alla rarità della risorsa e non alla sua unicità. Una risorsa è “unica” se è disponibile in quantità limitate, mentre è considerabile “rara” se fruibile tra pochi degli attuali e potenziali concorrenti dell'azienda.
- *Imperfectly imitable*. Una risorsa per essere preziosa deve essere difficilmente replicabile da terzi. In questo contesto, le risorse intangibili, come quelle umane, sono più difficili da imitare rispetto a quelle tangibili.
- *Organized*. Inizialmente Barney scelse di utilizzare il termine “sostituibilità”, facendo riferimento alla mancanza di sostituti strategici equivalenti alla risorsa oggetto di analisi. Tuttavia, negli scritti successivi l'economista ha deciso di adottare il termine “organizzate”, ritenendo che le risorse, se ben organizzate, possano offrire maggiori *chance* di successo alle aziende.

Una risorsa rappresenta una fonte di vantaggio competitivo sostenibile solo se possiede tutte e quattro le caratteristiche sopra citate. Infatti, le risorse che hanno unicamente la caratteristica “*di valore*” non permettono all'azienda di acquisire un vantaggio in quanto danno origine ad una strategia competitiva paritaria. Invece, nei casi in cui le risorse presentino al contempo le prime due o le prime tre peculiarità, il vantaggio competitivo generato è temporaneo e non a lungo termine.

La RBV si ricollega indirettamente al concetto di **Value Chain** teorizzato da Michael Porter ("*Competitive Advantage*", 1985); uno strumento strategico che identifica le attività primarie e di supporto in grado di generare valore per l'azienda. Le organizzazioni sono viste come dei sistemi, insiemi di sottosistemi, costituiti da input, processi di trasformazione e output. Ciascuno di questi richiede l'acquisizione e il consumo di risorse, tangibili e intangibili. Porter individua tra le attività secondarie, di supporto alle primarie, la *Human Resource Management*, ovvero il processo di reclutamento, assunzione, formazione, sviluppo, retribuzione e licenziamento del personale.

Alla luce di quanto affermato, le risorse umane preziose, e una loro gestione efficace, permettono alle aziende di ottenere dei vantaggi strategici rispetto ai *competitors*.

2.1.2 I Top Performers

"Talent consists of those individuals who can make a difference to organizational performance, either through their immediate contribution or in the longer-term by demonstrating the highest levels of potential."

Tansley et al. (2007:8)

Affinché la gestione delle risorse umane sia efficace e porti ai risultati ottimali descritti in precedenza, è cruciale che il concetto di "talento" sia chiaramente definito e trasmesso all'interno dell'organico aziendale.

Il termine "*HiPo*" – *high potential* – indica un numero ristretto di individui ad alto potenziale, necessari ad occupare le *pivotal position* all'interno di un'organizzazione (Meyers & van Woerkom, 2014).

Nel parere di Ulrich & Dulebohn (2015: 194), esperti di *Human Resource Management*, i "talenti" si contraddistinguono per le loro abilità, volontà e il loro essere propositivi. Generalmente posseggono caratteristiche specifiche, come conoscenza combinata, saggezza, esperienze o competenze intuitive, innovative e capacità di portare a termine i compiti e gli obiettivi da realizzare. Queste qualifiche sono essenziali per il raggiungimento dei *goal* individuali e della *mission* aziendale.

“The value of human capital is inherently dependent upon its potential to contribute to the competitive advantage or core competence of the firm”

Lepak & Snell (1999:35)

Lepak e Snell (1999, 2002) classificano il capitale umano in base a caratteri qualitativi e quantitativi, quali *value* e *uniqueness*. Il “valore” fa riferimento al potenziale dei dipendenti di contribuire con le loro competenze chiave al miglioramento del vantaggio competitivo dell’azienda. Per cui un individuo *low-value*, paragonato ad uno *high-value*, rappresenta un “asset periferico”, non fondamentale per il *core business* aziendale.

“L’unicità”, invece, indica la misura in cui il capitale umano di un’organizzazione è difficile da sostituire, rispetto alla sua disponibilità sul mercato del lavoro e alla sua facile replicazione da parte dei concorrenti. All’aumentare della difficoltà di rimpiazzo di un talento rispetto alla sua reperibilità sul mercato del lavoro, aumenta anche la sua *uniqueness*.

Dalla combinazione dei due caratteri emerge una matrice a quattro quadranti, ciascuno dei quali descrive una tipologia diversa di HiPo con caratteristiche ed esigenze peculiari.

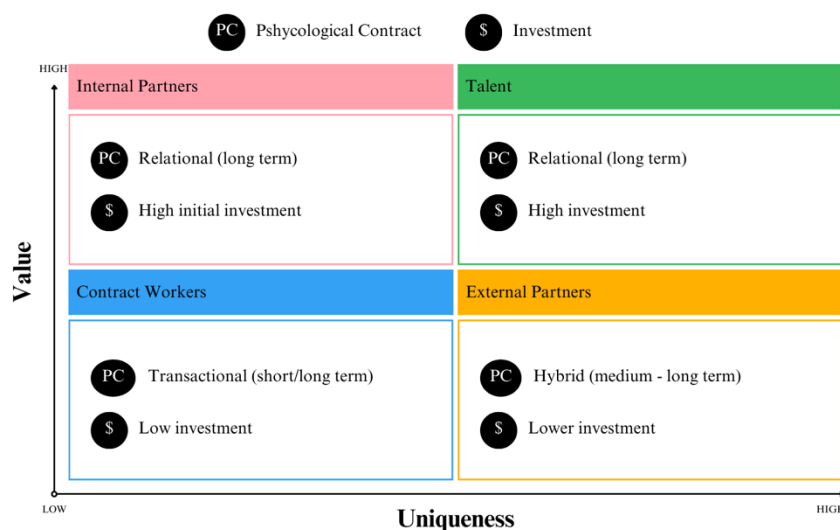


Figura 2 – Workforce Segmentation; basato sul lavoro di Lepak & Snell (1999, 2002) [Fonte: Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity (De Vos & Dries; 2013)]

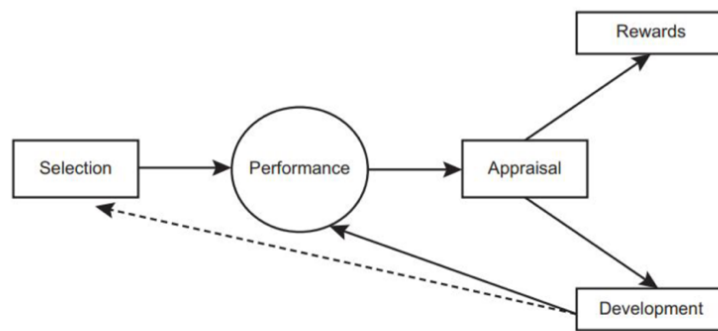
Il I quadrante raggruppa il capitale umano che costituisce una risorsa preziosa difficile da sostituire, in quanto dotato di competenze non “acquistabili” sul mercato. Questi individui rappresentano un investimento essenziale ai fini del raggiungimento di un vantaggio competitivo di lungo termine.

I restanti quadranti comprendono lavoratori con meno probabilità di essere scelti per ricoprire *pivotal position*. Nella categoria degli “*internal partners*” (II quadrante) rientrano i dipendenti con *skills* di valore, ma largamente diffuse. I “*contract workers*” (III quadrante) possiedono competenze generiche e di scarso valore strategico. Infine, gli “*external partners*” (IV quadrante) hanno qualità che li rendono unici, ma non direttamente utili al vantaggio competitivo dell’organizzazione (Lepak and Snell, 1999). Grazie al modello è stato possibile chiarire una definizione strategica-organizzativa di “talento” e analizzare come la composizione del capitale umano - in termini di unicità e valore – influenzi le politiche e la gestione delle risorse umane (De Vos & Dries, 2013). In questo contesto, nelle organizzazioni che presentano un’alta percentuale di dipendenti di alto valore e unicità, la fidelizzazione e la successione dei *pivotal employees* (Virany, Tushman e Romanelli, 1992) dovrebbero essere in cima alle priorità, in quanto un elevato *turnover*, in queste condizioni, rappresenterebbe una seria minaccia in termini di carenza di capitale umano sia qualitativa che quantitativa.

2.2 Gestione Strategica delle Risorse Umane (HRM)

Lo “*human resource management*” rappresenta un elemento critico per il successo di qualsiasi azienda. Questa funzione manageriale si occupa di massimizzare il potenziale dei dipendenti e migliorarne le performance aziendale. La gestione delle risorse umane non costituisce un ramo di supporto, ma rappresenta una strategia il cui obiettivo è trasformare le risorse umane in un capitale umano capace di generare un valore aggiunto in ambito economico, manageriale e sociale, ai fini della realizzazione della *mission* aziendale. Affinché risulti efficace è indispensabile che sia conforme alla gestione strategica dell’intera organizzazione, permettendole di rispondere in modo efficiente e tempestivo ai cambiamenti del mercato e mantenere un vantaggio competitivo.

In questo contesto, nel 1984 Fombrun teorizza il concetto di *human resource cycle*, un processo manageriale basato su selezione, valutazione, sistema di ricompense e sviluppo delle risorse, con l'obiettivo di allineare la gestione delle persone alle strategie aziendali e migliorare le performance complessive. L'amministrazione efficace di ciascuno di questi *step* è indispensabile per il successo di qualsiasi organizzazione. Inoltre, affinché l'azienda possa ottenere un vantaggio competitivo, il ciclo deve essere allineato alla sua strategia e struttura.



The Resource Cycle

Figura 3 – The Resource Cycle [Fonte: Fombrun et al., 1984 Michigan Model]

“A” players should be invested in, “B” players should be developed, and “C” players should be “managed out” of the organization or moved into a more suitable position

Axelrod et al., (2002:80)

Questa definizione fa riferimento agli “individui con alto potenziale” e, sebbene ciò rappresenti l'approccio più comune, alcuni critici ritengono che la gestione dei talenti non debba essere riservata a pochi eletti, ma debba riguardare l'intera forza lavoro, in quanto tutti possiedono dei talenti. In effetti, esistono molte varianti del *talent management*, ma la maggior parte incorpora attività tipiche dello *human resource management*, come la valutazione del potenziale, la gestione della leadership e dello sviluppo e la pianificazione della successione e della carriera.

Gli HiPo possiedono competenze uniche e preziose in grado di generare una maggiore produttività e, di conseguenza, rendimenti più elevati rispetto ai dipendenti che non posseggono le stesse qualità (Lepak & Snell, 1999). Come evidenzia lo studioso Stor

(2023), queste figure favoriscono il raggiungimento e il mantenimento di un vantaggio competitivo nei mercati globali. In virtù di questa loro rilevanza critica, le limitate risorse di un'organizzazione dovrebbero essere investite in attrarre, selezionare, sviluppare e trattenere i dipendenti ad alto potenziale (Lepak & Snell, 1999).

Questa visione *privilegiata* degli HiPo ha fatto scaturire due differenti approcci manageriali. Una corrente elogia i talenti come “*star-performers*” (Pfeffer, 2001) in quanto motori principali del successo aziendale. Diversamente, la “prospettiva del capitale umano” (Cappelli, 2008) considera il talento una risorsa strategica da sviluppare a livello aziendale. Non bisogna concepire la formazione, lo sviluppo delle competenze, la gestione delle carriere e dei talenti come degli steps fini a sé stessi. Contrariamente, ciascuno di questi deve essere sfruttato al meglio per diventare un supporto alle strategie aziendali e apportare benefici, migliorare la produttività e fidelizzare i dipendenti chiave. I dati statistici dimostrano che le aziende che investono nello sviluppo professionale del personale registrano una maggiore fidelizzazione e un aumento della produttività. Pertanto, col tempo, il campo del Talent Management si è evoluto come “*l’intersezione tra gestione delle risorse umane (HRM), strategia, business internazionale e altri settori correlati*” (McDonnell et al., 2017:90).

“Part of talent segmentation is identifying "pivotal talent pools" where human capital makes the biggest difference to strategic success”

Collings & Mellahi (2009)

D’altro canto, diversi studiosi dell’*academic literature* hanno sottolineato che la massimizzazione dei talenti non è rilevante solo per i singoli individui (Scullion & Collings, 2006), ma deve essere considerata in un’ottica più ampia, poiché contribuisce ad aumentare la produttività e il morale dell’intero organico. In effetti, garantire il numero adeguato di persone, nel posto giusto, al momento giusto e con la giusta motivazione e competenze è un fattore cruciale per il successo organizzativo e strategico (Stephenson & Pandit, 2008). Un corretto *talent positioning* influenza positivamente le dinamiche e le performance del team (Collings & Mellahi, 2009). I dipendenti si sentono più motivati e supportati, sono maggiormente propensi ad eccellere. La motivazione del personale è

determinante per migliorare la produttività e il benessere organizzativo e, inoltre, contribuisce a creare un ambiente di lavoro positivo che attragga e trattenga i migliori talenti, facendo diminuire il tasso di *turnover* interno (Tarique & Schuler, 2010). Ciò mette in risalto l'obiettivo cardine dell'HRM di mantenere una forza lavoro di ottimo livello.

In sintesi, un buon *HR management* può migliorare significativamente le performance organizzative, prevedendo la pianificazione delle risorse necessarie per il futuro, l'analisi delle competenze disponibili e la previsione delle esigenze di sviluppo. In questo modo, l'HR diventa un vero e proprio *driver* di valore aggiunto e contribuisce a creare un vantaggio competitivo sostenibile che aiuta l'azienda a differenziarsi dai *competitors* e a rafforzare la sua posizione sul mercato.

Alla fine degli anni '90, sulla base delle convinzioni che “chi ha le migliori persone vince”, McKinsey & Co. coniò il termine “*war of talent*” (Michaels et al., 2001) e definì cinque imperativi su cui agire per vincere questa lotta:

1. Creare una proposta di valore vincente per i dipendenti che renda l'azienda particolarmente attraente per i talenti;
2. Insistere su strategie di reclutamento a lungo termine, piuttosto che concentrarsi su strategie d'impatto ma poco sostenibili;
3. Sfruttare l'esperienza lavorativa, il *coaching* e il *mentoring* per coltivare il potenziale dei manager;
4. Rafforzare il bacino di talenti investendo negli individui di primo livello (A), sviluppando quelli di tipo B e agendo in modo deciso sui dipendenti di tipo C;
5. È fondamentale che i leader dell'azienda condividano una mentalità diffusa e radicata, basata sulla convinzione che il vantaggio competitivo derivi dall'avere i migliori talenti a tutti i livelli.

Tuttavia, la metafora di “guerra per i talenti” è stata ritenuta inappropriata in riferimento al successo organizzativo. Pfeffer (2001: 258) ha espresso i suoi dubbi al riguardo dichiarando che tutto ciò avrebbe portato a risultati opposti a quelli desiderati.

In effetti, le aziende rivolgono maggiore attenzione alla ricerca di talenti esterni, trascurando, invece, la cultura e le pratiche di gestione interna, che la ricerca ha

dimostrato essere determinanti per la *performance* complessiva. Si pone un'enfasi costante sulla *performance* individuale, danneggiando sia il lavoro di squadra sia coloro che vengono etichettati come "meno capaci" e che, per questo, riceveranno meno risorse e attenzioni. Ciò alimenta un ambiente lavorativo elitario e demotivante, dominato dall'arroganza, in cui risulta difficile apprendere o ascoltare.

2.3 La Fuga dei talenti: una minaccia strategica

2.3.1 Costi e Conseguenze

I "*top performers*" sono risorse difficili da sostituire e un loro elevato *turnover* rischia di erodere il vantaggio competitivo delle aziende (Stor, 2023).

L'*employee turnover*, noto anche come "*labour turnover*", "*wastage*" o ancora "*attrition*", rappresenta il tasso con cui i dipendenti lasciano un'organizzazione.

Questo fenomeno ha ripercussioni significative sulla HRM e sull'intera azienda. A causa della diminuzione del capitale umano disponibile, le imprese devono fronteggiare una carenza di competenze specifiche e di *know-how*, che ne ostacolano la crescita e la competitività. Gli studiosi parlano di "*perdita di leadership e di mentoring interno*". La partenza delle menti più qualificate può indebolire la leadership interna, creando un vuoto difficile da riempire o rimpiazzare. Ciò può far sorgere dei sentimenti di incertezza e di demotivazione tra i rimanenti, influenzando negativamente la produttività e la coesione del team aziendale.

Per colmare tale divario di conoscenze le imprese devono adottare dei provvedimenti strategici e proattivi: da un lato attrarre e trattenere talenti, dall'altro formare e sviluppare i propri dipendenti. Il primo scenario, oltre a comportare costi di reclutamento e formazione, incide negativamente sull'impiego ottimale delle risorse temporali, determinando una transitoria riduzione dell'efficienza operativa. Nel secondo invece, le imprese tendono a rinnovare le politiche *HR*, investendo in strategie di *employer*

*branding*³ e in iniziative che promuovono un ambiente di lavoro inclusivo, al fine di trattenere i migliori talenti e ridurre la fuga di cervelli.

Tuttavia, questa situazione può sfociare in un ciclo di impoverimento del capitale umano, in cui le aziende si trovano costantemente a dover fronteggiare una carenza di competenze critiche. Dunque, per stimarne il danno economico derivante bisogna sommare diversi fattori. In primis i costi di uscita, salariali e amministrativi. Si aggiungono i costi diretti per il reclutamento e l'introduzione di nuovi papabili sostituti, come pubblicità, colloqui e test, i costi diretti legati alla formazione per l'acquisizione delle competenze e conoscenze necessarie e il costo-opportunità legato al tempo impiegato dalle Risorse Umane e dai manager di linea per il *recruitment*.

