



STUDI E RICERCHE

Sussidiarietà e...

# Sussidiarietà e... lavoro sostenibile

Rapporto  
sulla sussidiarietà  
2020/2021

## Sussidiarietà e... lavoro sostenibile

Il Rapporto sulla Sussidiarietà 2020/2021, in collaborazione con Crisp, è dedicato ai cambiamenti nel mondo del lavoro, a livello globale e nazionale.

Le grandi evoluzioni in campo economico, sociale, tecnologico e ambientale che innescano profonde trasformazioni nel mercato del lavoro.

Le nuove iniziative dall'Unione europea.

I trend che stanno rivoluzionando le competenze e le conoscenze richieste dalle imprese.

La trasformazione dell'organizzazione del lavoro e i nuovi standard nella selezione del personale.

Che contributo può dare il lavoro allo sviluppo sostenibile? Che impatto ha avuto la pandemia sul mondo del lavoro? Come può l'Italia tornare a crescere e creare nuovi posti di lavoro?

Il Rapporto *Sussidiarietà e... lavoro sostenibile* affronta questi interrogativi e offre interessanti

prospettive a tutti i soggetti: imprese, sindacati, istituzioni, operatori.

Il Rapporto include una inedita ricerca quantitativa su oltre 2,5 milioni di offerte di lavoro online dal 2015 al 2020 che individua i cambiamenti in oltre 250 figure professionali.

Una indagine qualitativa condotta su un campione di direttori del personale mette in luce l'evoluzione in corso nella selezione dei candidati.

Il Rapporto contiene, inoltre, spunti e proposte di policy e strumenti per favorire le politiche attive del lavoro, mettendo sempre al centro le persone.

Il Rapporto 2021 si muove nel solco del percorso avviato dalle ricerche precedenti: *Sussidiarietà e... giovani al Sud*, *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile* e *Sussidiarietà e... finanza sostenibile*.

Prosegue così la riflessione su come il circolo virtuoso tra cultura sussidiaria e impegno per lo sviluppo sostenibile possa contribuire alla crescita dell'Italia, modernizzando il Paese e riducendo le disuguaglianze.

In collaborazione con



Con il contributo di



SUSSIDIARIETÀ E...

Impaginazione: CreaLibro di Davide Moroni  
Progetto di copertina: Alfredo La Posta  
Immagine di copertina: Elaborazione grafica di milanidesign.it  
su disegni tratti da Freepik

© 2021 Fondazione per la Sussidiarietà, Milano  
Tutti i diritti riservati  
ISBN 978-88-97793-29-8  
Prima edizione  
Fondazione per la Sussidiarietà, luglio 2021  
[www.sussidiarieta.net](http://www.sussidiarieta.net)

# Sussidiarietà e... lavoro sostenibile

Rapporto sulla sussidiarietà 2020/2021

a cura di

Alberto Brugnoli, Mario Mezzananza e Giorgio Vittadini





# Indice

**9 Prefazione**

*Tiziano Treu*

**15 Introduzione**

*Alberto Brugnoli, Mario Mezzanatica, Giorgio Vittadini*

## PRIMA PARTE LE GRANDI TENDENZE CHE INFLUENZANO IL MERCATO DEL LAVORO

**23 1. Le grandi tendenze che influenzano il mercato del lavoro**

*Emilio Colombo, Mario Mezzanatica e Giampaolo Montaletti*

23 1.1 Il contesto

27 1.2 L'evoluzione del mercato del lavoro in Italia e in Europa

36 1.3 Conclusioni

**39 2. Strategie, politiche e strumenti dell'Unione europea per il lavoro**

*Alberto Brugnoli, Cristian Matraia*

39 2.1 L'evoluzione della politica europea nei trattati

40 2.2 Dalla strategia per l'occupazione al pilastro europeo dei diritti sociali

46 2.3 Gli strumenti europei di sostegno e le risorse finanziarie per il ciclo 2021-2027

50 2.4 L'azione dell'Unione europea a seguito della crisi da Covid-19

52 2.5 La strategia annuale per la crescita sostenibile 2021 e i piani per la ripresa

55 2.6 Conclusioni: ripensare il mondo del lavoro

59 Riferimenti bibliografici

## SECONDA PARTE COME CAMBIA LA DOMANDA DI LAVORO

**63 3. Un mercato del lavoro che cambia. Analisi degli annunci di lavoro del Web 2015-2020**

*Emilio Colombo, Anna Giabelli, Fabio Mercorio e Mario Mezzanatica  
Con il contributo di Lorenzo Malandri, Filippo Pallucchini*

63	3.1 Introduzione e contesto
64	3.2 Labour Market Intelligence: l'innovazione a supporto dello sviluppo di conoscenza
64	3.3 Contesto: le Online Job Vacancy
69	3.4 Effetto Covid-19 sulla domanda di lavoro del Web
73	3.5 L'impatto delle skill nelle professioni
77	3.6 Skill: confronto internazionale
78	3.7 Come cambia la domanda di skill nelle professionalità
81	3.8 Professioni ad alta variabilità e focus sulle skill elementari
90	3.9 Indice di cambiamento
95	3.10 Note conclusive
96	Riferimenti bibliografici

### **PARTE TERZA APPROFONDIMENTI TEMATICI**

<b>99</b>	<b>4. Gli impatti sull'organizzazione del lavoro, oltre la pandemia</b> <i>Francesco Seghezzi</i>
100	4.1 Tecnologia e organizzazione, come cambia il lavoro?
108	4.2 Il lavoro da remoto e le sfide organizzative
110	4.3 Osservazioni conclusive
111	Riferimenti bibliografici
<b>113</b>	<b>5. Cambiamenti nella pratica della selezione. Interviste a responsabili HR. "Come cambia il modello organizzativo nella tua azienda?"</b> <i>Massimo Ferlini e Claudio Negro</i>
113	5.1 Punti comuni e differenze
115	5.2 Sussidiarietà e lavoro / Questionario

### **PARTE QUARTA CASI PARADIGMATICI**

<b>127</b>	<b>6. La filiera del talento di Cariplo Factory</b> <i>Carlo Mango</i>
127	6.1 Introduzione
128	6.2 I due pilastri: "Sviluppo delle Idee" e "Sviluppo del Talento"
132	6.3 Destinatari e caratteristiche demografiche
134	6.4 Le partnership
136	6.5 Certificazione delle attività realizzate
<b>139</b>	<b>7. Sostenibilità e digitalizzazione delle aree interne: la missione di Eolo</b> <i>Marzia Farè</i>
139	7.1 Scenario
142	7.2 Best practice Eolo

**147 8. Fondimpresa: a fianco delle imprese, superare il mismatch per un lavoro di qualità***Chiara Freschi*

- 147 8.1 Chi siamo
- 147 8.2 La crescita di Fondimpresa
- 148 8.3 Modalità di finanziamento della formazione continua
- 149 8.4 Gestione del Fondo
- 149 8.5 Come funziona Fondimpresa
- 150 8.6 Fondimpresa e le politiche attive
- 150 8.7 L'avviso 3/2019
- 151 8.8 Le Panier

**153 9. L'impegno di Gi Group e Fondazione Gi Group per promuovere un lavoro sostenibile***Antonio Bonardo e Rossella Riccò*

- 153 9.1 Protagonisti di uno sviluppo sostenibile
- 156 9.2 Dallo "sviluppo sostenibile" al "lavoro sostenibile"
- 160 9.3 Fondazione Gi Group per il lavoro sostenibile
- 162 9.4 Fare squadra per promuovere il lavoro sostenibile

**163 Conclusioni***Alberto Brugnoli, Mario Mezzanatica, Giorgio Vittadini***COMMENTI**

- 177 **Francesco Baroni**, Country Manager Italia, Gi Group
- 181 **Roberto Benaglia**, Segretario generale Fim Cisl
- 183 **Aldo Bonomi**, Direttore e fondatore dell'Istituto di ricerca Consorzio Aaster
- 186 **Giuliano Cazzola**, Giornalista, politico ed ex sindacalista
- 188 **Barbara Colombo**, Presidente UCIMU-Sistemi per produrre
- 191 **Claudia Fiaschi**, Portavoce Forum Nazionale Terzo Settore
- 193 **Giovanni Fosti**, Presidente Fondazione Cariplo
- 195 **Maurizio Landini**, Segretario generale Cgil
- 197 **Aurelio Regina**, Presidente Fondimpresa
- 199 **Luca Spada**, Presidente e CEO di Eolo SpA
- 201 **Maurizio Stirpe**, Vice Presidente per il Lavoro e le Relazioni Industriali di Confindustria
- 203 **Michele Tiraboschi**, Professore ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università di Modena e Reggio Emilia
  
- 205 **Gli autori**



# Prefazione

*Tiziano Treu*

## **La crisi e le trasformazioni del lavoro**

Il Rapporto della Fondazione per la Sussidiarietà 2020-2021 è dedicato all'impatto della crisi pandemica da Covid-19 sul mercato del lavoro nel contesto europeo e italiano. Questa scelta è molto opportuna perché contribuisce ad arricchire con una ricerca multidisciplinare le nostre conoscenze su uno degli aspetti più gravi della crisi pandemica sul piano economico e sociale, e anche umano.

Nonostante i tanti studi sul tema, il rapporto fra questa crisi e le trasformazioni del lavoro presenta ancora più interrogativi che certezze. Tanto più che l'attenzione che vi si dedica nel dibattito pubblico e nello stesso Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è lungi dall'essere sufficiente.

Molti degli argomenti affrontati nel Rapporto sono critici e vanno considerati anche in chiave comparata e alla luce delle direttive europee. Questo approccio è necessario per fare chiarezza sulla posta in gioco e per fornire indicazioni argomentate, come quelle che emergono dal Rapporto, alle scelte che dovremo fare nel prossimo periodo.

La grande incertezza sul nostro futuro richiede non solo una rigorosa capacità analitica (che è presente nel testo) ma anche una verifica dei dati e delle ipotesi con gli interlocutori sociali coinvolti nelle grandi trasformazioni sociali ed economiche che si prospettano nel dopo pandemia. Questo, tanto più perché il Rapporto vuole offrire un contributo che parte dalle conoscenze acquisite per dare indicazioni per le politiche del lavoro.

## **Il PNRR per sorreggere la fragilità del mercato del lavoro italiano**

Sappiamo che l'emergenza Covid ha accelerato i grandi processi di trasformazione in atto nel mondo del lavoro e della produzione: a cominciare dalla digitalizzazione, che ha alterato in profondità le modalità di svolgimento di due aspetti centrali della nostra vita: il lavoro e la scuola.

L'impatto della crisi sull'occupazione è stato particolarmente grave, senza precedenti anche rispetto alla crisi del 2008: quasi un milione di posti di lavoro distrutti in un anno – nonostante il ricorso massiccio agli ammortizzatori della CIG (Cassa Integrazione Guadagni) e il blocco dei licenziamenti – sono una perdita economica e umana gravissima che colpisce un mercato del lavoro già debole come quello italiano.

Le perdite si sono concentrate ancora una volta sui soggetti e sulle aree più deboli: giovani, donne e Mezzogiorno, aggravando ulteriormente la povertà, peggiorando le condi-

zioni dei lavoratori precari e, per la prima volta, mostrando la fragilità di tante parti del lavoro autonomo.

Questa condizione di fragilità e le distorsioni del nostro mercato del lavoro non sono contingenti, ma hanno radici strutturali perché riflettono la debolezza di una economia che è essa stessa squilibrata e stagnante da anni.

Per rimediare a una situazione così grave non bastano rimedi parziali.

Non basta riformare gli ammortizzatori sociali, come pure è necessario per garantire una rete adeguata di sicurezza a tutti i lavoratori qualunque sia il loro status contrattuale.

Occorre un cambio di rotta che affronti le radici della nostra debolezza occupazionale con interventi strutturali che diano effettiva centralità al lavoro e alla sua qualità. Servono misure innovative e organiche di politica economica capaci di aumentare la produttività del nostro sistema, *in primis* quella del lavoro, per migliorarne la qualità e per aumentare il tasso di occupazione, così da allargare la partecipazione, ora troppo scarsa, dei lavoratori allo sforzo comune di ripresa del nostro Paese.

Questo è il compito in cui tutti dobbiamo essere coinvolti, perché solo con un impegno corale dei cittadini e dei lavoratori, come ricorda il presidente Mattarella, possiamo sostenere lo sforzo immane richiesto per vincere la sfida di imprimere una nuova direzione allo sviluppo del nostro Paese.

Per questo le parti sociali e il CNEL hanno sollecitato il governo a coinvolgere direttamente i cittadini e le organizzazioni della società in questo sforzo comune, prevedendo strumenti definiti ai vari livelli per una loro partecipazione al monitoraggio e alla valutazione di tutte le fasi implementative del PNRR, come richiede lo stesso regolamento della Commissione europea.

Questa partecipazione dei cittadini e dei lavoratori va finalizzata non solo alla verifica degli stati di avanzamento dei progetti del PNRR, ma anche alla loro coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile segnalati dall'Europa, per stimolare l'impegno di tutti al loro raggiungimento.

L'approvazione del PNRR è solo un primo passo per impostare una nuova politica di sviluppo, perché nessuno degli ambiziosi progetti ora approvati dalla Commissione procede in modo automatico verso gli obiettivi indicati, ma richiede verifiche e azioni coerenti di tutti gli attori coinvolti, istituzioni, forze sociali e singole persone.

Convinto di questo, il Cnel ha ritenuto di impegnarsi con tutte le organizzazioni rappresentate al suo interno a seguire l'implementazione del Piano con un monitoraggio continuo.

Inoltre, ha deciso di impostare tale monitoraggio non alla stregua dei soli parametri quantitativi legati al PIL ma secondo gli indicatori BES, da tempo elaborati in collaborazione con Istat e ora dei Sustainable Development Goals (SDGs) adottati dall'Europa: una indicazione che è presente anche nel Rapporto qui presentato.

In tale analisi andranno dunque incluse, per verificarne l'evoluzione, le principali variabili del mercato del lavoro, relative non solo alla quantità ma alla qualità della occupazione e si dovranno considerare, come raccomanda la Commissione europea, le ricadute dei vari progetti su queste variabili.

## **Alzare il tasso di occupazione**

Se si considera che l'Action Plan europeo relativo alla attuazione del *Pillar of social rights* stabilisce come benchmark al 2030 per gli Stati membri il raggiungimento di un

tasso di occupazione del 78%, si può valutare la grande portata dell'impegno occupazionale richiesto, in particolare al nostro Paese che da tale benchmark è lontanissimo (da anni è bloccato sotto il 60%).

Le prospettive future dell'occupazione sono incerte in tutto il mondo e molti osservatori internazionali ipotizzano un domani in cui le nuove tecnologie digitali distruggeranno più posti di lavoro di quanto la nuova economia potrà crearne.

Ma se non vogliamo accettare conclusioni deterministiche, gli esiti occupazionali, come gli altri risultati economici, dipenderanno dalle scelte circa le direzioni dello sviluppo e dall'uso delle tecnologie.

Per questo è essenziale che nell'attuazione del piano si abbia una attenzione particolare a come combinare efficacemente i risultati produttivi da perseguire e la loro efficienza con le ricadute in termini di quantità e qualità della occupazione.

Una indicazione specifica in questa direzione viene dalla clausola cosiddetta "di condizionalità" che richiede alle imprese impegnate in lavori finanziati con le risorse europee di garantire una percentuale di occupazione per giovani e donne.

La disposizione ha un obiettivo condivisibile, ma andrebbe costruita meglio per renderla più efficace e agibile. Il Cnel ha proposto di distinguere la quota di assunzioni per i giovani da quella per le donne per evitare possibili squilibri fra i due gruppi, che oltretutto hanno caratteri ed esigenze diverse.

Inoltre, la quota fissa del 30% è troppo rigida e può essere di difficile applicazione da parte delle imprese. Meglio sarebbe richiedere un incremento (di dimensioni contenute) della quantità di occupazione di giovani e di donne rispetto a quella presente nella singola azienda, magari specifico per qualifiche (i dati distinti per qualifica devono essere resi noti dalle aziende). E si potrebbe prevedere un premio all'azienda se assume giovani o donne oltre questa quota minima di incremento.

In ogni caso l'attenzione del piano non può ridursi a una norma specifica. Si tratta invece di valorizzare tutti gli obiettivi e le risorse per migliorare le performance qualitative e quantitative dell'occupazione. Le previsioni del PNRR che ipotizzano a fine 2026 una crescita della occupazione del 3,6% sono deludenti, minori di quelle prospettate in altri Paesi, e del tutto insufficienti a raggiungere gli obiettivi dell'Action Plan europeo.

## **Le opportunità del PNRR della economia verde: il ruolo della economia sociale**

Eppure le possibilità di creare buona occupazione sono molteplici in varie linee di sviluppo previste dal PNRR, come rileva anche il Rapporto della Fondazione per la Sussidiarietà: nei nuovi lavori richiesti dalle produzioni della economia green, nelle diverse attività rivolte alla cura delle persone e al welfare che rispondono a bisogni crescenti della popolazione, dai bambini agli anziani come emerso durante la pandemia, nel campo altrettanto esteso delle attività di rigenerazione urbana e di difesa del territorio, della agricoltura e del turismo sostenibile, della valorizzazione dei beni culturali e ambientali.

In queste attività un ruolo particolare può essere giocato dalla economia sociale, il cui sviluppo è un obiettivo indicato anche da un apposito piano di azione europeo.

Il presente Rapporto segnala il contributo concreto che le imprese sociali e le cooperative dei lavoratori hanno dato e possono continuare a dare alla occupazione nei settori e nelle aree indicate. È significativo che le crisi recenti, fino alla pandemia del 2020, non abbia-

no interrotto lo sviluppo in Italia della economia sociale, che anzi è stato maggiore della debolissima crescita della nostra economia.

Le diverse realtà del Terzo settore sono state chiamate a intervenire, specie nelle aree in cui i bisogni sociali di assistenza sono stati più acuti, spesso a integrazione e in supplenza del welfare pubblico

Non si deve dimenticare però che, per rendere utili queste attività, occorre investire nella innovazione delle loro strutture e nella qualificazione delle persone da impiegarsi, così da metterle in grado di svolgere i nuovi compiti cui sono chiamate.

In realtà le trasformazioni in atto nell'economia digitale sono una sfida non solo per il mondo del lavoro, ma anche per tutte le imprese. Come si rileva nel Rapporto, e in molte analisi internazionali, tali trasformazioni richiedono un ripensamento della idea stessa di impresa, delle sue strutture interne e delle relazioni con gli stakeholder esterni.

Non solo va superata l'impresa gerarchica del passato per renderla più flessibile e organizzata secondo schemi a rete, ma occorrerà potenziare la partecipazione dei lavoratori come parte integrante della comunità aziendale. La responsabilità sociale deve diventare non un aspetto marginale ma un tratto centrale del comportamento delle aziende, coerente con una concezione dell'impresa come bene comune (come *commons*).

## **La centralità della formazione per le nuove competenze e per il lavoro sostenibile**

Il Rapporto dedica ampio spazio alle politiche formative nei loro diversi aspetti, ritenendole centrali per le prospettive e lo sviluppo del lavoro.

In effetti, la qualificazione delle persone è un punto critico da tutti segnalato per ogni intervento del PNRR e in realtà per il nostro futuro economico e umano.

Se le prospettive quantitative dell'occupazione sono incerte, è invece certo che il lavoro del futuro richiederà più conoscenze e più competenze di quelle necessarie in passato. Le nuove tecnologie – specie digitali – stanno trasformando in profondità sia le forme del lavoro sia le *skills* necessarie alle persone che lavorano. Tutte le ricerche mostrano che queste tecnologie penalizzano in particolare i lavori di routine, mentre valorizzano i lavori ad alta intensità di conoscenza e di capacità relazionale.

Nel contempo, come osserva il Rapporto, il cambiamento coinvolge pur con varianti tutte le professioni, in modo più accentuato le professioni *high skills*, ma anche figure professionali più tradizionali.

Per aumentare le opportunità di buona occupazione, specie a favore delle future generazioni e per contrastare i rischi di ulteriori diseguaglianze, è quindi urgente che i vari settori del PNRR siano accompagnati da adeguati investimenti in educazione e qualificazione delle persone.

Per questo il Rapporto ritiene che l'adeguamento delle competenze debba essere messo al centro delle politiche attive del lavoro, attraverso il concorso sia dei programmi di educazione formale sia di quelli di formazione aziendale. Non si tratta solo di un aumento delle risorse pubbliche e private per la formazione, che pure è necessario, ma anche qui di ripensare molti degli elementi della formazione ricevuta dal passato per adeguarli alle novità dell'economia digitale e alle nuove direzioni dello sviluppo e del lavoro.

Alcuni di questi punti sono menzionati anche nel Rapporto. In particolare sono da riformulare i programmi nazionali di apprendimento per l'intero arco della vita. Vanno

adeguate e rafforzate molte delle strumentazioni didattiche e organizzative, correlando gli interventi formativi a una previsione aggiornata dei relativi fabbisogni delle imprese e della società (per contrastare i gravi fenomeni in atto di *mismatch*).

Devono essere migliorate le capacità didattiche e funzionali sia dei vari enti formativi, ora troppo numerosi e spesso poco attrezzati, sia delle aziende, che devono aprirsi alle esigenze di formazione dei dipendenti. È da prevedere un sistema di certificazione unitario e affidabile, da tempo atteso, tale da rendere riconoscibili e spendibili sui mercati le competenze acquisite dalle persone.

Infine – e ancora più importante – occorre ripensare i contenuti e i metodi formativi per adeguarli alle sfide del futuro.

Le migliori pratiche internazionali confermano che tali metodi devono combinare in modo nuovo la formazione di competenze tecniche e specialistiche con l'arricchimento delle conoscenze di base e lo sviluppo di capacità personali (skill sociali e interpersonali, *critical thinking*, ecc.).

Queste sono capacità che le macchine intelligenti non possono replicare (per ora) e che continueranno a essere richieste anche in ambienti ad alta intensità tecnologica.

La dimensione dell'impegno per la formazione continua dei lavoratori è segnalata dall'Action plan attuativo dell'*European Pillar of social rights*. L'obiettivo da raggiungere al 2030 è che il 60% dei lavoratori devono essere coinvolti ogni anno in attività formative adeguate (ora la media europea è attorno al 35% e quella italiana supera appena il 10%) e che l'80% degli adulti dovrà possedere almeno competenze digitali di base.

Obiettivi formativi di questa portata richiedono non solo più risorse pubbliche specificamente destinate, ma un coinvolgimento finanziario e organizzativo delle aziende, dove si dovrà svolgere una parte centrale della formazione professionale continua.

La diffusione nelle aziende delle azioni formative delle dimensioni richieste potrà richiedere non solo agevolazioni fiscali mirate, ma anche adeguamenti e flessibilità degli orari di lavoro tali da agevolare una effettiva partecipazione dei lavoratori.

Un obiettivo fondamentale da condividere e da promuovere nel Paese fin dall'avvio del PNRR riguarda dunque la necessità di dare una effettiva centralità alla formazione come leva strategica nelle politiche economiche e del lavoro: questo perché siamo convinti che la crescita delle competenze e delle capacità delle persone è una condizione essenziale anche per migliorare la qualità dell'occupazione e per sostenere il nuovo modello di sviluppo indicato dal piano Next Generation EU.

### **Qualificare il sistema produttivo: la responsabilità delle imprese**

Non dimentichiamo però che il potenziamento e il rinnovamento del sistema formativo devono trovare riscontro in un parallelo rinnovamento del nostro sistema produttivo, della qualità e delle strategie delle imprese che, a cominciare da quelle piccole, devono fare un salto di qualità se vogliono cogliere le opportunità offerte dalla economia green e digitale. Devono aumentare la loro capacità di innovazione per adeguarsi alle trasformazioni richieste da questi nuovi target, devono investire di più per migliorare la qualità delle loro produzioni e dei loro prodotti.

Non si tratta solo di introdurre innovazioni tecniche o finanziarie, ma di cambiare orientamento strategico e financo impostazione culturale.

Il modo di valorizzare il lavoro, o come si dice la gestione delle risorse umane, dovrà essere un test centrale per verificare la capacità delle imprese di affrontare le nuove sfide. Gli stessi esperti aziendali di relazioni del lavoro osservano che le imprese dovranno occuparsi più che nel passato della formazione, delle motivazione e del benessere dei loro dipendenti, se vorranno rispondere alle aspettative delle nuove generazioni di lavoratori, che sono più istruiti e più consapevoli dei loro genitori.

La responsabilità sociale delle imprese, se non vorrà essere una formula vuota, dovrà esprimersi nei confronti di tutti gli *stakeholders*, ma non potrà non riguardare anzitutto i lavoratori, prevedendo strumenti partecipativi nuovi in grado di coinvolgerli di più nella vita aziendale e di valorizzare le loro capacità e la loro intelligenza.

Elementi importanti della responsabilità aziendale consisteranno da una parte nel dedicare più attenzione alla formazione dei lavoratori e al loro welfare, e dall'altra nell'apprezzare adeguatamente le loro competenze e capacità, per non alimentare un circolo vizioso fra scarsi investimenti in formazione, bassi salari e bassa produttività.

Come si vede, porre il lavoro al centro degli obiettivi della nostra ripresa richiede un approccio strategico comprensivo che diventa un tutt'uno con le strategie del Paese.

Questo obiettivo deve ispirare tutte le principali misure economiche e sociali del futuro: dagli orientamenti macroeconomici verso la promozione di una occupazione di qualità, alla educazione e formazione nel corso della vita, alle politiche attive sul mercato del lavoro per sostenere i lavoratori nelle transizioni fra diverse occupazioni conseguenti alle trasformazioni produttive, fino a nuovi modi di gestione dei rapporti di lavoro nelle imprese ispirati alla partecipazione.

# Introduzione

*Alberto Brugnoli, Mario Mezzanatica, Giorgio Vittadini*

La Fondazione per la Sussidiarietà, nella sua attività di promozione della cultura sussidiaria, prosegue nel 2021 l'analisi degli elementi fondanti del nuovo paradigma di sviluppo sostenibile posto alla base dell'Agenda 2030, programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità dell'ONU. Con i Rapporti pubblicati negli ultimi anni, la Fondazione per la Sussidiarietà sostiene il dibattito su come i circoli virtuosi della cultura sussidiaria, la tensione al bene comune e la necessità di perseguire uno sviluppo sostenibile possano trasformare la nostra società.

Il Rapporto 2020/2021, *Sussidiarietà e... lavoro sostenibile* – proseguendo il dibattito avviato con *Sussidiarietà e... giovani al Sud*, sviluppato con *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile* e con *Sussidiarietà e... finanza sostenibile* – approfondisce il tema del lavoro sostenibile.

In particolare, il nuovo Rapporto si pone l'obiettivo di offrire una valutazione delle recenti evoluzioni nel mercato del lavoro e degli impatti registrati a seguito delle due ultime grandi crisi mondiali, con particolare riferimento alla popolazione giovanile nel contesto europeo e italiano, analizzando il contributo che il lavoro può fornire alla crescita sostenibile.

Tra i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile stabiliti dall'Agenda 2030, il goal n. 8 è quello che fissa i traguardi da perseguire con specifico riferimento all'occupazione e al lavoro. L'obiettivo, in particolare, richiede che si sostenga “una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti” al fine di trasformare il mondo e la nostra società.

Eurofound (2015)<sup>1</sup> offre una definizione di “lavoro sostenibile” utile agli scopi del presente Rapporto: “Lavorare in modo sostenibile significa, innanzitutto, creare le condizioni affinché le persone possano sviluppare la propria professionalità e rimanere attive durante tutta la loro vita in un'ottica di costante occupabilità, eliminando i fattori che scoraggiano od ostacolano l'ingresso, la permanenza e la crescita nel mondo del lavoro”.

Il tema della trasformazione, come i lettori potranno cogliere, rappresenta il leitmotiv del Rapporto che, nella prima parte, individua le evoluzioni e le tendenze di carattere sociale, ambientale, economico e tecnologico che plasmano la trasformazione del mercato del lavoro e che possono essere individuate a livello mondiale, ovvero che sono determinate dalla nuova generazione di policy pubbliche poste in essere dall'Unione europea.

1 Eurofund (2015), *6th European Working Conditions Survey*, [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)

La debole crescita economica mondiale che ha seguito la grande crisi finanziaria del 2009 è stata caratterizzata da un tasso di creazione dei posti di lavoro al di sotto della media precedente la crisi, che induce a riflettere su alcuni fenomeni strutturali, quali invecchiamento della popolazione, processo di globalizzazione, innovazione tecnologica e digitalizzazione, transizione verde, che trasformano radicalmente il mercato del lavoro e con esso l'intera società. La crisi scaturita dalla pandemia da Covid-19 ha poi determinato impatti rilevanti sul mercato del lavoro, solo in parte mitigati dall'intervento pubblico. Inoltre, la nuova crisi ha accelerato alcune tendenze, ad esempio quella della transizione digitale, e ha reso evidente la necessità di intervenire e riformare le politiche pubbliche. Nel primo contributo, in particolare, gli autori, Emilio Colombo, Mario Mezzananza e Giampaolo Montaletti, interrogandosi su quali siano le tendenze di lungo periodo che influenzano il mercato del lavoro a livello globale, esaminano quattro importanti megatrend: la demografia, il progresso tecnico (digitalizzazione), la globalizzazione e la transizione verde. Ciascuno di tali trend ha effetti rilevanti sul mercato del lavoro.