Il danno principale è causato soprattutto dalla perdita di rendimento dei dipendenti che se ne vanno, dai ritardi nell'ottenimento dei sostituti e dalla riduzione della produttività dei nuovi assunti durante il periodo in cui stanno ancora apprendendo e sviluppando le competenze richieste. La perdita di personale qualificato, in particolare di quelli coinvolti in attività di ricerca e sviluppo (R&D) tecnologico, può compromettere la capacità di preservare un contesto lavorativo dinamico e stimolante. Questa "fuga di conoscenza" riduce la capacità innovativa e rende vulnerabile l'azienda sul mercato anche a livello internazionale. Tale circostanza può indurre le imprese a ricorrere a personale meno qualificato, con un conseguente deterioramento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

Quanto affermato è stato dimostrato da Phillips nel 1990, la cui ricerca ha attestato che i costi "visibili" del reclutamento rappresentavano solo il 10-15% dei costi totali. E che, in effetti, le spese maggiori erano spesso legate alle inefficienze causate dai posti vacanti (33%) e all'inefficienza dei nuovi lavoratori (32%). In particolare, è emerso che, in media, i dirigenti impiegavano 12,5 mesi per ambientarsi in una nuova posizione, mentre i nuovi impiegati necessitavano di 13,5 mesi per raggiungere la piena efficienza.

³*Employer branding*: strategie che hanno come scopo quello di attrarre, acquisire, fidelizzare e trattenere i migliori talenti in circolazione promuovendo in modo coerente e accattivante l'immagine della propria azienda. (Randstad)

2.3.2 La Retention come leva strategica

“Retention strategies appear crucial for minimizing all the potential warnings and maximizing benefits for the effective organization of the entire company.”

Armstrong & Taylor (2020)

Come evidenziato da Michael Armstrong e Stephen Taylor (2020), il *turnover* del personale chiave può avere un impatto significativo e negativo sulle imprese.

Inoltre, i dipendenti che le organizzazioni desiderano maggiormente trattenere sono spesso quelli con maggiori probabilità di andarsene. A tal proposito, è stato dimostrato da Reed (2001) che ogni lavoratore è a cinque minuti di distanza dalla consegna del proprio preavviso e a 150 ore lavorative di distanza dal lasciare l'azienda per un'offerta migliore. In particolare, negli ultimi anni si è diffusa l'idea che “non esiste un lavoro per tutta la vita”, per cui i giovani lavoratori non si fanno scrupoli a cambiare datore di lavoro. Pertanto, è necessario agire e adottare delle misure per trattenere i talenti, valorizzandoli e incoraggiandoli a rimanere, nel rispetto dei limiti operativi dell'organizzazione.

“Leveraging human capital in a proper way may build a company's competitive advantage and positively affect the results of its operations”

Stor (2023)

La gestione delle risorse umane opera in un ambiente molto complesso, influenzato da forze endogene ed esogene. Ciascun individuo all'interno dell'azienda necessita di esigenze, aspettative e requisiti molto diversi (Thite et al., 2012; Brewster et al., 2016; Gorynia, 2021). Gli studi sull'*engagement* basati sulla “**teoria dello scambio sociale**” suggeriscono che le persone si impegneranno maggiormente nel proprio lavoro, favorendo un ambiente propositivo e creando connessioni significative con gli altri lavoratori, tanto più si sentono apprezzati e circondati da un personale di cui si fidano.

Le strategie di fidelizzazione, o “*retention strategies*”, dovrebbero basarsi sulla comprensione dei fattori che influenzano le decisioni dei dipendenti di rimanere o meno in un’organizzazione. In riferimento a ciò, Armstrong e Taylor (2010) hanno condotto uno studio riscontrando che per gli “*early-career employees*” (circa 30 anni) l’avanzamento di carriera rappresenta un elemento significativo. Per i “*mid-career employees*” (tra i 31 e i 50 anni) sono più rilevanti la gestione della propria carriera e la soddisfazione derivante dal proprio lavoro. Invece, i “*late-career employees*” (più di 50 anni) tendono a dare maggiore importanza alla sicurezza. Dunque, è stato dimostrato che una *workforce* più giovane è più propensa a cambiare lavoro e datore di lavoro rispetto ad una più anziana.

Questa prospettiva percepisce le strategie *retention* come un mezzo fondamentale per trattenere il capitale intellettuale. Ciò rafforza l'idea che gli HiPo costituiscano un asset insostituibile, la cui perdita impatta non solo l'operatività, ma soprattutto il posizionamento strategico di lungo periodo delle aziende nei mercati competitivi.

Ulrich et al. (2012) suggerisce che le strategie di fidelizzazione siano indispensabili per raggiungere gli obiettivi a lungo termine per un successo aziendale sostenibile. In merito a ciò, egli chiarisce anche quali sono gli elementi che in qualche modo impattano su queste tecniche.

L’autore ritiene che l’HRM debba includere un maggior coinvolgimento, diretto e attivo, degli *stakeholder* (clienti, investitori, comunità e altri). Ciò, infatti, concorrerebbe ad avere un’idea più chiara delle aspettative di quest’ultimi e a creare una migliore cultura aziendale, contribuendo così alla *retention*. Definire una cultura aziendale coinvolgente motiva i dipendenti, assicura equilibrio e condivisione dei valori aziendali e, quindi, permette di implementare efficacemente le pratiche HR. “Creare una giusta organizzazione” necessita anche di una forte *leadership*, una competenza “*core*” che dovrebbe essere sviluppata in linea con i principi chiave del *brand-marketing*. Un ambiente di supporto basato su una *leadership* efficace può affinare le strategie di fidelizzazione, favorendo la permanenza dei talenti.

Una buona strategia di fidelizzazione dovrebbe tener conto delle problematiche che influiscono sul tasso di *turnover* di un’organizzazione. In questo modo, il *team* HR può

stabilire correttamente i modi in cui tali problematiche possono essere gestite. A tal proposito, secondo Cappelli (2000: 104), ciò che determina un *movimento* dei dipendenti non è solo l'ambiente interno, ma anche il mercato e l'ambiente esterno. Infatti, è possibile rendere l'organizzazione un luogo di lavoro più piacevole e gratificante, contrastando quei problemi che potrebbero spingere le persone ad andarsene, ma non si può eliminare l'attrazione del mercato, impendendo ai propri dipendenti di accettare opportunità allettanti. Per cui, secondo Cappelli, il vecchio obiettivo delle risorse umane, ovvero minimizzare il *turnover* complessivo dei dipendenti, dovrebbe essere sostituito da un nuovo obiettivo: "influenzare chi se ne va e quando".

In aggiunta, la strategia dovrebbe basarsi su un'analisi dei rischi di abbandono. Questa, come proposto da Bevan et al. (1997), è utile per quantificare la "gravità della perdita di persone chiave o di ruoli cruciali vacanti". Prima di tutto bisogna individuare quali sono le potenziali aree di rischio; quindi, stimare le probabilità che il rischio si concretizzi e, infine, la gravità delle conseguenze sull'azienda, le eventuali difficoltà e i costi di sostituzione. Ogni stima potrebbe essere espressa su una scala da "molto alto" a "molto basso", creando così una panoramica completa per delineare dove è necessario intervenire per trattenere i dipendenti chiave. Inoltre, l'analisi dovrebbe fornire informazioni riguardo le aree di insoddisfazione o altre ragioni dell'abbandono, come stipendi più alti, migliori prospettive lavorative o motivi personali.

Nel 2010 Armstrong e Taylor pubblicano un manuale sull'HRM e suggeriscono delle possibili soluzioni e raccomandazioni per costruire una strategia di *retention* efficace. Si concentrano sul concetto di motivazione, in quanto forza motrice che influenza le scelte degli individui. Scoprono che le persone sono motivate quando si aspettano che un'azione porti al raggiungimento di un obiettivo e a una ricompensa di valore, ovvero qualcosa che soddisfi i loro bisogni e desideri. Questa componente può riferirsi ai diversi obiettivi che gli individui si pongono, alle cause e ai metodi attraverso i quali cercano di raggiungerli. A riguardo, Locke e Latham (2004: 388) hanno distinto una motivazione intrinseca da un'altra generata da incentivi esterni. I fattori motivazionali intrinseci sono legati alla "qualità della vita lavorativa", come opportunità di realizzazione e crescita, nonché possibilità di mettere in atto e sviluppare le proprie competenze e abilità.

La motivazione estrinseca, invece, scaturisce in risposta a incentivi esterni, generalmente di tipo economico, come aumenti salariali, elogi o promozioni, ma anche punizioni come azioni disciplinari, trattenute di stipendio o critiche. I fattori motivazionali estrinsechi possono avere un effetto immediato e molto potente, ma spesso meno profondo o duraturo, poiché non derivano direttamente dagli individui o dal loro lavoro, al contrario di quelli intrinsechi.

Il denaro sembra rappresentare l'incentivo che la maggior parte delle persone desidera. Tuttavia, non è possibile dare per scontato che questo motivi tutti allo stesso modo e nella stessa misura. Alcuni individui saranno molto più motivati dal denaro rispetto ad altri. È quindi ingenuo ritenere che l'introduzione di un sistema di retribuzione basato sulle performance possa trasformare improvvisamente tutti in individui altamente motivati e performanti. Ciononostante, il denaro è una forza potente, poiché è direttamente o indirettamente legato alla soddisfazione di molti bisogni.

Oltre alle ricompense finanziarie, come bonus o aumenti retributivi legati alle prestazioni, esistono diverse strategie di motivazione volte a valorizzare il contributo dei lavoratori. Gli incentivi finanziari rappresentano uno strumento diretto per premiare le performance, mentre il riconoscimento non finanziario si basa su strategie che valorizzano il lavoro svolto senza necessariamente prevedere un ritorno economico immediato. Un ulteriore meccanismo di incentivazione è costituito dai bonus tra pari e dai premi manageriali, che permettono ai colleghi di riconoscere il merito reciproco o ai dirigenti di premiare i risultati più significativi. Il riconoscimento può avvenire in forma pubblica, attraverso l'assegnazione di premi aziendali o menzioni speciali durante riunioni e comunicazioni ufficiali, oppure in modalità più private, ad esempio mediante un'e-mail di ringraziamento o un incontro individuale con il manager (McKinsey, 2003).

Dunque, la capacità di un'organizzazione di trattenere talenti non dipende esclusivamente dal sistema di retribuzione, ma anche da strategie mirate alla creazione di un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentano valorizzati e coinvolti. Di conseguenza, diventa cruciale il ruolo dei leader e dei manager nel promuovere una cultura aziendale basata sul riconoscimento, sullo sviluppo professionale e sulla costruzione di relazioni di fiducia, in modo tale da favorire la *retention* dei dipendenti.

Capitolo 3: “PESTEL” del Fenomeno in Italia

3.1 PESTEL Analysis: Strumento Strategico per l’Analisi del Macroambiente

In un contesto economico in continuo mutamento, le aziende devono adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle nuove tecnologie. Per questo motivo, la *PESTEL Analysis* è lo strumento ideale che permette la pianificazione di strategie flessibili e adattabili alle ultime tendenze del mercato e a sfide moderne come la diversità e l'inclusione, la globalizzazione e la digitalizzazione.

A livello teorico, la *PESTEL Analysis* è uno strumento strategico utilizzato per analizzare il macroambiente⁴ in cui opera un'azienda, permettendole di identificare e valutare le influenze esterne che possono avere un impatto significativo sulle operazioni e sulle strategie aziendali. Questo approccio consente alle aziende di preparare strategie efficaci, anticipando le tendenze e le forze esterne che potrebbero influenzare il loro successo. La *PESTEL Analysis* fornisce una visione olistica del contesto esterno, consentendo alle organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti e di sfruttare le opportunità emergenti. Si tratta quindi di uno strumento necessario per comprendere e pianificare l'ambiente aziendale, al fine di anticipare e mitigare i rischi, nonché individuare e sfruttare le opportunità nel contesto macroeconomico.

L’acronimo “*PESTEL*” richiama i sei fattori principali analizzati: *Political*, *Economical*, *Social*, *Technological*, *Environmental (Ecological)* e *Legal*. Ciascuno di questi offre informazioni cruciali che possono influenzare le capacità di un’azienda di operare efficacemente e di mantenere le proprie capacità competitive, proattive e reattive.

⁴*Macroambiente*: contesto economico e sociale complessivo in cui opera un'impresa, caratterizzato da forze esterne che esercitano un impatto unidirezionale sull'organizzazione aziendale. A differenza del microambiente, il macroambiente è caratterizzato da un elevato grado di complessità e dinamicità, richiedendo alle imprese una continua capacità di adattamento e reazione.

- **Politici:** Tra le influenze politiche rientrano i cambiamenti nelle politiche governative, la stabilità politica, le regolamentazioni e le politiche fiscali. Questi elementi possono avere un impatto diretto sulle operazioni aziendali, ad esempio attraverso cambiamenti nelle normative commerciali o nelle tariffe.
- **Economici:** Le condizioni economiche, come il tasso di crescita economica, l'inflazione, i tassi di interesse e i tassi di cambio, influenzano la capacità di un'azienda di generare profitti. Un'analisi economica aiuta a prevedere le fluttuazioni del mercato, rendendo di fondamentale importanza monitorare gli indicatori economici per adattare le strategie aziendali alle condizioni del mercato.
- **Sociali:** La sfera sociale è influenzata da una molteplicità di fattori, tra cui cambiamenti demografici, culturali e attitudinali. Comprendere le tendenze sociali aiuta le aziende a soddisfare meglio le esigenze dei consumatori e a sviluppare prodotti e servizi che rispondano alle aspettative del mercato. I cambiamenti nei comportamenti dei consumatori possono influire sulle decisioni di marketing e di sviluppo dei prodotti.
- **Tecnologici:** L'innovazione e lo sviluppo di nuove tecnologie possono generare nuove opportunità o tradursi in minacce per le aziende. L'analisi tecnologica consente di identificare le nuove tecnologie emergenti che potrebbero rivoluzionare il settore, permettendo alle aziende di essere costantemente aggiornate e di mantenere la competitività sul mercato.
- **Ecologici:** Le normative ambientali e le preoccupazioni del settore, come il cambiamento climatico e la sostenibilità, stanno diventando sempre più rilevanti per le aziende e per la società. L'analisi dei fattori ambientali valuta l'impatto delle operazioni aziendali sull'ambiente e le pressioni per adottare pratiche sostenibili, spingendo le aziende verso soluzioni più eco-sostenibili.
- **Legali:** Le norme e le regolamentazioni vigenti, ivi incluse le leggi sul lavoro, la protezione dei consumatori e la conformità normativa, sono cruciali per garantire che le aziende operino entro i limiti della legge, al fine di evitare sanzioni e mantenere una reputazione positiva.

Attraverso la PESTEL Analysis, le aziende possono sviluppare una comprensione completa delle variabili esterne che influenzano il loro business e pianificare strategie

“informate” di lungo termine per affrontare questi fattori. Questo approccio proattivo consente alle organizzazioni di anticipare i cambiamenti, mitigare i rischi e sfruttare le opportunità, migliorando la loro competitività sul mercato.

Il processo di analisi inizia con la raccolta dei dati relativi ai sei fattori sopra citati. Questo implica l'analisi di fonti diverse come rapporti di ricerca, documenti governativi e statistici e articoli di settore. L'accuratezza e la veridicità delle informazioni raccolte sono fondamentali per garantire che l'analisi sia pertinente e completa.

Successivamente, l'analisi richiede l'interpretazione dei fattori chiave che influenzano il contesto specifico dell'azienda e la previsione dell'impatto potenziale che questi possono avere sull'organizzazione. La valutazione di ciascun fattore deve essere effettuata considerando il proprio grado di influenza, che può variare da minaccia, a neutrale a favorevole, e la probabilità che tali fattori si manifestino in futuro.

La *PESTEL Analysis* non è un esercizio statico: è essenziale monitorare continuamente i fattori identificati e aggiornare l'analisi regolarmente per riflettere i cambiamenti nel macroambiente, al fine di mantenere le strategie aziendali rilevanti ed efficaci nel tempo.

Nei paragrafi successivi verranno illustrati i fattori Politici, Economici, Sociali, Tecnologici, Ambientali e Legali correlati al fenomeno del *brain drain*, tramite il processo di raccolta dati, tipico dell'analisi PESTEL. L'obiettivo è delineare un quadro dinamico e multidimensionale del *brain drain*, evidenziando le dinamiche complesse che spingono gli italiani a cercare opportunità all'estero e le conseguenti sfide per lo sviluppo socioeconomico dell'Italia.

3.2 Fattori Politici Correlati al Fenomeno

Una *governance* inefficace spinge i giovani a cercare stabilità e prospettive migliori altrove. La classe politica italiana ha sottovalutato questo problema, interpretandolo e definendolo un fenomeno di “mobilità” e non di fuga. Ciò nonostante, negli anni passati diversi governi hanno adottato misure per far fronte alla fuga dei cervelli.

L'articolo 16 del D.lgs. 14 settembre 2015, n. 147, emanato durante il governo Renzi, ha introdotto “*il regime speciale per lavoratori impatriati*” per i lavoratori che avessero trasferito la propria residenza in Italia. Si trattava di un’agevolazione temporanea che prevedeva che, al verificarsi delle condizioni richieste dalla norma, i redditi di lavoro dipendente e di lavoro autonomo prodotti in Italia concorressero alla formazione del reddito complessivo ai fini IRPEF nella misura del 50 per cento per cinque anni. Successivamente nel 2017, la percentuale di esenzione è aumentata al 70 per cento, risultando quindi imponibile solo il 30% del reddito.

Queste agevolazioni fiscali sono state ulteriormente potenziate durante il governo Conte I tramite il “*Decreto Crescita*”. Ai sensi del comma 2 dell’articolo 5 del decreto-legge n.34 del 2019, la base imponibile è stata ridotta al 30 per cento, comportando un’esenzione pari al 70 per cento, mentre gli sgravi sono stati estesi sia in termini di durata, per dieci anni, sia in termini di beneficiari, includendo lavoratori autonomi e sportivi professionisti. Inoltre, anche “i cittadini italiani non iscritti all'Anagrafe degli italiani residenti all'estero (AIRE) rientrati in Italia a decorrere dal periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2019 possono accedere ai benefici fiscali, purché abbiano avuto la residenza in un altro Stato ai sensi di una convenzione contro le doppie imposizioni sui redditi”.

Il regime ha subito delle ulteriori modifiche tramite il D.lgs. 27 dicembre 2023, n. 209 emanato durante il governo Meloni, che ha ripristinato la base imponibile originaria (pari al 50 per cento) e ha introdotto nuovi limiti, escludendo coloro che hanno già beneficiato delle esenzioni in passato e riservando l’accesso agli sgravi fiscali esclusivamente a coloro che dimostrano un reddito annuo pari almeno a €34.000.

Dunque, attualmente in Italia vigono due regimi di incentivi fiscali – tra loro incompatibili – disponibili per i cittadini italiani che decidono di far rientro nel Paese dopo un periodo di lavoro o formazione all’estero. Il decreto “*Rientro dei cervelli*” è stato disposto per incentivare il ritorno in Italia di persone altamente qualificate, in modo da favorire lo sviluppo tecnologico, scientifico e culturale del Paese. Per quei lavoratori che, invece, decidono di trasferire la propria residenza fiscale in Italia dopo aver risieduto per un periodo significativo all’estero sono concesse le agevolazioni del regime “*Lavoratori impatriati*”, introdotto dall'articolo 5 del D.lgs. n. 209/2023. Coloro che sono in possesso

dei requisiti per godere di entrambi gli sgravi fiscali possono scegliere liberamente a quale aderire.

Tuttavia, i provvedimenti presi non sono risultati sufficienti. Secondo i dati, tra il 2013 e il 2017, nonostante gli sconti fiscali, il numero di laureati – potenziali talenti – che ha lasciato l'Italia è aumentato del 42%, mentre i rientri sono rimasti pressoché invariati. Ciò è dovuto al fatto che il sistema di sgravi applicato ha creato un incentivo opposto a quello desiderato. È risultato più conveniente partire per l'estero subito dopo la laurea, così da poter approfittare successivamente degli sgravi in caso di rientro. Si è creato un circolo vizioso che ha portato allo sviluppo di un mercato del lavoro “a due velocità”, per cui chi decide di rimanere in Italia dopo laurea è svantaggiato rispetto a chi decide di andarsene, in quanto percepisce uno stipendio inferiore e non ha diritto ad alcuna agevolazione fiscali. Pertanto, converrebbe introdurre degli strumenti mirati ad incentivare il rientro, ma soprattutto a prevenire la fuga, garantendo, dunque, degli sgravi fiscali anche a coloro che decidono di restare a lavorare in Italia, dando loro un beneficio diretto per aver scelto di rimanere nel nostro Paese.

Una strategia simile è stata messa in atto dal Governo Luís Montenegro in Portogallo, offrendo esenzioni fiscali fino a dieci anni per i giovani che decidono di rimanere o trasferirsi nel Paese. Ciò ha permesso di trasformare il circolo da vizioso a virtuoso, dove più “cervelli” arrivano più il Paese innova e più diventa attrattivo per altri talenti.

3.3 Fattori Economici Correlati al Fenomeno

La causa principale della fuga dei cervelli in Italia è il suo mercato del lavoro, definito “congelato”. Questa rigidità ha contribuito a creare un ambiente stagnante in cui è difficile intraprendere carriere e ottenere aumenti salariali significativi. Per cui, le aziende sono poco propense ad assumere nuovo personale e, inoltre, faticano a adattarsi rapidamente alle nuove esigenze di mercato e ad offrire opportunità interessanti ai propri dipendenti. Dall'altra parte, questo contesto influenza anche i lavoratori che, anche se insoddisfatti, risulteranno poco propensi a cambiare lavoro, rinunciando così ad opportunità di crescita e di aumento dei salari.

Questo basso dinamismo del mercato del lavoro genera un impatto negativo sulla nostra economia, condizionando le scelte dei giovani talenti. Innanzitutto, dà origine ad un'elevata precarietà. I giovani decidono di emigrare perché hanno difficoltà ad entrare nel mondo del lavoro. Le posizioni sono già occupate da figure *senior* e le aziende sono restie a formare nuovi talenti. Per di più, le aziende si trovano a subire un costo del lavoro incredibilmente alto, dove in alcuni casi uno stipendio netto di €1.500 al mese arriva a costare più di €3.000 al mese all'azienda. Di conseguenza, le imprese fanno sempre più ricorso a contratti di lavoro precari, meno vincolanti, ma anche meno sicuri per i lavoratori. Infatti, secondo i dati, su otto milioni di nuovi contratti, nel 2022, solo il 17% era a tempo indeterminato. Quindi, più di otto contratti su dieci erano precari. La maggioranza dei giovani si ritrova intrappolata in un ciclo di contratti temporanei e stage sottopagati.

In questo contesto, si genera un ambiente poco meritocratico. In altre parole, anche nel caso in cui un giovane dovesse trovare un lavoro stabile, le sue competenze rischiano di non essere valorizzate, e le possibilità di emergere sono limitate. Questo accade perché molte aziende italiane non riescono a garantire percorsi di carriere realmente basate sul merito, poiché i vertici sono riluttanti a favorire una competizione interna.

Parallelamente, le retribuzioni percepite in Italia sono notevolmente inferiori a quelle degli occupati all'estero. In media, un laureato di secondo livello che si trasferisce all'estero guadagna, ad un anno dal conseguimento della laurea, uno stipendio netto mensile di €2.174, che è il 56,1% in più rispetto ai €1.393 che percepirebbe se rimanesse in Italia. Per cui, a causa di questa disparità salariale il nostro Paese si è qualificato tra i peggiori Paesi dell'Eurozona per crescita di salari reali negli ultimi trent'anni. Nonostante ciò, gli ultimi dati ISTAT testimoniano un "primo sensibile miglioramento" delle retribuzioni contrattuali, con una crescita del +3,1%, dopo due anni di marcato arretramento in termini reali.

Questo scenario economico ha contribuito ad alimentare uno dei tassi di disoccupazione giovanile tra i più alti d'Europa (15,2%), che oggi nel nostro Paese tocca il 17,7% a livello nazionale. Infatti, da un confronto degli ultimi dati ISTAT emerge un quadro complesso.

Rispetto a dicembre 2023, il numero di persone in cerca di lavoro è diminuito del 11,8% (pari a -213mila unità), mentre gli inattivi tra i 15 e i 64 anni sono aumentati del 1,4% (pari a +167mila unità). Contestualmente, è stato registrato un incremento degli occupati dell'1,2% (pari a +274mila unità). Pertanto, la crescita degli inattivi suggerisce una persistente difficoltà del mercato del lavoro di coinvolgere una parte più ampia della popolazione attiva.

3.4 Fattori Sociali Correlati al Fenomeno

“*Spesso partono, quasi mai ritornano*”, così molte testate giornalistiche definiscono la fuga del capitale umano dall'Italia. Il nostro Paese è all'ultimo posto per capacità di attrarre giovani, accogliendo solo il 6% di europei, contro il 34% della Svizzera e il 32% della Spagna. Il rapporto con gli altri stati esteri è drammatico: per ogni giovane talento che sceglie di lavorare in Italia, otto nostri connazionali decidono di trasferirsi all'estero. È stato stimato che in tredici anni, dal 2011 al 2023, 550mila giovani italiani tra i 18 e i 34 anni hanno deciso di emigrare. Si è diffusa un'opinione comune sulla scarsa apertura culturale e internazionale del nostro Paese, per cui la ragione principale che spinge i giovani a non fare rientro è legata, oltre alla mancanza di analoghe opportunità lavorative, anche alla percezione di una qualità della vita superiore negli altri Paesi.

Il 56% degli *expatriate* ha dichiarato di essere soddisfatto del proprio livello di vita all'estero, mentre solo il 22% dei cosiddetti *remainers* è contento di essere rimasto in Italia. Gli *expatriate* hanno dichiarato di non sentirsi valorizzati. L'Italia fatica a riconoscere il merito e le competenze. Le politiche del lavoro non fluidificano i percorsi e gli strumenti di inserimento e il sistema delle imprese, considerato molto tradizionale e poco innovativo, è scarsamente interessante per un percorso professionale. Non a caso, l'87% degli emigrati valuta positivamente l'esperienza all'estero. Questo dato è esplicativo del fatto che molti professionisti italiani scelgono, nonostante le possibilità, di non lavorare da remoto; quindi, pur non essendo costretti a trasferirsi fisicamente per lavorare con aziende estere, preferiscono spostarsi per avere opportunità di carriera e di qualità di vita migliori.

A questo si sommano gli ampi divari di vedute e opinioni, benessere percepito, visione del futuro e condizioni professionali. Di conseguenza, tra coloro che hanno scelto di trasferirsi all'estero, il 33% ha intenzione di rimanervi, il 16% tornerà in patria, prevalentemente per ragioni familiari, e il restante 51% seguirà le migliori opportunità.

Si è radicata l'opinione che in Italia non ci sia "spazio per i giovani". Le loro prospettive future appaiono incerte, i tempi di crescita lenti e influenzati da una diffusa reticenza ad affidare responsabilità alle ultime generazioni. In più, c'è una forte critica verso il provincialismo culturale italiano. Il nostro Paese viene giudicato culturalmente poco "aperto" o internazionale e la qualità della vita è percepita migliore all'estero.

Ne deriva una visione del futuro nettamente più positiva tra chi ha lasciato l'Italia, rispetto a coloro che rimangono per i quali prevalgono visioni negative. Tra gli *expatriate*, il 69% si aspetta un domani "felice", il 67% lo ritiene "ricco di opportunità" e il 64% lo vede "migliore". Al contrario, tra i *remainers*, il 45% immaginano un futuro "incerto", il 34% lo vede "pauroso", il 21% lo ritiene "povero" e il 17% "senza lavoro".

In aggiunta, il *gender gap*⁵ ha fatto sì che in poco più di quindici anni (2006-2023) il numero di donne italiane espatriate all'estero raddoppiasse. Malgrado le iniziative politiche italiane, il rapporto dell'Inapp (Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche), pubblicato a dicembre 2022, evidenzia che, a fronte dell'incremento occupazionale riscontrato, il *gender gap* non migliora e le donne costituiscono il 48,2% degli attuali espatriati.

Negli ultimi anni, la tradizionale migrazione femminile, in cui le donne erano spinte al trasferimento per ricongiungersi con la famiglia e gli uomini che le avevano precedute in cerca di fortuna, è stata sostituita da quella di una donna moderna e dinamica, motivata anche dalla prospettiva di una vita indipendente, di un maggior benessere economico e di una carriera professionale più gratificante. Infatti, una delle cause più rilevanti è il "mancato sostegno e valorizzazione dell'occupazione femminile" e quindi la prospettiva

⁵ *Gender Gap*: divario tra uomini e donne per quanto riguarda il trattamento sociale o le opportunità di realizzazione (Cambridge Dictionary)

di una vita più gratificante, di un lavoro che ne riconosca appieno il merito e le competenze e di maggiori possibilità di carriera.

Dunque, le motivazioni alla base della mobilità femminile, risiedono non tanto nell'interesse economico quanto nel benessere dato dalla valorizzazione di genere, delle competenze e dei meriti.

In questo campo, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy è titolare della missione "creazione di imprese femminili", che ha l'obiettivo di stimolare e promuovere l'imprenditorialità femminile attraverso strumenti agevolativi e campagne di comunicazione. A tal fine è stato istituito il Fondo Impresa Femminile, destinato ad erogare finanziamenti agevolati e contributi a fondo perduto alle imprese femminili di nuova creazione o già attive sul mercato.

Inoltre, se la mobilità italiana è spesso raccontata attraverso le esperienze dei giovani in cerca di opportunità lavorative, è importante considerare il fenomeno sotto un altro punto di vista, o meglio d'età. Negli ultimi anni, infatti, si è assistito alla manifestazione di un nuovo modello di mobilità: quella **previdenziale**, che coinvolge gli italiani in pensione (generalmente over65) che scelgono di trasferirsi all'estero, proprio come fanno spesso i giovani, in cerca di nuovi orizzonti.

Le motivazioni che spingono i nostri pensionati a lasciare il Bel Paese sono diverse. La Fondazione Migrantes e l'INSP monitorano questo fenomeno già dal 2012 e hanno individuato, tra le ragioni che spingono la Terza Età nel processo migratorio, motivazioni come la ricerca di territori esotici, più amati in termini di natura climatica o culturale, o di paesi con politiche di defiscalizzazione, e il desiderio di ricongiungimento con figli e nipoti.

Questa altra prospettiva ha un forte impatto sul sistema delle pensioni all'estero. In particolare, le pensioni di vecchiaia, in questo modo, vengono erogate sia agli italiani che sono emigrati e che si sono stabiliti definitivamente nei Paesi che li hanno accolti, sia ai lavoratori di nazionalità estera immigrati in Italia che, una volta conseguito il diritto alla pensione, decidono di rientrare nel proprio paese o di trasferirsi altrove.

Si tratta comunque di un modello di mobilità altamente instabile. Nel 2019 sono state registrate circa 6mila partenze, ma con l'arrivo della pandemia questi numeri si sono quasi dimezzati. Negli ultimi anni, tuttavia, si è osservata una graduale ripresa. Ciononostante,

i dati ufficiali risultano fortemente sottostimati, non restituendo un quadro completo. Infatti, nella maggioranza dei casi, chi si trasferisce all'estero non aggiorna la propria residenza. Ciò avviene per diverse ragioni, tra cui la speranza che i figli rientrino in Italia, esigenze mediche legate a controlli periodici o la volontà di mantenere il proprio medico di base e, più in generale, l'accesso all'assistenza sanitaria italiana.

Mobilità previdenziale e mobilità giovanile coesistono e sono due forme, in qualche modo simili, delle mobilità plurime. Entrambe rappresentano le tappe di sviluppo che accompagnano ciascuna persona rispetto alla vita condotta, agli studi intrapresi, alla professione raggiunta, ai sogni realizzati o alle delusioni raccolte.

3.5 Fattori Tecnologici Correlati al Fenomeno

L'Italia è bloccata nella “trappola dei talenti” europea.

A differenza del *brain exchange*, in cui il flusso di ricercatori in uscita è bilanciato da quello in entrata, oppure della *brain circulation*, che consente ai talenti di sfruttare le esperienze accumulate all'estero per rafforzare il vantaggio competitivo del proprio Paese d'origine, l'Italia sperimenta un fenomeno di squilibrio. Questa perdita non viene compensata dall'afflusso di risorse dall'estero. Si tratta, infatti, di movimenti asimmetrici, che coinvolgono discipline e settori produttivi diversi, determinando una crescente riduzione di forza lavoro giovanile e conseguenti minori capacità di innovazione e potenziale di crescita per le imprese e per l'economia del Paese.

Gli esperti definiscono il *brain drain* il “sintomo più grave ed evidente” del male che affligge il sistema di ricerca del nostro Paese. Questa osservazione si inserisce in un discorso più ampio, non limitandosi alla sola ricerca scientifica, bensì riguardando, in modo ancor più critico, l'intera capacità innovativa del Paese. Per cui la fuga di cervelli non corrisponde meramente ad una perdita di talenti, ma rappresenta un segnale di una crisi più profonda: man mano che il fenomeno si intensifica diventa esso stesso una delle aggravanti del declino del Paese.

L'esportazione di capitale intellettuale si traduce in una crisi di persone qualificate e in una dispersione degli investimenti per la loro formazione e sviluppo. Per questo motivo

il *brain drain* viene spesso definito “trasferimento tecnologico inverso”. Le innovazioni prodotte all'estero dai cervelli in fuga diventano proprietà dei Paesi in cui vengono realizzate, costringendo il Paese d'origine a doverle, in un certo senso, “ricomprare”.

Al quadro si aggiunge anche il nuovo fenomeno del *brain waste*, definito dall'OCSE come lo “spreco di cervelli” derivante dalla fatica dei talenti a trovare una collocazione professionale adeguata alla propria formazione, optando per impieghi che non richiedono l'applicazione delle conoscenze per cui sono stati formati. Si pensi ad un medico o un ingegnere che emigrano in un altro Paese e, a causa del mancato riconoscimento del proprio titolo di studio, finiscono per lavorare con un impiego non attinente al proprio campo. In questo caso, l'individuo risolve il suo problema personale di lavoro, ma non sta applicando le abilità apprese a spese del sistema di istruzione nazionale. Questa perdita di competenze e vantaggi deriva, quindi, da un'emigrazione occupazionale e non fisica, a prescindere dalla permanenza in patria o meno dell'individuo.

Le statistiche della *National Science Foundation* (NSF) hanno raccolto tra il 1990 e il 2001 dei dati interessanti sulle intenzioni di permanenza negli USA degli stranieri che hanno conseguito un PhD nelle Università americane (S&E Indicators 2004). La percentuale di italiani, dottori di ricerca, che hanno un'intenzione indefinita di rimanere negli USA è aumentata dal 48,6% del periodo 1990-1993 al 62,2% del quadriennio 1998-2001, mentre la percentuale di quelli che hanno fatto piani definitivi è salita dal 36,5% al 49,8%. Dunque, metà dei giovani italiani che hanno conseguito il dottorato negli Stati Uniti non manifestava l'intenzione di ritornare in patria. Va inoltre precisato che la NSF documenta esclusivamente la propensione a rimanere all'interno dei confini statunitensi, lasciando incerta la volontà di rientro della restante parte.

Il bilancio peggiora ulteriormente nel momento in cui ci si sofferma sui diversi raggruppamenti disciplinari e ci si limita a considerare le intenzioni più ferme. Per esempio, nel 2001 la percentuale di giovani italiani laureati in *mathematics* o *computer science* che voleva rimanere negli Stati Uniti era pari al 60,9%. Di conseguenza, negli anni 2000, l'Italia registrava una grave carenza di dottori di ricerca (25-34 anni) specializzati in ricerca e S&T. Il confronto è impietoso: solo lo 0,18% della popolazione in quella fascia d'età, contro lo 0,55% della media europea (Commissione Europea) e il

2% dei laureati (MIUR, 2001-2002). Inoltre, nel quadriennio 1996-1999, il numero di ricercatori in Italia ha registrato una crescita negativa pari a -3,56%, in netto contrasto con l'incremento del 3,90% osservato nell'UE.