1. L'invecchiamento rischia di mettere in crisi i sistemi pensionistici e assistenziali. Al contempo esso richiede che le competenze dei lavoratori debbano essere aggiornate continuamente e, infine, che le stesse competenze si adeguino ai bisogni della crescente corte di anziani.
2. Il processo di globalizzazione, secondo gli autori, determina gli effetti di *brain drain* e accentua le differenze inter-regionali e inter-nazionali in cui alcune regioni attrattive beneficiano di lavoro sempre più qualificato a discapito di regioni meno attrattive.
3. Il progresso tecnico determina la sostituzione dell'uomo con i robot ma apre anche il campo a nuove professioni e determina la necessità per i lavoratori di acquisire un maggiore contenuto di conoscenza in un numero sempre più grande di settori e mansioni.
4. La transizione verde determina una crescente domanda di occupazioni che valorizzano le competenze green e favorisce la crescita di nuove professioni nei settori green intensive.

Il primo contributo del Rapporto, inoltre, esamina in che modo i megatrend hanno avuto effetto sul mercato del lavoro italiano, analizzando il tasso di occupazione, i divari nella partecipazione al mercato e le forme di ricerca occupazionale. Infine, gli autori presentano alcune indicazioni di policy con riferimento ai programmi nazionali di apprendimento e alle competenze.

Nel secondo contributo, Alberto Brugnoli e Cristian Matraia si focalizzano sul tema delle politiche europee per l'occupazione, degli strumenti e delle risorse rese disponibili agli Stati membri.

Le politiche europee per l'occupazione e il pilastro europeo dei diritti sociali dovrebbero consentire di accompagnare la trasformazione della nostra economia verso una crescita sostenibile, sostenendo i mercati del lavoro e i sistemi di protezione sociale, equi e ben funzionanti. Per la trasformazione dell'economia e il sostegno all'occupazione sostenibile l'Unione europea renderà disponibili oltre 1.800 miliardi nel ciclo di programmazione 2021-2027, destinando all'Italia risorse per oltre 240 miliardi di euro attraverso i programmi cofinanziati dai fondi strutturali e il Piano Nazionale per la Ripresa e la Resilienza. Nell'ambito del contributo si esaminano anche gli investimenti e le riforme perseguite dal PNRR che potrebbero mitigare gli effetti negativi che sono derivati dalla crisi.

Al termine del contributo vengono posti in rilievo gli effetti determinati dalla pandemia da Covid-19, mostrando tuttavia anche le nuove opportunità che sono scaturite in termini di aggiornamento delle competenze, gestione flessibile del lavoro, ripensamento delle politiche per la conciliazione e di quelle in materia di sicurezza sociale per i lavoratori atipici. Inoltre, gli autori presentano alcune indicazioni di policy ed esaminano i settori che dovrebbero presentare nuove opportunità di lavoro: transizione verde, turismo ed economia sociale. Gli autori, in particolare, al fine di ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, segnalano la necessità di un più forte raccordo tra politiche per l'occupazione e la formazione, da una parte, e politiche di investimento dall'altra.

Nella seconda parte del Rapporto, il tema della trasformazione è indagato dal punto di vista degli effetti sul mercato del lavoro, approfondendo in che modo i "megatrend" condizionino significativamente il lavoro, mutando competenze e conoscenze richieste. L'obiettivo di questa parte è duplice: definire gli effetti dei megatrend attraverso l'identificazione di fattori caratterizzanti che emergono dai principali studi scientifici e, successivamente, analizzare quali-quantitativamente i cambiamenti in atto attraverso l'analisi delle offerte di lavoro pubblicate sul Web dalle aziende – le online job vacancy.

Nel terzo capitolo, in particolare, Emilio Colombo, Anna Gibelli, Fabio Mercorio e Mario Mezzanzanica esaminano la domanda di lavoro che emerge da oltre 2,5 milioni di online job vacancy per comprendere la dinamica del mondo del lavoro, confrontare il caso italiano con altri Paesi, stimare l'impatto delle competenze nella domanda di lavoro e analizzare le nuove skill richieste dalle aziende. Il contributo esamina dapprima l'andamento degli annunci di lavoro per area aziendale e area geografica, focalizzandosi successivamente sull'effetto del Covid-19 sulla domanda di lavoro. I dati mostrano la riduzione della domanda di lavoro sul Web in corrispondenza all'attuazione delle politiche di restringimento attuate a livello governativo, in particolare durante il lockdown. Le uniche aree professionali che crescono sono collegate alla logistica per il settore del commercio e all'area della produzione ed erogazione dei servizi per il settore dei servizi. Il capitolo prosegue poi con l'analisi dell'impatto delle skill nelle professioni. Le job vacancy evidenziano la maggiore rilevanza delle skill professionali ma testimoniano anche l'importanza sempre più significativa delle competenze digitali (applicative, tecniche ICT, base e brokeraggio informativo) in tutte le aree professionali. Con riferimento alle competenze trasversali, l'analisi dimostra quali siano le skill più rilevanti: management skill (37%), social skill (28%) e skill interpersonali. Gli autori, poi, si concentrano sul cambiamento della domanda di skill nelle diverse professionalità. Dall'analisi svolta, gli autori traggono le conclusioni che il mercato del lavoro negli ultimi cinque anni ha registrato un forte cambiamento e molte professioni richiedono una differente composizione di competenze principali ovvero nuove skill (analisi dei dati per supportare i processi decisionali, utilizzo di tecniche innovative per innovare i processi, ecc.).

Nel quarto capitolo, Francesco Seghezzi esamina quali sono le trasformazioni a livello di organizzazione del lavoro che hanno subito un'accelerazione a seguito della pandemia da Covid-19. Il contributo, in particolare, approfondisce due temi rilevanti, ossia l'impatto della tecnologia e il lavoro da remoto, analizzando in che modo tali fenomeni contribuiscano al perseguimento della sostenibilità del lavoro. A partire da tali analisi, l'autore evidenzia come l'organizzazione del lavoro nell'ambito del contesto di trasformazione che stiamo affrontando non è solo una questione tecnica o manageriale, ma richiede il

ripensamento dell'idea stessa dell'impresa, delle sue relazioni e dei suoi componenti. In particolare, secondo Seghezzi, una strada interessante da percorrere per conciliare esigenze produttive e sostenibilità del lavoro potrebbe essere quella di attuare forme di partecipazione organizzativa dei lavoratori che possano attuarsi attraverso buone relazioni industriali all'interno dei contesti aziendali.

La terza parte del Rapporto, proseguendo nell'analisi della trasformazione del lavoro, approfondisce alcuni aspetti specifici legati al tema dell'organizzazione del lavoro e alla pratica della selezione. Nel quinto capitolo, in particolare, Massimo Ferlini e Claudio Negro raccontano le trasformazioni e i cambiamenti che si sono verificati nelle pratiche di selezione, adottando quale metodo di analisi quello delle interviste ai responsabili della selezione di due grandi imprese, di due agenzie per il lavoro e ai direttori di due associazioni di impresa, commercio e artigianato. Dalle analisi emergono spunti interessanti offerti dagli intervistati:

- vi sono numerosi mismatch che caratterizzano il mercato del lavoro e che sono originati dalle differenti competenze ricercate dalle imprese e possedute dai candidati e che riguardano sia le skill tecniche che le skill personali e comportamentali;
- gli ITS sono generalmente apprezzati e ci si aspetta che possano crescere nel numero, diffondersi territorialmente ed essere semplificati nella governance;
- la selezione del personale è gestita soprattutto attraverso i canali diretti dell'impresa e non si ricorre alla rete dei centri pubblici per l'impiego;
- con riferimento alla transizione digitale, la valutazione data dai responsabili HR è complessivamente ottimistica ma vengono evidenziate le necessità di piani formativi e informativi che supportino la trasformazione delle imprese;
- la flessibilità introdotta con lo smart working dovrebbe essere ridimensionata e contrattata, anche in ragione del fatto che il lavoro viene considerato soprattutto come relazione sociale.

La dimensione di impresa determina ancora fortemente i percorsi di selezione utilizzati per la ricerca delle persone. Il ricorso ai social è più una estensione della rete di relazioni personali e territoriali che un uso strutturato della rete. D'altro canto la valutazione delle *soft skills* determinanti per la professione è presente fin dall'avvio della relazione nelle imprese di piccola dimensione e comporta sempre più una difficoltà per l'inserimento veloce di giovani.

Importante è però il ruolo delle associazioni, per intervenire direttamente con scuole di formazione professionale o nel fare farete fra associati e centri di formazione presenti sul territorio.

L'ultima parte del Rapporto presenta infine alcune testimonianze della transizione verso il nuovo paradigma di "lavoro sostenibile" presentando esperienze legate al mondo dell'impresa e dell'economia sociale che dimostrano in che modo si possano sperimentare e adottare percorsi virtuosi di trasformazione che possano determinare una crescita sostenibile.

In questa parte viene dapprima presentata l'esperienza di Cariplo Factory, un hub di innovazione che tra il 2016 e il 2018 ha realizzato 16 progetti, coinvolgendo oltre 10mila partecipanti che hanno condotto a quasi 12mila job opportunities. I progetti condotti da Cariplo hanno riguardato gli innovatori, gli startupper, i giovani professionisti e gli im-

prenditori interessati a percorsi formativi innovativi, gli studenti in alternanza lavoro e le persone fuori mercato.

Il secondo caso presentato è quello di Fondimpresa, associazione paritetica costituita da Confindustria e sindacati, che gestisce il più importante fondo interprofessionale per il finanziamento della formazione continua delle aziende, che conta oltre 209mila imprese aderenti e coinvolge quasi 5 milioni di lavoratori. Fondimpresa presenta l'esperienza pilota dell'avviso 3/2019 che è stato focalizzato sulla formazione di figure professionali difficilmente reperibili sul mercato del lavoro e sulla riqualificazione del personale di aziende in difficoltà.

Nel terzo caso, la Fondazione Gi Group ha fatto proprio il concetto di lavoro sostenibile e fin dalla sua costituzione ha realizzato iniziative gratuite per sostenere nei confronti delle persone, delle organizzazioni e della società la diffusione della cultura del lavoro, intesa come educazione al valore personale e sociale dello stesso. Nel 2020, inoltre, la Fondazione ha istituito un Osservatorio dedicato al Lavoro sostenibile per promuovere negli anni ricerche, pubblicazioni ed eventi sul tema, per generare momenti di confronto fra i diversi stakeholder e promuovere la creazione di sinergie capaci di diffondere nel nostro Paese occasioni sempre più concrete di "lavoro sostenibile".

Nell'ultimo caso presentato, viene illustrata l'esperienza di Eolo Spa, operatore italiano di telecomunicazione e principale fornitore di banda ultralarga wireless per il segmento residenziale e delle imprese. L'esperienza di Eolo è significativa perché dimostra come si possano attrarre talenti e prendersi cura di loro, integrando gli obiettivi di sostenibilità di Agenda 2030 nel DNA dell'azienda.

Nella sezione finale, dedicata ai Commenti, personalità del mondo economico, politico e sociale riflettono sinteticamente sul tema "lavoro sostenibile", cogliendo spunti e provocazioni suscitati dal Rapporto.

Desideriamo ringraziare gli autori che hanno partecipato alla stesura del Rapporto e le personalità che si sono rese disponibili a commentarlo e tutti coloro che, a diverso titolo, si sono coinvolte in questa appassionante indagine. A tutti, la nostra più sincera gratitudine, non solo per aver assicurato il loro apporto ma soprattutto per la qualità dei contenuti e dei servizi offerti e la positività e costruttività delle relazioni avviate o consolidate.

Una particolare menzione, infine, agli attori che hanno contribuito anche economicamente alla realizzazione del Rapporto: Eolo, Fondazione Cariplo, Fondazione Gi Group, Fondimpresa.



**PRIMA PARTE**

**LE GRANDI TENDENZE CHE INFLUENZANO  
IL MERCATO DEL LAVORO**



# 1. Le grandi tendenze che influenzano il mercato del lavoro

*Emilio Colombo, Mario Mezzanatica e Giampaolo Montaletti*

## 1.1 Il contesto

Quali sono le tendenze di lungo medio periodo che stanno influenzando il mercato del lavoro a livello globale e come si ripercuotono sui mercati del lavoro locali in Italia e in Europa?

Gli economisti definiscono queste tendenze “megatrend” e mai come in questi anni esse si sono manifestate con forza trasformando in modo radicale il mercato del lavoro.

Complessivamente possiamo identificare quattro grandi megatrend: la demografia, il progresso tecnico (digitalizzazione), la globalizzazione e la transizione verde.

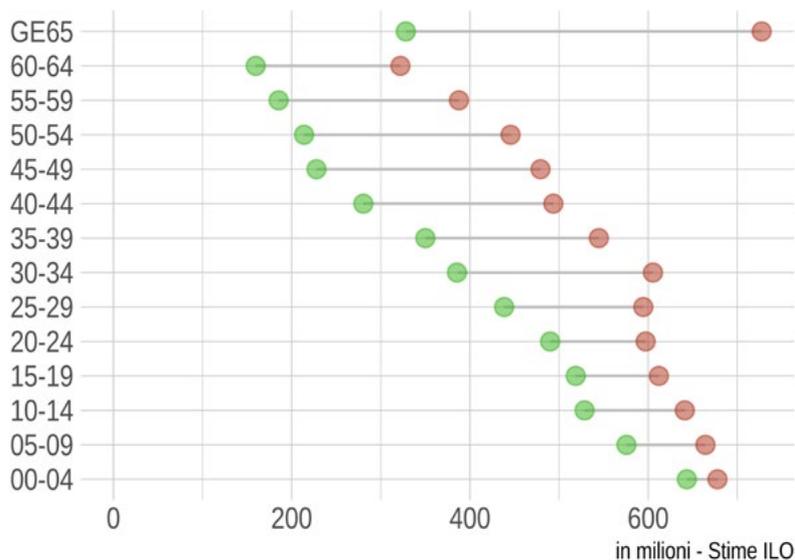
### *1.1.1 Il fattore demografico*

È noto che, negli ultimi trent'anni, la popolazione mondiale è cresciuta ma soprattutto è invecchiata. L'aumento della popolazione mondiale è infatti avvenuto principalmente attraverso la crescita delle classi di età dai 25 anni in su; in particolare gli over 65 sono più che raddoppiati (Fig. 1.1). L'invecchiamento complessivo della popolazione è un fenomeno che riguarda tutto il mondo nel suo complesso, ma è particolarmente acuto nei Paesi avanzati.

I Paesi con redditi bassi e medio bassi presentano un peso maggiore della popolazione giovanile, mentre i Paesi con i redditi alti e medio alti hanno visto la diminuzione in valore assoluto delle coorti giovanili (al di sotto dei 24 anni) fra il 1990 e il 2020 (Fig. 1.2). L'invecchiamento della popolazione ha effetti molteplici. Un primo effetto è di carattere generale e impatta sull'intero sistema del welfare, in cui la crescita dell'aspettativa di vita mette in crisi la sostenibilità dei sistemi pensionistici e assistenziali.

Un secondo effetto riguarda le competenze dei lavoratori. In un contesto in cui le persone devono lavorare più a lungo, le competenze sono destinate a diventare obsolete e devono essere aggiornate continuamente.

Un terzo aspetto ha a che fare con la domanda di specifiche competenze generata dalla crescente coorte di anziani che determina una richiesta sempre maggiore di occupazioni di carattere sanitario e riabilitative, ma anche di impieghi dedicati all'organizzazione del tempo libero ecc.

**Figura 1.1 La popolazione mondiale per classi di età, fra il 1990 (verde) e il 2020 (rosso)**

### 1.1.2 Globalizzazione e migrazioni

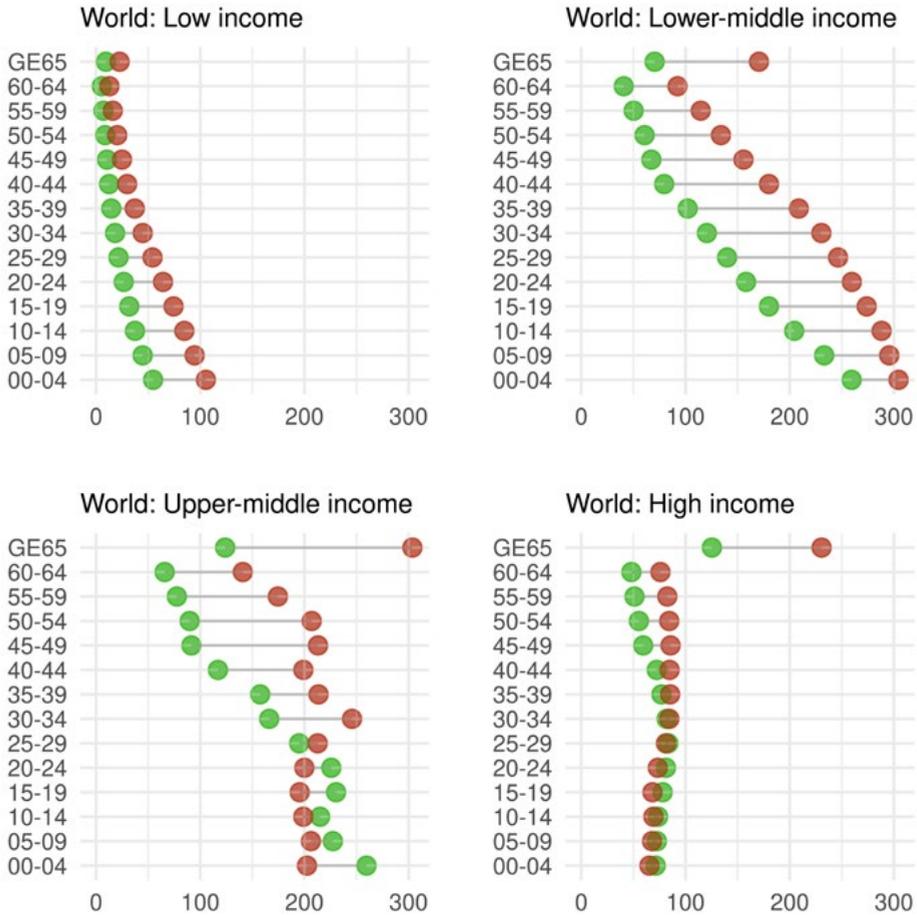
La globalizzazione ha avuto effetti diversi sul mercato del lavoro. Nell'ambito produttivo si sono accentuati i processi di localizzazione quali outsourcing (esternalizzazione) e offshoring (delocalizzazione) con la nascita della cosiddetta *global value chain*. Nel mercato del lavoro ne è conseguita una diversa domanda di competenze nelle varie fasi del processo di produzione, generalmente tradotta in maggior richiesta di low skill nei Paesi meno avanzati dove vengono localizzate le attività a minor valore aggiunto e una maggiore domanda di high skill nei Paesi più avanzati dove tendono a concentrarsi le attività a maggior valore aggiunto.

La globalizzazione ha anche inferto un impulso senza precedenti alla mobilità del lavoro. Limitando l'analisi all'Unione europea, la Figura 1.3 mostra come la percentuale di popolazione attiva nata in un Paese estero sia cresciuta costantemente negli ultimi 10 anni, raggiungendo il 15% nell'area euro e toccando punte del 20% in Germania e del 25% in Svezia (secondo i dati della rilevazione sulle forze di lavoro). Anche in Italia la percentuale oscilla attorno al 14%.

La crisi conseguente alle misure di contenimento della pandemia da Covid-19 ha temporaneamente rallentato la mobilità delle persone, ma è ragionevole ritenere che il miglioramento delle condizioni sanitarie nei Paesi più sviluppati continui ad attrarre persone e capitali e a consolidare una tendenza alla mobilità internazionale del lavoro.

Proprio la crescente mobilità del lavoro accentua le differenze inter-regionali e internazionali in cui alcune regioni attrattive beneficiano di lavoro sempre più qualificato a discapito delle regioni meno attrattive. In particolare, nel nostro Paese, il fenomeno migratorio è stato caratterizzato da una crescente immigrazione di forza lavoro prevalentemente poco qualificata, a fronte di una crescente emigrazione di forze lavoro giovani e prevalentemente qualificate (il cosiddetto *brain drain*).

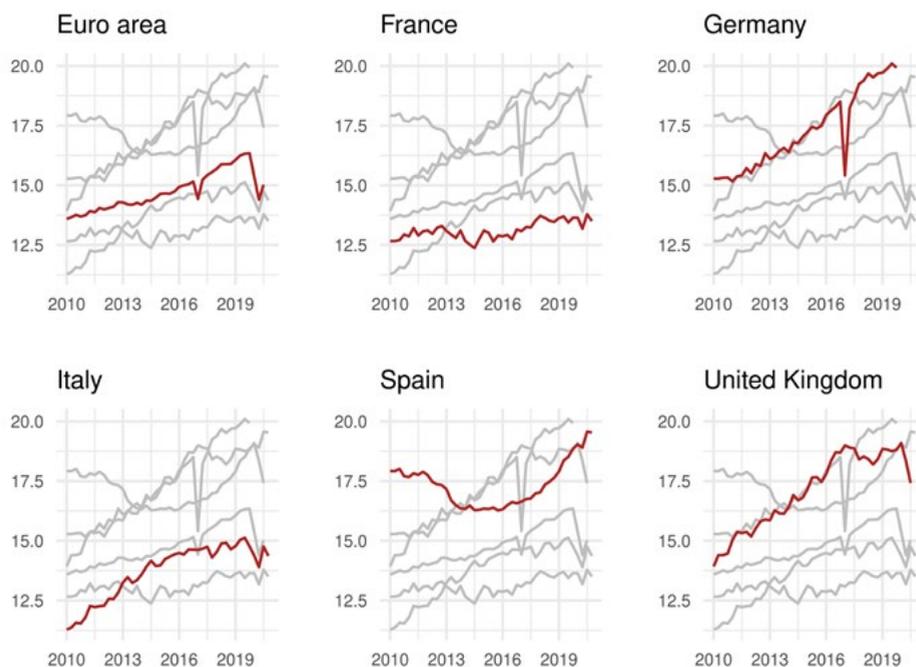
**Figura 1.2 La popolazione mondiale per classi di età e fasce di reddito, fra il 1990 (verde) e il 2020 (rosso)**



### 1.1.3 Progresso tecnico e digitalizzazione

La tecnologia ha profondamente modificato il mondo del lavoro operando una vera e propria rivoluzione digitale nel settore produttivo. Non si tratta solo delle tecnologie legate alla cosiddetta industria 4.0 e all'impiego di robot in sostituzione del lavoro manuale, ma anche dello sviluppo dell'intelligenza artificiale e delle implicazioni che essa ha per il mondo dei servizi, coinvolgendo professioni che sino a pochi anni fa sembravano immuni dalla minaccia tecnologica. Infatti, da una parte i robot svolgono mansioni sempre più sofisticate, e dunque sostituiscono l'uomo, dall'altra la tecnologia ha aperto il campo a nuovi lavori che non esistevano sino a pochi anni fa (ad esempio la cyber-security, il settore dei videogiochi, lo sviluppo delle nuove forme di comunicazione ecc.).

Il combinato disposto di questi fattori è stato quello di modificare radicalmente il rapporto uomo-macchina rendendolo sempre più intenso e pervasivo. In generale molti lavori sono diventati più complessi richiedendo un maggior contenuto di conoscenza in un numero sempre più grande di settori e di mansioni.

**Figura 1.3 Percentuale della popolazione attiva nata all'estero**

Nella maggioranza dei Paesi OECD l'utilizzo quotidiano del computer per lo svolgimento del proprio lavoro riguarda più del 60% degli addetti di imprese con 10 o più dipendenti, con una tendenza alla crescita costante negli ultimi 15 anni. Parallelamente è cresciuta anche l'educazione terziaria: nella media dei Paesi OECD il 38% della popolazione fra 15 e 64 anni ha un titolo post diploma; vent'anni fa la stessa percentuale era poco sopra al 20%.

#### 1.1.4 La transizione verde

Infine il fattore climatico, da vera e propria emergenza ambientale, sta rapidamente diventando un determinante fattore di cambiamento nel mercato del lavoro. Da una parte la crescente attenzione ai temi della sostenibilità ambientale comporta una crescente domanda di occupazioni che valorizzino competenze green, dall'altra i notevoli programmi di investimento (si pensi, ad esempio, al Green Deal europeo) favorirà la crescita di nuove occupazioni nei settori a green intensive.

Questi megatrend si sono intersecati con le dinamiche economiche e congiunturali che hanno attraversato le economie europee; in particolare, la crisi economica del 2008-2009 e del 2011-2012 in Italia ha determinato una forte contrazione dell'occupazione e un aumento della disoccupazione che, tuttavia, non è stata riassorbita dalla successiva ripresa a causa del persistere del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro. In aggiunta, lo shock pandemico ha da un lato attenuato alcuni fattori come, ad esempio, quello della globalizzazione e, dall'altro, ne ha accentuato altri, soprattutto la forte spinta alla digitalizzazione.

## 1.2 L'evoluzione del mercato del lavoro in Italia e in Europa

Per cogliere gli effetti che i megatrend delineati precedentemente hanno avuto sul mercato del lavoro italiano è opportuno analizzare alcuni indicatori sintetici.

### 1.2.1 Cosa misurare: il tasso di occupazione

La misura più significativa dell'andamento di un mercato del lavoro è costituita dal tasso di occupazione, inteso come rapporto fra il numero di persone occupate rispetto al totale delle persone presenti in una classe di età.

La rilevazione del numero di persone avviene tramite indagini campionarie: in Italia si svolge una rilevazione continua delle forze di lavoro che confluisce, assieme a indagini simili svolte negli altri Paesi europei, nella Labour Force Survey (LFS) coordinata da Eurostat.

Eurostat elabora e pubblica i dati principali a cadenze diverse (mensile, trimestrale e annuale). Per i nostri scopi utilizzeremo i dati elaborati trimestralmente e disponibili all'inizio del mese di aprile 2021<sup>1</sup>.

#### *Gli occupati*

La LFS considera "occupati" tutti coloro che nella settimana precedente l'intervista hanno svolto almeno un'ora di lavoro retribuito o hanno lavorato in un'azienda come coadiutori familiari.

La definizione di "disoccupazione" risulta invece più complessa. I disoccupati, per essere definiti tali, devono soddisfare tre condizioni:

- non avere lavorato nella settimana precedente l'intervista;
- avere compiuto almeno una azione di ricerca del lavoro nelle quattro settimane precedenti;
- essere disponibili a iniziare un lavoro nelle due settimane successive, se si presenta la possibilità.

Coloro che non hanno lavorato ma non cercano lavoro o non sono disponibili a iniziare un lavoro nelle due settimane successive sono considerati "inattivi".

La definizione di disoccupazione contiene quindi anche elementi di valutazione del comportamento futuro (la disponibilità a iniziare) ed è maggiormente variabile rispetto alla definizione di occupato. In realtà c'è una forte mobilità fra la condizione di disoccupato e di inattivo: la stessa persona può passare dall'una all'altra condizione facilmente nel tempo, semplicemente cercando lavoro con meno o più intensità.

Vi sono inoltre condizioni oggettive che possono limitare le attività di ricerca del lavoro, come, ad esempio, la chiusura estiva di molte attività produttive. Le misure di limitazione della mobilità imposte per mitigare la diffusione del Covid-19 hanno avuto un forte impatto sulla possibilità di cercare lavoro: in Italia e in altri Paesi europei si è avuto un calo sia dell'occupazione che della disoccupazione, con una crescita del numero di inattivi.