A coronamento di tutto, il *brain drain*, oltre ad essere un indicatore dello stato di innovazione e di ricerca del Paese, rappresenta una tema scomodo anche per la sua classe politica, in quanto riflette l'atteggiamento che questa assume nei confronti della ricerca. Dunque, oltre a politiche mirate a prevenire la fuga ed incentivare il rientro, il nostro governo dovrebbe adottare anche politiche complementari che, indirettamente, porterebbero dei benefici alla situazione attuale. Per contrastare questa tendenza, sarebbe vantaggioso aumentare i fondi per la ricerca, erogando delle borse di studio più consistenti per i dottorandi, in modo da incentivarli a rimanere in Italia e a mettere in pratica le proprie conoscenze e dare i frutti delle loro ricerche.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha già stanziato risorse significative in questo ambito, garantendo la rapidità di esecuzione dei progetti attraverso una semplificazione degli strumenti per favorire uno sviluppo duraturo e sostenibile.

La missione principale del Governo italiano riguarda “digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”, sostenendo l'infrastrutturazione del Paese e la trasformazione dei processi produttivi delle imprese. Ai fini di promuovere una “cultura dell'innovazione”, questi progetti di investimento sono rinforzati dalla riforma sulla proprietà industriale e dalla riforma degli incentivi. La prima è una strategia pluriennale basata sugli strumenti di protezione e valorizzazione della proprietà industriale. La riforma fiscale consiste in un riesame sistematico di tutti gli incentivi nazionali per le imprese e degli strumenti correlati nonché la ristrutturazione di due strumenti chiave gestiti dal ministero delle Imprese e del Made in Italy.

Inoltre, il Ministero si adopera per il consolidamento delle competenze nazionali, con un focus prioritario sulle sfide tecnologiche e ambientali, che assumono un ruolo preminente nel contesto attuale. La missione “Istruzione e ricerca” mira ad incrementare gli investimenti in R&D attraverso una migliore interazione e collaborazione tra il mondo delle imprese e quello degli enti pubblici. In tal modo, viene migliorata anche la propensione all'innovazione delle piccole e medie imprese (PMI) e la loro partecipazione

a filiere strategiche per la competitività nazionale ed europea, dagli IPCEI (batterie, microelettronica, idrogeno) ai Centri di trasferimento tecnologico.

3.6 Fattori Ecologici Correlati al Fenomeno

I fattori ecologici non sembrano essere direttamente collegati al fenomeno della fuga di cervelli o, per lo meno, non sono impattanti tanto quanto gli altri fattori PESTEL. Ciononostante, è interessante studiare il ruolo del *brain drain* nella transizione ecologica. La fuga di talenti, come precedentemente affermato, incide negativamente sulle capacità innovative e competitive delle aziende e dello Stato di abbandono. Tuttavia, a livello europeo, questo stesso fenomeno ha conseguenze ben più incisive, influenzando persino la transizione ecologica e i rapporti collaborativi tra i paesi nel campo della ricerca.

A tal proposito, lo studio "*International mobility and research collaboration in Europe*" (Doria Arrieta, O. A., Pammolli, F., & Petersen, A. M., 2017) ha analizzato come, nonostante un allargamento dell'UE tra il 2004/2007, la collaborazione scientifica tra i paesi membri non si sia rafforzata, ma al contrario abbia avuto un effetto opposto. Ciò è risultato piuttosto sorprendente, soprattutto considerando le varie politiche adottate nel corso della storia al fine di ridurre le barriere nazionali e di promuovere lo sviluppo della *European Research Area* (ERA).

Queste tendenze divergenti, che hanno impedito uno sviluppo uniforme della collaborazione internazionale tra i paesi, dimostrano l'influenza significativa dei fattori storici, socio tecnologici e geografici sulla globalizzazione della scienza.

Confrontando i dati sulla collaborazione transfrontaliera antecedenti e a posteriori all'allargamento dell'UE del 2004, gli autori hanno individuato come causa principale di questo imprevisto la fuga di talenti. Infatti, la significativa mobilità degli esperti ha comportato una progressiva disgregazione dei legami accademici tra l'Europa orientale e quella occidentale. Inoltre, per escludere che il divario sia dovuto a fattori preesistenti, è stata condotta un'ulteriore verifica tramite un *permutation test*, utilizzando un "anno placebo" per l'allargamento – il 2002, anziché il 2004. Il confronto tra le matrici di mobilità e il corrispondente numero totale di *Outgoing mobility* – totale di lavoratori altamente qualificati che lasciano un paese – e *Incoming mobility* – totale di lavoratori

altamente qualificati che arrivano in un paese – dimostra un aumento drastico di sette volte nella mobilità intraeuropea dopo l'allargamento del 2004, confermando questo come l'anno chiave che ha segnato il divario.

Dunque, oltre all'instabilità politica, all'incertezza economica e all'arretratezza tecnologica, gli autori sottolineano come lo squilibrio migratorio possa influire in modo sfavorevole sulla convergenza della competitività scientifica nell'Eurozona.

Un'altra variabile da tenere in considerazione è il *miss-matching* del credito scientifico. Infatti, a causa dell'elevata mobilità accademica un Paese riceve lo stesso credito per una pubblicazione internazionale, indipendentemente dai dettagli sulle affiliazioni degli autori e dalle altre Nazioni coinvolte. Di conseguenza, il Paese d'origine perde il legittimo riconoscimento scientifico e la conseguente visibilità internazionale.

In termini di percentuali, le analisi statistiche hanno dimostrato una riduzione del tasso di collaborazione transfrontaliera circa del 14% rispetto ai livelli medi pre-allargamento. Questo mutamento suggerisce che l'allargamento dell'UE ha ostacolato, anziché favorito, la cooperazione scientifica tra i Paesi membri.

Sfide come il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità e l'energia sostenibile, richiedono scambi di conoscenze e cooperazione internazionale per sviluppare e implementare soluzioni sostenibili efficienti. Per questo motivo sono necessari incentivi e politiche efficaci per il rientro dei talenti nei Paesi d'origine. Un esempio di intervento potrebbe essere quello di garantire un accesso esclusivo ai grandi programmi di finanziamento dell'Unione e alla libertà di movimento per persone e lavoratori, entrambi principi fondamentali delle politiche dell'UE.

L'Europa deve tornare a competere in un contesto globale in continua evoluzione, dove sia gli alleati storici sia i nuovi concorrenti ridefiniscono le regole del gioco, erodendo progressivamente la capacità produttiva del continente. Per questo motivo, l'immigrazione costituisce una delle chiavi fondamentali per permettere all'Europa di rimettersi in carreggiata. Inoltre, la mobilità, unita a politiche di trasferimento tecnologico e promozione dello sviluppo sostenibile nei Paesi d'origine, può rafforzare la cooperazione transfrontaliera. In questo contesto, la politica sulla mobilità diventa così

parte integrante degli obiettivi del *Green Deal*⁶ e delle nuove politiche industriali. Infatti, durante la sessione plenaria di febbraio 2020, il Comitato delle Regioni ha lanciato l'allarme sul pericolo che la fuga di cervelli rappresenta per la sostenibilità a lungo termine del progetto europeo. La disparità tra le regioni di partenza e di accoglienza, generata da questo fenomeno, finirà per ostacolare nel tempo qualsiasi processo di transizione verso un modello economico sostenibile e competitivo, fondato sull'economia della conoscenza e su prodotti ad altro valore aggiunto.

Per questo motivo, gli enti locali e regionali dovrebbe attivarsi per creare alleanze territoriali volte ad attenuare la fuga di cervelli, coinvolgendo il maggior numero possibile delle parti interessate, tra cui autorità pubbliche, imprese, università, ONG e altri *stakeholders*.

3.7 Fattori Legali Correlati al Fenomeno

Nell'undicesima edizione del *Global Business Complexity Index* (GBCI) 2024 l'Italia si è qualificata terza in Europa e ottava al mondo come Paese dove è più complesso avviare un'attività. Questo è dovuto alla sua burocrazia definita "asfissiante" e alle difficoltà di accesso ai finanziamenti. Le istituzioni, sia pubbliche o private, hanno riscontrato diverse difficoltà nel disegnare delle politiche coerenti alle esigenze delle nuove generazioni, in particolare riguardo ai salari, che risultato non sufficienti rispetto al costo della vita o coerenti con il lavoro svolto.

"Trentasei nuove imprese in meno all'anno": questo il costo dell'emigrazione italiana tra il 2008 e il 2015 stimata dai ricercatori. La scarsa attrattività di talenti dell'Italia deriva, secondo i giovani e gli *expatriate*, dalla carenza di infrastrutture digitali e politiche per il lavoro e la famiglia non soddisfacenti. I giovani italiani bocciano la cultura imprenditoriale italiana, in particolare la mancata attenzione verso le esigenze dei propri

⁶ *Green Deal*: pacchetto di iniziative strategiche che hanno avviato l'UE sulla strada di una transizione verde, con l'obiettivo ultimo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 (Consiliu.europa.eu)

collaboratori, la presenza di imprese innovative e la cultura manageriale e imprenditoriale.

Pertanto, si è diffusa una realtà in cui è difficile immaginare di diventare imprenditori. In quest'ottica, incentivare l'imprenditorialità potrebbe essere la leva strategica ideale per ridurre i problemi di bassa imprenditorialità e competitività che caratterizzano il mercato italiano.

Bisognerebbe incentivare la nascita e lo sviluppo delle start-up. In questo modo, le nuove imprese che, nonostante le difficoltà, riescono a generare utili in Italia, potrebbero poi essere capaci di reinvestire nella loro crescita senza essere gravate eccessivamente dal carico fiscale.

A tal proposito, ai fini di stimolare la crescita dell'ecosistema imprenditoriale e innovativo italiano sono stati attivati diversi fondi per gli investimenti di capitale di rischio (*venture capital*) diretti e indiretti.

Con il “Finanziamento di start-up” del PNRR (finanziamento 3.2) il Governo dedica €400milioni alla creazione del Digital Transition Fund (DTF), per favorire la transizione digitale delle filiere e delle piccole e medie imprese che si occupano di progetti innovativi nel settore della transizione digitale, come l'intelligenza artificiale, il cloud, l'assistenza sanitaria, l'industria 4.0, la cybersicurezza, la fintech e le blockchain.

Parallelamente, l'investimento 5.4 del PNRR “Supporto a start-up e venture capital attivi nella transizione ecologica” è volto a stimolare la crescita dell'ecosistema innovativo italiano, con particolare riguardo per il settore della transizione ecologica. Quindi, il Green Transition Fund (GTF), con una dotazione finanziaria di €250milioni in sovvenzioni, è adibito al supporto di nuove imprese emergenti attive nei settori delle rinnovabili, dell'economia circolare, della mobilità, dell'efficienza energetica, dello smaltimento dei rifiuti, dello stoccaggio di energia e affini.

Inoltre, tutte le imprese residenti nel territorio italiano, incluse le stabili organizzazioni di soggetti non residenti, indipendentemente dalla natura giuridica, dal settore economico di appartenenza, dalla dimensione, dal regime contabile e dal sistema di determinazione del reddito ai fini fiscali possono beneficiare del Credito d'Imposta per Ricerca e Sviluppo, Innovazione Tecnologica, Design e Ideazione Estetica.

Questa misura mira a sostenere la competitività delle imprese stimolando gli investimenti in attività di R&D, innovazione tecnologica, anche nell'ambito dell'Industria 4.0 e dell'economia circolare, nonché design e ideazione estetica. Le aliquote del credito d'imposta variano in base alla tipologia di attività: fino al 20% per ricerca e sviluppo, fino al 15% per innovazione tecnologica finalizzata alla transizione ecologica o digitale, e fino al 10% per design e ideazione estetica.

Ciononostante, i provvedimenti stanziati dal Governo non risultano esaustivi per i nostri giovani. Il PNRR è cruciale per l'economia italiana, ma andando oltre la scadenza del piano, diventa di fondamentale importanza individuare e rafforzare i fattori determinanti che possano non soltanto promuovere l'offerta, ma soprattutto stimolare la domanda dei nostri talenti di rimanere, fare impresa in Italia, e sostenere la competitività delle imprese nazionali.

Capitolo 4: Indagine Empirica: il punto di vista dei lavoratori italiani

4.1 Metodologie e Obiettivi di Ricerca

I capitoli precedenti hanno approfondito il tema della fuga di cervelli, esplorandone le implicazioni su scala macroeconomica, per il contesto italiano, e su scala microeconomica, per il contesto aziendale.

Il capitolo che segue, come accennato, è dedicato alla prospettiva dei lavoratori italiani, sia in qualità di potenziali protagonisti del fenomeno, sia in quanto facenti parte di una rete sociale indirettamente colpita dai suoi effetti.

La seguente *survey* si propone di comprendere la percezione e le reazioni di questa categoria nei confronti del *brain drain*.

L'idea nasce dalla volontà di esaminare il fenomeno dell'espatrio dei cervelli da una prospettiva diversa rispetto a quella tradizionalmente adottata, spesso circoscritta all'analisi dei dati statistici generali o ad indagini rivolte esclusivamente a giovani e neolaureati. Attraverso il presente questionario, invece, si è scelto di estendere lo sguardo a chi è già inserito nel mondo del lavoro, con l'obiettivo di indagare non solo la propensione alla mobilità internazionale, ma anche il livello di soddisfazione professionale, il rapporto con l'azienda e la percezione del sistema Paese.

Difatti, uno degli snodi principali della ricerca consiste nel comprendere quanto gli italiani si sentano realmente valorizzati all'interno del proprio contesto lavorativo e, più in generale, quanto credano ancora nelle prospettive offerte dal contesto nazionale.

La *survey* mira a raccogliere le opinioni più autentiche di coloro che hanno scelto di rimanere, approfondendo le motivazioni che li hanno spinti a farlo. L'interrogativo di fondo è semplice, ma significativo: "*Perché restare?*"; e accanto ad esso sorgono delle perplessità più profonde: "*Quali sono le reali motivazioni che alimentano il senso di appartenenza, la fiducia nelle imprese italiane e nel futuro professionale all'interno del proprio Paese?*".

4.1.1 Campione Esaminato

Al fine di raggiungere gli obiettivi di ricerca prefissati, è stato predisposto un questionario anonimo tramite la piattaforma di Google Forms, rivolto a un campione di lavoratori italiani attivi operanti in diversi settori professionali e inseriti in contesti aziendali eterogenei.

Il sondaggio è stato diffuso principalmente tramite canali social, come Facebook, LinkedIn e WhatsApp, nel periodo compreso tra marzo e aprile 2025.

Il campione esaminato è costituito da 111 rispondenti, appartenenti a diverse fasce d'età e genere, geograficamente distribuiti tra Nord (27%), Centro (8,1%), Sud Italia (57,7%) ed estero (7,2%) [Fig.4], e impiegati in realtà aziendali di diversa dimensione.

Dove si trova la sede principale della sua azienda?

111 risposte

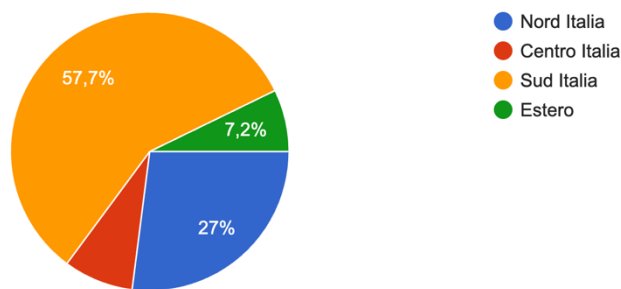


Figura 4 – Distribuzione geografica (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Le persone coinvolte sono state selezionate senza vincoli predefiniti, con l'intento di ottenere una visione quanto più ampia eterogena e trasversale possibile del fenomeno oggetto di analisi.

Dal punto di vista della carica rivestita [Fig. 5], il campione si compone prevalentemente di impiegati (37,8%) e dirigenti (32,4%), seguiti da altre figure trasversali (studenti tirocinanti, collaboratori ecc...).

Che ruolo ricopre?

111 risposte

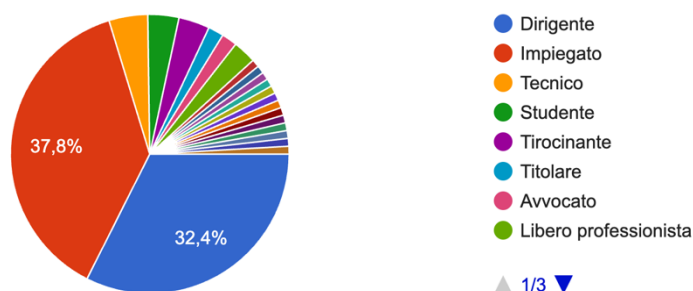


Figura 5 – Cariche rivestite (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Anche in termini di ambito disciplinare [Fig. 6], emerge una significativa eterogeneità: la maggior parte degli intervistati proviene generalmente da settori Economici (32,4%) e Medico-Sanitari (22,5%), seguiti da aree Ingegneria/ICT (10,8%) e Giuridica (7,2%).

Indicare l'area disciplinare di lavoro principale

111 risposte

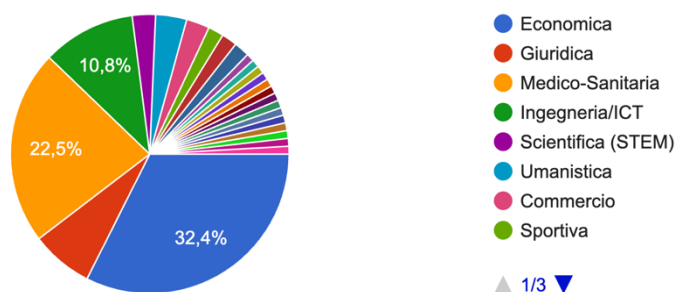


Figura 6 – Aree disciplinari di riferimento (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

4.1.2 Tipologia di domande e Opzioni di risposta

Il questionario utilizzato è stato articolato in modo da acquisire informazioni sia quantitative sia qualitative, in grado di restituire una visione chiara e facilitare l'analisi statistica dei risultati raccolti.