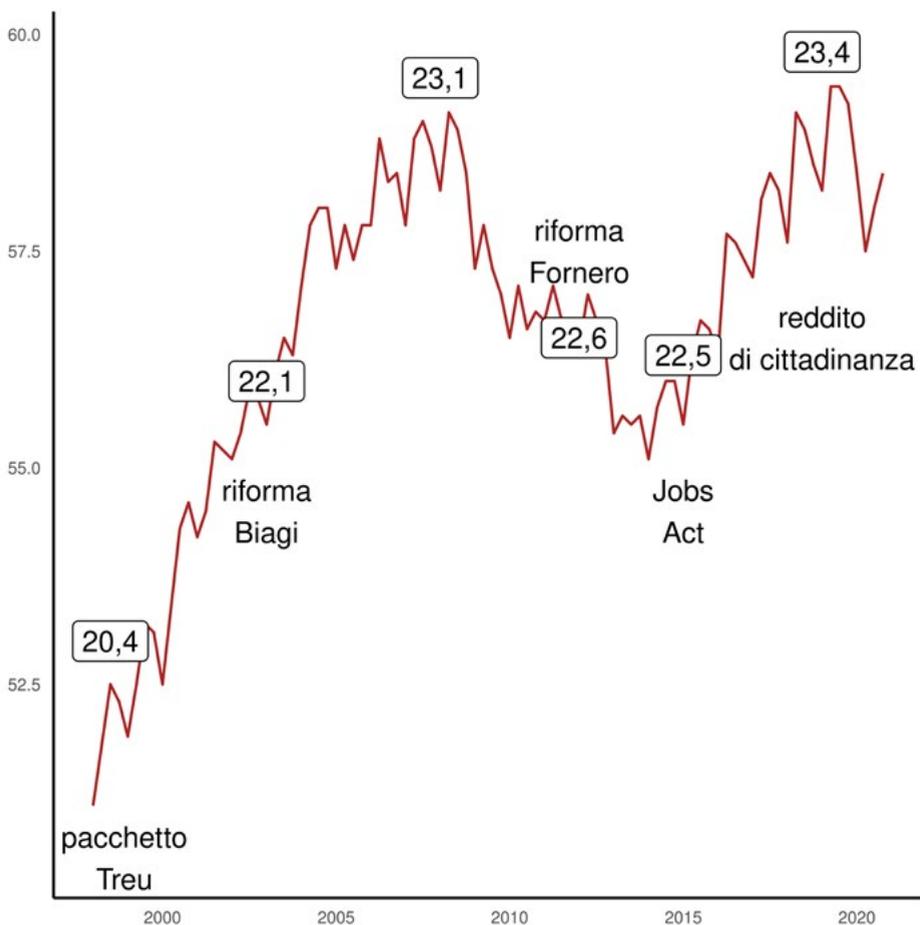
1 L'indagine è in corso di revisione. In particolare sono stati rivisti i criteri di attribuzione al nucleo familiare e la definizione di occupato. I sospesi dal lavoro da più di tre mesi, anche se hanno un contratto di lavoro vigente, non sono più considerati occupati; nel caso dell'Italia questo comporta la rivalutazione della posizione delle persone in cassa integrazione. Al momento di scrivere questa nota ISTAT sta provvedendo alla revisione delle serie storiche in modalità provvisoria. ISTAT prevede di concludere le attività revisione entro fine 2021.

### *L'evoluzione del tasso di occupazione in Italia e le riforme*

Fra la fine degli anni Novanta e il passato recente si sono susseguite in Italia diverse riforme tutte volte a facilitare la crescita dell'occupazione, attraverso vari strumenti, ad esempio rendendo più ampie le forme contrattuali utilizzabili o rafforzando gli ammortizzatori sociali e le reti di servizi per il lavoro.

Il cosiddetto "Pacchetto Treu", con la legge n. 196 del 24 giugno 1997, "Norme in materia di promozione dell'occupazione"<sup>2</sup>, introduce il contratto di lavoro temporaneo e procede a riformare l'apprendistato e a regolare i tirocini, in una più ampia revisione dei sistemi di formazione professionale; il "pacchetto" prevede inoltre iniziative per lo sviluppo dell'occupazione al Sud.

**Figura 1.4 Tasso di occupazione in Italia (classe di età 15-64 anni, occupati in milioni in alcuni anni)**



2 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1997/07/04/097G0227/sg>

La Figura 1.4 mostra l'evoluzione del tasso di occupazione italiano in relazione alle riforme più importanti nel mercato del lavoro. La "riforma Biagi" (d.l. 10 settembre 2003, n. 276) in attuazione a una legge delega del febbraio 2003, allarga ulteriormente la regolazione delle tipologie contrattuali flessibili e introduce misure di accreditamento per l'intermediazione del lavoro esercitata da operatori privati. La riforma è ampia e nella letteratura degli anni successivi la discussione delle relazioni fra incremento della flessibilità nel mercato del lavoro e riduzione della disoccupazione non trova conferme univoche. La crescita economica dei primi anni 2000 porta a un ampio uso della flessibilità e alla crescita occupazionale; fra il 2000 e il 2008 gli occupati passano da 20,4 a 23,1 milioni, con un tasso di occupazione crescente.

Nel 2008 la crisi mondiale riporta verso il basso la curva occupazionale. Fra il 2010 e il 2013 i tassi occupazionali si stabilizzano, ma la crisi del debito sovrano porta alla nomina del governo Monti e alla riforma del sistema pensionistico nota come "riforma Fornero" dal nome dell'allora ministro del lavoro e delle politiche sociali. La riforma porta correttivi al sistema pensionistico e alla previsione di un allungamento progressivo della vita lavorativa, rendendo le età di pensionamento variabili al variare della speranza di vita.

L'insieme di queste misure, vedremo in seguito, sta effettivamente portando a un progressivo innalzamento dei tassi occupazionali nelle classi di età più alte.

La discesa dell'occupazione prosegue sino al 2015. Il governo Renzi emana una riforma nota come "jobs act"; la delega al governo ha trovato attuazione in una serie di provvedimenti emanati fra il maggio 2014 e l'ottobre 2016. Viene introdotto il contratto a tutele crescenti, un contratto a tempo indeterminato che prevede garanzie che crescono al passare del tempo; vengono inoltre estese le tutele in caso di disoccupazione con l'istituzione della NASPI, un sussidio di disoccupazione decrescente della durata massima di 24 mesi; vengono unificate le funzioni ispettive sul mercato del lavoro e vengono riformati gli ammortizzatori in costanza di rapporto di lavoro (la cassa integrazione guadagni) prevedendo l'intervento della bilateralità per le piccole e medie imprese. Viene istituita ANPAL, una nuova agenzia nazionale che deve coordinare e promuovere le politiche attive del lavoro e, in particolare, l'assegno di ricollocazione, destinato ai beneficiari di NASPI, che prevede un supporto alla ricerca del lavoro per i disoccupati che intendano fare ricorso all'operato dei centri per l'impiego e delle agenzie accreditate. L'ampia riforma accompagna un periodo di ripresa occupazionale che dura fino al 2019 quando i tassi di occupazione toccano un nuovo massimo per poi rallentare.

Con d.l. 28 gennaio 2019, n. 4 viene infine istituito il "reddito di cittadinanza", una misura a contrasto della povertà che prevede l'erogazione di un assegno mensile al nucleo familiare ed esige, per i target che non presentino specifiche condizioni di fragilità, l'obbligo di partecipare attivamente alla ricerca del lavoro aderendo a programmi specifici. A tale scopo viene previsto il rafforzamento dei centri pubblici per l'impiego e l'assunzione presso ANPAL, con forme contrattuali a termine, di un contingente di circa tremila figure di supporto per la ricollocazione dei beneficiari del reddito (i cosiddetti "navigator").

L'insorgere della pandemia da Covid-19 sospende di fatto l'attività di politica attiva. Le misure di contenimento della diffusione virale prevedono la chiusura di molte attività economiche, in particolare nel settore dei servizi.

Il mercato del lavoro reagisce con il mancato rinnovo di molti contratti a termine quando giungono alla loro scadenza, riportando verso il basso l'occupazione. La sospensione dei

licenziamenti, ancora vigente al momento di scrivere, si rivela scarsamente efficace, e viene accompagnata da un massiccio ricorso alla cassa integrazione. I tassi di disoccupazione restano bassi, visto che la difficoltà di cercare un lavoro e le scarse prospettive in molti settori spingono molti disoccupati all'inattività.

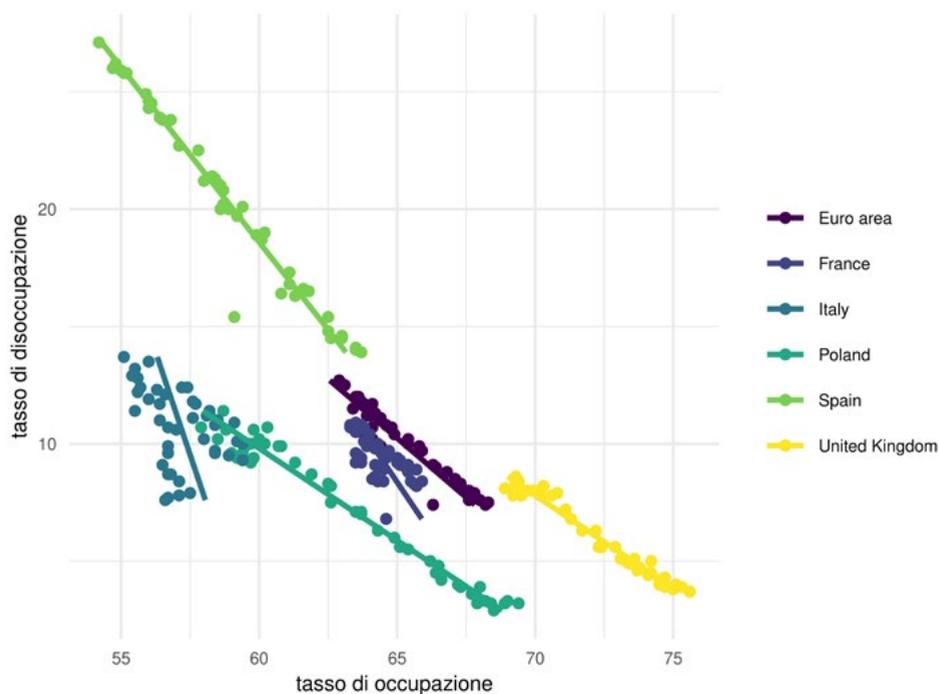
In molti Paesi europei misure simili di sospensione dei contratti e di chiusura generalizzata portano al calo congiunto di occupazione e disoccupazione nel secondo trimestre del 2020.

### *I tassi di occupazione in Europa e in Italia*

Anche se l'occupazione ha visto una crescita nei primi anni 2000, nonostante l'impulso delle riforme successive, i tassi di occupazione in Italia si presentano sistematicamente più bassi rispetto alla media europea e, in particolare, rispetto ad alcuni Paesi che prenderemo come punti di riferimento.

La Figura 1.5 mostra la relazione fra tasso di occupazione e tasso di disoccupazione in alcuni Paesi e nell'area euro<sup>3</sup>.

**Figura 1.5 Tassi di occupazione e disoccupazione (rilevazioni trimestrali dal 2010 al 2020)**



3 Nella figura i dati sono trimestrali, dunque ogni punto rappresenta una combinazione tasso di occupazione/tasso di disoccupazione in un determinato trimestre dell'anno.

La relazione tra le due variabili è chiaramente negativa anche se per il nostro Paese è meno netta che per gli altri Paesi<sup>4</sup>.

Si noti come, nonostante l'attenzione dell'opinione pubblica si concentri sui dati della disoccupazione, la figura mostra che tra il 2010 e il 2020 la disoccupazione italiana non si discosta molto dalla media dell'area euro. Al contrario i tassi di occupazione (la percentuale della popolazione occupata) sono sempre stati tra i valori minimi tra i Paesi europei utilizzati come benchmark.

### *1.2.2 I divari nella partecipazione al mercato del lavoro*

Analizzando la partecipazione al mercato del lavoro distinta per classi di età è possibile investigare in maggior dettaglio le ragioni della differenza tra i dati italiani e quelli dei principali Paesi europei.

#### *La partecipazione dei giovani (15-39 anni)*

Come si articolano i divari nella partecipazione al mercato del lavoro? Se esaminiamo l'evoluzione dei tassi di occupazione per classe di età e genere possiamo capire la dinamica nel tempo dei differenziali con l'area euro del mercato del lavoro italiano.

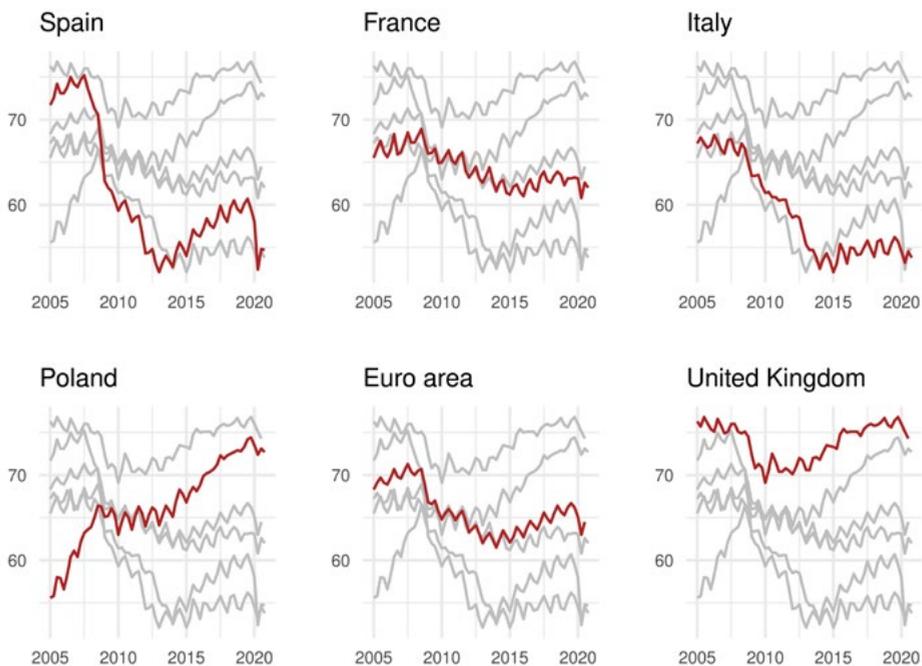
I tassi di occupazione maschile per l'età 15 e 39 anni evidenziano uno dei segmenti del mercato del lavoro che hanno maggiormente risentito della crisi del 2008. Prima di allora il tasso di occupazione maschile nella fascia di età dei "giovani adulti" era allineato a quelli della Francia e di tutta l'area euro.

Dall'avvio della crisi in poi, il periodo 2008-2015 vede una progressiva caduta del tasso di occupazione di questa fascia di età, senza che la ripresa del periodo successivo segni un recupero effettivo (Fig. 1.6). La ripresa dei tassi di occupazione è invece avvenuta parzialmente nell'area euro e in Francia e, in maniera completa, in Gran Bretagna e Polonia, Paese dove un insieme di azioni di riforma successive all'ingresso nella UE ha visto dal 2014 in poi un netto innalzamento dell'occupazione nel suo complesso.

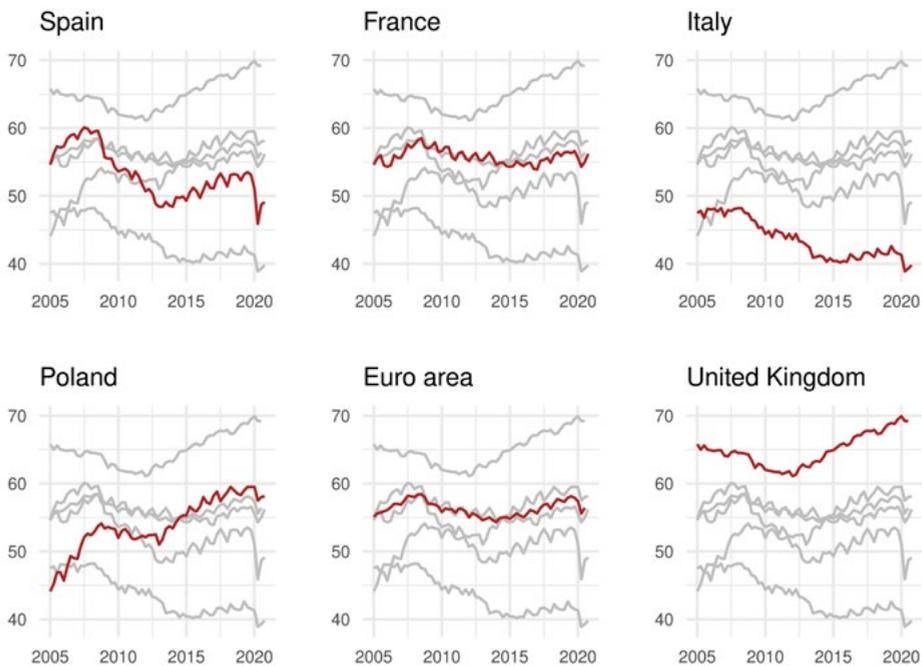
L'occupazione femminile fra i 15 e i 39 anni mostra un andamento simile (Fig. 1.7). Gli anni prima della crisi del 2008 sono caratterizzati da un andamento stabile, anche se contraddistinto da un divario dalla media dell'area euro nonché dalla media della partecipazione maschile di circa 10 punti percentuali. Successivamente alla crisi del 2008 l'occupazione femminile cade al 40% nel 2015 e poi riprende una leggera risalita che viene annullata completamente dalla crisi del 2020. Il tasso di occupazione femminile in questa classe di età resta lontano da tutti i Paesi benchmark considerati qui. Nei confronti del Regno Unito il divario è di 30 punti percentuali, ma anche rispetto alla media dell'area euro il divario è di 15 punti.

4 La rilevazione delle forze lavoro effettua una ripartizione della popolazione in tre grandi gruppi: occupati, disoccupati (persone in cerca di lavoro) e inattivi (persone che non lavorano e non cercano attivamente un lavoro). Per ogni classe di età:  $\text{Popolazione} = \text{occupati} + \text{inattivi} + \text{disoccupati}$ . Ne consegue che:  $\text{occupati/popolazione} = 1 - \text{inattivi/popolazione} - \text{disoccupati/popolazione}$  dato che il tasso di disoccupazione viene espresso come rapporto fra occupati e forza lavoro e il tasso di attività come rapporto fra forza lavoro e popolazione, l'equazione sopra può essere riscritta in termini di tassi:  $\text{tasso di occupazione} = 1 - \text{tasso di inattività} - \text{tasso di attività} \cdot \text{tasso di disoccupazione}$ . La pendenze delle rette nel grafico dipendono quindi dai tassi di attività.

**Figura 1.6 Tasso di occupazione maschile (15-39 anni) dal 2005 al 2020**



**Figura 1.7 Tasso di occupazione femminile (15-39 anni) dal 2005 al 2020**



### *I tassi di occupazione nelle classi di età dai 40 anni in su*

L'andamento dei tassi di occupazione fra i 40 e i 64 anni di età si mostra notevolmente diverso rispetto alla classe di età precedente.

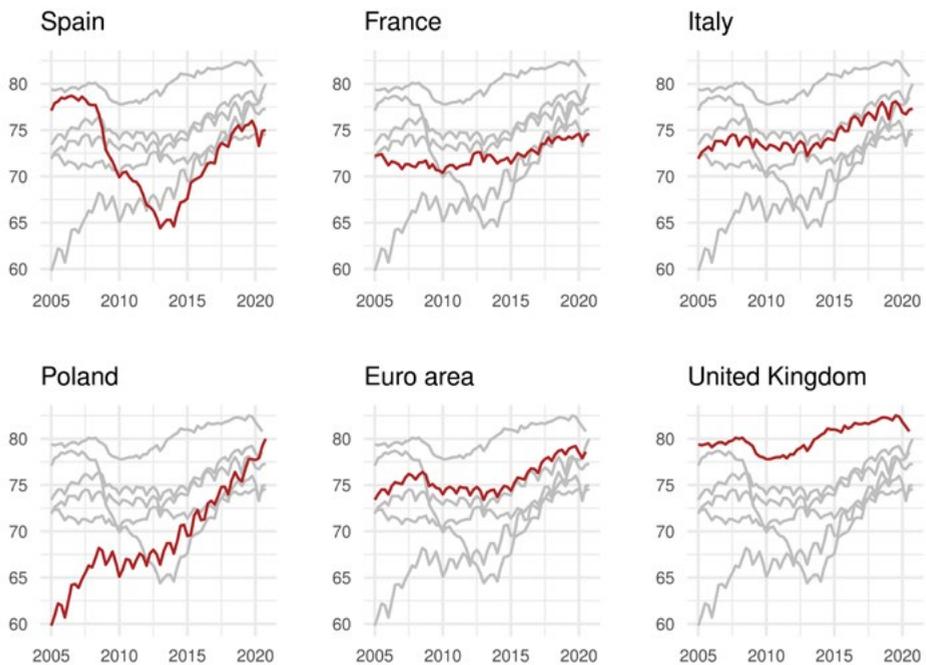
La flessione post crisi 2008 in Italia è visibile per la componente maschile ma non è particolarmente accentuata, mentre progressivamente, dal 2013, la partecipazione maschile comincia a salire, sia in Italia che in Gran Bretagna e nell'area euro.

Nell'arco dei 15 anni considerati la Polonia passa da una occupazione del 60% all'80%. In Spagna una maggiore variabilità del mercato del lavoro ha portato il tasso di occupazione maschile fino a un minimo del 65% per poi rimbalzare nuovamente al 75% circa. L'occupazione maschile >40, è abbastanza in linea con quella degli altri Paesi europei sia come livello che come dinamica temporale.

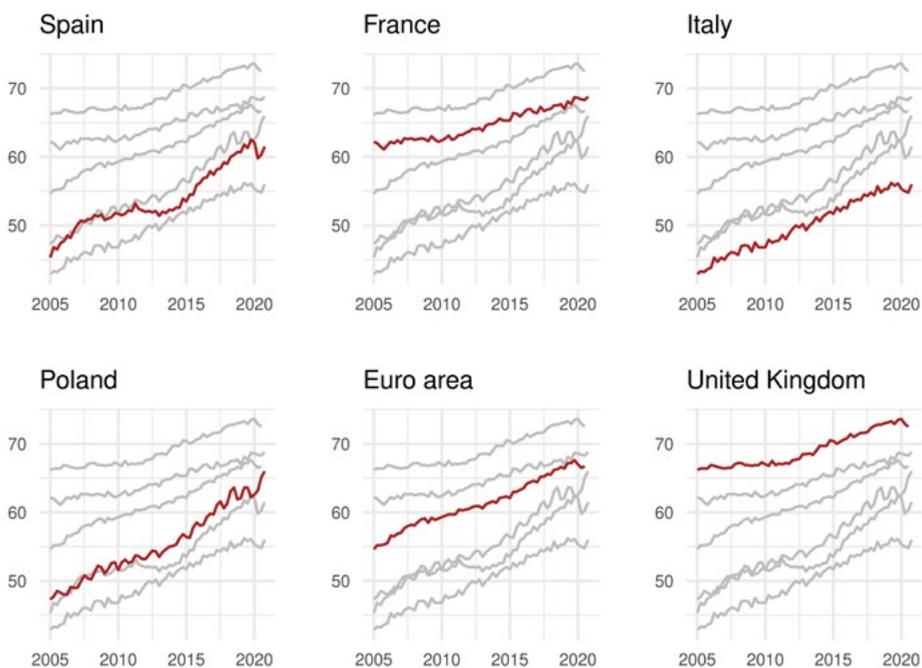
Anche il tasso di occupazione femminile italiano nella classe di età fra 40 e 64 anni (Fig. 1.9) è cresciuto continuamente fra il 2005 e il 2019, con una sensibile caduta nel 2020. Tuttavia, esso rimane ancora tra i più bassi fra quelli rilevati nelle aree benchmark risultando poco superiore al 55% nel 2020.

Anche Spagna e Polonia all'inizio del millennio avevano tassi di disoccupazione femminile piuttosto bassi, ma hanno conosciuto una rapida crescita che li ha portati ben oltre il 60%. La Gran Bretagna mostra un tasso di occupazione femminile al 75% mentre la Francia di poco sotto il 70%. Complessivamente, nonostante la crescita, la distanza fra Italia e media dell'area euro si mantiene costante nel tempo

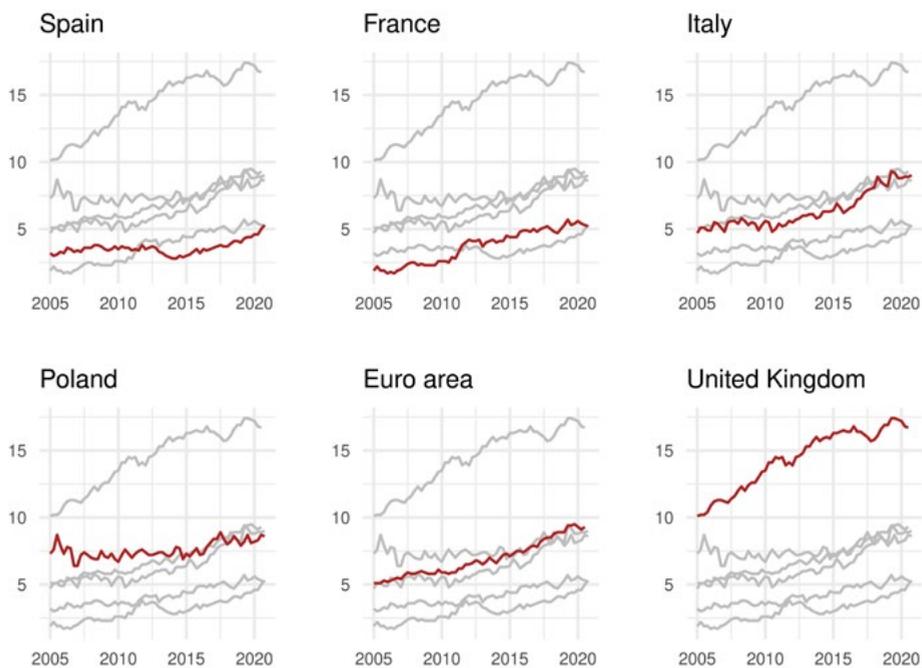
**Figura 1.8 Tasso di occupazione maschile (40-64 anni) dal 2005 al 2020**



**Figura 1.9 Tasso di occupazione femminile (40-64 anni) dal 2005 al 2020**



**Figura 1.10 Tasso di occupazione totale (65-74 anni) dal 2005 al 2020**



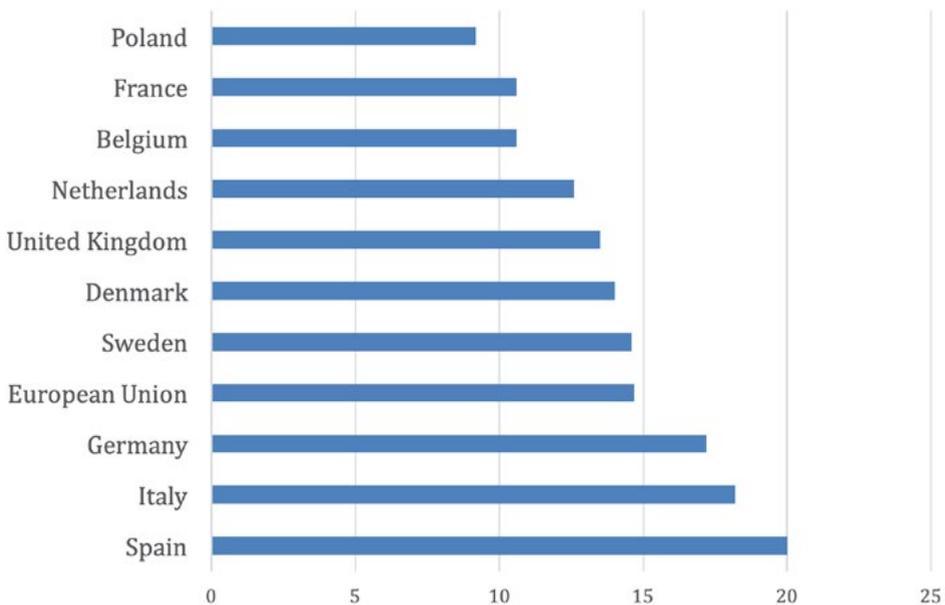
Il tasso di occupazione nella classe di età 65-74 anni, che evidentemente risente delle scelte di pensionamento, indipendentemente dal genere, è l'unico che mostra un allineamento dell'Italia alla media della zona euro assieme alla Polonia, mentre Francia e Spagna restano al di sotto della media. La Gran Bretagna ha tassi di occupazione quasi doppi rispetto alla zone euro.

Nonostante le numerose riforme del mercato del lavoro, la combinazione dei megatrend definiti precedentemente con gli shock economici che hanno caratterizzato il primo ventennio del nuovo millennio ha complessivamente esacerbato le criticità del mercato del lavoro italiano, che risultano particolarmente acute per le fasce più deboli del mercato: i giovani e le donne. Il problema non è solo quantitativo ma anche soprattutto qualitativo, relativo cioè alla differenza tra le nuove competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dai lavoratori.

L'OECD elabora degli indicatori di mismatch per catturare questo fenomeno.

La Figura 1.11 mostra in particolare il tasso di sovra-educazione ovvero la percentuale di lavoratori in possesso di un livello di educazione superiore rispetto a quello richiesto nella professione svolta. L'Italia è uno dei Paesi caratterizzati dal tasso di sovra-educazione più elevato. Nonostante il mismatch sia spesso considerato meno importante degli squilibri determinati dalla elevata disoccupazione, al contrario esso è estremamente dannoso. Da una parte, esso genera un'evidente perdita di produttività dato che i lavoratori non sono messi nelle condizioni di impiegare appieno le competenze acquisite, dall'altra genera nei lavoratori stessi un senso di frustrazione che a sua volta danneggia la qualità del lavoro. Infine, la presenza di un elevato indice di sovra-qualificazione svaluta il valore della formazione e scoraggia i futuri studenti a investire ulteriormente in istruzione.

**Figura 1.11 Quota di lavoratori sovra-qualificati. Fonte OECD**



*Forme di ricerca del lavoro*

L'indagine LFS contiene anche alcune interessanti informazioni relative alla modalità con cui i lavoratori disoccupati cercano lavoro. Le figure 1.12 e 1.13 mostrano le quote di lavoratori che effettuano la ricerca dell'impiego, utilizzando servizi di collocamento pubblici e privati. Dalle figure emerge come l'Italia sia tra i Paesi con la minor quota di ricerca attraverso i due canali. In altri termini nel nostro Paese è bassa la quota di ricerca attraverso canali formali (anche se una crescente quota di lavoratori integra nelle strategie di ricerca la consultazione e l'uso sistematico del Web) mentre è ancora estremamente diffuso il ricorso a canali di ricerca informali (tipicamente il passaparola).

La scarsa formalizzazione della ricerca del lavoro pone un duplice problema. Da una parte riduce l'efficacia di buona parte delle politiche attive del mercato del lavoro che in un modo o nell'altro si basano sull'utilizzo dei centri per l'impiego. Dall'altra non consente di conoscere a fondo i mismatch presenti sul mercato del lavoro.

**1.3 Conclusioni**

Progresso tecnico, globalizzazione, invecchiamento della popolazione e transizione verde sono quattro megatrend che stanno cambiando radicalmente la struttura del mercato del lavoro globale e in particolare di quello europeo. Questi megatrend si sono intersecati negli ultimi anni con alcune grosse crisi economiche, da ultima quella pandemica del 2020. Le conseguenze per il mercato del lavoro italiano ed europeo sono numerose e possono essere così riassunte brevemente:

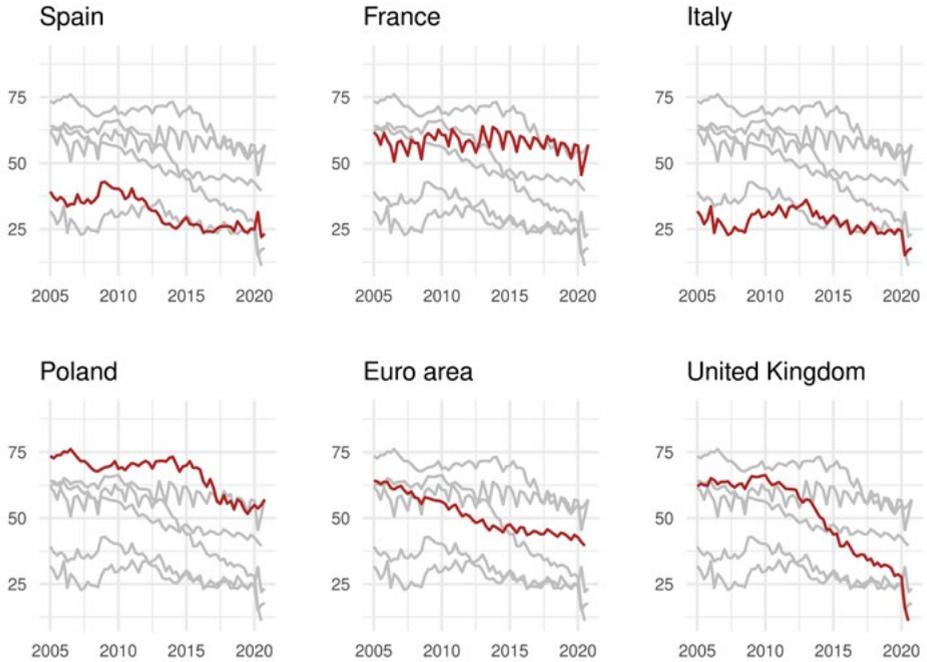
- L'invecchiamento della popolazione ha oramai assunto connotati estremamente rilevanti nei Paesi avanzati e in Europa in particolare.
- La mobilità del lavoro è un fatto consolidato: un lavoratore su cinque in Europa non è nato nel Paese in cui lavora.
- Complessivamente il mercato del lavoro italiano è caratterizzato da tassi di occupazione più bassi della media dei Paesi europei.
- Questo divario è concentrato in particolare tra giovani e donne e si è acuito a partire dalla crisi del 2008. I tassi di occupazione degli over 40 sono in crescita, senza per questo riequilibrare l'occupazione media: non c'è dunque nessun effetto di sostituzione.
- La perdita occupazionale degli under 40 e delle donne sembra connotare anche la crisi indotta dalla pandemia in particolare in Italia, dove le forme di lavoro a termine sono più diffuse in questi segmenti del mercato.

Le conseguenze in termini di policy sono numerose e hanno a che fare con l'intreccio di diverse azioni di politica economica e di politica del lavoro.

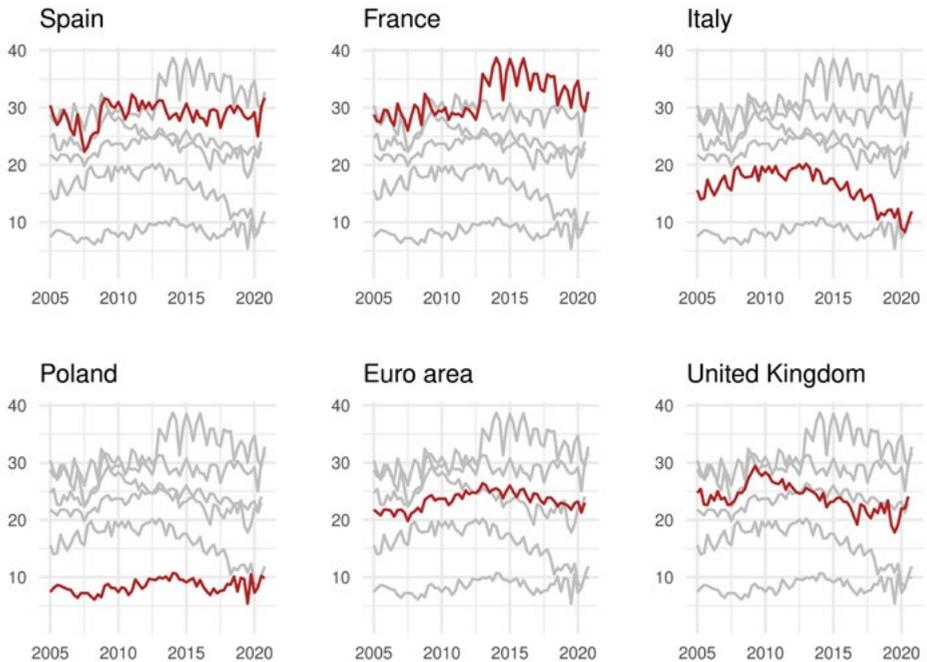
L'innalzamento della partecipazione al mercato del lavoro di giovani e donne e il mantenimento nella vita attiva dei senior richiede una riformulazione dei programmi nazionali di apprendimento che devono riguardare l'intero arco della vita, dove non solo le competenze tecniche, ma anche le skill personali vengono continuamente fatte evolvere.

Il tema delle competenze risulta determinante nella formulazione delle politiche del lavoro e delle politiche formative. I megatrend delineati in questo capitolo stanno cambiando il mondo del lavoro non solo "dall'esterno", ovvero creando nuovi lavori e distruggendone altri, ma soprattutto "dall'interno" modificando il set di competenze richieste. Questo

**Figura 1.12** Lavoratori che effettuano la ricerca dell'impiego tramite servizi di collocamento pubblici



**Figura 1.13** Lavoratori che effettuano la ricerca dell'impiego tramite servizi di collocamento privati



cambiamento è radicale in quanto riguarda tutti i lavori e tutte le occupazioni, sia quelle maggiormente qualificate che quelle a bassa qualifica.

È necessario dunque che le competenze siano messe al centro delle politiche attive del mercato del lavoro, attraverso il concorso sia dei programmi di educazione formale sia dei programmi di formazione aziendale.

Si noti che mentre i megatrend sono un fenomeno propriamente macro, il tema delle competenze assume spesso connotati micro. Infatti, anche in occupazioni specifiche le competenze rilevanti possono essere diverse a seconda del settore in cui il lavoratore è impiegato o a seconda dell'area geografica in cui è inserito. In altri termini il mercato del lavoro non è uniforme bensì caratterizzato da diversi mercati del lavoro locali che hanno caratteristiche spesso molto differenti e in cui si registrano i fenomeni di mismatch più rilevanti.

Ragionare in termini di competenze risulta decisivo per poter affrontare in modo efficace i mismatch presenti nei diversi mercati del lavoro locali.

Le misure fiscali e la ridefinizione temporanea degli orari di lavoro possono accompagnare gli investimenti formativi senza che questi debbano essere vissuti come un costo dall'incerto ritorno sia dai lavoratori che dai datori di lavoro.

In tal modo si può pensare che la rivoluzione green e lo sviluppo e l'adozione di nuove tecnologie possano essere sostenute dalla riqualificazione di un numero crescente di occupati in continuo adeguamento delle loro capacità.

## 2. Strategie, politiche e strumenti dell'Unione europea per il lavoro

*Alberto Brugnoli, Cristian Matraia*

### 2.1 L'evoluzione della politica europea nei trattati

Sin dai primi passi del processo di integrazione europea, il tema delle politiche per l'occupazione è stato al centro dell'interesse degli Stati membri, che hanno ritenuto dapprima necessario procedere a un coordinamento delle politiche nazionali e successivamente porre l'occupazione al centro dell'azione dell'Unione europea.

Il trattato di Roma, ossia l'accordo che nel 1957 istituisce la Comunità Economica Europea (*Trattato CEE*), ha previsto nell'ambito del titolo III, capo 1, specifiche disposizioni per garantire la libera circolazione dei lavoratori. Più nello specifico, l'articolo 48 del Trattato CEE ha disposto la libera circolazione dei lavoratori all'interno della Comunità, mentre l'articolo 49 del Trattato CEE ha previsto una stretta collaborazione tra le amministrazioni nazionali del lavoro e il successivo articolo 51 ha introdotto il coordinamento dei sistemi di sicurezza sociale.

Nell'ambito del Trattato CEE, inoltre, gli Stati membri hanno condiviso la necessità di promuovere il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro della mano d'opera al fine di consentirne la parificazione nel progresso. A tal proposito, l'articolo 117 del Trattato CEE ha attribuito alla Commissione il compito di promuovere una stretta collaborazione tra gli Stati membri nel campo sociale e, in particolare, per le seguenti materie: l'occupazione, il diritto al lavoro e le condizioni di lavoro, la formazione, la sicurezza sociale, la protezione contro gli infortuni e le malattie professionali, l'igiene del lavoro e il diritto sindacale. Nell'ambito del Trattato CEE, poi, è stata disposta l'istituzione di uno strumento finanziario specifico a supporto delle politiche per l'occupazione, il Fondo Sociale Europeo (*FSE*). L'articolo 123, infatti, ha istituito il Fondo Sociale Europeo quale strumento volto a migliorare la possibilità di occupazione dei lavoratori all'interno del mercato comune e contribuire al miglioramento del tenore di vita.

Con l'Atto Unico Europeo del 1986, si introduce nel Trattato CEE l'articolo 118A che prevede l'armonizzazione delle disposizioni relative al miglioramento dell'ambiente di lavoro per tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori. L'Atto Unico Europeo, poi, definisce la politica per la coesione economica e sociale, di cui il Fondo Sociale Europeo rappresenta uno strumento.

Con il Trattato di Maastricht, ossia il Trattato sull'Unione Europea (*Trattato UE*), si istituisce l'Unione europea che ha il fine di "promuovere un progresso economico e sociale equilibrato e sostenibile". Con l'articolo G del Trattato UE si modifica il Trattato CEE, e

si stabilisce che la Comunità europea persegua gli obiettivi di promuovere uno sviluppo armonioso ed equilibrato delle attività economiche, una crescita sostenibile, non inflazionistica e che rispetti l'ambiente, un elevato grado di convergenza dei risultati economici, un elevato livello di occupazione e di protezione sociale, il miglioramento del tenore e della qualità della vita, la coesione economica e sociale e la solidarietà tra gli Stati membri.

Il Trattato UE ha anche modificato il campo di intervento dell'FSE, prevedendo oltre che l'obiettivo di promuovere le possibilità di occupazione e la mobilità geografica e professionale dei lavoratori anche l'obiettivo di "facilitare l'adeguamento alle trasformazioni industriali e ai cambiamenti dei sistemi di produzione, in particolare attraverso la formazione e la riconversione professionale". Giova ricordare, infine, che nell'ambito del Trattato UE viene introdotto il principio di sussidiarietà, in base al quale la comunità interviene soltanto se e nella misura in cui gli obiettivi dell'azione prevista non possano essere sufficientemente realizzati dagli Stati membri e possano invece, a motivo delle dimensioni o degli effetti dell'azione in questione, essere realizzati meglio a livello comunitario.

Con l'articolo B del trattato di Amsterdam, si attribuisce all'Unione il compito di promuovere un elevato livello di occupazione e viene prevista la promozione del coordinamento tra le politiche degli Stati membri in materia di occupazione e di mercato del lavoro. In base all'articolo 109Q spetta al Consiglio europeo elaborare annualmente degli orientamenti di cui gli Stati membri devono tenere conto nelle rispettive politiche in materia di occupazione. Infine, con l'articolo 2F del trattato di Lisbona, si prevede che, nell'attuazione delle sue politiche e azioni, l'Unione tenga conto delle esigenze connesse con la promozione di un elevato livello di occupazione, la garanzia di un'adeguata protezione sociale, la lotta all'esclusione sociale e un elevato livello di istruzione, formazione e tutela della salute umana. Dunque, nonostante, la responsabilità relativa all'occupazione rimanga in capo agli Stati membri, in sede di definizione e attuazione delle politiche e delle attività, l'Unione europea deve tenere conto dell'obiettivo di un elevato livello di occupazione, operando il coordinamento delle politiche nazionali e rendendo disponibili strumenti finanziari che facilitino il conseguimento dell'elevato livello di occupazione.

## **2.2 Dalla strategia per l'occupazione al pilastro europeo dei diritti sociali**

A seguito della crisi economica del 2008-2009, l'Unione europea, nell'ambito delle competenze e poteri assegnati dai Trattati ha perseguito con maggiore impegno il rafforzamento del coordinamento delle politiche economiche e delle politiche per l'occupazione. Con la Comunicazione *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* COM (2010) 2020 del 3.3.2010 la Commissione europea ha fissato cinque obiettivi per il 2020 che riguardavano l'occupazione oltre alla ricerca e l'innovazione, il cambiamento climatico e l'energia, l'istruzione e la lotta contro la povertà. La strategia Europa 2020, in particolare, è stata incentrata su tre priorità:

- crescita intelligente da perseguire attraverso un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione;
- crescita sostenibile da realizzare attraverso un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e competitiva;
- crescita inclusiva che prevede la promozione di un'economia con un alto tasso di occupazione, che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale.

Il conseguimento di tali priorità viene misurato attraverso un numero limitato di obiettivi e traguardi fissati per il 2020. Con riferimento al tema specifico dell'occupazione, la Strategia Europa 2020 richiedeva che *il tasso di occupazione delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni passasse dal 69% al 75%*, anche mediante una maggiore partecipazione delle donne e dei lavoratori più anziani e una migliore integrazione dei migranti nella popolazione attiva.

Per il conseguimento degli obiettivi proposti da Europa 2020 la Commissione europea ha definito sette iniziative faro che richiedevano l'attuazione di diverse iniziative a livello di Unione europea e di Stati membri. Con specifico riferimento all'occupazione, l'iniziativa faro che è stata promossa è "un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro" che definisce le priorità volte a modernizzare i mercati occupazionali, al fine di favorire la mobilità della manodopera e l'acquisizione di competenze lungo tutto l'arco della vita, la partecipazione al mercato del lavoro e la conciliazione tra offerta e domanda.

Nel corso del 2010, con la Comunicazione *Rafforzare il coordinamento delle politiche economiche per la stabilità, la crescita e l'occupazione. Gli strumenti per rafforzare la governance economica dell'UE* COM (2010) 367 del 30.6.2010 è stata proposta l'istituzione del semestre europeo per il coordinamento delle politiche economiche.

Il semestre europeo rappresenta un meccanismo di coordinamento delle politiche degli Stati membri in base al quale i medesimi Stati ricevono gli orientamenti dell'Unione europea, inclusi quelli per l'occupazione, e presentano successivamente i loro programmi (programmi nazionali di riforma e programmi nazionali di stabilità o convergenza) per una valutazione a livello di Unione europea.

La Commissione, nell'ambito del semestre europeo, tra novembre e dicembre di ciascun anno, pubblica un'analisi della crescita che espone il parere della Commissione sulle priorità dell'UE per l'anno successivo, di cui gli Stati membri devono tenere conto nell'elaborazione delle loro politiche economiche per l'anno a venire. Nel mese di marzo, poi, la Commissione pubblica relazioni per Paese per tutti gli Stati membri che partecipano al semestre europeo, mentre il Consiglio europeo fornisce orientamenti politici. Gli Stati membri sono invitati a tenere conto di tali orientamenti e dei risultati delle relazioni per Paese nell'elaborazione dei programmi nazionali di stabilità o di convergenza e dei programmi nazionali di riforma.

**Tabella 2.1 Aree di intervento delle raccomandazioni del Consiglio**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sostegno attivo all'occupazione							
Occupazione flessibile e sicura							
Salari							
Condizioni di lavoro e protezione							
Dialogo sociale e coinvolgimento dei lavoratori							
Equilibrio tra attività professionale e familiare							
Ambiente di lavoro							

Fonte: rielaborazioni degli autori sulle raccomandazioni rivolte dal Consiglio all'Italia

Nel corso degli ultimi anni le raccomandazioni rivolte dal Consiglio all'Italia hanno riguardato soprattutto il tema delle politiche attive del mercato, l'incremento del tasso di partecipazione delle donne al mercato del lavoro, anche tramite misure volte a garantire un equilibrio tra attività professionale e vita familiare e il miglioramento delle competenze.

Nel corso del 2016, la Commissione europea al fine di costruire un'Unione più giusta e inclusiva ha presentato un progetto preliminare di pilastro europeo dei diritti sociali, avviando una consultazione pubblica per raccogliere le opinioni dei differenti stakeholder.

Con la Comunicazione *Istituzione di un pilastro europeo dei diritti sociali* COM (2017) 250 del 26.4.2017 la Commissione europea, in particolare, ha poi presentato la proposta definitiva del pilastro europeo dei diritti sociali, stabilendo una serie di principi e diritti fondamentali per sostenere mercati del lavoro e sistemi di protezione sociali, equi e ben funzionanti. Nella comunicazione, la Commissione europea contribuisce a definire un quadro e presenta degli orientamenti da seguire, sebbene appaia opportuno ricordare come la maggior parte degli strumenti e delle azioni necessarie per realizzare il pilastro dei diritti sociali sia comunque nelle mani delle autorità nazionali, regionali e locali. Il pilastro, in particolare, stabilisce venti principi che si articolano in tre categorie: pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque e protezione e inclusione sociali. Con riferimento all'occupazione si rilevano in particolar modo i seguenti principi:

- **sostegno attivo all'occupazione**, attraverso un'assistenza tempestiva e su misura per migliorare le prospettive di occupazione o di attività autonoma. Ciò include il diritto a ricevere un sostegno per la ricerca di un impiego, la formazione e la riqualificazione;
- **occupazione flessibile e sicura** che viene perseguita attraverso il diritto dei lavoratori a un trattamento equo e paritario per quanto concerne le condizioni di lavoro e l'accesso alla protezione sociale e alla formazione. È inoltre promossa la transizione a forme di lavoro a tempo indeterminato, lo sviluppo di forme innovative di lavoro che garantiscano condizioni di lavoro di qualità e vengono incoraggiati il lavoro autonomo e l'imprenditorialità;
- **salari**: sono garantite adeguate retribuzioni minime, che soddisfino i bisogni del lavoratore e della sua famiglia in funzione delle condizioni economiche e sociali nazionali, salvaguardando nel contempo l'accesso al lavoro e gli incentivi alla ricerca di lavoro;
- **informazioni sulle condizioni di lavoro e sulla protezione in caso di licenziamento** che dovrebbero essere trasferite per iscritto all'inizio del rapporto di lavoro e che dovrebbero riguardare diritti e obblighi derivanti dal rapporto di lavoro, le condizioni del periodo di prova e le motivazioni dell'eventuale licenziamento;
- **dialogo sociale e coinvolgimento dei lavoratori** nell'ambito dell'elaborazione e attuazione delle politiche economiche, occupazionali e sociali, nel rispetto delle prassi nazionali. I lavoratori, inoltre, dovrebbero essere informati e consultati in tempo utile su questioni di loro interesse come il trasferimento, la ristrutturazione o la fusione di imprese e i licenziamenti collettivi;
- **equilibrio tra attività professionale e vita familiare** da attuare attraverso congedi appropriati, modalità di lavoro flessibili e accesso ai servizi di assistenza da parte dei genitori e delle persone con responsabilità di assistenza;
- **ambiente di lavoro sano, sicuro e adeguato e protezione dei dati** che riguardano il diritto a un elevato livello di tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro e il diritto alla protezione dei propri dati personali nell'ambito del rapporto di lavoro.

Con la Comunicazione *Il green deal europeo* COM (2019) 640 dell'11.12.2019, pubblicata allo scadere dell'orizzonte temporale della strategia Europa 2020, la Commissione si è data una nuova strategia di crescita mirata a trasformare l'UE in una società giusta e prospera, dotata di un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva. In tale visione la crescita economica deve essere dissociata dall'uso delle risorse. Al fine di trasformare l'economia UE in un'economia sostenibile, la Commissione ha previsto di elaborare una serie di politiche profondamente trasformatrice volte a:

- rendere più ambiziosi gli obiettivi UE in materia di clima per il 2030 e il 2050;
- garantire l'approvvigionamento di energia pulita, economica e sicura;
- mobilitare l'industria per un'economia pulita e circolare;
- costruire e ristrutturare in modo efficiente sotto il profilo energetico e delle risorse;
- accelerare la transizione verso una mobilità sostenibile e intelligente;
- progettare un sistema alimentare giusto, sano e rispettoso dell'ambiente;
- preservare e ripristinare gli ecosistemi e la biodiversità;
- conseguire un "inquinamento zero" per un ambiente privo di sostanze tossiche.

Nell'ambito della strategia, *la transizione verde viene vista come un'opportunità per espandere attività economiche sostenibili che generano occupazione*. In particolare, le tecnologie a basse emissioni e i prodotti e servizi sostenibili, oltre che l'economia circolare, dovrebbero offrire grandi potenzialità per nuovi posti di lavoro.

A seguito della crisi scaturita dalla pandemia da Covid-19, la Commissione ha adottato la Comunicazione *Il momento dell'Europa: riparare i danni e preparare il futuro per la prossima generazione* COM (2020) 456 del 27.5.2020 nella quale riconfermando la strategia di crescita del Green Deal, la Commissione pone l'attenzione anche sulla dimensione sociale e sull'opportunità di prestare attuazione al pilastro europeo dei diritti sociali, in stretta collaborazione con le parti sociali, la società civile e le altre parti interessate. La Commissione ritiene infatti che la ripresa debba essere equa e inclusiva e debba affrontare le disparità e le disuguaglianze evidenziate o acuite dalla crisi, promuovendo la coesione territoriale.

Tra le priorità indicate dalla Commissione vi sono quelle di garantire un *minimo salariale*, colmare il *divario retributivo di genere* attraverso misure vincolanti di trasparenza retributiva, il rafforzamento del sostegno all'*occupazione giovanile* e dell'*economia sociale* che potrà fornire opportunità uniche per aiutare i più vulnerabili a inserirsi nel mercato del lavoro.

Altre priorità indicate in tale Comunicazione riguardano la necessità di rivedere i sistemi di *protezione sociale* al fine di colmare le lacune nella copertura di tali sistemi divenute evidenti durante la crisi e che riguardano, ad esempio, i lavoratori autonomi. Al contempo la Commissione è consapevole che, al fine di accompagnare il percorso dell'Unione verso un'economia più verde, digitale e resiliente, sarà necessario adeguare le abilità, le conoscenze e le competenze. In tale Comunicazione, infine, la Commissione presenta alcune stime sull'occupazione che si dovrebbe creare grazie al Green Deal europeo: 1 milione di nuovi posti di lavoro verdi; inoltre, l'economia circolare dovrebbe consentire di creare 700 mila posti di lavoro aiutando l'UE a ridurre la dipendenza dai fornitori esterni e rafforzando la resilienza europea ai problemi di approvvigionamento mondiali.

Con il piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali COM (2021) 102 del 4.3.2021 la Commissione ha rilanciato la sua azione nel settore della politica dell'occupazione, proponendo tre obiettivi reputati allo stesso tempo ambiziosi ma realistici che dovrebbero essere raggiunti entro la fine del 2030 nei settori dell'occupazione, delle competenze e della protezione sociale, in linea con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite:

- almeno il 78% della popolazione di età compresa tra i 20 e i 64 anni dovrebbe avere un lavoro entro il 2030;
- almeno il 60% di tutti gli adulti dovrebbe partecipare ogni anno ad attività di formazione;
- il numero di persone a rischio di povertà o di esclusione sociale dovrebbe essere ridotto di almeno 15 milioni entro il 2030.

L'obiettivo posto da Europa 2020 con riferimento al tasso di occupazione nel 2019 stava quasi per essere raggiunto. Tuttavia, nonostante gli sforzi, la crisi derivante dalla pandemia da Covid-19 ha arrestato l'andamento positivo e si è reso necessario fissare un nuovo obiettivo per sancire il rinnovato impegno dell'UE sul tema dell'occupazione. Per conseguire tale obiettivo, l'Unione europea ritiene che sia necessario:

- dimezzare il divario di genere a livello occupazionale rispetto al 2019;
- aumentare l'offerta di servizi formali di educazione e cura della prima infanzia favorendo una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro;
- ridurre il tasso di giovani che non hanno un lavoro né conseguono un percorso scolastico o formativo (neet) di età compresa tra i 15 e i 29 anni dal 12,6% al 9%.

Per dare attuazione ai principi del pilastro sociale e, in particolare, all'obiettivo di incrementare il tasso di occupazione, la Commissione ha individuato le azioni che dovrebbero essere realizzate a livello europeo e quelle che dovrebbero essere realizzate dagli Stati membri (Tabella 2.2).

Appare opportuno porre l'attenzione sull'azione che sarà condotta dalla Commissione con riferimento all'economia sociale, dalla quale potranno derivare nuove opportunità di lavoro. L'economia sociale, infatti, crea posti di lavoro e affronta nel contempo le principali sfide per la società in un'ampia gamma di settori, spesso attraverso l'innovazione sociale. L'occupazione retribuita nell'economia sociale varia da meno dell'1% al 10% della forza lavoro totale negli Stati membri, il che rivela l'esistenza di un grande potenziale economico non sfruttato. In molti casi le imprese dell'economia sociale sono il principale gestore di servizi essenziali per la popolazione quali i servizi educativi, socio sanitari, assistenziali o di formazione e inserimento lavorativo per persone svantaggiate, gestendo attività che hanno una forte valenza comunitaria e territoriale e i cui profitti sono comunque reinvestiti per gli scopi sociali.