La *survey* si compone di un totale di ventuno domande, suddivise in quattro sezioni tematiche principali, ciascuna delle quali corrisponde a uno degli assi portanti dell'indagine. Questa struttura è stata pensata con una duplice finalità: guidare coloro che rispondono lungo un percorso logico e coerente e favorire l'organizzazione e l'analisi sistematica dei dati una volta raccolti.

La prima sezione è dedicata alla **profilazione del partecipante**, utile a **delineare un quadro socioprofessionale** del soggetto coinvolto nell'indagine ai fini di una corretta contestualizzazione delle risposte successive.

Attraverso una serie di domande mirate, viene fatta una prima distinzione tra i diversi **ambiti disciplinari di riferimento** – economico, giuridico, scientifico o umanistico ecc. Questa classificazione è rilevante per comprendere come le esperienze lavorative e le prospettive future possano variare a seconda del settore di appartenenza.

Per lo stesso motivo, un'ulteriore differenziazione viene effettuata in base alla **dimensione dell'azienda** di riferimento e alla sua **collocazione geografica**. Entrambe costituiscono variabili fondamentali per la comprensione delle differenze strutturali e territoriali che caratterizzano il mercato del lavoro italiano. Difatti, tali differenze, seppur circostanziali, possono influenzare profondamente sia lo status dei lavoratori, sia la loro percezione delle opportunità disponibili nel contesto di riferimento.

Allo stesso modo, altre variabili che meritano un approfondimento sono **l'anzianità aziendale**, intesa come il numero di anni trascorsi nell'attuale impiego, e il **ruolo professionale ricoperto**, distinguendo tra dirigenti, impieganti, tecnici e altre figure trasversali. Queste informazioni rappresentano indicatori significativi dell'impatto che le posizioni gerarchiche possono avere sulla soddisfazione lavorativa, sul grado di stabilità e continuità aziendale, nonché sull'eventuale precarietà percepita dai partecipanti, influenzando, di conseguenza, la loro propensione al *turnover* e alla fuga.

La seconda sezione si concentra sulla **percezione del fenomeno della fuga di cervelli**. L'intento è quello di indagare il **livello di consapevolezza e l'impatto percepito** da parte di chi vive quotidianamente il contesto lavorativo italiano. Per questo motivo, ai partecipanti è stato inizialmente chiesto di indicare se fossero o meno a conoscenza della questione e, successivamente, di valutare su una scala da 1 a 5, quanto questa venga

ritenuta effettivamente impattata sulla propria realtà aziendale. Questo passaggio è fondamentale per comprendere se il *brain drain* sia avvertito o meno come un problema concreto ed imminente, oppure come un'incognita distante e marginale.

Un'ulteriore analisi è dedicata alle **cause** percepite alla base dell'espatrio degli italiani. Attraverso una griglia valutativa, è stato chiesto ai lavoratori di attribuire un punteggio – su una scala da 1 a 5 – a una serie di fattori spesso citati nel dibattito pubblico a proposito della fuga. Le opzioni riguardano la ricerca di migliori opportunità professionali, una retribuzione più alta, una maggiore qualità della vita, un miglior equilibrio vita professionale-privata e, non da ultimo, la spinta verso esperienze internazionali. Questo insieme di risposte consente di costruire un **profilo motivazionale condiviso o differenziato**, evidenziando quali leve siano percepite come maggiormente determinanti nella decisione di lasciare il Paese.

In un dibattito spesso incentrato su dati macroeconomici e proiezioni numeriche, diventa cruciale dare importanza anche alla dimensione soggettiva, misurando la distanza tra la consapevolezza individuale e la gravità del fenomeno a livello sistemico, trovando, al tempo stesso, spunti preziosi per le future politiche di *retention*.

La terza sezione approfondisce la dimensione **esperienziale e soggettiva** dei partecipanti al sondaggio. L'obiettivo è cogliere non solo eventuali esperienze dirette legate alla mobilità internazionale, ma anche il vissuto personale all'interno del contesto lavorativo italiano. Viene chiesto ai partecipanti se abbiano avuto colleghi, amici o conoscenti che hanno scelto di trasferirsi all'estero. Ciò permette di valutare quanto il fenomeno dell'espatrio venga percepito come reale e tangibile, anche al di là dell'esperienza individuale.

Parallelamente, il sondaggio vuole indagare in che misura i lavoratori italiani abbiano avuto esperienze personali di studio o lavoro all'estero o abbiano preso in considerazione la possibilità di trasferirsi, anche solo come ipotesi futura. Queste risposte, se messe in relazione con la **percezione delle opportunità disponibili** nel contesto nazionale, sono fondamentali per comprendere la **propensione effettiva alla partenza** e le sue determinanti.

Un ulteriore aspetto approfondito riguarda il **grado di valorizzazione percepito** all'interno della propria azienda. Questo indicatore rappresenta un elemento decisivo per

la ricerca. Infatti, come rilevato nel corso della tesi (Capitolo 2), la sensazione di essere riconosciuti e apprezzati nel proprio ruolo può influenzare in modo determinante la volontà di restare o di partire. A questo indice è strettamente connesso il **livello di soddisfazione personale e professionale**, che viene indagato attraverso uno spazio in cui gli intervistati possono esprimere su una scala da 1 a 5 la propria percezione di gratificazione. Questi elementi permettono di raccogliere informazioni qualitative utili per la comprensione delle sfumature emotive e delle percezioni più intime.

Particolare attenzione è stata data alla **concezione del “lavoro ideale”**, inteso come insieme di fattori ritenuti prioritari per il benessere e la realizzazione professionale. Indicando massimo cinque risposte – tra le quindici disponibili – i partecipanti sono stati invitati a riflettere sulle proprie priorità. In questo modo, l’indagine ha potuto rilevare quali aspetti – tra retribuzione, possibilità di crescita, clima aziendale, valori ecc. – abbiano un peso maggiore nelle loro scelte e nelle loro aspirazioni.

La sezione si conclude con una riflessione sul ruolo delle aziende nella *retention* dei talenti, interrogando i lavoratori sulla consapevolezza di eventuali strategie messe in atto nel contesto aziendale cui appartengono per contrastare l’esodo dei profili più qualificati. Infine, viene proposta una *simulazione*. Si chiede di immaginare un’offerta professionale equivalente a quella attuale, ma localizzata all’estero. Il fine di questa osservazione è quello di sondare **quanto sia forte l’attrattiva di un’ipotesi di espatrio a parità di condizioni**.

La quarta ed ultima sezione del questionario è dedicata all’analisi della **visione del Sistema Paese**. In questo contesto l’opinione dei partecipanti sul contesto economico, sociale e istituzionale nazionale permette di comprendere quali siano i fattori che influiscono sulle scelte di permanenza in Italia. Infatti, dopo aver analizzato i fattori legati alla sfera personale e professionale, si è ritenuto utile includere una sezione dedicata a raccogliere le opinioni più ampie e sistemiche dei lavoratori italiani, con riferimento alla situazione generale del mercato del lavoro e alle prospettive offerte dallo Stato.

Uno degli snodi centrali riguarda la **valutazione del merito**, e quindi la capacità del sistema italiano di riconoscere e valorizzare il talento. Questo aspetto, accompagnato da una riflessione più ampia sulle cause ritenute responsabili della fuga dei giovani dal Paese, è determinante al fine di comprendere come venga percepito il fenomeno: se come

una scelta volontaria o, al contrario, come una necessità dettata da un contesto considerato limitante.

Per approfondire il tema, il sondaggio termina con un'ulteriore analisi introspettiva. Viene chiesto ai lavoratori se, in base alla propria esperienza personale o al proprio giudizio, consiglierebbero oggi a un giovane di iniziare la propria carriera in Italia, oppure se ritengano più opportuno cercare opportunità altrove.

In conclusione, viene proposto un elenco di possibili interventi – tra cui l'offerta di **salari più competitivi**, una maggiore **stabilità contrattuale**, **incentivi fiscali**, ma anche **investimenti in ricerca, innovazione e inclusione** – che lo Stato dovrebbe adottare per contrastare il fenomeno della fuga di cervelli.

4.2 Raccolta e Analisi delle risposte

L'analisi dei dati raccolti evidenzia che la maggioranza dei partecipanti alla *survey* presenta una significativa anzianità lavorativa [Fig. 7]. In particolare, più del 50% degli intervistati dichiara di lavorare da oltre dieci anni nella stessa realtà, mentre il 23,4% si colloca nella fascia dei 4-10 anni di anzianità. Seguono coloro che vantano un'esperienza compresa tra 1 e 3 anni (13,5%), mentre solo una quota residuale, pari a circa il 11,7%, è rappresentata da chi è impiegato da meno di un anno.

Il dato sulla significativa anzianità, incrociato con la propensione al cambiamento, consentirà successivamente di ipotizzare che la stabilità lavorativa, pur presente, non corrisponda necessariamente a un elevato grado di soddisfazione personale o professionale, ma ad altre forze esterne. Infatti, più avanti si noterà che, nonostante la permanenza pluriennale, una parte consistente degli intervistati ha manifestato intenzioni di cambiare azienda o di trasferirsi all'estero.

Da quanti anni lavora nella sua attuale azienda?

111 risposte

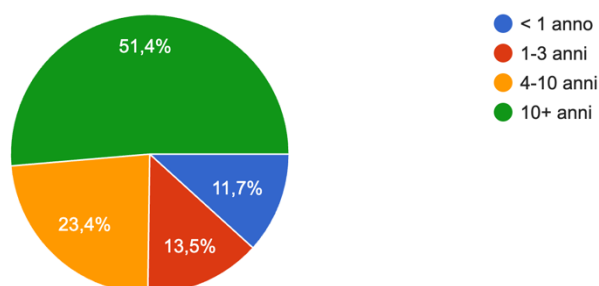


Figura 7 – Anzianità lavorativa (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Dal punto di vista della dimensione aziendale [Fig. 8], contrariamente a quanto si potrebbe immaginare considerando la struttura produttiva italiana, dominata dalle PMI, i dati della *survey* evidenziano una rilevante presenza di lavoratori occupati nelle grandi aziende con oltre 250 dipendenti (circa il 40%) e in microimprese (meno di 10 dipendenti, circa il 28%). La forte rappresentanza delle grandi imprese offre uno spunto prezioso per analizzare le dinamiche lavorative e le percezioni dei partecipanti in contesti organizzativi strutturati, spesso dotati di dipartimenti HR, sistemi di *welfare* aziendale, percorsi di carriera codificati e *policy* di *retention*. In quest'ottica, ciò consente di mettere in luce un'eventuale disconnessione tra le risorse organizzative potenzialmente disponibili e la percezione soggettiva di valorizzazione, motivazione e soddisfazione da parte dei dipendenti. Infatti, se anche in questi contesti strutturati dovessero emergere sentimenti di insoddisfazione, desiderio di emigrazione o scarsa fiducia nel sistema Paese, si rafforzerebbe ulteriormente l'ipotesi che le criticità percepite siano sistemiche, e non legate solo alla carenza di strumenti tipica delle micro e PMI.

In che tipo di azienda lavora?

111 risposte

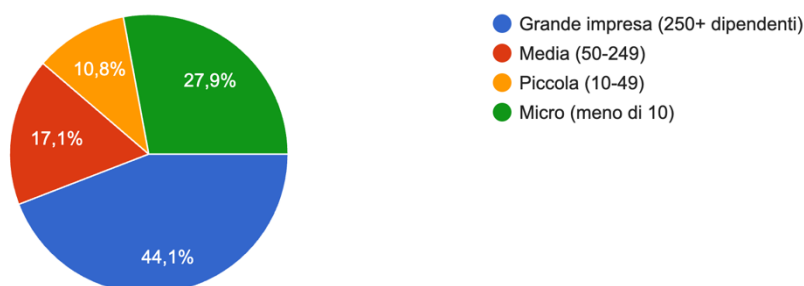


Figura 8 – Dimensione dell'azienda (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Spostando il focus sulla percezione del fenomeno [Fig. 9]: più del 95% dei lavoratori è a conoscenza della sua esistenza. La vera incognita, però, rimane un'altra: quanti di questi sono davvero consapevoli delle conseguenze della fuga? Quanti la percepiscono come una problematica distante, che non li riguarda? Quanti non si rendono conto delle possibili ripercussioni che questa potrebbe avere, intaccando anche la loro sfera personale e quotidiana?

Ha mai sentito parlare del fenomeno della "fuga dei cervelli"?

111 risposte

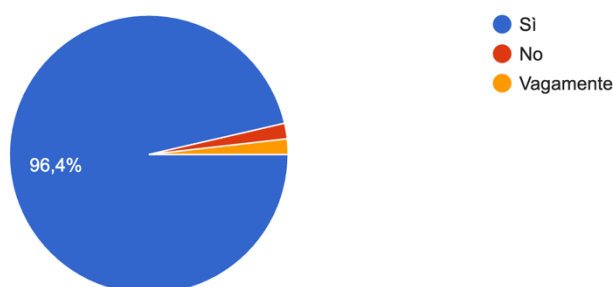


Figura 9 – Percezione del fenomeno della fuga di cervelli (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Sapendo che tra il 2011 e il 2021 oltre 1,3 milioni di giovani italiani hanno lasciato il Paese per lavorare all'estero, è stato chiesto ai lavoratori l'impatto che tale fenomeno ha sulla propria azienda [Fig. 10]. Questo dato, nero su bianco, ha posto tutti di fronte a una

realità difficile da ignorare. Eppure, le opinioni raccolte sono tutt'altro che uniformi e raccontano una percezione frammentata: da un lato oltre la metà dei partecipanti (circa il 54%) riconosce un impatto significativo (valutazioni pari a 4 o 5 su 5), dall'altro più di un terzo tende a minimizzarne le conseguenze.

Sapendo che tra il **2011 e il 2021 oltre 1,3 milioni di giovani italiani hanno lasciato il Paese per lavorare all'estero**, quanto pensa che questo fenomeno possa impattare sulla tua azienda?

Indichi la sua risposta su una scala da 1 (per nulla) a 5 (estremamente)

111 risposte

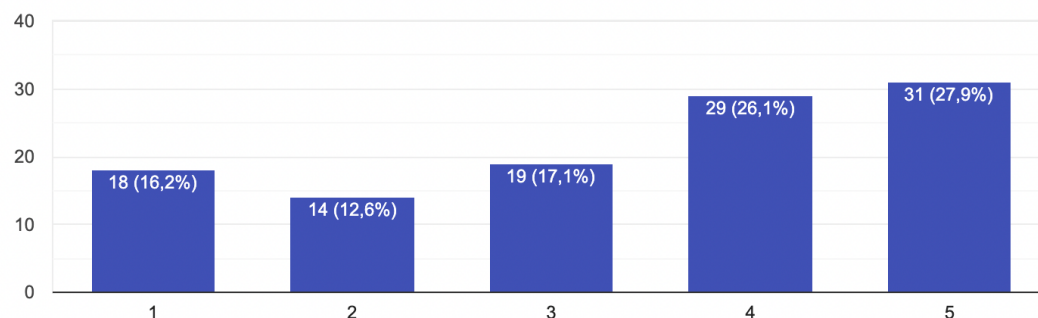


Figura 10 – Percezione dell'impatto del fenomeno (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Probabilmente, il fenomeno viene ancora percepito da molti come qualcosa di distante, riguardante "altri settori", "altre aziende", o addirittura "altri Paesi".

Come analizzato nei capitoli precedenti, il *brain drain* si configura come ambivalente, dal momento che è sia causa che effetto di problematiche legate al contesto aziendale come la difficoltà nel trovare personale qualificato e il *turnover* crescente.

Nonostante il 96% degli intervistati sia a conoscenza del fenomeno sopracitato [Fig.9], un considerevole numero di intervistati – equivalente a livello aggregato al 46% circa – non presenta una visione a trecentosessanta gradi del fenomeno, non considerando quest'ultimo come una questione di rilevanza sociale.

Ciò fa sottintendere un circolo vizioso che si alimenta con il passare del tempo, dovuto sia all'inconsapevolezza della società nei riguardi di uno stallo nel ricambio generazionale, sia al sistema Paese stesso, caratterizzato da un lato da un tessuto economico fragile, ove la meritocrazia passa in secondo piano, e dall'altro da un apparato burocratico incapace di trattenere giovani talenti all'interno della penisola (Capitolo 3).

Serve forse che l’impatto sia diretto, tangibile, evidente sul breve termine, affinché venga riconosciuto come una vera urgenza?

Approfondendo l’analisi sulla conoscenza delle cause della fuga dei talenti, la figura sottostante [Fig.11] raccoglie le principali motivazioni che i lavoratori ritengono scatenanti del fenomeno. In particolare, la “ricerca di migliori opportunità lavorative” risulta essere la più rilevante, con una forte incidenza delle valutazioni pari a 4 e 5, seguita dalla ricerca di salari più elevati e da una migliore qualità della vita. Tali risposte suggeriscono una profonda insoddisfazione rispetto alle condizioni offerte dal contesto nazionale.

È interessante notare che, sebbene gli intervistati non siano a piena conoscenza degli effetti della fuga, riconoscono comunque la radice alla base del problema: la fuga non è percepita come un’eccezione, bensì come una scelta razionale, quasi inevitabile per chi ambisce a una crescita professionale o personale. A riprova di ciò, anche aspetti più personali, legati al benessere individuale, come “l’equilibrio vita-lavoro” e il “desiderio di esperienze internazionali”, ottengono punteggi significativi, dimostrando che la decisione di emigrare non risponde solo a bisogni economici, ma anche ad aspettative valoriali e culturali. Ciò induce ad una riflessione ancora più ampia: non si tratta solo di trattenere talenti offrendo stipendi competitivi, ma di riconsiderare l’intero sistema lavoro in Italia, rendendolo attrattivo anche sotto il profilo umano e relazionale.