**Tabella 2.2 Azioni del piano d'azione per il pilastro europeo dei diritti sociali: posti di lavoro migliori e più numerosi**

	Azioni della Commissione	Azioni degli Stati membri/Parti sociali
creare opportunità di lavoro nell'economia reale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rivedere la raccomandazione del Consiglio sul quadro di qualità dei tirocini</li> <li>- aggiornare la nuova strategia industriale per l'Europa</li> <li>- adottare un piano d'azione per il settore dell'economia sociale e sfruttare il potenziale dell'economia sociale per creare posti di lavoro di qualità e contribuire a una crescita equa, sostenibile e inclusiva</li> <li>- valutare l'esperienza dello strumento europeo di sostegno per attenuare i rischi di disoccupazione nello stato di emergenza (SURE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elaborare e attuare pacchetti coerenti di misure volte a promuovere un sostegno attivo ed efficace all'occupazione (EASE)</li> <li>- attuare la garanzia per i giovani rafforzata</li> <li>- garantire l'informazione e la consultazione dei lavoratori durante i processi di ristrutturazione</li> <li>- sostenere l'imprenditorialità, compresa quella femminile e a contribuire alla creazione di un contesto favorevole alla digitalizzazione, alla sostenibilità e alla resilienza delle PMI</li> <li>- contribuire ai lavori della Commissione sugli ecosistemi industriali</li> </ul>
adeguare gli standard lavorativi al futuro del mondo del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- presentare una proposta legislativa sulle condizioni di lavoro dei lavoratori delle piattaforme digitali</li> <li>- presentare una proposta legislativa per garantire che il diritto UE non ostacoli i contratti collettivi per i lavoratori autonomi;</li> <li>- proporre un regolamento sull'IA</li> <li>- presentare una relazione sull'attuazione della direttiva sull'orario di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dare seguito all'accordo quadro autonomo sulla digitalizzazione, in particolare, per quanto riguarda le modalità di connessione e disconnessione e esaminare 1) misure volte a garantire condizioni di telelavoro eque; 2) garantire che tutti i lavoratori possano effettivamente godere del diritto alla disconnessione</li> </ul>
migliorare le norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- presentare un nuovo quadro strategico in materia di salute e sicurezza sul lavoro</li> <li>- presentare proposte legislative per ridurre ulteriormente l'esposizione dei lavoratori alle sostanze chimiche pericolose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- garantire l'applicazione e l'attuazione delle norme esistenti</li> </ul>
favorire la mobilità dei lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- collaborare con l'Autorità europea del lavoro sulla corretta attuazione e applicazione delle norme in materia di mobilità dei lavoratori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cooperare con le parti sociali al fine di tutelare i diritti dei lavoratori mobili, compresi i lavoratori stagionali</li> </ul>

Con la raccomandazione (UE) 2021/402 relativa a *Un sostegno attivo ed efficace all'occupazione* (EASE) in seguito alla crisi da Covid-19, al fine di sostenere le transizioni nel mercato del lavoro nel contesto della ripresa e della duplice transizione, la Commissione ritiene sia necessario un insieme coerente di politiche attive del mercato del lavoro, che comprenda incentivi temporanei all'assunzione e alla transizione, politiche in materia di competenze e servizi per l'impiego migliorati e che impieghi nel miglior modo possibile

i fondi dell'UE disponibili a tal fine. Le tre componenti che gli Stati membri dovrebbero attuare mediante pacchetti strategici integrati sono costituite da:

- incentivi all'assunzione e alla transizione e sostegno all'imprenditorialità;
- opportunità di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione e misure di sostegno;
- maggiore sostegno dei servizi per l'impiego alle transizioni professionali.

La raccomandazione suggerisce agli Stati membri di avvalersi appieno del sostegno disponibile a livello UE a titolo dei fondi strutturali e più nello specifico del Fondo sociale europeo Plus (FSE+) e del Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), del Fondo per una transizione giusta, del Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione (FEG) e dell'assistenza alla ripresa per la coesione e i territori d'Europa (REACT-EU).

### 2.3 Gli strumenti europei di sostegno e le risorse finanziarie per il ciclo 2021-2027

L'efficace attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali negli Stati membri e il conseguimento degli obiettivi in materia di occupazione presuppone la disponibilità di risorse finanziarie sufficienti da investire nelle politiche sociali, al fine di tradurre i diritti e i principi in specifiche iniziative politiche.

L'Unione europea, attraverso il regolamento (UE) 2020/2093 ha definito il quadro finanziario pluriennale per gli anni dal 2021 al 2027 che stabilisce i massimali annui degli stanziamenti di impegno e di pagamento per categoria di spesa. A tali risorse, poi, l'Unione europea ha aggiunto le risorse relative all'iniziativa Next Generation EU, programmate attraverso il regolamento (UE) 2020/2094.

**Tabella 2.3 Risorse finanziarie rese disponibili dall'Unione europea per rubrica**

Rubrica	Risorse del quadro finanziario pluriennale 2021-2027 (milioni di €)	Risorse dello strumento per la ripresa (milioni di €)
Mercato unico, innovazione e agenda digitale	132.781	10.600
Coesione, resilienza e valori	377.768	721.900
Risorse naturali e ambiente	356.374	17.500
Migrazione e gestione delle frontiere	22.671	
Sicurezza e difesa	13.185	
Vicinato e resto del mondo	98.419	
Pubblica amministrazione europea	73.102	
Totale	1.074.300	750.000

Fonte: regolamento (UE) 2020/2093 e regolamento (UE) 2020/2094

Complessivamente l'Unione europea renderà disponibile nel ciclo di bilancio 2021-2027 per la realizzazione dei suoi obiettivi più di 1.800 miliardi di euro. Circa 1.074 miliardi di euro deriveranno dal quadro finanziario pluriennale 2021-2027 e saranno finanziati dalle

risorse proprie dell'Unione europea. Lo strumento dell'Unione europea per la ripresa dell'economia dopo la crisi da Covid-19, invece, renderà disponibili complessivamente 750 miliardi, di cui 360 sotto forma di prestiti erogati agli Stati membri.

Appare utile esaminare le caratteristiche e le finalità dei diversi fondi e strumenti che possono contribuire alle politiche per l'occupazione e che sono inclusi nell'ambito del quadro finanziario pluriennale 2021-2027.

Già previsto nel Trattato di Roma, il *Fondo Sociale Europeo* rappresenta lo strumento cardine per il sostegno alle politiche sociali dell'Unione europea. Nel ciclo di programmazione 2021-2027, il Fondo Sociale Europeo si trasforma nel Fondo Sociale Europeo plus (FSE+) che diviene lo strumento principale dell'UE per investire nelle persone e attuare il pilastro europeo dei diritti sociali, accorpando il Fondo Sociale Europeo e il Fondo di aiuti europei agli indigenti (FEAD) e programmi quali l'iniziativa a favore dell'occupazione giovanile (IOG), il programma per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI) e il programma d'azione dell'Unione in materia di salute.

Nel ciclo 2021-2027, il FSE+ mira a sostenere gli Stati membri nel conseguire livelli elevati di occupazione, una protezione sociale equa e una forza lavoro qualificata e resiliente, pronta per il mondo del lavoro del futuro, coerentemente con i principi enunciati nel pilastro europeo dei diritti sociali. In particolare il FSE+ sostiene i seguenti obiettivi specifici:

- migliorare l'accesso all'occupazione di tutte le persone in cerca di lavoro;
- modernizzare le istituzioni e i servizi del mercato del lavoro per valutare e anticipare le esigenze in termini di competenze;
- promuovere la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, un ambiente di lavoro sano e adeguato l'adattamento dei lavoratori e un invecchiamento attivo e sano
- migliorare la qualità l'efficacia e la rilevanza per il mercato del lavoro dei sistemi di istruzione e di formazione, per sostenere l'acquisizione delle competenze chiave, comprese le competenze digitali;
- promuovere la parità di accesso e di completamento di un'istruzione e una formazione inclusive e di qualità;
- promuovere l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, in particolare le opportunità di perfezionamento e di riqualificazione flessibili per tutti;
- incentivare l'inclusione attiva, per promuovere le pari opportunità e la partecipazione attiva, e migliorare l'occupabilità;
- promuovere l'integrazione socioeconomica di cittadini di Paesi terzi e delle comunità emarginate come i rom;
- migliorare l'accesso paritario e tempestivo a servizi di qualità, sostenibili e a prezzi accessibili; modernizzare i sistemi di protezione sociale; migliorare l'accessibilità, l'efficacia e la resilienza dei sistemi sanitari e dei servizi di assistenza di lunga durata;
- promuovere l'integrazione sociale delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale, compresi gli indigenti e i bambini;

Il FSE+ prevede tre componenti. La prima, attuata in regime di gestione concorrente, prosegue l'esperienza del FSE ed eroga anche assistenza materiale di base alle persone indigenti. La seconda componente, attuata in regime di gestione diretta e indiretta, si rife-

risce ad azioni intese a promuovere l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI). La terza componente, attuata in regime di gestione diretta, riguarda le misure di incentivazione per proteggere e migliorare la salute umana. Il quadro finanziario pluriennale 2021-2027, nell'ambito della rubrica "Coesione, resilienza e valori" stanziava complessivamente per il Fondo Sociale Europeo+ 87.795 milioni di euro.

Il *Fondo Europeo di Sviluppo Regionale* (FESR) rappresenta lo strumento principale della politica di coesione dell'Unione europea. Il FESR, in particolare, è stato previsto dall'Atto unico europeo ed è attualmente disciplinato dall'articolo 176 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea. Tale fondo è destinato a contribuire alla correzione dei principali squilibri regionali esistenti nell'Unione, partecipando allo sviluppo e all'adeguamento strutturale delle regioni in ritardo di sviluppo nonché alla riconversione delle regioni industriali in declino.

Nell'ambito del ciclo 2021-2027, il FESR contribuisce a perseguire l'obiettivo strategico di "un'Europa più intelligente attraverso la promozione di una trasformazione economica intelligente e innovativa" e può sostenere le politiche per l'occupazione, attraverso il finanziamento dell'obiettivo specifico di rafforzare la crescita sostenibile e la competitività delle PMI e la creazione di posti di lavoro nelle PMI, anche attraverso gli investimenti produttivi. Nell'ambito dell'obiettivo strategico, *Un'Europa più sociale attraverso l'attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali*, il fondo interviene per sviluppare infrastrutture sociali per migliorare l'efficacia dei mercati del lavoro e l'accesso a servizi di qualità nel campo della formazione e dell'apprendimento permanente. Il quadro finanziario pluriennale 2021-2027, nell'ambito della rubrica *Coesione, resilienza e valori*, stanziava complessivamente per il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 200.360 milioni di euro. Alle risorse previste dal quadro finanziario pluriennale 2021-2027 per il FESR e per il FSE si aggiungono ulteriori 47.500 milioni di euro resi disponibili per gli impegni di bilancio a carico dei fondi strutturali per gli anni 2021-2022 (REACT-EU) dallo strumento per la ripresa di cui al regolamento (UE) 2020/2094.

Con riferimento al *Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione* (FEG), lo stesso è stato istituito con il regolamento (CE) n.1927/2006 quale strumento per la politica della concorrenza con il fine di consentire un sostegno ai lavoratori in esubero in conseguenza delle trasformazioni rilevanti della struttura del commercio mondiale dovute alla globalizzazione, che generano un incremento notevole delle importazioni nell'Unione europea, un calo brusco della quota di mercato dell'Unione europea in un determinato settore o una delocalizzazione in Paesi terzi. Inizialmente il FEG interveniva in generale in casi di esubero di almeno 1.000 dipendenti di un'impresa. Successivamente al 2009, il FEG ha cominciato ad assistere anche i lavoratori collocati in esubero a causa della crisi economica e finanziaria, fornendo assistenza nei casi in cui oltre 500 lavoratori siano collocati in esubero da una singola azienda o in un particolare settore all'interno di una o più regioni limitrofe. Con il regolamento (UE) n.1309/2013 l'Unione europea ha attribuito un budget di 170 milioni annui al FEG per il cofinanziamento sino al 60% del costo dei progetti volti ad aiutare i singoli lavoratori in esubero a trovare un altro lavoro o avviare una propria attività. Nel corso del 2017, ad esempio, il FEG è intervenuto in Italia a sostegno della crisi dell'impresa Almagià, mentre negli altri Stati membri è intervenuto sostenendo alcuni settori (cantieristica, commercio, automobilistico, finanziario, abbigliamento) ovvero alcune grandi imprese (Air France, Caterpillar, Goodyear, Ericsson, Microsoft, ecc.).

Con riferimento al ciclo di programmazione 2021-2027, la Commissione europea ha adottato con regolamento (UE) 2021/691 la disciplina relativa al fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione. Il regolamento relativo al quadro finanziario pluriennale 2021-2027 assegna un massimo di 186 milioni di euro all'anno al FEG. Tali stanziamenti sono iscritti nel bilancio generale dell'Unione europea a titolo di stanziamento accantonato.

Il *Fondo InvestEU*, invece, istituito con il regolamento (UE) 2021/523 prevede la concessione di garanzie sino a un ammontare di circa 26 miliardi. Il fondo, in particolare, interviene con una copertura del 40% a garanzia delle operazioni di finanziamento e investimento effettuate dai diversi intermediari finanziari che contribuiscono alle politiche dell'Unione europea. Il fondo InvestEU sostituisce e raggruppa gli strumenti finanziari attivati dall'Unione europea nel ciclo 2014-2020 per conseguire i diversi obiettivi di Europa 2020, incluso il FEIS, e ha l'ambizione di attirare capitali privati per la realizzazione di investimenti coerenti con gli obiettivi dell'Unione europea. È previsto che le operazioni di finanziamento e investimento debbano contribuire tra i diversi obiettivi alla crescita e all'occupazione nell'economia dell'Unione, alla sostenibilità dell'economia dell'Unione e alla sua dimensione ambientale e climatica, contribuendo al conseguimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile e degli obiettivi dell'accordo di Parigi e alla creazione di posti di lavoro di alta qualità.

Il fondo InvestEU opera mediante quattro ambiti di intervento dedicati: alle infrastrutture sostenibili; alla ricerca, all'innovazione e digitalizzazione; alle PMI; agli investimenti sociali e alle competenze. Nell'ambito del quadro finanziario pluriennale 2021-2027 gli stanziamenti destinati al fondo InvestEU sono complessivamente 2.800 milioni di euro, cui si aggiungono 5.600 milioni di euro resi disponibili dallo strumento per la ripresa di cui al regolamento (UE) 2020/2094. A tali risorse, infine, si aggiungono le risorse derivanti da entrate, rimborsi e recuperi generati da strumenti esistenti e dal FEIS.

Tra gli strumenti del ciclo 2021-2027 deve essere annoverato anche il *Fondo per una transizione giusta* (Just transition fund) che è previsto contribuisca ad affrontare gli effetti sociali, economici e ambientali della transizione verso un'economia climaticamente neutra. Tale fondo sostiene attività quali il miglioramento delle competenze e la riqualificazione professionale dei lavoratori, l'assistenza nella ricerca di lavoro e l'inclusione attiva delle persone in cerca di lavoro. Nell'ambito del quadro finanziario pluriennale 2021-2027, nella rubrica "risorse naturali e ambiente" è previsto uno stanziamento di 7.500 milioni di euro cui devono poi aggiungersi altri 10.000 milioni di euro resi disponibili dallo strumento per la ripresa di cui al regolamento (UE) n.2020/2094.

Per completare la disamina, infine, appare utile rappresentare come, con il regolamento (UE) 2021/241 sia stato istituito il dispositivo per la ripresa e la resilienza che finanzia i piani per la ripresa e la resilienza rendendo complessivamente disponibili 312.500 milioni di euro di sostegno finanziario non rimborsabile e 360.000 milioni di euro di sostegno sotto forma di prestiti per il perseguimento degli obiettivi dell'Unione europea inclusa la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, che comprenda coesione economica, occupazione, produttività, competitività, ricerca, sviuppo e innovazione.

**Tabella 2.4 Risorse finanziarie dei differenti strumenti finanziari che possono intervenire sulle politiche per l'occupazione**

Strumento finanziario	Risorse UE (milioni di €)	Risorse stimate per l'Italia (milioni di €)
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale	200.360	26.614
Fondo Sociale Europeo +	87.795	14.535
REACT EU	47.500	11.303
Fondo europeo per l'adeguamento alla globalizzazione	1.302	
InvestEU Fund	26.152	
Fondo per la transizione giusta	7.500	1.029
Dispositivo per la ripresa e la resilienza	672.500	191.500
Totale	1.043.109	244.981

Fonte: quadro finanziario pluriennale 2021-2027 e stime Commissione europea

Con riferimento al ciclo 2021-2027, all'Italia dovrebbero essere assegnati circa 42 miliardi di euro di fondi strutturali, di cui circa 14,5 derivanti dal Fondo Sociale Europeo, mentre, con riferimento al fondo per la transizione giusta, all'Italia dovrebbe essere attribuiti circa 1 miliardo di euro. Con riferimento invece alle risorse del dispositivo per la ripresa e la resilienza, il piano presentato dal governo italiano ha richiesto 191,5 miliardi di euro di cui 68,9 miliardi di euro sotto forma di sovvenzioni e 122,6 miliardi di euro sotto forma di prestiti.

## 2.4 L'azione dell'Unione europea a seguito della crisi da Covid-19

Nel corso del 2020 la Commissione, al fine di mobilitare le risorse dell'Unione europea contro la crisi scaturita dalla pandemia da Covid-19, ha varato l'iniziativa di investimento in risposta al Coronavirus (CRII), attraverso il regolamento (UE) 2020/460 e l'iniziativa di investimento in risposta al Coronavirus Plus (CRII+) attraverso il regolamento (UE) 2020/558. Queste due iniziative non hanno incrementato l'ammontare di risorse finanziarie destinate al Fondo Sociale Europeo, ma hanno garantito massima flessibilità nell'utilizzo delle risorse già assegnate per il ciclo 2014-2020, rendendo possibile richiedere un cofinanziamento del fondo europeo del 100% per il periodo luglio 2020 - giugno 2021. Successivamente, nel maggio 2020, l'Unione europea ha adottato con il regolamento (UE) 2020/672, lo strumento europeo di sostegno temporaneo per attenuare i rischi di disoccupazione nello stato di emergenza (SURE) destinando allo stesso un importo sino a 100 miliardi di euro. Tale strumento assume la forma di un prestito a condizioni agevolate concesso dall'Unione europea allo Stato membro interessato, al fine di consentire il finanziamento dei regimi di riduzione dell'orario lavorativo o di misure analoghe che mirano a proteggere i lavoratori dipendenti e autonomi e pertanto a ridurre l'incidenza della disoccupazione e della perdita di reddito.

Nel corso del mese di settembre 2020 il Consiglio dell'Unione europea ha approvato un sostegno finanziario di 87,4 miliardi di euro a favore di 16 Stati membri, destinando all'Italia risorse per 27,4 miliardi di euro. Nel corso del mese di ottobre 2020, la Commissione

europea, per finanziare lo strumento SURE, ha emesso un *social bond* di 10 miliardi di euro con scadenza 2030 e un *social bond* da 7 miliardi con scadenza 2040.

Parallelamente allo strumento SURE, nel corso del mese di maggio 2020, l'Unione europea presentava con la Comunicazione *Il momento dell'Europa: riparare i danni e preparare il futuro per la prossima generazione* COM (2020) 456 del 27.5.2020, la proposta di un nuovo strumento per la ripresa denominato Next Generation EU, le cui risorse si aggiungono al quadro finanziario pluriennale 2021-2027 della Commissione europea. Tale strumento, come visto nel precedente paragrafo, è stato poi posto in essere attraverso il regolamento (UE) 2020/2094. Il sostegno dello strumento per la ripresa e la resilienza finanzia anche misure per ripristinare l'occupazione e la creazione di posti di lavoro. Lo strumento Next Generation EU, in realtà, viene attuato attraverso sovvenzioni e prestiti agli Stati membri attribuiti nell'ambito di programmi. In particolare, un sostegno di 384,4 miliardi nella forma di sovvenzioni è ripartito nel seguente modo:

- programmi strutturali e di coesione del quadro finanziario pluriennale 2014-2020, rafforzati fino al 2022 con una dotazione fino a 47,5 miliardi di euro;
- programmi di finanziamento della ripresa e della resilienza economica e sociale mediante il sostegno a riforme e investimenti (cd. recovery plan) con una dotazione fino a 312,5 miliardi di euro;
- programmi relativi alla protezione civile con una dotazione sino a 1,9 miliardi di euro;
- programmi relativi alla ricerca e all'innovazione con una dotazione sino a 5 miliardi di euro;
- programmi di sostegno ai territori nella transizione verso un'economia climaticamente neutra con una dotazione sino a 10 miliardi di euro;
- programmi per lo sviluppo nelle zone rurali con una dotazione sino a 7,5 miliardi di euro.

Un sostegno di 360 miliardi di euro sotto forma di prestiti, invece, è adoperato per il finanziamento dei programmi di finanziamento della ripresa e della resilienza economica e sociale.

Nel mese di dicembre 2020, l'Unione europea, attraverso il regolamento (UE) 2020/2221, ha destinato risorse aggiuntive erogate come assistenza alla ripresa per la coesione e i territori d'Europa (REACT-EU) al fine di promuovere il superamento degli effetti della crisi nel contesto della pandemia da Covid-19 e delle sue conseguenze sociali e preparare una ripresa verde, digitale e resiliente dell'economia.

L'Unione europea ha impegnato su tale strumento 47,5 miliardi di euro per gli anni 2021 e 2022, destinati alle regioni e Stati membri più colpiti.

Nel mese di febbraio 2021, l'Unione europea ha adottato il regolamento (UE) 2021/241 che ha istituito il dispositivo che finanzia i piani per la ripresa e la resilienza. Il dispositivo sostiene sei aree di intervento, tra cui “crescita intelligente sostenibile e inclusiva, che comprenda coesione economica, occupazione, produttività, competitività, ricerca, sviluppo e innovazione, e un mercato interno ben funzionante con PMI forti” e l'area di intervento “politiche per la prossima generazione, l'infanzia e i giovani, come l'istruzione e le competenze.”

Appare utile segnalare che tra i criteri di valutazione adottati dalla Commissione europea per valutare il piano per la ripresa e la resilienza vi è quello che prende in esame i costi del piano rispetto all'impatto atteso sull'economia e l'occupazione.

## 2.5 La strategia annuale per la crescita sostenibile 2021 e i piani per la ripresa

Nell'ambito della strategia annuale per la crescita sostenibile 2021, la Commissione europea ha fornito le priorità su cui dovrebbero focalizzarsi gli Stati membri, anche con riferimento ai piani per la ripresa e la resilienza.

La strategia, in particolare, prevede che tutti i piani nazionali di ripresa e resilienza debbano concentrarsi fortemente sia sulle riforme che sugli investimenti a sostegno della transizione verde, includendo almeno un 37% di spesa per il clima. Gli Stati membri sono infatti invitati a presentare riforme e investimenti a sostegno della transizione verde nei settori dell'energia, dei trasporti, della decarbonizzazione dell'industria, dell'economia circolare, della gestione delle risorse idriche e della biodiversità.

La strategia prevede che gli Stati membri debbano accelerare la riduzione delle emissioni mediante la rapida diffusione delle energie rinnovabili e dell'idrogeno e mettano in campo più ampi interventi in materia di efficienza energetica degli edifici.

La Commissione si attende che i programmi di ristrutturazione degli edifici siano essenziali per la ripresa economica, grazie alla creazione di posti di lavoro nel settore delle costruzioni, risparmi sulle bollette energetiche, condizioni di vita più sane e la riduzione della povertà energetica. Sempre con riferimento alla transizione verde, gli Stati membri dovrebbero adottare misure per promuovere un'economia più circolare. Secondo la Commissione, infatti, l'economia circolare crea posti di lavoro locali e sostenibili grazie alla prevenzione, al riutilizzo, alla riparazione, alla rigenerazione e al riciclaggio dei rifiuti.

La Strategia annuale prevede poi che i piani per la ripresa e la resilienza includano un livello minimo del 20% di spesa relativa alla trasformazione digitale di tutti i settori economici o sociali, compresi i servizi pubblici. Tra le priorità che dovrebbero essere perseguite dai piani vi è quella dello sviluppo di competenze digitali al fine di garantire che tutti i cittadini possano trarre beneficio dalla transizione digitale. A tal fine vengono richieste riforme in materia di istruzione e apprendimento permanente volte a sostenere un mercato del lavoro in transizione.

La strategia annuale dedica poi una sezione al tema dell'equità e del contributo dei piani per la ripresa e la resilienza alla prevenzione delle crescenti disegualianze e alla coesione sociale, economica e territoriale. È evidente, infatti, che la crisi scaturita dalla pandemia da Covid-19 ha generato un impatto sull'occupazione, nonostante i regimi di riduzione dell'orario lavorativo, deteriorando rapidamente le condizioni del mercato del lavoro. La priorità identificata dall'Unione europea è quella di evitare che si consolidino la disoccupazione e l'esclusione sociale e, pertanto, richiede azioni per facilitare l'adeguamento del mercato del lavoro a quanto richiesto dalla transizione verde e digitale. Tale adeguamento richiede e impone un ripensamento dei sistemi di protezione sociale e dei mercati del lavoro.

In considerazione del fatto che la crisi ha colpito maggiormente giovani, donne e gruppi svantaggiati, come le persone scarsamente qualificate, le persone con disabilità e le persone appartenenti a minoranze razziali o etniche, viene richiesto agli Stati membri di affrontare la segmentazione del mercato del lavoro, potenziandone le politiche attive e aumentando l'inclusività dei sistemi di istruzione.

L'Unione europea, inoltre, chiede di affrontare il persistere di un elevato divario occupazionale e retributivo tra uomini e donne. A tal proposito, agli Stati membri viene richiesto

un sostegno adeguato a politiche efficaci in materia di equilibrio tra attività professionale e vita familiare, garantendo l'accesso ai servizi di cura dell'infanzia di qualità, prevenendo regimi di sostegno al reddito, attuando riforme dei sistemi fiscali e previdenziali a sostegno della creazione di posti di lavoro di qualità e riducendo i disincentivi al lavoro. Il governo ha articolato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza definito dallo Stato italiano in sedici componenti, raggruppate in sei Missioni. Queste ultime sono articolate in linea con i sei pilastri menzionati dal regolamento (UE) 2021/141, sebbene la formulazione segua una sequenza e una aggregazione lievemente differenti rispetto a quelle del regolamento. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza dispone di una dotazione complessiva di 235,12 miliardi di euro, di cui 191,50 miliardi di euro derivano dal dispositivo per la ripresa e la resilienza, 12 miliardi di euro dallo strumento REACT-EU e 30,62 miliardi di euro dal fondo complementare reso disponibile dallo Stato.

**Tabella 2.5 Risorse finanziarie attribuite alle differenti missioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**

Missione	Risorse attribuite (miliardi di euro)	Effetto occupazione in %
1. digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo	49,86	0,9
2. rivoluzione verde e transizione ecologica	69,94	0,8
3. infrastrutture per una mobilità sostenibile	31,46	0,2
4. istruzione e ricerca	33,81	0,5
5. coesione e inclusione	29,83	0,6
<i>di cui politiche per il lavoro</i>	<i>12,63</i>	
6. salute	20,23	0,2
Totale	235,12	3,2

Fonte: Piano Nazionale per la Ripresa e la Resilienza

La missione chiamata a intervenire sulle politiche occupazionali è la missione 5, *Coesione e inclusione*, che assume valenza trasversale e centrale rispetto a tutto il piano, intervenendo a sostegno della formazione e riqualificazione dei lavoratori, della qualità dei posti di lavoro creati e della garanzia di reddito durante le transizioni occupazionali. Nell'ambito della missione 5, la componente 1 è dedicata alle "politiche per il lavoro" che finanzia quattro investimenti (potenziamento dei centri per l'impiego, creazione delle imprese femminili, sistema di certificazione della parità di genere, sistema duale) ed è interessata da due riforme (politiche attive del lavoro e formazione, piano nazionale per la lotta al lavoro sommerso).

Gli obiettivi perseguiti da questa componente sono:

- aumentare il tasso di occupazione facilitando le transizioni lavorative e dotando le persone di formazione adeguata;
- ridurre il mismatch di competenze;
- aumentare quantità e qualità dei programmi di formazione dei disoccupati e dei giovani.

Le riforme da realizzare dovrebbero consentire di rivedere le politiche attive del lavoro per arrivare all'istituzione di un programma nazionale che sostenga, a partire dalla profilazione della persona, la costruzione di percorsi personalizzati di riqualificazione delle competenze e di accompagnamento al lavoro. Contestualmente, il PNRR prevede l'adozione di un Piano Nazionale Nuove Competenze, mediante la fissazione di standard di formazione per i disoccupati censiti dai centri per l'impiego e il rafforzamento del sistema della formazione professionale, promuovendo una rete territoriale dei servizi di istruzione, formazione, lavoro anche attraverso partenariati pubblico-privati.

Il PNRR prevede la realizzazione di un piano nazionale per la lotta al lavoro sommerso con l'introduzione di misure dirette e indirette per trasformarlo in lavoro regolare, in modo che i benefici derivanti dall'operare nell'economia regolare superino i costi del continuare a lavorare nel sommerso.

Gli investimenti sostenuti dalla missione 5 e della componente 1 sono:

- il potenziamento dei centri per l'impiego che disporrà di 600 milioni di euro;
- la creazione di imprese femminili che potrà contare su una dotazione di 400 milioni di euro;
- il sistema di certificazione delle parità di genere che conterà su circa 10 milioni di euro;
- il sistema duale che persegue l'obiettivo di rendere i sistemi di istruzione e formazione più in linea con i fabbisogni del mercato del lavoro, nonché promuovere l'occupabilità dei giovani e l'acquisizione di nuove competenze che avrà a disposizione 600 milioni di euro

Nel complesso, secondo quanto previsto dal piano, il 61,8% delle risorse è destinato agli investimenti pubblici, il 12,2% è costituito da spesa corrente, il 18,7% da incentivi alle imprese, il 5% da trasferimenti alle famiglie e il 2,4% dalla riduzione di contributi datoriali. La gran parte della spesa per investimenti dovrebbe essere impiegata in costruzioni (32,6%), seguita dai trasferimenti alle imprese (18,7%) e dalla spesa per prodotti informatici e ottici (12,4%). Quote rilevanti sono destinate anche alla R&S (6,2%) e alla realizzazione di piattaforme informatiche e database (3,8%), direttamente correlati all'innovazione digitale.