Secondo lei, perché ciò accade? Indichi la sua risposta su una scala da 1 (per nulla) a 5 (assolutamente)

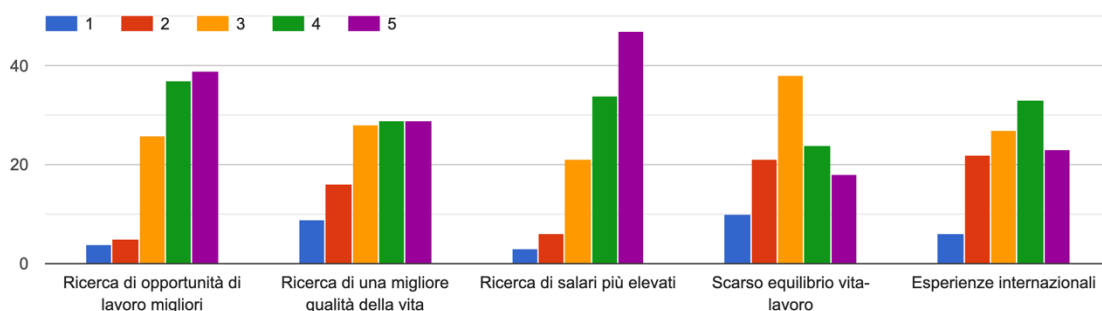


Figura 11 – Cause del fenomeno (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Con l'obiettivo di indagare il fenomeno da una prospettiva più ampia, sono stati formulati tre quesiti orientati a costruire un quadro introduttivo che consente di mettere in luce anche le dinamiche relazionali e progettuali che influenzano le scelte alla base del fenomeno, offrendo uno spaccato significativo della propensione alla mobilità degli interrogati.

In primo luogo, una quota consistente del campione (circa il 50%) ha vissuto esperienze all'estero [Fig.12], per motivazioni inerenti sia allo studio (24,3%) sia al lavoro (25,2%). Ciò suggerisce che la mobilità internazionale sia già parte integrante del vissuto professionale e/o formativo di molti intervistati. Di conseguenza, non si parla di un evento eccezionale, ma al contrario, di una tappa sempre più consolidata nei percorsi di carriera, in linea con gli standard europei di internazionalizzazione delle competenze.

Ha mai avuto esperienze all'estero?

111 risposte

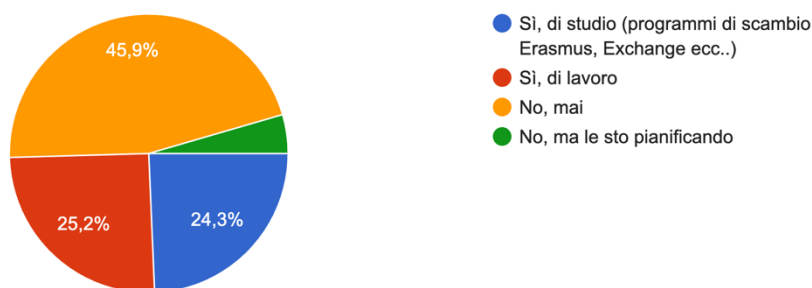


Figura 12 – Esperienze all'estero (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Inoltre, la vasta presenza di conoscenti che hanno intrapreso un percorso differente trasferendosi all'estero (più del 95%) [Fig.13] conferma ancora una volta quanto già evidenziato: l'idea di partire è profondamente radicata all'interno delle nostre reti sociali. Questo elemento riveste un ruolo significativo, poiché potrebbe essere indice di una possibile influenza esercitata da amici, colleghi e conoscenti, in quanto veicoli di orientamento o di incoraggiamento alla partenza. Difatti, l'esperienza diretta rappresenta il feedback più affidabile a cui chi è indeciso può fare riferimento. Coloro che hanno già vissuto un trasferimento all'estero contribuiscono a *normalizzare* questa scelta,

abbattendo eventuali resistenze psicologiche e rafforzando la percezione di un'opzione concretamente realizzabile.

Ha colleghi o amici che sono andati a lavorare/studiare all'estero?

111 risposte

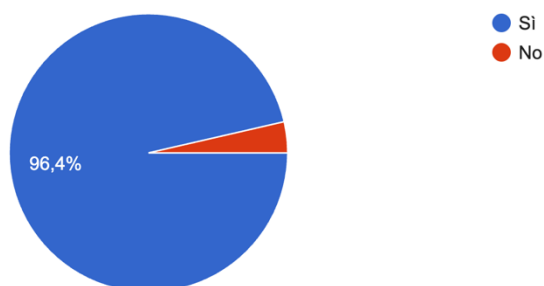


Figura 13 – Conoscenti all'estero (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Completando il quadro d'insieme, più della metà del campione (60,3%) ha dichiarato di aver preso in considerazione l'idea di trasferirsi all'estero [Fig.14]. Nello specifico: il 16,2% sta attivamente pianificando questa possibilità, il 44,1% dichiara che, al momento, si è trattato soltanto di un proposito non concretizzato, mentre solo il 39,6% riferisce di non aver mai preso in considerazione l'ipotesi di trasferirsi.

Questi nuovi dati offrono un'ulteriore chiave di lettura: la mobilità internazionale difficilmente può essere interpretata come transitoria o marginale, ma continua a rappresentare un orizzonte concreto e persistente nella progettualità futura di molti. In particolare, sebbene coloro che stanno concretamente progettando la partenza rappresentino una minoranza, la loro scelta testimonia un'intenzione forte e determinata, che potrebbe tradursi in un flusso migratorio effettivo nel breve-medio termine. Al contempo, la percentuale di chi ha solo ipotizzato questa possibilità conferma quanto la spinta verso l'estero sia ampiamente diffusa, ma, talvolta, frenata da altri fattori strutturali o personali.

Ha mai pensato di trasferirti all'estero?

111 risposte

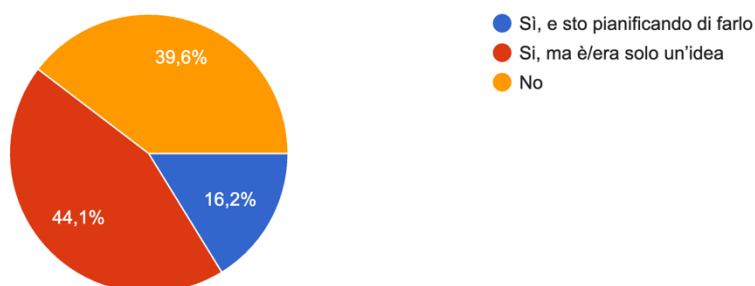


Figura 14 – Possibilità di trasferirsi all'estero (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Questa riflessione sulla propensione alla fuga, tuttavia, non può prescindere da un'analisi concreta sulla situazione vissuta dai lavoratori nel contesto aziendale quotidiano. È imperativo dover esaminare quali siano le condizioni effettive che gli italiani sperimentano ogni giorno. Infatti, comprendere il livello di soddisfazione personale e professionale permetterà di cogliere quali sono le ragioni che possono spingere un individuo a cercare altri stimoli oltre i confini nazionali.

Dunque, questa terza sezione della *survey* sposta il focus sull'esperienza diretta degli intervistati, con l'obiettivo di osservare le criticità interne al contesto aziendale che minano la soddisfazione complessiva di un lavoratore italiano medio.

Un primo elemento indagato riguarda la percezione della valorizzazione personale [Fig.15] all'interno della propria azienda. Si tratta di un aspetto decisivo al fine di comprendere quanto gli individui si sentano realmente riconosciuti e apprezzati per il loro contributo quotidiano.

Un terzo del campione (32,4%) ha assegnato un punteggio intermedio (3 su 5) al proprio livello di valorizzazione aziendale, mentre il 53,1% complessivo si colloca nelle fasce più alte della scala, dichiarando di sentirsi “molto” (27%, 4 su 5) ed “estremamente” gratificato (26,1% 5 su 5). Al contrario, una quota minoritaria si concentra nei livelli più bassi, segnalando una percezione di scarso riconoscimento.

Dal grafico a barre emerge un quadro complessivamente positivo, seppur non del tutto soddisfacente: persiste infatti un *gap* percepito tra l'impegno professionale e il

riconoscimento ricevuto. Queste conclusioni non sono da sottovalutare, poiché un ambiente lavorativo dove i singoli individui non si sentono pienamente valorizzati comporta diversi rischi, come la riduzione dei livelli di motivazione e, conseguentemente, un aumento dei tassi di *turnover* (Capitolo 2).

Quanto si sente valorizzato/a nella sua azienda? Indichi la sua risposta su una scala da 1 (per niente) a 5 (estremamente)

111 risposte

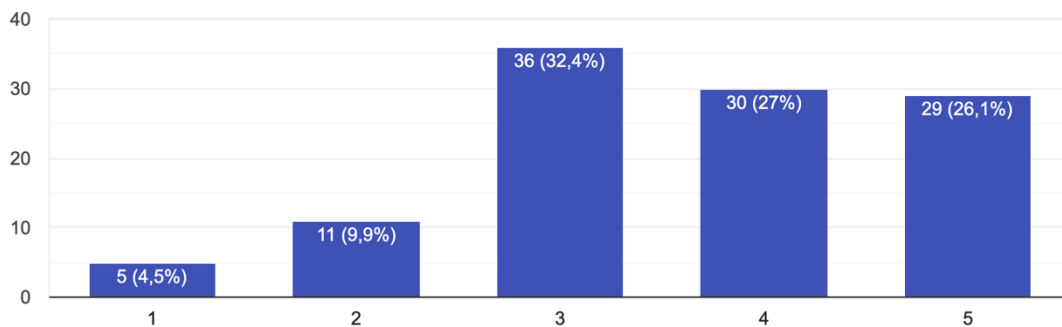


Figura 15 – Valorizzazione percepita (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

In continuità, a proposito della soddisfazione personale e professionale [Fig.16], la distribuzione emersa dal questionario mostra un indice di benessere nella media (37,8%, 3 su 5). La discrepanza derivante dal confronto tra questi dati e quelli precedenti, suggerisce che, pur in presenza di un riconoscimento aziendale non sempre ottimale, altri fattori esterni possono contribuire a mantenere un livello accettabile di benessere lavorativo.

Ciononostante, esiste anche un margine di miglioramento rilevante: una soddisfazione non pienamente consolidata, se non supportata da politiche aziendali efficaci e adeguate, può facilmente mutare in malcontento, spingendo gli individui a soddisfare altrove le proprie aspettative.

Come valuta, oggi, la sua soddisfazione personale e professionale? Indichi la sua risposta su una scala da 1 (per niente) a 5 (completamente)

111 risposte

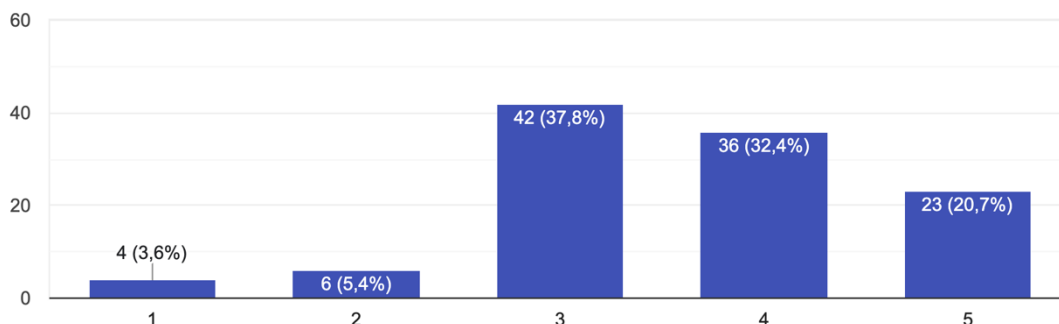


Figura 16 – Soddisfazione personale e professionale (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Quest'ultimo tema si lega strettamente alle aspettative che i lavoratori nutrono nei confronti del proprio lavoro ideale [Fig.17]. Per questo motivo la *survey* indaga nel dettaglio questo aspetto, proponendo una domanda mirata a comprendere quali variabili i partecipanti al questionario considerino prioritari nella definizione di un impiego soddisfacente. Le opzioni di risposta includono uno spettro ampio di fattori sia di natura tangibile sia immateriale:

- Apertura internazionale dell'impresa
- Benefit e indennità
- Buon clima di lavoro
- Buon equilibrio vita lavorativa-vita privata
- Coinvolgimento dei dipendenti nelle scelte
- Competenza dei dirigenti
- Diversità e inclusione
- Opportunità di crescita delle competenze
- Prospettive chiare del percorso di carriera
- Reputazione dell'impresa
- Retribuzione appropriata
- Sicurezza sul lavoro

- Valori aziendali in linea con i propri
- Valorizzazione dei ruoli dei dipendenti

Dai risultati emerge con chiarezza che le caratteristiche ritenute più rilevanti sono quelle pragmatiche e direttamente percepibili nella quotidianità lavorativa. In particolare: con il 71,2% di voti la retribuzione si posiziona al primo posto, seguita dalle opportunità di crescita professionale (59,5%), da un buon clima di lavoro (55%) e da un equilibrio soddisfacente tra vita privata e lavorativa (54,1%).

Tale priorità lascia intuire che la soddisfazione percepita e le aspettative ideali condividono una medesima matrice pragmatica, incentrata su stabilità, sicurezza e valorizzazione economica, elementi considerati fondamentali per garantire un lavoro realmente appagante. Dunque, per consolidare o migliorare la soddisfazione lavorativa nel lungo periodo, le aziende sono chiamate a rafforzare le proprie leve strutturali, affiancando alle iniziative simboliche e motivazionali interventi concreti e duraturi, capaci di incidere in modo tangibile sulla qualità del lavoro e sul benessere complessivo dei dipendenti.

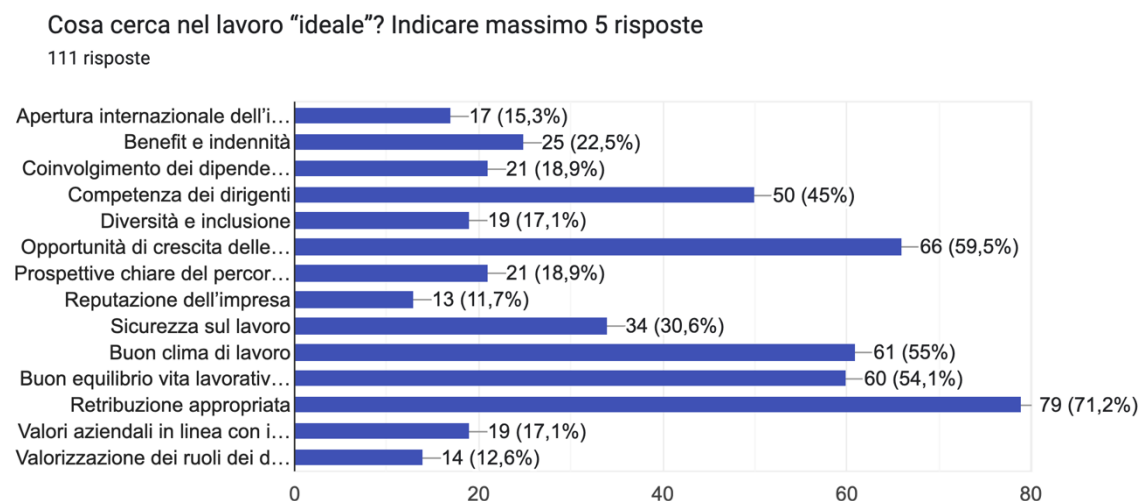


Figura 17 – Aspettative sul lavoro ideale (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

A riprova di quanto detto in precedenza, al fine di comprendere nel profondo le reali intenzioni e predisposizioni dei lavoratori, è stata inserito all'interno dell'indagine una

sorta di test psicologico indiretto finalizzato ad esplorare la disponibilità razionale alla partenza e al cambiamento.

“*Se le venisse offerta una posizione simile alla sua attuale, ma all'estero, a parità di condizioni, accetterebbe?*” [Fig.18] – La domanda, volutamente ipotetica e standardizzata, ha suscitato risposte polarizzate, delineando profili fortemente dualistici. Come si nota dal grafico, circa il 50% ha risposto con un netto “No”, mentre la restante parte si mostra fortemente incerta (23,4% “Sì”, 18,9% “Dipende dal Paese”). Solo una piccola minoranza (9%) ha dichiarato che accetterebbe immediatamente l'offerta.

Dunque, nel momento in cui si presenta l'opportunità di trasferirsi all'estero, entrano in gioco fattori di natura personale e psicologica che possono agire da freno. Questi aspetti sono legati a legami affettivi – famiglia, partner, amicizie – e ad altri timori personali come la resistenza al cambiamento e l'insicurezza. Molte aziende che operano su scala internazionale, per rispondere a questi freni emotivi e supportare i lavoratori anche sul piano relazionale e familiare, hanno sviluppato delle strategie mirate, come dei pacchetti di *relocation benefit* che, oltre al trasferimento del dipendente, prevedono anche un aiuto per il trasferimento della famiglia e il supporto fiscale e legale per la gestione di pratiche burocratiche, assicurazioni e benefit sanitari.

In questa prospettiva si inserisce la risposta “dipende dal Paese”, selezionata da circa un quinto del campione, che mette in luce come la disponibilità al trasferimento sia una scelta profondamente radicata in valutazioni soggettive come la qualità della vita, il senso di sicurezza e la compatibilità culturale nel Paese di destinazione. In altre parole, la decisione di partire non è riconducibile unicamente a considerazioni razionali, lavorative o contrattuali, ma va intesa come il risultato di un processo complesso in cui le esigenze economiche e professionali si intrecciano strettamente con dimensioni identitarie, relazionali e psicologiche.

Questo aspetto si rileva di fondamentale importanza sia per le aziende, nell'elaborazione delle strategie di *retention*, sia per le politiche pubbliche, per costruire strumenti di attrattività capaci di rispondere anche ai bisogni più personali e profondi.

Se le venisse offerta una posizione simile alla sua attuale, ma all'estero, a parità di condizioni, accetterebbe?

111 risposte

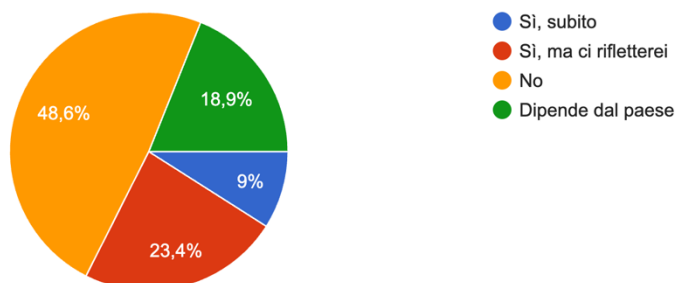


Figura 18 – Propensione alla partenza (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

Analogamente alle strategie adottate per attrarre i talenti ed incentivarli a trasferirsi, le organizzazioni ricorrono anche a numerosi strumenti per trattenere i propri dipendenti e ridurre il rischio di *turnover*. Per indagare questo aspetto la *survey* ha chiesto ai partecipanti se fossero a conoscenza di eventuali strategie di *retention* adottate dalle proprie aziende [Fig.19]. Le risposte segnalate comprendono diverse iniziative. Alcuni hanno citato azioni mirate al miglioramento delle competenze, come il finanziamento di corsi tecnici, aggiornamenti professionali, formazione continua, opportunità interne di *job rotation* e crescita professionale. Altri hanno posto l'accento sulla creazione di programmi *welfare* per un buon clima di lavoro, una maggiore motivazione del personale e sull'accoglimento delle richieste individuali. Altri ancora hanno fatto riferimento ad incentivi economici, quali aumenti salariali, bonus monetari, benefit ed MBA *sponsorship*. Tuttavia, accanto a queste numerose iniziative proposte, non sono mancate voci più scettiche, come coloro che hanno espresso dubbi sul reale impegno dell'azienda verso questi temi. Dunque, laddove esistano strumenti formali di *retention*, essi rischiano di essere invisibili o inefficaci, soprattutto se non accompagnati da una comunicazione chiara, da un'applicazione coerente e da una reale attenzione ai bisogni dei dipendenti.

Sa se la sua azienda attua delle strategie al fine di trattenere i talenti?

111 risposte

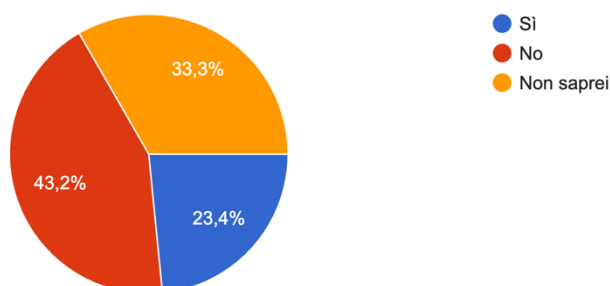


Figura 19 – Strategie di retention (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

A questo punto, dopo aver esplorato nel dettaglio l'esperienza personale dei lavoratori all'interno del contesto aziendale e aver analizzato le strategie di trattenimento dei dipendenti, diventa cruciale estendere lo sguardo al sistema Paese nel suo complesso. Quest'ultima sezione ha voluto indagare la percezione degli italiani sul funzionamento del mercato del lavoro nazionale e su quali aspetti lo Stato dovrebbe puntare per contrastare il fenomeno della fuga di cervelli.

La stragrande maggioranza dei nostri connazionali giudica insufficienti (43,2% 2 su 5 e 27% 1 su 5) le capacità del sistema italiano di valorizzare il merito nel mondo del lavoro [Fig.20]. Questi risultati, fortemente negativi, sono in linea con quanto emerso nelle sezioni precedenti in merito alla percezione della valorizzazione individuale a livello aziendale. Dunque, il problema non si limita al contesto aziendale, ma si colloca all'interno di un quadro istituzionale e sistemico di natura cronica. Ciò rafforza l'idea che la fuga non sia imputabile esclusivamente alla scarsa attrattività delle singole imprese, ma affondi le sue radici in una più profonda sfiducia nel sistema Paese. L'emigrazione dei professionisti è, dunque, l'esito di una crisi di fiducia sistemica, alimentata dall'assenza di meritocrazia e, conseguentemente, da un diffuso senso di insoddisfazione e mancanza di prospettive. Infatti, la convinzione che il sistema, nel suo complesso, non sia in grado di riconoscere e premiare il merito spinge i professionisti ad orientarsi verso opportunità all'estero.

Di fronte a tale scenario, non è sufficiente agire a livello micro, intervenendo sulle singole aziende o sui singoli settori, ma è necessario agire su scala macro, riformulando le regole, i meccanismi e la cultura alla base del funzionamento del mercato del lavoro italiano.

Quanto pensa che il sistema italiano valorizzi il merito nel mondo del lavoro? Indichi la sua risposta su una scala da 1 (per niente) a 5 (estremamente)

111 risposte

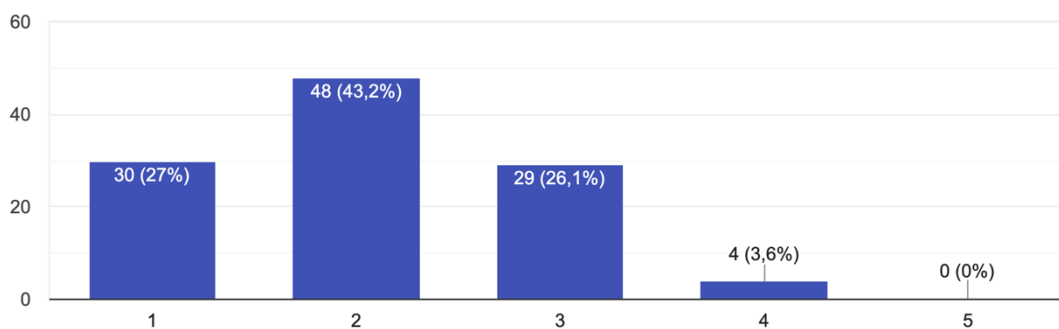


Figura 20 – Valorizzazione del merito da parte del sistema italiano (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

A questo punto sorge una domanda spontanea: *perché i giovani italiani scelgono di partire? Si tratta di una scelta o di una necessità?* [Fig.21]

Questo interrogativo è importante alla fine di comprendere di come venga percepita la mobilità giovanile e se essa sia considerata un atto libero e proattivo oppure come una necessità imposta da circostanze esterne. La maggioranza del campione analizzato (55%) sostiene che si tratti di un mix tra le due dimensioni. Dunque, pur riconoscendo una componente di *agency* individuale⁷, emerge chiaramente la consapevolezza che il fenomeno della fuga dei giovani sia fortemente condizionato da fattori strutturali, come quelli già discussi nei paragrafi precedenti. Ciò rafforza l'ipotesi secondo cui ci troviamo di fronte ad una pressione esterna, un *obbligo silenzioso* che spinge le nuove generazioni a guardare altrove, trasformando la mobilità più in una fuga quasi forzata, piuttosto che in una scelta esplorativa volta all'arricchimento personale e professionale. In altre parole, ciò che dovrebbe essere un'opportunità volontaria appare, agli occhi di molti, come la mancanza di alternative percorribili nel proprio Paese d'origine.

⁷ *Individual Agency*: capacità di agire intenzionalmente nel contesto sociale in cui si opera per generare un cambiamento (A. Bandura; Tibicon)

Pensa che i giovani italiani siano costretti ad andare via o lo facciano per scelta?

111 risposte

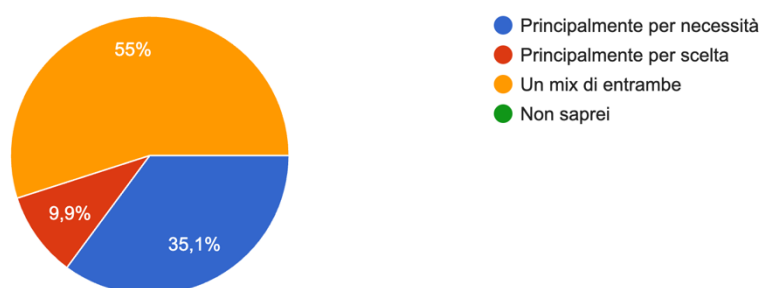


Figura 21 – scelta o necessità della partenza? (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

A questo punto, è lecito domandarsi, se, e in quale misura, i lavoratori italiani consiglierrebbero effettivamente ad un giovane di iniziare la propria carriera all'interno del nostro Paese. Tale interrogativo si pone in continuità con la riflessione precedente, in quanto consente di passare dalla dimensione descrittiva – volta ad indagare le ragioni per cui i giovani scelgono di partire – a una dimensione più prescrittiva – *cosa consiglieremmo oggi a chi deve scegliere dove costruire il proprio futuro?* [Fig.22]

Da un lato, la maggioranza dei lavoratori (56,8%) riconosce che il sistema italiano mantiene ancora alcune aree di eccellenza e nicchie di opportunità, sebbene queste siano circoscritte a determinati settori specifici. Tuttavia, dall'altro lato, si registra una percezione diffusa di un contesto caratterizzato da una distribuzione disomogenea delle *buone opportunità*, sia sul piano settoriale sia su quello territoriale. In questo scenario, l'accesso a carriere professionali soddisfacenti appare limitato e riservato a pochi, come evidenziato dal 21,6% degli intervistati che non consiglierrebbe di intraprendere un percorso lavorativo in Italia. Solo una ristretta minoranza (16,2%) esprime una fiducia piena e incondizionata nel Paese, considerandolo un contesto adeguato e favorevole per l'avvio di una carriera.

Emerge, dunque, una consapevolezza chiara e diffusa circa i limiti strutturali che contraddistinguono il sistema-Paese, il quale viene percepito come in grado di offrire opportunità significative soltanto a coloro che riescono a collocarsi nelle poche aree economicamente più dinamiche e prospere del mercato del lavoro. Di conseguenza, per contrastare efficacemente la dispersione di talenti e incentivare i giovani a costruire il

proprio percorso professionale in Italia non è sufficiente intervenire unicamente sul miglioramento delle condizioni generali. Al contrario, è necessario intraprendere azioni volte ad ampliare e riequilibrare la distribuzione delle opportunità, rendendole più diffuse, accessibili e attrattive su scala nazionale, così da garantire un contesto lavorativo competitivo e inclusivo per un numero sempre più ampio di individui.

Se potesse, consiglierebbe a un giovane di iniziare la propria carriera in Italia?

111 risposte

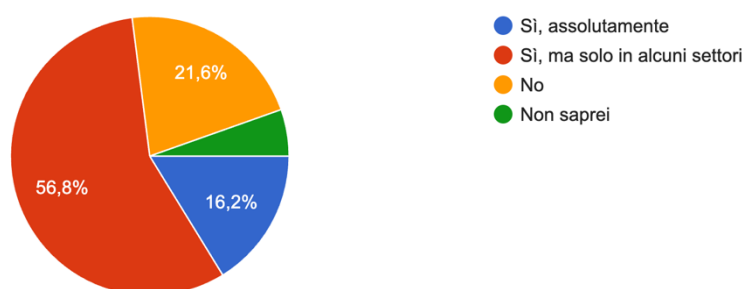


Figura 22 – iniziare o no la propria carriera all'estero? (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

A tal proposito, la *survey* interroga i partecipanti su un tema: *quali interventi dovrebbe mettere in atto lo Stato per contrastare il brain drain?* [Fig.23]

Si tratta di un quesito che, in un certo senso, restituisce voce agli intervistati, chiedendo loro non soltanto di individuare le criticità, ma anche di suggerire le possibili soluzioni. Infatti, dopo aver approfondito le cause alla base del fenomeno, si è ritenuto indispensabile indagare quali correttivi strutturali vengano considerati prioritari per invertire la rotta.

I risultati mostrano una gerarchia chiara e coerente con quanto emerso finora; infatti, al primo posto si collocano i salari competitivi (74,8%), seguiti da un sistema fiscale meno penalizzante (69,4%) e dalla stabilità contrattuale (51,4%).

È evidente come le priorità dei cittadini si concentrino nettamente su leve economiche e strutturali, identificati come pilastri fondamentali per rafforzare la competitività italiana. Solo in un secondo momento emergono richieste più qualitative, legate ad un ambiente lavorativo maggiormente inclusivo (20,7%) e agli investimenti strategici, come l'innovazione e la ricerca (43,2%).

Il quadro che ne deriva è quello di un'insoddisfazione razionale, più che meramente emotiva, che richiede risposte sistemiche da parte dello Stato. Per quanto le aziende possano investire in strategie di *retention*, esse non possono da sole sopperire alle mancanze di un sistema Paese percepito come stagnante. Per i cittadini italiani, prima ancora di affrontare temi legati a visioni, valori o *mission*, è imprescindibile dover garantire condizioni dignitose e competitive, ricostruendo un ambiente capace di attrarre e trattenere le nuove generazioni.

Quali interventi crede che lo Stato debba attuare per contrastare la fuga dei cervelli? (massimo 3 risposte)

111 risposte

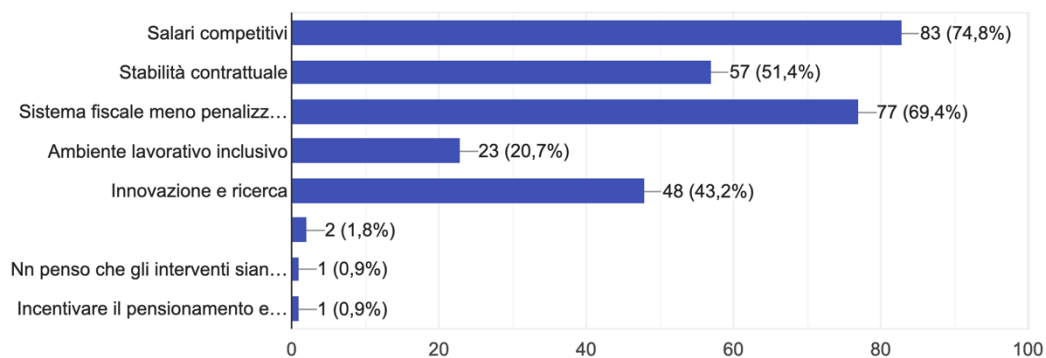


Figura 23 – interventi statali contro il brain drain (elaborazione personale da dati raccolti tramite Google Moduli, 2025)

4.3 Il punto di vista di una leader italiana: Cristina Scocchia

L'associazione studentesca UniversaLGC, di cui faccio parte, ha organizzato una conferenza in ateneo su "Leadership, Innovation & Gender Gap" con *special guest* l'attuale Amministratore delegato di Illycaffè, la Dott.ssa Cristina Scocchia.

Al termine del cui intervento, ho posto il seguente quesito:

“Le donne rappresentano il 48,2% degli espatriati italiani. Cosa ne pensa di questo dato? È un segnale di emancipazione o la prova che il sistema italiano continua a non valorizzare il talento femminile?”

Preliminarmente la dottoressa Scocchia ha affermato con orgoglio: *“Io sono fieramente italiana”*, ma successivamente ha riconosciuto che probabilmente non sarebbe mai diventata Amministratrice delegata a 39 anni e mezzo se fosse rimasta in Italia. Difatti, secondo il suo punto di vista, difficilmente nel nostro Paese la responsabilità di guidare un'impresa di grandi dimensioni, che fattura circa un miliardo di euro l'anno, potrebbe essere affidata ad un giovane, e ancor di più ad una giovane donna.

La sua carriera è infatti decollata all'estero, in particolare all'interno di una multinazionale come Procter & Gamble. Lì – racconta – ha trovato un ambiente meritocratico, dove a contare erano le competenze, l'impegno, la passione e la resilienza, non le *“etichette”* o il luogo di nascita. In quell'organizzazione, che lei definisce capace di *“credere nel sogno americano”*, ha avuto modo di crescere a 360 gradi, viaggiando in tutto il mondo e consolidando la propria visione manageriale.

Ci ha confessato di essersi resa conto che il nostro Paese non le avrebbe mai dato ciò che sognava e allora ha deciso di andare a cercare altrove ciò che avrebbe consentito la sua realizzazione personale. Dunque, oggi può senza dubbio affermare che *“la trova la decisione più giusta della sua vita”*.

Dopo anni di esperienza internazionale, spinta da un forte senso di *“nostalgia e di volontà di restituire qualcosa”* al suo Paese, è tornata in Italia. A tal proposito, la CEO ha specificato che concepisce la carriera non come uno sprint ma come una *“maratona”*. In questa prospettiva lei non ha mai visto *“la sua maratona”* come un percorso fine a sé stesso, ma come qualcosa di più grande che potesse portare benefici anche a tutti i giovani italiani *“in corsa”*, come un tempo lo era lei, e con l'augurio di fare meno fatica di quanta ne abbia fatta lei stessa.

“Da qui il desiderio di tornare in Italia e da qui il desiderio di non lasciare più l'Italia”

La CEO ha inoltre confidato di aver ricevuto offerte di lavoro all'estero, molto spesso da aziende più grandi e con condizioni meglio retribuite. Tuttavia, non è nei suoi piani lasciare l'Italia poiché ama il suo Paese e per questo si è posta l'obiettivo di contribuire,

per quanto possibile, a cambiare le cose, abbattendo gli ostacoli che le giovani generazioni incontrano approcciandosi al mondo del lavoro.