**Tabella 2.5** Impatto del piano nazionale per la ripresa e resilienza sull'occupazione

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Occupazione femminile	0,7	2,2	3,5	4,0	4,0	4,0
Occupazione femminile Mezzogiorno	1,3	3,8	5,0	5,5	5,5	5,5
Occupazione giovanile	0,4	2,0	3,0	3,2	3,2	3,2
Occupazione giovanile Mezzogiorno	1,0	3,3	4,5	4,9	4,9	4,9
<b>Occupazione totale</b>	<b>0,7</b>	<b>2,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>

Fonte: piano nazionale per la ripresa e la resilienza

In base alla valutazione condotta dallo Stato, l'occupazione femminile dovrebbe registrare un incremento di 3,7% nell'ultimo triennio dell'orizzonte temporale rispetto allo

scenario di base, mentre quella giovanile vede un aumento di 3,2%, con un'accentuazione dell'impatto nel Mezzogiorno.

## 2.6 Conclusioni: ripensare il mondo del lavoro

Alla fine del 2019, prima dello scoppio della crisi derivante dalla pandemia da Covid-19 il tasso di occupazione per le persone di età compresa tra 20 e 64 anni nell'Unione europea era del 73,9%, prossimo all'obiettivo fissato dalla strategia Europa 2020.

Nonostante le diverse iniziative varate dall'Unione europea e dagli Stati membri, volte a rispondere alle esigenze dei lavoratori e ad attenuare gli impatti negativi della crisi, sono evidenti gli effetti negativi scaturiti sull'economia, sull'occupazione e sullo stato delle finanze pubbliche. In Italia, il 2020 si è chiuso con una caduta del PIL pari all'8,9% in termini reali mentre, esaminando i dati sull'occupazione, gli occupati nel 2020 si sarebbero ridotti di 840.251 unità, nonostante il blocco dei licenziamenti stabilito per legge.

Gli impatti più rilevanti derivanti dalle misure di contenimento della pandemia da Covid-19 si sono verificati a livello di alcune industrie manifatturiere (veicoli a motore, tessile, mobili e lavorazione della pelle), sulle costruzioni, sul commercio (prodotti non alimentari) e sul turismo. Accanto alla crisi scaturita dal Covid, inoltre, appare rilevante ricordare che i cambiamenti tecnici ed economici scaturiti dalla digitalizzazione, automazione e dall'Intelligenza Artificiale continuano a ridisegnare la mappa del mondo del lavoro, creando nuove professionalità e rendendone obsolete altre, incrementando la quota di lavoratori atipici rispetto ai lavoratori a tempo pieno e indeterminato. Nel corso del 2020, si è dato poi avvio a un esperimento sociale senza precedenti che ha visto lavorare da casa una quota rilevante di persone, pari a circa il 37% della popolazione UE. Da tali elementi scaturiscono, secondo l'Unione europea, nuove opportunità:

- la possibilità di aggiornare le competenze digitali della popolazione;
- il passaggio a una gestione flessibile e agile del lavoro per obiettivi, quale modello organizzativo;
- il ripensamento delle modalità per contemperare le esigenze della vita professionale e della vita familiare;
- la possibilità di sperimentare nuove modalità per il calcolo dei salari, meno agganciato all'orario di lavoro e più orientato ai risultati ottenuti;
- il ripensamento delle politiche in materia di sicurezza sociale per i lavoratori atipici.

Terminata la fase emergenziale, si porrà la questione chiave di come riavviare l'economia degli Stati membri e conseguire i nuovi obiettivi che l'Unione europea si è data, affrontando al contempo il rischio e le sfide che derivano dall'incremento delle disparità reddituali, sociali e educative nei differenti territori dell'Unione europea. In tale scenario, infatti, alcuni settori potrebbero non riprendersi affatto, alcune imprese potrebbero trovarsi in difficoltà finanziarie in seguito alla crisi e in alcuni comparti e regioni i posti di lavoro saranno a rischio di delocalizzazione.

La creazione di nuove opportunità lavorative richiederà uno sforzo collettivo da parte dei lavoratori, delle imprese e della parte pubblica, orientato a trasformare i mercati del lavoro e a rendere il lavoro sostenibile. I lavoratori dovranno essenzialmente investire nello sviluppo delle proprie competenze utili ad alimentare la propria professionalità e spendibilità nel mercato del lavoro, in un mondo che è in continua trasformazione. Le im-

prese, di contro, saranno chiamate ad accrescere la loro resilienza e capacità di adeguarsi in modo agile ai cambiamenti di mercato, perseguendo obiettivi di sviluppo sostenibile. Al fine di promuovere politiche per il lavoro sostenibile, in coerenza con gli obiettivi dell'Agenda 2030, se ci focalizziamo sul contributo della parte pubblica, Unione europea e Stato dovrebbero sostenere lo sviluppo delle aziende attraverso efficaci politiche industriali. Si tratta di creare nuove occasioni di lavoro in settori che consentano di risolvere problematiche strutturali o infrastrutturali, favorendo politiche industriali volte allo sviluppo sostenibile.

Nell'affrontare la questione chiave di come riavviare l'economia, l'Unione europea ha inteso cogliere l'opportunità di sostenere e accompagnare una trasformazione dell'economia europea e di quella italiana in linea con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

L'identificazione dei settori nei quali si dovrebbero potenzialmente registrare bilanci positivi in termini di occupati può essere operata attraverso l'individuazione degli ambiti o aree su cui si focalizzeranno i maggiori investimenti pubblici, attraverso i fondi europei, ovvero gli investimenti privati, tramite strumenti quali il fondo InvestEU. Appare comunque rilevante considerare che, nel ciclo di programmazione 2021-2027, l'Unione europea renderà disponibili risorse per oltre 240 miliardi di euro sui vari strumenti a disposizione dello Stato italiano per gli investimenti e le politiche per l'occupazione. Per avere un termine di paragone, in base ai dati dei Conti Pubblici Territoriali nel periodo 2014-2018, la media degli investimenti del settore pubblico allargato a livello nazionale è stato pari a circa 44,4 miliardi di euro mentre la media degli investimenti del settore pubblico a livello nazionale è stato pari a 20,5 miliardi di euro.

Secondo l'Unione europea, la nuova strategia di transizione verde, dovrebbe creare, entro il 2050, fino a 2 milioni di nuovi posti di lavoro nell'UE.

Il potenziale di creazione di posti di lavoro è alto nei settori dell'energia, dei trasporti, delle costruzioni, dell'industria e dell'uso del suolo, con una capacità di sviluppare occupazione che oscilla tra 11-13 *full time equivalent* per milione di euro investito.

In generale gli investimenti dell'Unione europea e degli Stati membri in tale area dovrebbero riguardare più nello specifico il settore dell'energia rinnovabile, il settore delle infrastrutture di trasporto e della mobilità sostenibile, il settore dell'ambiente (idrico, rifiuti, cambiamento climatico, economia circolare, ecc.) e il settore della bioeconomia sostenibile.

Un contributo all'occupazione dovrebbe poi venire dallo sviluppo dell'economia sociale. La funzione e il valore economico generato dall'economia sociale appare assai significativo, circa l'8% del PIL europeo, con un ruolo rilevante nella creazione e nel mantenimento dei posti di lavoro, con oltre 13,6 milioni di posti di lavoro retribuiti, pari a circa il 6,3% della popolazione attiva dell'Unione europea. Gli investimenti dell'Unione europea in tali settori saranno rivolti sia all'imprenditoria sociale, sia alle infrastrutture sociali.

Le imprese dell'economia sociale potrebbero sviluppare nuova occupazione nel contesto della green economy e nella promozione dello sviluppo sostenibile. Rilevante, secondo gli organi dell'Unione europea, è il ruolo delle cooperative dei lavoratori nel rendere più inclusive le nuove forme di imprenditorialità realizzate mediante piattaforme digitali, ovvero nella riconversione industriale attraverso operazioni di *workers buy out*. Ancora, le imprese sociali possono creare occasioni di lavoro e di sviluppo locale, come nel caso

dell'esperienza francese dei Poli territoriali per la Cooperazione economica, che promuovono interessanti esperienze di agricoltura sociale, turismo sostenibile e valorizzazione dei beni ambientali e culturali. In una fase di ripensamento del welfare state, lo sviluppo dell'economia sociale diviene infine un tema di dimensione strategica.

Appare rilevante anche riattivare il settore del turismo che nel 2019 contribuiva per circa il 10% del PIL europeo e occupava circa 38,5 milioni di persone. Le misure varate a livello europeo per consentire ai cittadini di viaggiare con fiducia in condizioni di sicurezza dovrebbero contribuire alla ripartenza del settore al quale, inoltre, è riservata anche una specifica attenzione nell'ambito del PNRR con investimenti nel turismo digitale e nel rafforzamento della competitività delle imprese turistiche.

La creazione di nuovi posti di lavoro di qualità, tuttavia, potrebbe richiedere tempo, in funzione delle prospettive economiche, della disponibilità di forza lavoro qualificata e della necessità dei lavoratori di acquisire nuove competenze. La nuova occupazione generata dalla transizione, in particolare, richiede investimenti nello sviluppo delle politiche attive del lavoro, che sostengano la formazione e la riqualificazione professionale finalizzata a garantire la transizione occupazionale da settori e attività in declino verso settori e attività più coerenti con lo sviluppo sostenibile e verso i quali sono orientati gli investimenti dell'Unione europea e degli Stati.

Le politiche pubbliche, quindi, dovrebbero garantire la riduzione del disallineamento formativo (skill mismatch) promuovendo una formazione di qualità per attivare, alimentare e aggiornare le capacità e le competenze delle persone. L'elemento critico di tale processo, tuttavia, risiede nella capacità di individuare le competenze necessarie o disponibili; esso potrebbe essere almeno in parte risolto con il rafforzamento e la riforma degli istituti tecnici superiori ma richiede anche una riflessione sulle modalità con cui le competenze dei lavoratori di interi settori interessati dalla transizione possano essere trasferite o integrate per consentire di cogliere le opportunità offerte dal nuovo modello di sviluppo sostenibile perseguito.

Appare però rilevante considerare che la transizione digitale, pur creando nuove opportunità, avrà anche un effetto sull'occupazione, rendendo superflue alcune delle attività attualmente svolte dai lavoratori oppure riducendo i lavoratori in determinati settori quali, ad esempio, il settore finanziario o quello commerciale. Parallelamente alle azioni volte a garantire la transizione verde e digitale, pertanto, si pone la questione di come garantire sistemi di protezione sociale per le forme di lavoro non standard e per i settori maggiormente colpiti dagli effetti negativi della transizione digitale. Diviene, pertanto, urgente rafforzare, almeno temporaneamente, le misure di assistenza alla ricerca di lavoro, alla formazione su misura e alla consulenza professionale.

Nell'ambito delle politiche per garantire una maggiore sostenibilità al lavoro, Unione europea e Stati dovrebbero pertanto porre in essere politiche per promuovere la flessibilità sostenibile che risponda alle esigenze delle aziende tutelando i lavoratori nel corso delle transizioni.

Con riferimento alla transizione digitale, la robotica e la digitalizzazione determineranno una sostituzione progressiva della forza lavoro umana, rendendo necessaria l'acquisizione di nuove competenze professionali e personali. L'Unione europea e gli Stati membri dovranno individuare soluzioni per fornire ai lavoratori questi nuovi tipi di competenze.

L'Unione europea renderà disponibili per il ciclo 2021-2027 un ammontare di risorse pubbliche rilevante rispetto agli obiettivi perseguiti, tuttavia, senza una combinazione degli stessi con gli investimenti privati appare evidente l'insufficienza delle risorse rispetto agli obiettivi di uno sviluppo sostenibile e a una transizione verde e digitale ma equa.

Il Piano per la Ripresa e la Resilienza, rende disponibili, non considerando le risorse del fondo complementare, circa 205 miliardi di euro sino al 2026. Per le politiche del lavoro, il PNRR rende disponibili 12,6 miliardi di euro, di cui circa 6 derivanti dall'iniziativa REACT-EU.

I fondi strutturali, invece, rendono disponibile per il periodo 2021-2027 circa 42 miliardi di euro. A tali risorse occorre poi aggiungere le risorse che saranno rese disponibili dallo Stato italiano quale cofinanziamento dei fondi strutturali e quale Fondo di Sviluppo e Coesione. Per avere qualche elemento di raffronto e per comprendere l'importanza dell'attrazione degli investimenti privati per conseguire gli obiettivi dell'Unione europea, appare utile ricordare come, nel solo 2017, gli investimenti fissi lordi dell'Italia fossero pari a 300 miliardi di euro, di cui solo 33,6 miliardi attribuibili al settore delle amministrazioni pubbliche. Sul tema dell'attrazione degli investimenti privati, un possibile contributo significativo potrebbe giungere dall'iniziativa InvestEU e più in generale dalle iniziative in tema di finanza sostenibile.

Con riferimento al PNRR italiano, indubbiamente, assumono rilevanza le riforme da implementare. Le stesse potrebbero eliminare alcuni vincoli alla crescita e all'occupazione sostenibile che hanno pesato sull'Italia negli ultimi decenni, anche se la realizzazione di alcune di tali riforme appare non semplice. Nell'ambito del piano è stato valorizzato il contributo che potrebbe derivare all'occupazione dalla transizione verde e dal recupero nel settore turistico; tuttavia, forse, si sarebbe potuto valorizzare maggiormente anche il contributo dell'economia sociale alla ripresa e alla resilienza dell'economia italiana.

In generale, infine, appare necessario migliorare il coordinamento tra le politiche di investimento realizzate dallo Stato e dalle Regioni con le risorse europee e le politiche per l'occupazione e la formazione definite a livello regionale, rafforzando il raccordo tra i differenti strumenti e fondi che intervengono per lo sviluppo sostenibile e calibrando in maniera coordinata i fabbisogni e gli investimenti da porre in essere. Gli investimenti settoriali nelle filiere strategiche identificate, infatti, dovrebbero essere accompagnati dalla formazione delle figure professionali necessarie e dovrebbero considerare i mismatch esistenti e la tempistica necessaria per realizzare le differenti tipologie di investimento produttivo e di investimento nel capitale umano. Inoltre, stante la debolezza delle strutture deputate all'attuazione dei programmi di investimento, per i territori più fragili diviene fondamentale, in un'ottica sussidiaria, creare meccanismi di sostegno o sostituzione a livello nazionale per garantire la realizzazione degli investimenti necessari per favorire le nuove opportunità occupazionali e di insediamento di imprese nei settori strategici per lo sviluppo sostenibile.

Al contempo, appare essenziale destinare una parte rilevante degli investimenti riservati a tali territori all'economia sociale, che potrebbe generare l'effetto di creare nuova occupazione e di far crescere il debole capitale sociale esistente in tali territori.

## Riferimenti bibliografici

- Bassot E., Nogaj M. *et al.* (2020), *Ten opportunities for Europe post-coronavirus*, Publication for Directorate-General for Parliamentary Research Services (EPRS) of the Secretariat of the European Parliament., Luxembourg, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652035/EPRS\\_IDA\(2020\)652035\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2020/652035/EPRS_IDA(2020)652035_EN.pdf)
- Comitato economico e sociale europeo (2020), *Economia sociale/creazione di posti di lavoro*, parere del 27.4.2021.
- Commissione Europea (2021), *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali* COM (2021) 102 del 4.3.2021, [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b7c08d86-7cd5-11eb-9ac9-01aa75ed71a1.0012.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b7c08d86-7cd5-11eb-9ac9-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1&format=PDF)
- Commissione Europea (2020), *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio europeo, al Consiglio, alla Banca centrale europea, al Comitato economico e sociale europeo, al Comitato delle regioni e alla Banca europea per gli investimenti Strategia annuale per la crescita sostenibile 2021* COM(2020) 575 del 17.9.2020, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0575&rid=2>
- Commissione Europea (2020), *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio Relazione 2020 in materia di previsione. Previsione strategica: tracciare la rotta verso un'Europa più resiliente* COM(2020) 493 del 9.9.2020, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0493&from=PL>
- Commissione Europea (2020), *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Un'agenda per le competenze per l'Europa per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza* COM (2020) 274 del 1.7.2020, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0274&from=EN>
- Commissione Europea (2020), *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Il momento dell'Europa: riparare i danni e preparare il futuro per la prossima generazione* COM (2020) 456 del 27.5.2020, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0456&from=EN>
- Commissione Europea (2020), *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Il green deal europeo* COM (2019) 640 del 11.12.2019, [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0006.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0006.02/DOC_1&format=PDF)
- Commissione Europea (2017), *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Istituzione di un pilastro europeo dei diritti sociali* COM (2017) 250 del 26.4.2017, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017DC0250&from=en>
- Commissione Europea (2019), *The European Pillar of Social rights*, [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights_it)
- Commissione Europea (2010), *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio europeo, al Consiglio, alla Banca Centrale europea, al Comitato economico sociale europeo e al Comitato delle regioni Rafforzare il coordinamento delle politiche europee* COM (2010) 250 del 12.5.2010, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2010\)0250\\_com\\_com\(2010\)0250\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2010)0250_com_com(2010)0250_it.pdf)
- Commissione Europea (2010), *Comunicazione della Commissione Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* COM (2010) 2020 del 3.3.2010, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:it:PDF>
- De Vet, J.M., *et al.* (2021), *Impacts of the COVID-19 pandemic on EU industries*, Publication for the committee on Industry, Research and Energy, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg, [https://cdn.g4media.ro/wp-content/uploads/2021/03/IPOL\\_STU2021662903\\_EN.pdf](https://cdn.g4media.ro/wp-content/uploads/2021/03/IPOL_STU2021662903_EN.pdf)

- Eurostat (2021), Key figures on european business, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/12601271/KS-01-20-363-EN-N.pdf/57086a1d-ba26-a397-85b6-f28d08f28426?t=1616747084138>
- Governo Italiano (2021), Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>
- Konle-Seidl R. (2020), *The future for work – Implications for public employment services in the EU*. Publication for Directorate-General for Parliamentary Research Services (EPRS) of the Secretariat of the European Parliament., Luxembourg, 2020, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/658205/IPOL\\_BRI\(2020\)658205\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/658205/IPOL_BRI(2020)658205_EN.pdf)
- Kratz S (2020), *Skills and Jobs for future labour markets: European policies and skills agendas 2010-2020*, Publication for the committee on Industry, Research and Energy, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/642385/IPOL\\_BRI\(2020\)642385\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/642385/IPOL_BRI(2020)642385_EN.pdf)
- OECD (2020), *Social economy and the Covid-19 crisis: current and future roles*, OECD, [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135\\_135367-031kjiq7v4&title=Social-economy-and-the-COVID-19-crisis-current-and-future-roles&\\_ga=2.190873198.571092556.1624028811-49457704.1624028811](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135367-031kjiq7v4&title=Social-economy-and-the-COVID-19-crisis-current-and-future-roles&_ga=2.190873198.571092556.1624028811-49457704.1624028811)
- Regolamento (UE) 2021/691 del Parlamento europeo e del Consiglio del 28 aprile 2021 sul Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione per i lavoratori espulsi dal lavoro (FEG) e che abroga il regolamento (UE) n.1309/2013, <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/8c5e37a3-ac09-11eb-9767-01aa75ed71a1/language-it>
- Regolamento (UE) 2021/523 del Parlamento europeo e del Consiglio del 24 marzo 2021 che istituisce il programma InvestEU e che modifica il regolamento (UE) 2015/1017, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0523&from=IT>
- Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento e del Consiglio del 12 febbraio 2021 che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0241&from=IT>
- Regolamento (UE) 2020/2221 del Parlamento europeo del Consiglio del 23 dicembre 2020 che modifica il regolamento (UE) n.1303/2013 per quanto riguarda le risorse aggiuntive e le modalità di attuazione per fornire assistenza allo scopo di promuovere il superamento degli effetti della crisi nel contesto della pandemia di Covid-19 e delle sue conseguenze sociali e preparare una ripresa verde, digitale e resiliente dell'economia (REACT-EU), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R2221&from=IT>
- Regolamento (UE) 2020/2093 del Consiglio del 17 dicembre 2020 che stabilisce il quadro finanziario pluriennale per il periodo 2021-2027, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R2093&from=IT>
- Regolamento (UE) 2020/2094 del Consiglio del 14 dicembre 2020 che istituisce uno strumento dell'Unione europea per la ripresa, a sostegno alla ripresa dell'economia dopo la crisi Covid-19, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R2094&from=IT>

## **SECONDA PARTE**

### **COME CAMBIA LA DOMANDA DI LAVORO**



### 3. Un mercato del lavoro che cambia. Analisi degli annunci di lavoro del Web 2015-2020

*Emilio Colombo, Anna Giabelli, Fabio Mercorio e Mario Mezzanzanica  
Con il contributo di Lorenzo Malandri, Filippo Pallucchini<sup>1</sup>*

#### 3.1 Introduzione e contesto

Nell'ultimo decennio, stiamo assistendo a un radicale cambiamento del mercato del lavoro dovuto principalmente al progresso tecnologico, alla globalizzazione, ai cambiamenti demografici e alla trasformazione ecologica.

Tali fattori sono alla base della riorganizzazione dei processi produttivi, i quali impongono un cambiamento nelle modalità e nelle caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro. Gli effetti sono evidenti: (i) la domanda e l'offerta di lavoro si diffondono sempre più tramite piattaforme digitali/Web; (ii) nascono nuove figure professionali, si modificano le competenze richieste per quelle esistenti (si assiste, ad esempio, a una crescita elevata di competenze digitali anche per quelle figure la cui attività non è legata alla tecnologia); (iii) la velocità con la quale questi fenomeni alterano la dinamica del mercato del lavoro richiede un continuo aggiornamento, così come una capacità di cogliere i fattori distintivi in "tempo reale" al fine di supportare le decisioni delle istituzioni, delle organizzazioni e delle persone.

#### *Labour Market Intelligence (LMI)*

Come già avviene in altri contesti, Big Data e Intelligenza Artificiale stanno giocando un ruolo chiave nell'analisi e nella comprensione dei cambiamenti in atto nel mercato del lavoro, fornendo un'opportunità unica per comprendere come la domanda di competenze e di professionalità si stia evolvendo. L'obiettivo principale è certamente accrescere la conoscenza dei fenomeni e supportare i diversi stakeholder nell'utilizzo dei dati per migliorare le politiche di intervento e i processi decisionali.

Questo capitolo analizza le domande di lavoro che le aziende pubblicano sul Web – le così dette *online job vacancy* per:

1. comprendere la dinamica della domanda di lavoro in termini di occupazioni e skill con diversi livelli di granularità (territorio e settore economico), analizzando la variazione nel periodo precedente la pandemia, 2015-2019 e l'effetto che lo shock da Covid-19 ha avuto sulla domanda;

<sup>1</sup> Centro di Ricerca CRISP – Università di Milano-Bicocca. [www.crisp-org.it](http://www.crisp-org.it)

2. confrontare la domanda di lavoro italiana a livello internazionale;
3. stimare l'impatto delle competenze (digitali, professionali e trasversali/soft) nella domanda di lavoro del Web, analizzando le competenze principali richieste e la loro rilevanza;
4. stimare il grado di novità – in termini di rilevanza delle skill e di nuove skill richieste – nella domanda di lavoro italiana, paragonando le competenze richieste nel 2015 con quelle ricercate nel 2019.

Il capitolo analizza una selezione di fonti che comprendono più di 2,5 milioni di annunci di lavoro, pubblicati sui portali Web italiani dal 2015 al 2020. Inoltre, lo studio paragona l'andamento degli annunci e le competenze con una selezione di Paesi europei, tra i quali Francia, Germania, Regno Unito e Spagna.

### 3.2 Labour Market Intelligence: l'innovazione a supporto dello sviluppo di conoscenza

La diffusione della domanda e dell'offerta di lavoro convogliate mediante siti e portali Web specializzati è cresciuta enormemente, contribuendo alla definizione del termine Labour Market Intelligence (LMI). Sebbene non esista una definizione uniforme, si può generalmente intendere con LMI la definizione e realizzazione di algoritmi di Intelligenza Artificiale e tecniche di Big Data volti al processo e all'analisi automatica dei dati relativi al mercato del lavoro, con l'intento di supportare le attività decisionali dei vari stakeholder coinvolti (ad esempio pubbliche amministrazioni, enti di formazione, gestione di risorse umane aziendali, servizi pubblici e privati per l'impiego, ecc.)<sup>2</sup>.

Dal 2013, il centro di ricerca CRISP dell'Università di Milano-Bicocca, ha avviato iniziative di ricerca volte a studiare metodologie e tecniche di Big Data analytics e di AI per la raccolta e l'analisi degli annunci di lavoro presenti sul Web che permettono di:

1. monitorare i trend della domanda di professioni e skill in quasi-tempo reale;
2. esprimere la domanda di lavoro in termini di professioni, skill (trasversali, professionali, digitali), territorio (fino al livello provinciale), settore economico e trend temporale (serie storica);
3. valutare e comprendere la domanda del mercato del lavoro e le skill, così come richieste dal mercato, permettendo (i) skill anticipation and matching (ii) identificazione di professioni emergenti (iii) supporto all'organizzazione dei percorsi formativi – istituzionali e di formazione continua – per definire attività di upskilling/reskilling tenendo conto delle evidenze del mercato del lavoro.

### 3.3 Contesto: le Online Job Vacancy

La domanda di lavoro via Web si diffonde principalmente mediante annunci di lavoro, noti come *Online Job Vacancy*, le quali sono generalmente composte da due macro-elementi: (i) un *titolo*, che descrive sinteticamente la posizione o la figura richiesta, e una (ii) *descrizione*, ovvero una parte di testo libero o semi-strutturato in cui l'inserzionista

2 Si veda M. Mezzanzanica, F. Mercurio (2018), Big Data Enables Labor Market Intelligence, in S. Sakr, A. Zomaya (a cura di), *Encyclopedia of Big Data Technologies*, Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63962-8\\_276-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63962-8_276-1)

## Vantaggi nell'uso delle Online Job Vacancy

L'analisi delle Online Job Vacancy fornisce diversi vantaggi:

1. Analisi real-time, con possibilità di ridurre il time-to-market delle analisi e delle decisioni;
2. Web labour market monitoring, osservazione dell'evoluzione della domanda di lavoro pubblicata dalle aziende tramite il Web;
3. Fact-based decision making, valutazione sistematica e puntuale del mercato del lavoro a supporto decisionale, sulla base di dati osservazionali;
4. Analisi multi-dimensionale, per analizzare la domanda di professioni al variare di dimensioni (territorio, settore, skill, ecc.) a diversi livelli di aggregazione e disaggregazione dei dati (granularità).

specifica il profilo e le *principali* competenze e caratteristiche richieste; queste informazioni, essendo opzionali, sono lasciate alla discrezione di chi redige l'annuncio. Da questa impostazione derivano quindi due dirette conseguenze: da un lato la grande ricchezza informativa che ogni annuncio di lavoro possiede in sé, dall'altro, l'enorme eterogeneità esistente tra i singoli annunci, che possono differire significativamente per forma, struttura, contenuto informativo e lessico utilizzato per pubblicizzare posizioni anche molto simili tra loro.

### *Base dati utilizzata per l'analisi*

La base dati utilizzata per lo studio in oggetto integra due diverse fonti informative:

1. WollyBI: è una soluzione realizzata da TabulaeX (ex spin-off dell'Università di Milano-Bicocca, oggi Burning Glass Europe) in collaborazione con CRISP. Il sistema WollyBI colleziona e classifica gli annunci di lavoro estratti dai principali siti Web italiani a partire dal 2014<sup>3</sup>.
2. CEDEFOP: Progetto europeo<sup>4</sup> promosso dall'agenzia europea CEDEFOP<sup>5</sup>. Lo studio e la realizzazione del progetto sono stati affidati a un consorzio internazionale guidato dal CRISP<sup>6</sup>. L'obiettivo principale è creare un sistema di real-time monitoring delle professioni e delle skill derivanti dagli annunci di lavoro pubblicati sul Web in tutti i 27+1 Paesi europei.

Le professioni e le skill vengono classificate secondo lo standard europeo ESCO<sup>7</sup>, una "lingua franca" che permette di comparare la domanda di lavoro utilizzando tutte le 28 lingue comunitarie.