Nella consapevolezza che i ragazzi debbano cogliere le opportunità di lavoro laddove ci sono le condizioni più vantaggiose e, pertanto anche all'estero, la CEO ci ha incoraggiati ad “*andare*”, non incaponendoci a rimanere a tutti i costi perché ciò renderebbe la “*maratona*” ancor più difficile e la “*salita ancor più ripida*”, tenendo sempre a mente l'obiettivo di tornare a casa e contribuire tutti insieme ad abbattere le barriere.

Capitolo 5: Riflessioni Conclusive

5.1 Mitigare gli effetti negativi del fenomeno

Per far fronte ai flussi migratori di lavoratori negli anni '60, i Paesi di invio dovettero aumentare gli stipendi per competere con le offerte estere, cercando almeno di eguagliare i costi-opportunità all'estero (Adams & Dirlam, 1968). Tuttavia, oggi questo approccio spesso non risulta percorribile, in particolare per quelle Nazioni che non dispongono di risorse finanziarie tali da poter sopportare un simile esborso. Inoltre, tali differenziali salariali rischierebbero di innescare dinamiche distorsive del mercato interno, alimentando una concorrenza eccessiva tra i lavoratori e comportando effetti collaterali come il possibile depauperamento delle competenze locali.

Le strategie più efficaci per mitigare gli effetti del brain drain sono strutturali e di lungo periodo. I governi, in sinergia con il settore privato e le istituzioni educative, dovrebbero investire in programmi di formazione avanzata e nel coinvolgimento attivo di professionisti espatriati. Questi ultimi, grazie alla loro esperienza internazionale, possono diventare punti di riferimento, fungendo da mentori e formatori, per la trasmissione di competenze e conoscenze all'interno del proprio paese (Hugo, 2002; Nguyen, 2006).

A tal proposito, è necessario incrementare le opportunità di carriera e innovazione su scala locale, investendo in ricerca, sviluppo tecnologico e qualità dell'istruzione affinché nasca un'economia basata sulla conoscenza, in grado di trattenere e valorizzare i talenti.

L'obiettivo è creare una forza lavoro qualificata che non si limiti alle competenze tecniche ed accademiche, ma che includa anche *soft skills*, come capacità comunicative, adattabilità e cooperazione, indispensabili nel contesto globale (Nguyen, 2006).

Parallelamente, i governi dovrebbero promuovere l'adozione di accordi bilaterali e multilaterali che regolamentino la migrazione dei talenti, evitando squilibri tra Paesi di invio e di destinazione. Tali accordi dovrebbero prevedere una pianificazione condivisa delle esigenze professionali, così da consentire la migrazione di profili sovrabbondanti o disoccupati. In tal modo si favorirebbe una "circolazione delle competenze" piuttosto che una loro perdita unilaterale. Questa **creazione di reti tra esperti** potrebbe stimolare la

collaborazione e l'innovazione, anche a distanza, contribuendo allo sviluppo nazionale, permettendo agli individui emigrati di agire come “costruttori di ponti professionali”, le cui reti consentono di collegare imprese specializzate e imprenditori in regioni lontane (Saxenia, 2002). In questo modo, la mobilità dei talenti verrebbe regolata, permettendo uno scambio equo e favorendo la circolazione delle conoscenze tra le Nazioni, invece della loro perdita a scapito di un Paese piuttosto che di un altro (Capitolo 1).

In quest'ottica, un'ulteriore strategia è la creazione o il rafforzamento di istituzioni locali (università, centri di ricerca, incubatori di imprese), in collaborazione con organizzazioni estere. Anche i *campus offshore* di università straniere rappresentano un'opportunità strategica, offrendo titoli internazionali senza necessità di espatrio, riducendo i costi e trattenendo flussi economici nel paese d'origine.

Tra i fattori scatenanti della fuga di cervelli, come esaminato, rientrano non solo le retribuzioni più alte offerte all'estero, ma anche le migliori prospettive di carriera, accesso a tecnologie e meritocrazia. Infatti, i datori di lavoro stranieri offrono anche interessanti programmi di promozione del lavoro per attirare il maggior numero possibile di professionisti, accettando perfino studenti come stagisti e quindi promuovendo l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro.

Per cercare di ridurre l'afflusso all'estero, negli anni 2000 il Vietnam ha introdotto una norma (Circolare 75/2000/TTLT/BTC-GDDT,) secondo la quale gli studenti finanziati con fondi pubblici erano obbligati a rientrare al termine del periodo di studio all'estero. In caso contrario, lo Stato li avrebbe ritenuti responsabili di un'emigrazione "illegale", richiedendo il rimborso integrale o parziale delle somme investite (Nguyen, 2006).

In modo analogo, l'economista J. Bhagwati (1976, 1979) ha proposto una forma di tassazione degli emigrati altamente qualificati, nota come “*Bhagwati Tax*”, da applicare ai professionisti formati dallo Stato nei Paesi di origine. L'idea è che essi restituiscano, sotto forma di tributi, una parte del valore dell'istruzione ricevuta, qualora decidano di stabilirsi all'estero.

A mio avviso però, l'introduzione di misure coercitive, come queste, solleva diversi interrogativi etici e giuridici, legati alla libertà individuale e ai diritti umani.

Infatti, ogni individuo ha il **diritto di scegliere dove vivere e lavorare**. Vincoli legali o economici potrebbero ledere tali diritti, specialmente se imposti retroattivamente o senza trasparenza. Inoltre, molti emigrati affrontano già ostacoli nell'inserimento all'estero, dunque imporre loro oneri aggiuntivi (fiscali o contrattuali) rischia di discriminare ulteriormente chi cerca migliori opportunità.

Come sottolinea Nguyen (2006), la soluzione non dovrebbe risiedere nel limitare le libertà personali, ma nel costruire un ambiente interno così attraente da invogliare spontaneamente il ritorno o il contributo da remoto.

A tal proposito si inserisce il concetto di “amore per la patria” e il desiderio di contribuire allo sviluppo del proprio Paese anche vivendo all'estero.

Infatti, alla base del fenomeno della fuga di cervelli vi è, in realtà, una scelta personale, legata al senso di appartenenza alla propria patria. Questo senso di *appartenenza* non deve però essere interpretato in modo rigido o limitante: non è necessario restare fisicamente entro i confini nazionali per dimostrare attaccamento alla propria terra. Anche chi vive all'estero può contribuire significativamente al progresso del proprio Paese, portando valore, conoscenze e connessioni.

Il concetto di appartenenza rimanda all'idea di “*sentirsi parte*”, di avere un legame emotivo e culturale con un luogo, un contesto, un insieme di persone, un'organizzazione, un gruppo o una comunità. Come sottolinea Bell Hooks (2019) nel suo libro “*Belonging: A Culture of Place*”, le radici, il territorio e la memoria personale sono elementi centrali nella costruzione dell'identità. Anche per coloro che hanno lasciato il proprio Paese, il legame con il luogo d'origine può continuare a esercitare una forte influenza, offrendo nutrimento emotivo e spirituale, diventando un punto di riferimento interiore e culturale. In tal senso, emigrare non implica necessariamente recidere i legami: al contrario, può offrire l'opportunità di rielaborarli in chiave nuova, conservando ciò che di prezioso si è ereditato e trasformandolo in risorsa per il futuro.

Chi vive all'estero può contribuire al progresso della propria nazione non solo attraverso il trasferimento di competenze o risorse materiali, ma anche attraverso la trasmissione dei valori culturali che hanno forgiato la propria identità. Hooks parla di una “*cultura di appartenenza*” fondata sulla connessione profonda con la terra, sulle relazioni empatiche

e su valori come l'integrità, il rispetto e la solidarietà. Promuovere questi valori, anche da lontano, significa contribuire al tessuto etico e sociale del proprio Paese.

5.2 Il diritto di partire, il diritto di restare e il diritto di ritornare

Giunti al termine di questo percorso di analisi della *fuga di cervelli*, è impossibile non soffermarsi su una riflessione più profonda, legata alla libertà e alla dignità della scelta. La migrazione, soprattutto quella qualificata, non può essere ridotta a un fenomeno univoco e semplicistico. Questa assume un significato molto più ampio, in quanto si intreccia con aspirazioni, frustrazioni e condizioni socioeconomiche, ma soprattutto con i diritti. In questo contesto, oggi più che mai, **il diritto di partire, di restare e di ritornare** rappresenta tre dimensioni fondamentali della libertà individuale, che merita di essere riconosciuta, tutelata e valorizzata.

La **libertà di partire** non esclude quella di restare o di ritornare nella propria patria. Anzi, il diritto di migrare e il diritto di rimanere nella propria terra sono due facce della stessa medaglia nella storia contemporanea.

Il primo non si limita soltanto alla possibilità fisica di andar via da un Paese, bensì è l'espressione della volontà di cercare un contesto migliore in cui vivere, crescere e contribuire con il proprio talento. Come precisato dall'economista statunitense G. Mankiw (2018: 6), *“gli individui sono soggetti razionali che agiscono sistematicamente ed intenzionalmente per massimizzare i propri obiettivi”*. In questa prospettiva, la fuga all'estero dei talenti non è, come talvolta percepito dai più, l'abbandono della propria patria guidato dall'avidità o da altre ragioni non etiche. Al contrario, questa è semplicemente una connotazione umana del lavoro, un'aspirazione legittima dettata dalla consapevolezza che altrove esistono condizioni più favorevoli per prosperare.

La libertà di partire, quindi, non va criminalizzata né idealizzata, ma va compresa nel suo significato più umano e profondo.

Parallelamente, però, va riaffermato il **diritto di restare**, una libertà che, oggi, troppi non possono più permettersi. Spesso ormai, chi rimane nel proprio Paese, lo fa per

impossibilità a partire e non per una reale scelta. Restare nella propria terra non dovrebbe essere un compromesso dettato da vincoli economici, affettivi o burocratici.

Per questo motivo, le Nazioni devono impegnarsi affinché *restare* sia una scelta conscia e spontanea, che non richieda a chi rimane di dover fare delle rinunce. Rendere attrattivo il proprio Paese – offrendo opportunità concrete, valorizzando il merito e garantendo servizi adeguati – non è una sfida esclusivamente politica, bensì un dovere etico che coinvolge l'intera comunità, nel rispetto e nell'interesse delle generazioni future.

Infine, il **diritto di tornare**: forse il più importante e, al tempo stesso, il più trascurato. La maggior parte di coloro che partono nutrono il sogno di poter, un giorno, ricongiungersi con le proprie famiglie nella propria terra natale. Il ritorno è la testimonianza più pura del legame indissolubile tra un Paese e il suo popolo e del desiderio di chi è partito di cercare di essere “ri-presente” per la propria patria, dando il proprio contributo per cambiare le cose.

Tuttavia, per poter tornare si presuppone che la comunità d'origine sia disposta ad accogliere chi torna, riconoscendone il valore, l'esperienza e le competenze acquisite altrove.

Come ha ricordato Papa Francesco nell'aprile del 2023 “[...] è essenziale ritrovare l'anima europea: [...] spetta all'Europa giocare la partita decisiva, quella di costruire una diplomazia capace di ricucire le fratture, non allargandole, ma favorendo l'unità”. Fare della migrazione un diritto davvero libero è un compito che spetta ad ogni Nazione. Se governata con raziocinio e lungimiranza, la mobilità può diventare una risorsa rigenerativa, fondamentale per il futuro del Paese. Mentre, se abbandonata a sé stessa, essa è fonte di precarietà, povertà e violenza.

Bibliografia e Sitografia

50Minutes.com. (2015). PESTLE Analysis - Prepare the Best Strategies in Advance. 50Minutes.com. ISBN: 9782806268372.

Agenzia delle Entrate. (2015). Regime impatriati 2015 (Articolo 16 del Dlgs 147/2015). <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/1710521/articolo+16+del+dlgs+147+del+2015.pdf>

Agenzia delle Entrate. (2020). Regime Impatriati 2015. <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/2293143/Principio+di+diritto+n.+4+del+2020.pdf>

Alley Oop. (2024, January 23). Stipendi in Europa vs Italia. Il Sole 24 Ore. <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2024/01/23/lavoro-paesi-europei/>

Armstrong, M., & Taylor, S. (n.d.). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

ASVIS. (n.d.). Green Deal: Politiche e sviluppo sostenibile in Europa. https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/Quaderno_Obiettivi_di_sviluppo_sostenibile_e_politiche_europee.pdf

Barney, J. (2013). Firm resources and sustained competitive advantage. Emerald Insight. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741311326572/full/html>

Bin Rashid Al Maktoum, M. (2014, October 23). How to reverse the brain drain. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2014/10/sheikh-mohammed-binrashid-al-maktoum-brain-drain-uae>

Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB). (2024). Rapporto sulla congiuntura economica 2024. <https://www.consob.it/documents/d/area-pubblica/rapportocongiuntura2024>

Corriere della Sera. (2024, December 15). Laurea o diploma? Quanto incidono sul futuro stipendio e il confronto UE. [https://www.corriere.it/economia/lavoro/24_dicembre_15/laurea-o-diploma-quanto-incidono-sul-futuro-stipendio-e-il-confronto-ue-687bb507-5679-4b9f-b031-1a128ed61x1k.shtml#:~:text=Le%20retribuzioni%20medie%20percepite%20all,\(%2B58%2C7%25\)%C2%BB%2C](https://www.corriere.it/economia/lavoro/24_dicembre_15/laurea-o-diploma-quanto-incidono-sul-futuro-stipendio-e-il-confronto-ue-687bb507-5679-4b9f-b031-1a128ed61x1k.shtml#:~:text=Le%20retribuzioni%20medie%20percepite%20all,(%2B58%2C7%25)%C2%BB%2C)

De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/258726820_Applying_a_talent_management_lens_to_career_management_the_role_of_human_capital_composition_and_continuity

Del Marmol, T., & Rossi, S. (2023). Analisi PESTLE - Comprendere e pianificare l'ambiente aziendale. 50Minutes.com. ISBN: 9782808064705.

Fombrun, C. J. (1984). Strategic HRM: A critical review. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/241848783_Strategic_HRM_A_critical_review

Fondazione Nord Est. (2023). I giovani e la scelta di trasferirsi all'estero: Propensione e motivazione. Ronzani Editore. ISBN: 9788833636658.

Forbes. (2024, October 23). Il costo della fuga dei cervelli all'Italia. Forbes Italia. <https://forbes.it/2024/10/23/fuga-cervelli-costata-italia-134-miliardi-13-anni/>

Hooks, B. (2023). Sentirsi a casa: Una cultura dei luoghi (Trad. feminoska). Meltemi. ISBN 978-88-5519-892-9.

Il Sole 24 Ore. (2024). Cervelli in trappola: Talenti in fuga in Europa. <https://lab24.ilsole24ore.com/cervelli-in-fuga-trappola-talenti-europea/>

Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2023). Migrazioni interne e internazionali della popolazione residente, anni 2022-2023. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/migrazioni-interne-e-internazionali-della-popolazione-residente-anni-2022-2023/>

Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2023). Mobilità degli italiani: Dati e tendenze. <https://www.istat.it/news-dati-alla-mano/italiani-che-rimpatriano-italiani-che-espatriano/>

Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2024, December 15). Contratti collettivi e retribuzioni contrattuali IV trimestre 2024. https://www.istat.it/comunicato-stampa/contratti-collettivi-e-retribuzioni-contrattuali-iv-trimestre-2024/?utm_source=ilpunto.beehiiv.com&utm_medium=newsletter&utm_campaign=usa-cina-e-di-nuovo-guerra-commerciale&_bhlid=437cc3d6bc72c6b7fcc379e3100c99aaca2a7146

McKinsey & Company. (2024). Performance through People: Transforming Human Capital into Competitive Advantage. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage>

Migrantes. (2023). Sintesi rapporto italiani nel mondo 2023. https://www.migrantes.it/wp-content/uploads/sites/50/2023/11/Sintesi_RIM2023.pdf

Migrantes. (2024). Sintesi rapporto italiani nel mondo 2024. https://www.migrantes.it/wp-content/uploads/sites/50/2024/11/RIM24_Sintesi.pdf

Ministero delle Imprese e del Made in Italy. (2024). Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). <https://www.mimit.gov.it/it/pnrr/piano>

Morgan Stanley. (2023, November). Morgan Stanley at Work Overview. https://advisor.morganstanley.com/tusing-huntsman-hobbs-group/documents/field/t/tu/tusing-huntsman-hobbs-group/MSatWork_Overview_One_Sheet_Nov_2023.pdf

Nguyen, C. H. (2013). Brain Drain or Brain Gain? The Revitalization of a Slow Death. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/251297944_Brain_Drain_or_Brain_Gain_The_Revitalization_of_a_Slow_Death

Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/25306>

Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

Schuler, R. S. (2011). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Randall-Schuler/publication/222299532_Global_talent_management_Literature_review_integrative_framework_and_suggestions_for_further_research

Science. (2016). Impatto della scienza in Europa: Prospettive future. Science Advances. https://www.science.org/doi/full/10.1126/sciadv.1602232?rfr_dat=cr_pub++0pubmed&url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori%3Arid%3Acrossref.org

Stor, M. (2022). Human Resources Management in Multinational Companies: A Central European Perspective. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/366281994_Human_Resources_Management_in_Multinational_Companies_A_Central_European_Perspective

TMF Group. (2024). Global Business Complexity Index 2024. <https://www.tmf-group.com/globalassets/pdfs/publications/gbci/global-business-complexity-index-2024-english-tmf-group.pdf>

Università Bocconi. (n.d.). Una generazione perduta: La fuga dei cervelli dall'Italia. <https://matematica.unibocconi.eu/articoli/una-generazione-perduta-la-fuga-dei-cervelli-dall%E2%80%99italia>

Università degli Studi di Milano. (n.d.). Agevolazioni fiscali per chi rientra dall'estero. <https://work.unimi.it/rlavoro/125637.htm>

Vita. (2024). L'Italia e l'Europa: Vittime del brain waste. <https://www.vita.it/idee/litalia-e-leuropa-vittime-del-brain-waste-lo-spreco-di-cervelli-importati/>