3 Per dettagli metodologici sulla classificazione degli annunci del Web si rimanda a all'articolo R. Boselli, M. Cesari, F. Mercurio, M. Mezzanica, *Classifying online Job Advertisements through Machine Learning*, Future Generation Computer Systems, Volume 86, pp. 319-328, Elsevier, 2018 (<https://doi.org/10.1016/j.future.2018.03.035>)

4 <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-visualisations/skills-online-vacancies>

5 Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale, CEDEFOP, <https://www.cedefop.europa.eu/>

6 Il partenariato è composto da: CRISP- Università di Milano Bicocca (capofila), Burning Glass Europe srl, IWAK - Goethe-Università di Francoforte

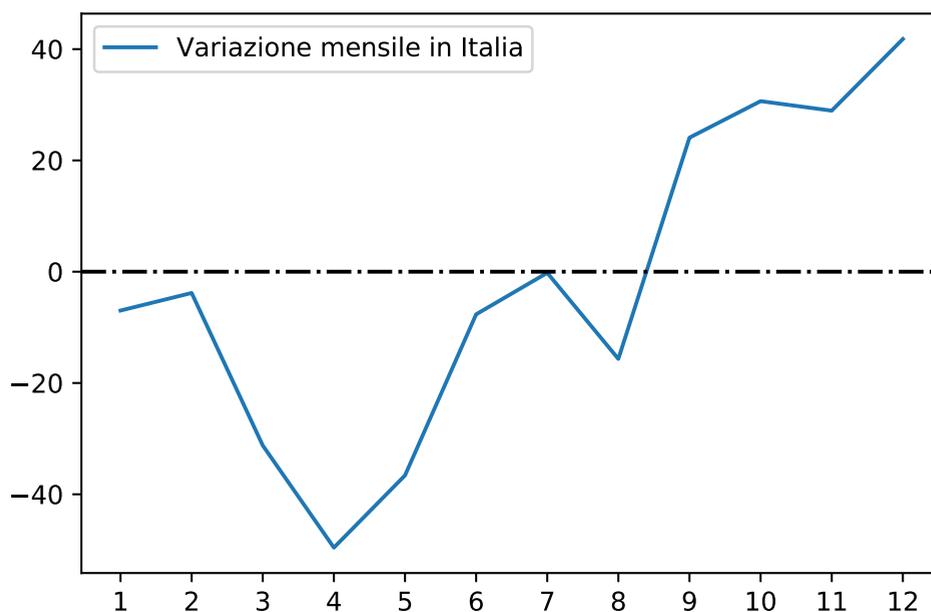
7 ESCO: <https://ec.europa.eu/esco/portal/home>

La metodologia che i ricercatori del CRISP hanno sviluppato fa uso di tecniche avanzate di Big Data analytics e di Intelligenza Artificiale per estrarre dal contenuto degli annunci di lavoro presenti sul Web una “nuova informazione” a supporto dello studio delle caratteristiche della domanda di lavoro espressa dalle aziende. Come sopra richiamato, la base di conoscenza utilizzata per l’analisi di questo studio è composta complessivamente da circa 2,5 milioni di annunci di lavoro scaricati dal Web e classificati sullo standard europeo delle occupazioni e skill ESCO.

Gli annunci pubblicati in Italia nel 2020 sono complessivamente circa 414 mila<sup>8</sup>, contro i 435 mila pubblicati nel 2019. L’anno della pandemia fa registrare quindi una flessione di circa il 5% rispetto all’anno precedente.

La Figura 3.1 mostra la differenza, in percentuale, tra il valore delle job vacancy osservato nel 2020 rispetto a quello del 2019. Si può notare chiaramente come la domanda nel 2020 ritorna ai livelli del 2019 solo nel mese di luglio, ridiscende nel mese di agosto per poi superare nell’ultimo quadrimestre 2020 la domanda del 2019.

**Figura 3.1** Variazione mensile dell’andamento degli annunci di lavoro in Italia del 2020 rispetto al 2019 (la linea tratteggiata identifica il 2019)



8 Il CRISP utilizza un algoritmo per la selezione di fonti online che garantiscano un andamento stabile nel tempo, al fine di fornire una fotografia della domanda di lavoro del Web che sia realmente significativa.

### 3.3.1 Andamento degli annunci di lavoro per area aziendale e area geografica

Al fine di avere una visione di sintesi della domanda di lavoro, gli annunci relativi alle diverse professioni richieste sono stati raggruppati per macro aree aziendali come di seguito riportato:

1. Direzione generale
2. Amministrazione, contabilità, segreteria e gestione del personale
3. Sistemi informativi
4. Progettazione, ricerca e sviluppo
5. Ciclo produttivo di beni
6. Ciclo di erogazione dei servizi
7. Marketing, assistenza clienti e vendita

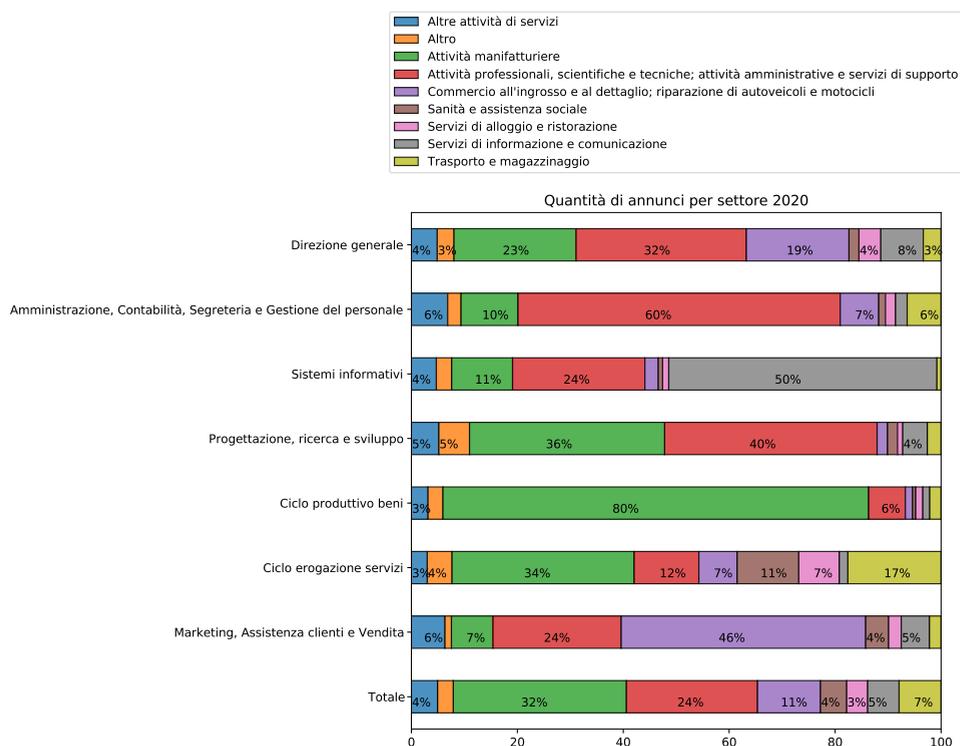
Per facilitare la lettura dei grafici, alcune aree professionali sono *ulteriormente* raggruppate in alcune macro-categorie, ad eccezione delle aree di Sistemi informativi, Direzione generale e Progettazione, ricerca e sviluppo, che conservano i loro raggruppamenti originali.

**Tabella 3.1 Raggruppamento delle professioni in aree professionali**

Area professionale	Aree professionali incluse
<b>Amministrazione, contabilità, segreteria e gestione del personale</b>	Amministrazione, contabilità, segreteria
	Gestione del personale, organizzazione risorse umane
<b>Ciclo erogazione servizi</b>	Controllo e certificazione qualità, sicurezza e ambiente
	Installazione e manutenzione
	Logistica, trasporti e distribuzione
<b>Ciclo produzione beni</b>	Produzione di beni, erogazione del servizio
	Installazione e manutenzione
	Logistica, trasporti e distribuzione
<b>Marketing, comunicazione e assistenza clienti</b>	Produzione di beni, erogazione del servizio
	Marketing, comunicazione e assistenza clienti
	Vendita

### 3.3.2 Andamento degli annunci per area aziendale e settore economico

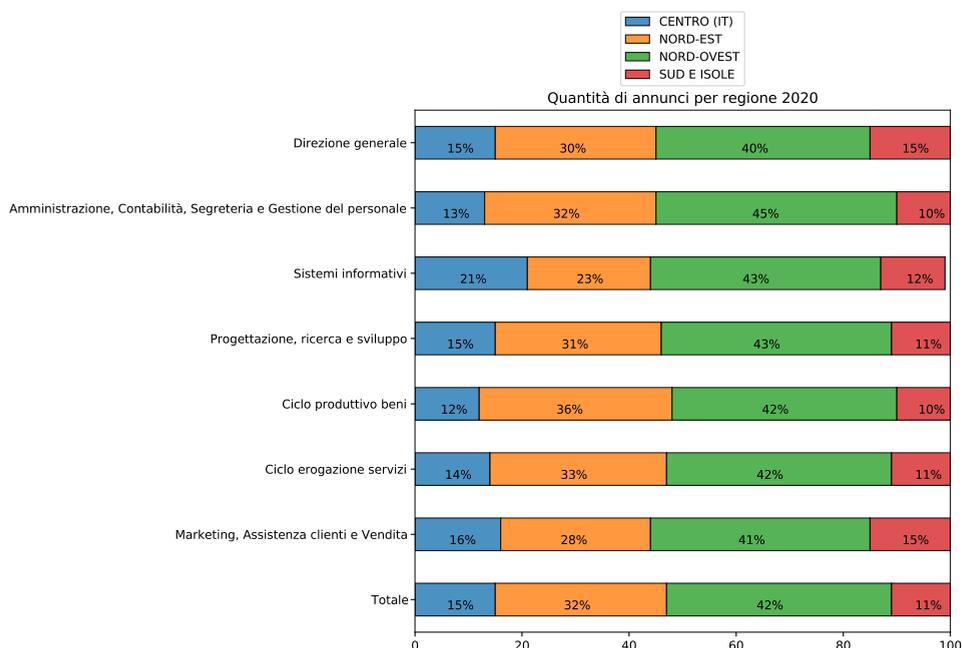
La Figura 3.2 mostra l'andamento degli annunci 2020 nelle varie aree aziendali, divise per settore economico. Si nota chiaramente la prevalenza del settore manifatturiero nelle aree legate al ciclo produttivo di beni. Il settore delle attività professionali è invece prevalente nell'area Amministrazione, contabilità, segreteria e gestione del personale, così come nella Direzione generale. Come atteso, il commercio è il settore prevalente dell'area Marketing e assistenza clienti e vendita, mentre il settore dei servizi ICT (Information and Communication Technology) è prevalente per l'area dei Servizi informativi.

**Figura 3.2 Distribuzione degli annunci 2020 per area aziendale e settore economico**

La distribuzione delle aree sul settore economico conferma, da un lato, la prevalenza di alcuni settori nelle corrispondenti aree di riferimento, dall'altro permette di scorgere alcune evidenze meno scontate, come l'impatto del settore manifatturiero nell'area dei sistemi informativi (11%), la frammentazione dei settori nell'area del ciclo di erogazione dei servizi, che spazia dal manifatturiero (34%) all'alloggio e ristorazione (7%).

### 3.3.3 Andamento degli annunci per area aziendale e area geografica

L'andamento degli annunci per area geografica permette di osservare la domanda di lavoro a un livello di dettaglio che arriva fino al comune. Per esigenze di rappresentazione, in questo documento si riporta la distribuzione degli annunci 2020 sulle 4 macro-regioni del Paese (Figura 3.3). La distribuzione evidenzia chiaramente una prevalenza dell'area del Nord Italia (Nord Ovest e quindi Nord Est) in tutte le aree professionali osservate, con un valore percentuale che in alcuni casi supera il 70%.

**Figura 3.3 Distribuzione degli annunci 2020 per area aziendale e area geografica (macro-regione)**

### 3.4 Effetto Covid-19 sulla domanda di lavoro del Web

Qual è stato l'effetto delle politiche di restrizione messe in atto dal governo e come la domanda di lavoro ha reagito allo shock pandemico?

Per rispondere a queste domande ci siamo avvalsi dell'Oxford Stringency Index<sup>9</sup>, un indicatore realizzato dall'Università di Oxford che fornisce una stima giornaliera numerica (tra 0 e 100) del livello delle politiche di restringimento messe in atto dai governi dei singoli Paesi nel 2020 per far fronte all'emergenza da Covid-19. Maggiore il valore dell'indice, maggiore la politica di restringimento<sup>10</sup>.

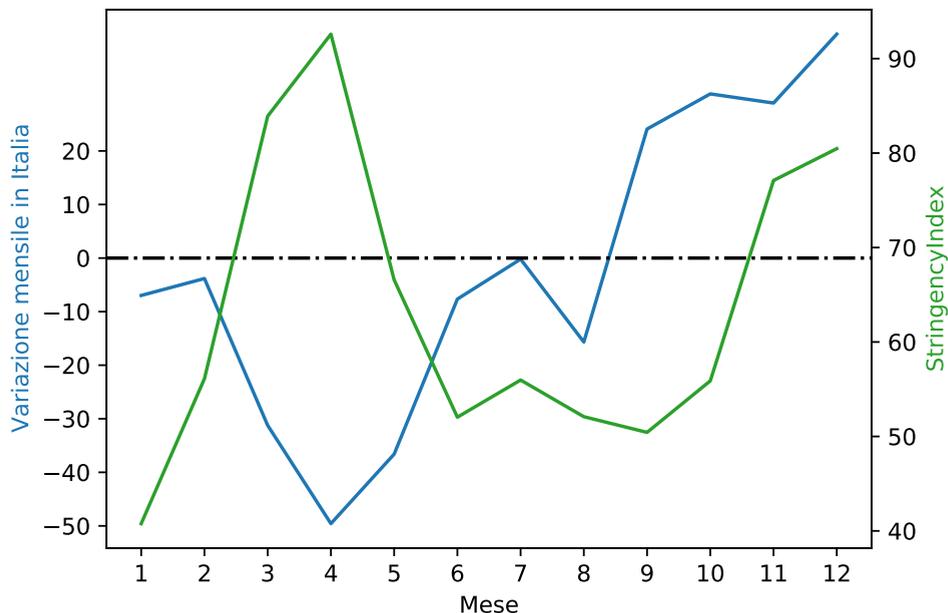
Abbiamo quindi paragonato la variazione dell'andamento degli annunci mostrato in Figura 3.1 con l'andamento dell'indice di Oxford. Il risultato, mostrato in Figura 3.4, evidenzia una perfetta correlazione negativa tra l'andamento della domanda (linea blu) con lo Stringency Index (linea verde) tra febbraio e giugno, positiva da luglio a fine anno.

La domanda decresce all'aumentare delle politiche di restringimento, le quali – nei primi due trimestri del 2020 – sono state particolarmente rigorose (i.e. lockdown, aperture riservate ai soli “servizi essenziali”), per poi iniziare a risalire, raggiungendo valori superiori a quelli del 2019 da settembre a dicembre 2020, periodo in cui le politiche di restringimento, pur se presenti, non hanno più raggiunto i livelli del lockdown della primavera 2020.

9 <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/covid-19-government-response-tracker>

10 Lo Stringency Index definisce un valore medio nazionale e non consente di differenziare le politiche di restringimento a livello locale per i Paesi come l'Italia che hanno adottato un sistema differenziato su base regionale.

**Figura 3.4** Variazione mensile degli annunci di lavoro in Italia nel 2020 (asse sinistro) rispetto al 2019 Oxford Stringency Index (asse destro)



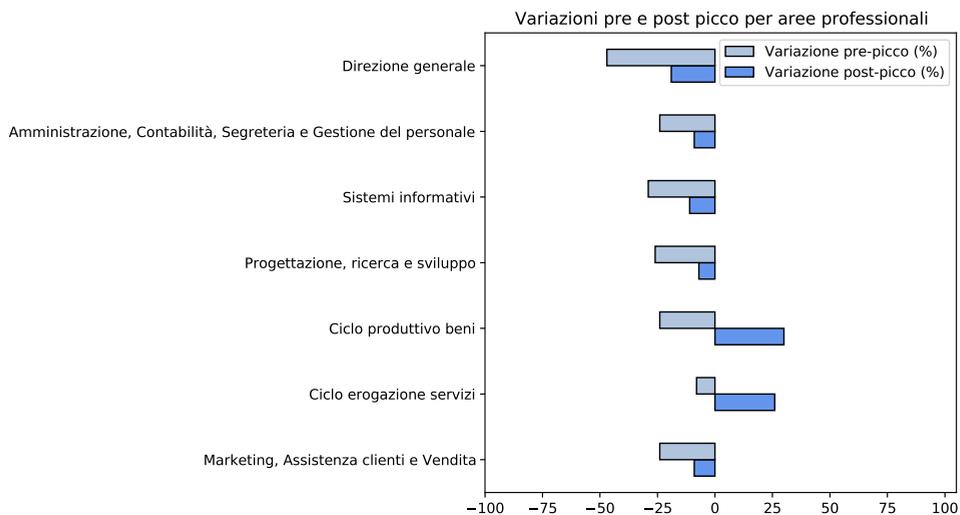
### 3.4.1 Effetto Covid-19 sulle aree professionali e sui settori economici

Il picco delle politiche di restringimento applicate dai governi rappresenta uno spartiacque nell'andamento della domanda di lavoro. Pressoché istantanea è stata la reazione delle aziende alle politiche restrittive. Paura, incertezza del futuro, chiusure totali (là dove non era possibile passare allo smart working) hanno portato a una immediata riduzione della domanda di professionalità. Nelle Figure 3.5 e 3.6, attraverso le variazioni tendenziali – 2020 rispetto al 2019 – per aree professionali e per settori economici, è possibile cogliere l'impatto delle politiche di restringimento attuate sulla domanda di lavoro.

La variazione pre-picco dei restringimenti evidenzia, per le professioni delle diverse aree, un calo generalizzato. Le uniche aree professionali che registrano una variazione tendenziale positiva sia nel pre-picco, sia nel post-picco sono (i) la logistica, per il settore del commercio, con una crescita nell'ordine del 20% sia prima sia dopo il picco; (ii) l'area della produzione ed erogazione dei servizi per il settore dei servizi, anche se in misura meno marcata rispetto all'area della logistica.

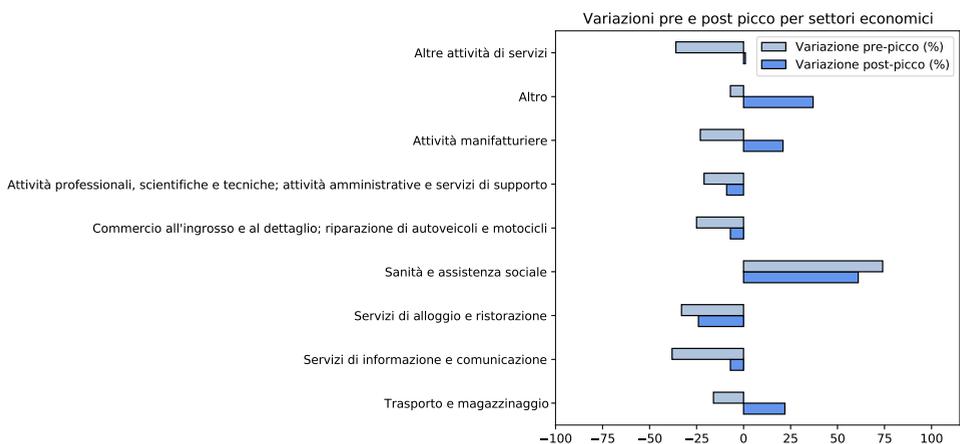
Diversamente, tutte le altre aree professionali hanno pesantemente subito l'effetto del Covid prima del picco dei restringimenti, con variazioni tendenziali (rispetto al 2019), estremamente significative per le professioni dirigenziali, della progettazione, dell'installazione e della manutenzione nel commercio. Dopo il picco dei restringimenti il trend negativo si è decisamente ridotto e per tutte le professioni dell'area della logistica e della produzione (di tutti i settori) è iniziata una inversione di tendenza con valori della domanda decisamente positivi rispetto al 2019.

Analizzando i settori economici, si osserva chiaramente la sofferenza di alcuni di essi,

**Figura 3.5 Variazione tendenziale (2019 vs 2020) pre e post picco per aree professionali**

in particolare le attività legate al settore dei servizi di alloggio e ristorazione, i servizi di informazione e comunicazione, il commercio in generale, le attività professionali scientifiche e tecniche (i.e., manager e specialisti). Questi settori hanno continuato a registrare una crescita negativa rispetto al medesimo periodo del 2019, segno di una ripresa debole, non allineata agli andamenti pre-Covid.

Diversamente, i settori della sanità, del manifatturiero e del trasporto hanno evidenziato un'inversione di tendenza, crescendo con valori a doppia cifra rispetto al medesimo periodo del 2019.

**Figura 3.6 Variazione tendenziale (2019 vs 2020) pre e post picco per settori economici<sup>11</sup>**

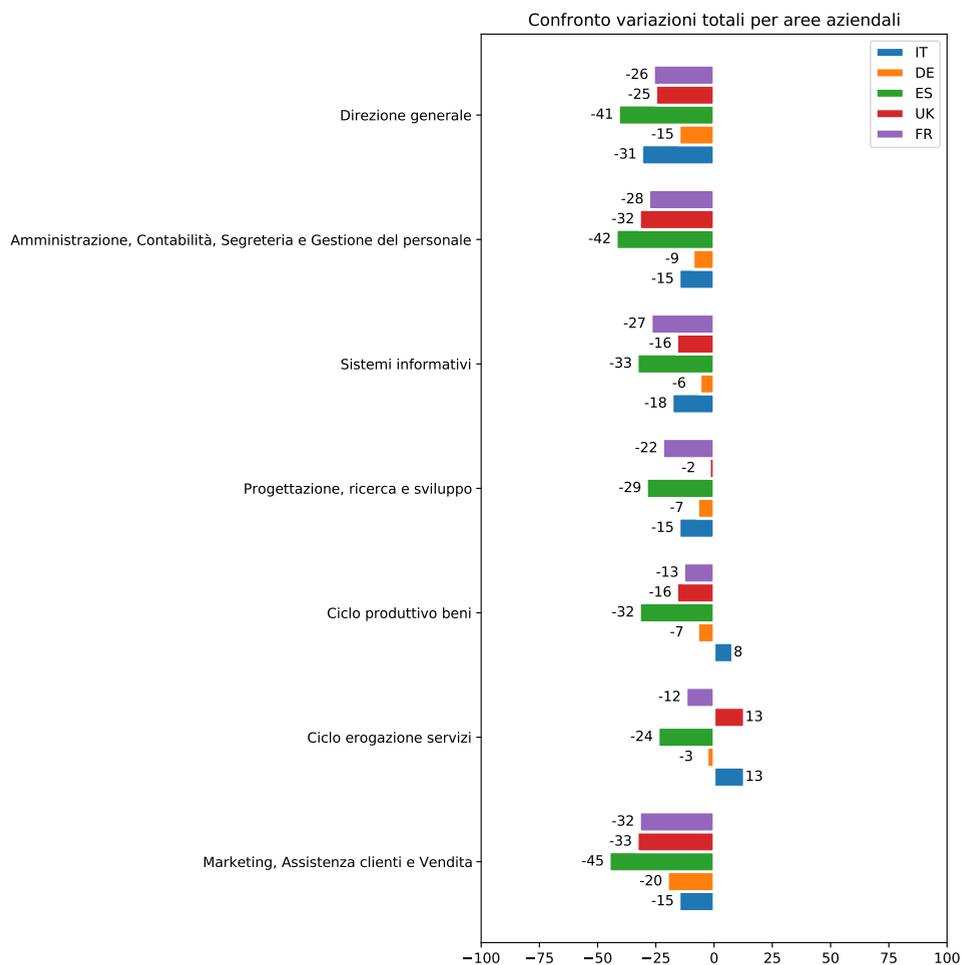
<sup>11</sup> I principali settori compresi in "Altre attività di servizi" sono: Attività finanziarie e assicurative, Attività immobiliari, Arti, intrattenimento e svago. I principali settori compresi in "Altro" sono Fornitura di elettricità, gas e aria condizionata, Costruzioni ed Educazione.

### 3.4.2 Effetto Covid-19 sulle aree professionali – confronto internazionale

Di seguito si propone una comparazione dell'andamento delle Web vacancy con una selezione di Paesi internazionali, quali Francia, Germania, Regno Unito, e Spagna. La Figura 3.7 mostra chiaramente come l'epidemia abbia colpito anche il mercato del lavoro degli altri Paesi europei, seppur in misura diversa.

In sintesi, il paragone internazionale evidenzia (i) come il calo della domanda sia comune ai Paesi selezionati, seppur con sfumature diverse (ii) il ciclo di erogazione dei servizi per Regno Unito e Italia, in aumento del 13% tra il 2019 e il 2020, costituisce una eccezione.

**Figura 3.7 Variazione tendenziale (2019 vs 2020) per Italia, Germania, Spagna, Regno Unito e Francia**



### 3.5 L'impatto delle skill nelle professioni

Uno dei principali vantaggi derivanti dall'utilizzo delle Web vacancy è costituito dalle informazioni relative alle competenze e conoscenze principali richieste dall'azienda per la figura professionale ricercata. È importante osservare che le skill richieste all'interno di un annuncio non definiscono completamente i profili della figura ricercata, esse invece descrivono le competenze ritenute importanti (o discriminanti) per svolgere la professione.

Ad esempio, la skill "programmazione" sarà difficilmente esplicitata dal datore di lavoro in un annuncio per un analista software poiché ritenuta implicita. Diversamente, la stessa skill potrebbe essere richiesta per un data analyst nel caso in cui questa competenza venga ritenuta come abilitante la professione ricercata.

In tal senso, quindi, una vacancy non va intesa come descrittiva del profilo professionale nella sua interezza e complessità (le tassonomie standard offrono un dizionario completo e omnicomprensivo). In realtà, l'annuncio di lavoro deve essere inteso come una "specializzazione" delle competenze e skill della professione ritenute essenziali per le aziende e più in generale nel settore che le richiede.

Questa caratteristica nativa delle online job vacancy ci permette quindi di concentrarci sulle competenze ritenute più importanti, tralasciando quelle non elencate perché implicite (come nell'esempio sopra citato) o meno rilevanti.

All'interno di un annuncio, le skill sono estratte e ricondotte allo standard ESCO, come accennato nella parte introduttiva. Per ciascuna skill, ne viene stimata l'importanza calcolando una rilevanza espressa da 1 a 5. La *relevance* indica l'importanza della skill per la professione osservata. Diversamente dalla frequenza, che indica il numero di volte in cui la skill è stata richiesta sul totale degli annunci per la singola professione, la rilevanza ne stima l'importanza in comparazione con le altre professioni osservate.

Le skill sono ulteriormente distinte in digitali, professionali e trasversali/soft, e viene calcolato lo Skill Rate, per ciascuna componente e per ciascuna professione.

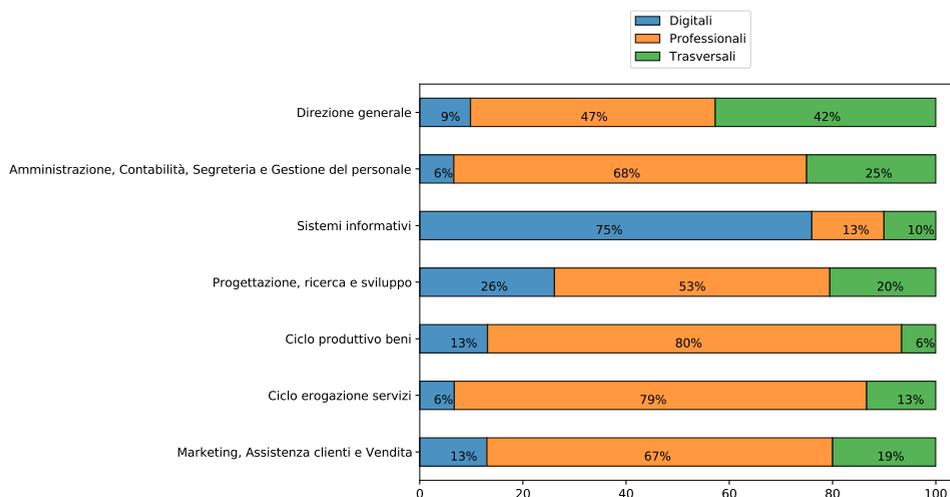
#### **Digital Skill Rate, Professional Skill Rate e Transversal Skill Rate**

Il Digital Skill Rate (DSR) fornisce una stima, espressa in valore percentuale, della pervasività delle skill digitali all'interno di una professione. Analogamente, sono definiti il Professional Skill Rate e il Transversal Skill Rate per le skill professionali e trasversali

Nota. È da sottolineare che la rilevanza è associata alla coppia skill-professione ed è normalizzata a 100 all'interno di ciascuna professione per permettere di cogliere la skill caratterizzante. Come conseguenza, non è possibile comparare rilevanze della medesima skill tra diverse professioni.

Lo Skill Rate permette di osservare l'incidenza di un gruppo di skill all'interno della professione. Le figure che seguono mostrano gli Skill Rate per area professionale.

Si osserva una prevalenza delle competenze professionali (mediamente 58%), seguito da un 22% di richiesta media di competenze digitali, e infine le competenze trasversali che

**Figura 3.8 Skill Rate per aree professionali**

incidono per il 19%. I dati confermano la maggior rilevanza delle skill professionali ma nel contempo evidenziano sia l'importanza sempre più significativa delle competenze digitali in tutte le aree professionali, con valori che raggiungono il 75% per l'area ICT (come atteso), così come picchi del 26% per la progettazione ricerca, e del 13% per l'area marketing, assistenza ai clienti e vendita e per il ciclo di produzione di beni. Importanza tutt'altro che trascurabile per le skill trasversali (o *soft skills*), che sono sempre più rilevanti in tutte le aree professionali (in particolare per le figure manageriali).

### 3.5.1 Categorie di skill digitali

Analizzando in maggior dettaglio le skill digitali e la conseguente ripartizione nelle diverse aree aziendali (figure 3.9 e 3.10) è possibile comprendere il grado di digitalizzazione richiesto per ciascuna area aziendale e conseguentemente per ciascuna professione. A tal fine, le skill digitali sono state ulteriormente classificate secondo le seguenti categorie.

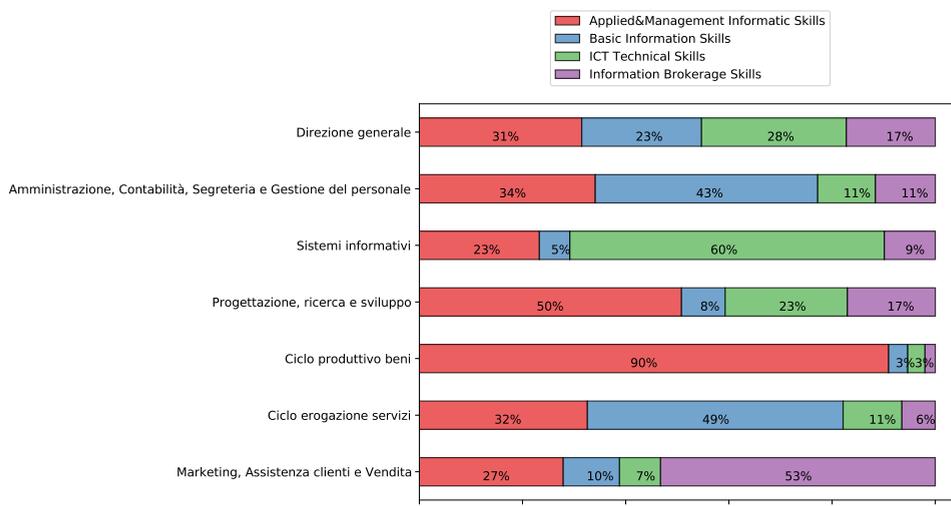
1. **Applicative e di gestione:** si riferisce alle skill che esprimono la capacità di usare strumenti e software necessari a chi, all'interno di un'organizzazione, supporta la gestione sia dei processi operativi che di quelli decisionali. Ad esempio "uso di database", "uso di ERP", ecc.
2. **Tecniche ICT:** si riferisce alle skill che richiedono forti competenze tecnologiche su soluzioni, piattaforme e linguaggi di programmazione che caratterizzano chi opera all'interno delle strutture ICT di organizzazioni pubbliche e private (ad esempio sviluppo Java, C++, Hadoop, Spark, ecc.);
3. **Base:** si riferisce alle skill che esprimono la capacità di uso quotidiano di strumenti informatici di base, a prescindere dalla funzione aziendale di appartenenza (ad esempio "capacità di gestire documenti digitali", "uso di word processor", ecc.);
4. **Brokeraggio informativo:** si riferisce all'abilità nell'utilizzo degli strumenti informatici volti prevalentemente alla comunicazione aziendale (uso di Content Management System, SEO, uso di social network, uso di programmi grafici, ecc.).

Complessivamente (Figura 3.9), per le professioni appartenenti alle diverse aree aziendali, il 40% delle skill digitali si riferisce a competenze tecnologiche su soluzioni, piattaforme e linguaggi di programmazione (tecniche ICT), seguono con il 33% le competenze connesse all'utilizzo di strumenti software per supportare i processi di gestione operativa e decisionali (skill applicative e di gestione), poi le skill che richiedono abilità nell'utilizzo degli strumenti informatici volti alla comunicazione aziendale (14%) e da ultimo con l'11% le skill di base – uso quotidiano di strumenti informatici di base.

Nelle diverse aree aziendali le differenze sono significative. Nell'area del Marketing, assistenza ai clienti e vendite spicca l'importanza delle skill di brokeraggio informativo (53%), in particolare, per le professioni afferenti a quest'area, diventa sempre più rilevante la conoscenza e l'utilizzo di social network per “gestire” la relazione con i clienti. Nell'area della produzione di beni il 90% delle skill digitali richieste si riferisce all'utilizzo di strumenti e software per supportare la gestione, sia dei processi operativi che di quelli decisionali (ad esempio ERP- Enterprise Resource Planning e data base).

La pervasività del digitale nelle professioni è sempre più evidente, per questo è utile cogliere l'impatto delle diverse famiglie di skill digitali nelle diverse aree aziendali e nelle singole professioni. Infatti, se da una parte occorre accrescere la cultura digitale (comprenderne il valore e la portata per sviluppare la propria professionalità in un mondo sempre più pervaso dalla tecnologia), dall'altra occorre capire con maggior chiarezza quali competenze digitali “specifiche” sono maggiormente richieste per le diverse professioni, al fine di concentrarsi sulle caratteristiche fondanti delle diverse tipologie di skill digitali, per rispondere ai bisogni di up-skilling/re-skilling delle singole figure professionali.

**Figura 3.9** Suddivisione delle competenze digitali



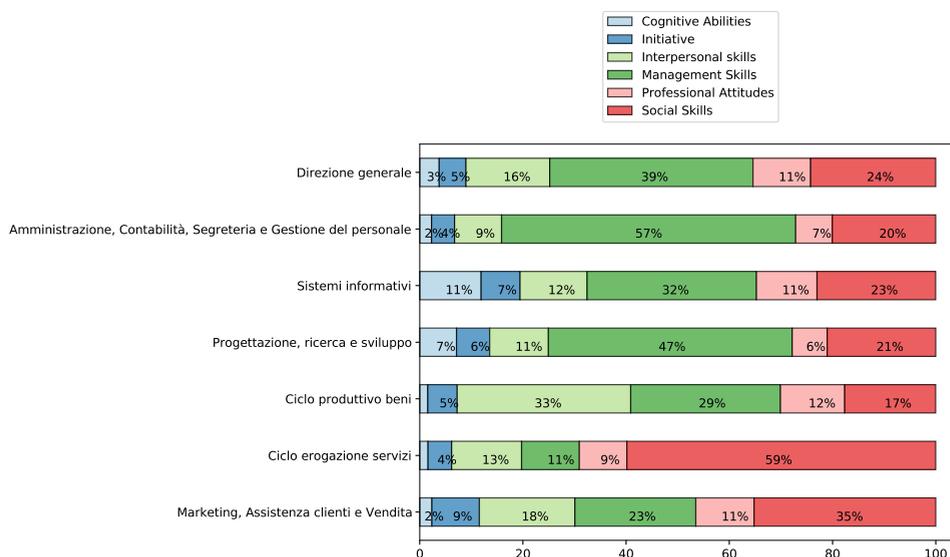
Analogamente, le competenze trasversali (o *soft skills*) sono raggruppate in cinque macrocategorie:

1. **Social skill:** si riferiscono al set di competenze legate alla capacità di interagire in gruppi, quali ad esempio *brainstorm ideas, work in teams*, ecc.
2. **Professional attitudes:** si riferiscono al set di competenze attitudinali del soggetto che gli garantiscono autonomia lavorativa, quali *work independently, show responsibility, tolerate stress, ethics, corporate social responsibility*.
3. **Interpersonal skill:** si riferiscono all'insieme di competenze necessarie per interagire e gestire l'attività lavorativa con gli altri, quali ad esempio *adjust priorities, adapt to change, lead a team, lead others, monitor customer service*.
4. **Cognitive abilities:** si riferiscono all'insieme di competenze proprie della creatività e del ragionamento, quali *think analytically, think creatively, develop creative ideas, apply conceptual thinking*.
5. **Initiative:** si riferiscono all'insieme di competenze legate alla proattività e all'iniziativa personale, quali *think proactively, demonstrate enthusiasm, use positive language, perform self-assessment, self-promote*.
6. **Management skill:** si riferiscono all'insieme delle competenze legate alla gestione delle attività progettuali e organizzative, quali *prioritise tasks, project management, control financial resources, cost management, manage budgets*.

Un ulteriore aspetto importante riguarda le skill trasversali o *soft skills*. Anche in questo caso la domanda espressa negli annunci mostra una crescita di importanza di queste skill che diventano sempre più rilevanti per tutte le professioni. La differenziazione prodotta nelle sei aree consente di cogliere la rilevanza nelle diverse aree professionali come mostrato in Figura 3.10.

Complessivamente, le più rilevanti sono le management skill (37%) legate agli aspetti di gestione, seguite da quelle sociali – legate alla capacità di interagire in gruppi-skill

**Figura 3.10** Suddivisione delle competenze trasversali



(28%) – e dalle skill interpersonali, cioè le competenze necessarie per interagire e gestire l'attività lavorativa con gli altri.

Ciascuna area ha delle similitudini (rilevanza di management, social e interpersonal skill) pur con le dovute differenze e specificità. È il caso, ad esempio, dell'area dei sistemi informativi che mostrano un 18% tra cognitive e initiative skill che rappresentano competenze proprie della creatività, del ragionamento, della proattività e dell'iniziativa personale; skill che in professioni “tecniche” erano “marginali” fino a non molti anni fa e che stanno diventando sempre più importanti nell'ambito dei percorsi di selezione del personale.

Le skill trasversali o *soft skills* stanno aumentando sempre più la loro importanza per la consapevolezza che la complessità delle attività aziendali evolve velocemente e richiede capacità tecniche e professionali abbinata a una personalità completa (creativa, che sa adattarsi al cambiamento, lavora in team, mostra responsabilità, proattiva ecc.)

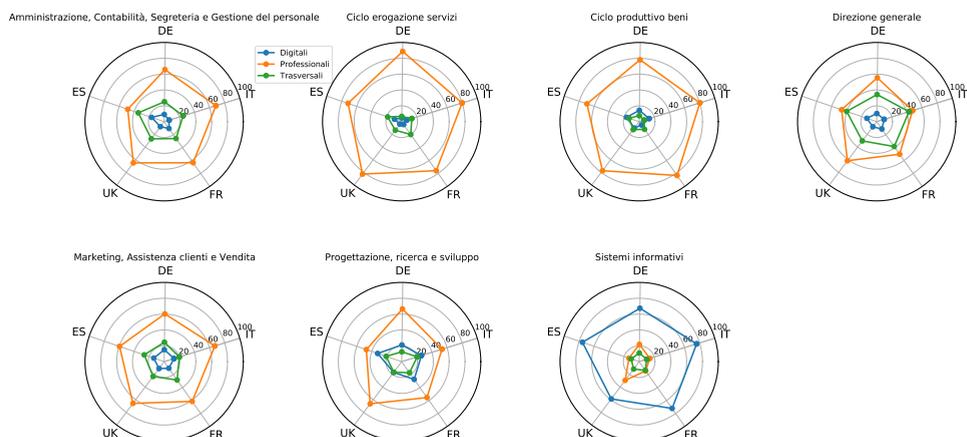
### 3.6 Skill: confronto internazionale

Un ulteriore strumento di confronto con gli altri Paesi europei è fornito dai *radar plot*. Questi grafici sono costituiti da una serie di raggi equi-angolari sui quali sono disposti i Paesi europei (Italia, Germania, Regno Unito, Francia e Spagna). I radar tracciano una linea che collega i valori dei dati per ciascun raggio, ovvero ciascun Paese. Il risultato è un aspetto a stella, che permette all'osservatore di cogliere immediatamente una uniformità di comportamento della variabile osservata tra i cinque Paesi.

I radar sono forniti per ciascuna figura osservata, utilizzando tre colori per distinguere tra skill digitali, professionali e trasversali.

L'obiettivo dei radar è di fornire al lettore uno strumento visivo per confrontare gli Skill Rate delle varie figure tra i Paesi europei considerati. Più specificatamente, il lettore dovrebbe porre attenzione a ciascun radar avendo cura di osservare quanto segue:

- **Simmetria:** quanto più la figura è simmetrica nel rappresentare la forma di un rombo, tanto più la distribuzione dello Skill Rate osservato è omogenea tra i vari Paesi. Ad esempio, nell'area del Marketing e comunicazione è possibile osservare la tipica forma a stella per tutti gli Skill Rate. Ne consegue una sostanziale omogeneità nell'importanza di queste tre categorie di competenze tra tutti i Paesi osservati. Diversamente, l'area del controllo e certificazione della qualità mostra una evidente *asimmetria*.
- **Sovrapposizione:** quanto più i tre rombi si sovrappongono, tanto più la rilevanza delle competenze trasversali, digitali e professionali è equamente distribuita all'interno della professione. Ovviamente, se la sovrapposizione forma anche una figura (rombo) simmetrica, allora la distribuzione delle competenze è omogenea tra i Paesi, come spiegato nel punto precedente. L'area della direzione generale è un esempio di quanto appena descritto: i tre pentagoni tendono a sovrapporsi formando (quasi) un'unica figura; segnale, questo, di una importanza quasi equamente distribuita tra le competenze per questa area professionale. Inoltre, i pentagoni sono tendenzialmente simmetrici, segnale che l'equa importanza delle skill digitali, trasversali e professionali per i dirigenti dell'ICT è una caratteristica che si osserva anche negli altri Paesi europei.
- **Inclusione stretta:** infine, è possibile osservare come i radar di alcune figure professionali formino più pentagoni strettamente inclusi l'uno nell'altro, segno che la

**Figura 3.11 Radar degli Skill Rate**

rilevanza degli Skill Rate è equidistante e si ripartisce in maniera uniforme in tutti i Paesi osservati. Si veda, ad esempio, l'area della vendita per il settore manifatturiero.

### 3.7 Come cambia la domanda di skill nelle professionalità

Se da un lato l'andamento della domanda in termini di annunci fornisce un'indicazione quantitativa della crescita (o decrescita) della richiesta di professionalità da parte delle imprese, dall'altro l'analisi del "contenuto" degli annunci, in particolare delle skill, fornisce uno spaccato di come la domanda di professionalità sta cambiando in termini di conoscenze e competenze e della loro importanza. L'idea chiave di questa sezione è, quindi, di sfruttare il potenziale informativo della serie storica a disposizione, per osservare come cambiano le professioni nel tempo, guardando a tre dimensioni di analisi:

1. **Vacancy trend**, inteso come l'andamento tendenziale del numero di annunci dal 2015 al 2019;
2. **Novità nello skill-set**, inteso come la percentuale di skill aggiunte allo skill-set 2019 rispetto a quello del 2015. Lo skill-set è definito come l'insieme delle competenze comuni a una area (o a una figura professionale) in un determinato periodo di osservazione. Tramite questo indicatore è possibile quindi calcolare un "indice di novità" delle skill richieste per ciascuna professione o per gruppi di professioni – aree professionali – nel tempo.
3. **Variazione della rilevanza nel core-set**, il quale stima l'importanza delle skill comuni tra 2015 e 2019. Questo indicatore è volto a stimare come varia l'importanza delle core-skill, ovvero quelle competenze che erano presenti sia nel 2015 che nel 2019, ma che possono essere cambiate in termini di rilevanza nel periodo osservato (una skill che occupava una posizione molto importante – in quanto molto richiesta – nel 2015, potrebbe occupare una posizione meno rilevante nel 2019 e viceversa).

Tramite il calcolo di questi indicatori è possibile costruire una mappa dei cambiamenti in atto nella domanda di professionalità espressa dalle aziende nel tempo.

In particolare, nella figura 3.12 abbiamo rappresentato le professioni in un grafico caratterizzato dalla variazione del core-set sull'asse delle ordinate e dalla novità dello skill-set sull'asse delle ascisse. Ogni indicatore rappresenta una professione<sup>12</sup>, la dimensione dell'indicatore rappresenta la rilevanza del vacancy trend (variazione tra 2015 e 2019), in termini di numero di annunci presenti sul Web, la forma dell'indicatore identifica le occupazioni tra high, medium e low skill, mentre il colore si riferisce all'area aziendale di riferimento.

Infine il grafico mostra due linee in corrispondenza della media delle due variabili. Le due linee dividono il quadrante in zone che consentono di rappresentare:

1. **Professioni ad alta variabilità.** Sono le professioni contenute nel quadrante in alto a destra. Sono quelle cambiate maggiormente in termini di novità sia nello skill-set che nel core-set. Sono da intendersi come le professioni che nel 2019 presentano un cambiamento significativo sia nell'aggiunta di "nuove" skill, non presenti nel 2015, sia nella rilevanza delle skill-core comuni tra il 2015 e il 2019.
2. **Professioni a media variabilità.** Sono le professioni contenute nel quadrante in basso a destra e in alto a sinistra. Ovvero quelle che presentano un valore di variazione della rilevanza del core-set sotto la media, ma un valore di novità nello skill-set al di sopra della media o viceversa. Sono da considerarsi come professioni in cui si sono aggiunte skill o la rilevanza delle skill-core è variata in maniera significativa, sopra la media.
3. **Professioni a bassa variabilità.** Il quadrante in basso a sinistra contiene le professioni la cui variazione è al di sotto della media, in termini di novità sia nello skill-set che nel core-set.

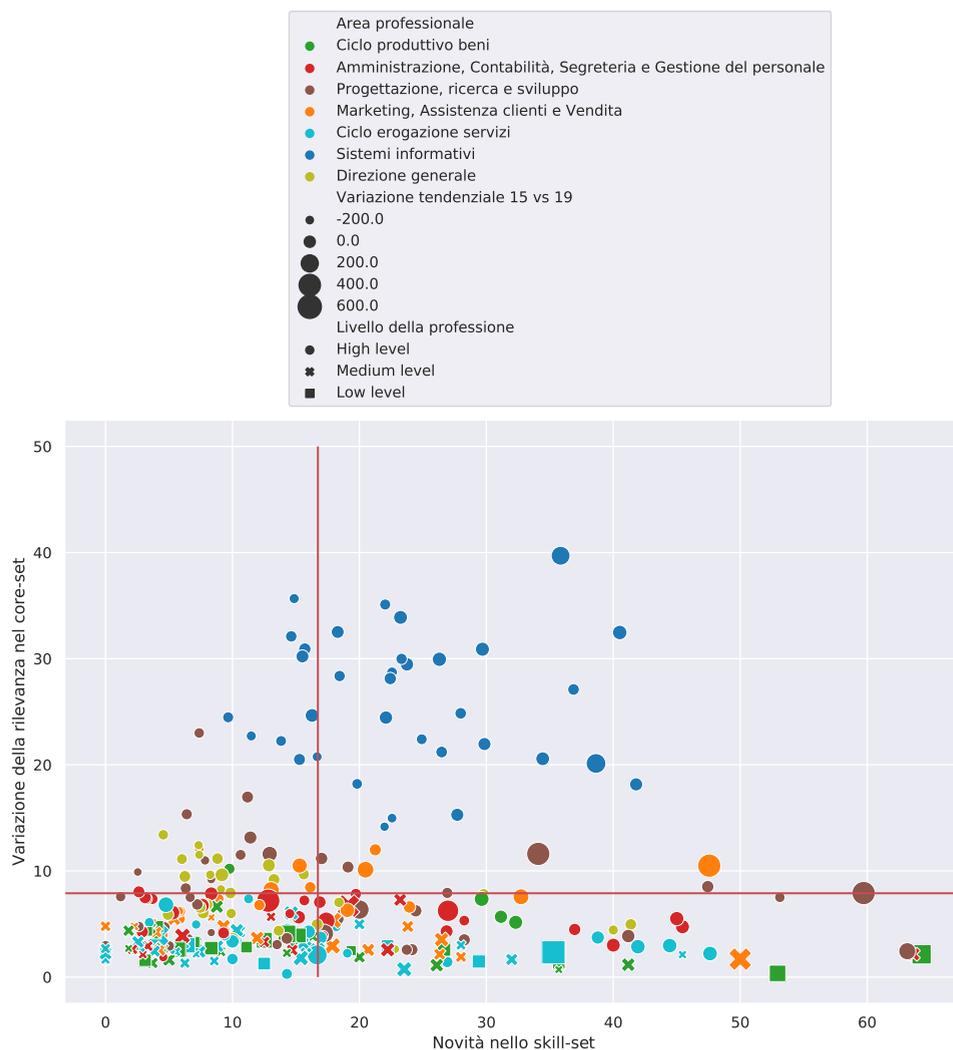
Infine, si riporta il dettaglio delle skill elementari, suddivise per digitali, professionali e trasversali, per alcune professioni osservate. Si ricorda che la rilevanza indica l'importanza della skill per la professione osservata. Diversamente dalla frequenza, la quale indica il numero di volte in cui la skill è stata richiesta sul totale degli annunci per la singola professione, la rilevanza ne stima l'importanza per la singola professione.

Al fine di confrontare con più efficacia le skill caratterizzanti la professione, la rilevanza è normalizzata all'interno di ciascun gruppo, riportando una selezione delle top-5 skill più rilevanti per ciascun gruppo. Come conseguenza, non è possibile confrontare le rilevanze della medesima skill tra diverse professioni.

Come si può osservare dalla figura, tutte le aree professionali e quasi tutte le professioni sono caratterizzate da un rilevante cambiamento. La media della novità nello skill-set è del 17% e quella della variazione della rilevanza del core-set è dell'8%, valori certamente considerevoli in un periodo di tempo di soli cinque anni.

Questi dati evidenziano i cambiamenti della domanda nel mercato del lavoro attuale e prefigurano cambiamenti sempre più veloci nel prossimo futuro. In estrema sintesi si può certamente affermare che le "nuove professioni" sono una evidenza, una realtà presente, significative in termini quantitativi e, soprattutto, in continua evoluzione.

12 Le professioni sono espresse al 5° digit ESCO; sono rappresentate circa 270 professioni e non sono rappresentate altre 60 professioni circa, che presentano un numero di skill poco significativo per l'applicazione dei modelli di analisi adottati (sono prevalentemente professioni di low level skill).

**Figura 3.12 Cambiamento delle skill nelle aree professionali – Italia 2015 vs 2019**

Infatti, come vedremo in seguito, da una parte vi sono le “nuove professioni”, ovvero quelle non censite dai sistemi classificatori esistenti e non riconducibili alle professioni “tradizionali”, dall’altra, al contempo, le competenze richieste per svolgere molti mestieri stanno cambiando rapidamente sia in termini di importanza relativa sia di nuove skill ritenute sempre più indispensabili per svolgere le attività richieste in azienda.

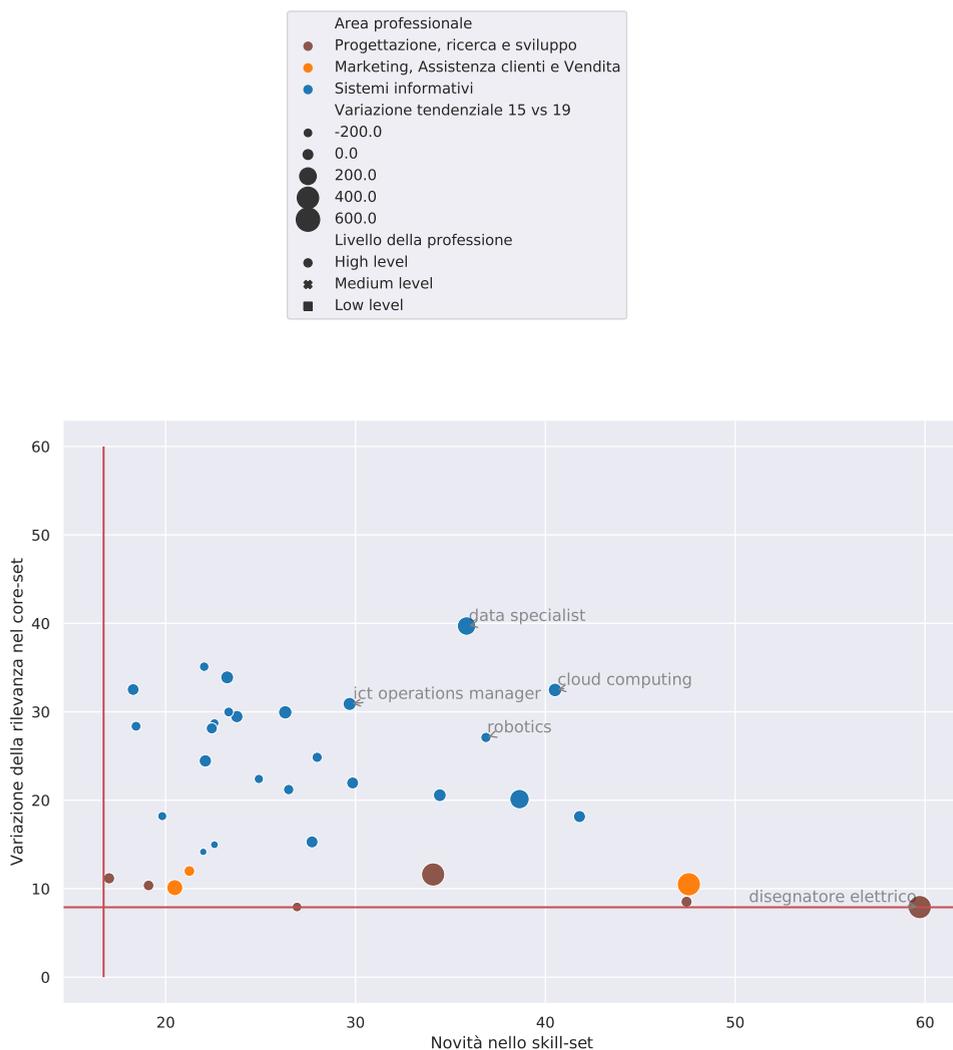
Questi fatti portano a ipotizzare che il concetto di “nuove professioni” possa essere inteso in modo più ampio – e si possa definire come nuovo – un significativo cambiamento, nel tempo, dello skill-set richiesto dalle aziende.

I tre quadranti che presentano professioni con alta e media variabilità costituiscono complessivamente il 54% del totale, di cui il 13% è di alta variabilità e il 41% di media. Il rimanente 46% è di bassa variabilità.

### 3.8 Professioni ad alta variabilità e focus sulle skill elementari

Nella figura 3.13, che rappresenta il quadrante in alto a destra – alta variabilità – troviamo alcune professioni nuove (solo recentemente introdotte in sistemi classificatori specialistici<sup>13</sup>) e professioni che presentano significativi cambiamenti sia in termini di nuove skill richieste che in termini di variazione dell'importanza di quelle presenti nel 2015 e nel 2019.

**Figura 3.13** Cambiamento delle skill nelle aree professionali per le figure ad alta variabilità – Italia 2015 vs 2019



13 CEN (European Committee for Standardization) occupation, <https://www.cen.eu/work/areas/ict/education/pages/ws-ict-skills.aspx>

Come si può osservare, la grande maggioranza di queste professioni è strettamente collegata all'innovazione digitale, all'analisi dei dati, all'automazione dei processi e alla gestione della relazione con i clienti. Sono professioni che, come base, derivano da percorsi di studi che afferiscono ai mondi dell'informatica, della statistica, della matematica, dell'ingegneria e dell'economia.

Tali professioni, come si evince dalla dimensione degli elementi raffigurati, hanno mediamente un tasso di crescita della domanda tra il 2015 e il 2019 molto più rilevante delle altre, indicatore che esprime la crescita della domanda delle aziende per queste professionalità.

Un dettaglio sulle skill elementari per alcune delle professioni mostrate in Figura 3.13 è riportato di seguito.

**Tabella 3.2 Dettaglio delle skill elementari ESCO per alcune professioni di Fig. 3.13**

Professione ESCO	Skill ESCO	Novità 2020	Rilevanza	Tipologia
Data specialist	logic		●●●●●	Trasversale
	manage supplies		●●●	
	lean project management		●●●	
	be attentive		●●	
	apply conceptual thinking		●●	
	use positive language	sì	●●	
	assertiveness	sì	●	
	manage data		●●●●●	Professionale
	financial analysis	sì	●●●	
	content marketing strategy	sì	●●●	
	sales department processes	sì	●●	
	consultation		●●	
	business analysis	sì	●●	
	data models		●●	
	financial products		●●	
	data protection		●	
	data storage		●●●●●	Digitale
	data extraction, transformation and loading tools		●●	
	hadoop		●	
	software anomalies		●	
	analyse big data		●	
	NoSQL	sì	●	
	visual studio.NET	sì		

Professione ESCO	Skill ESCO	Novità 2020	Rilevanza	Tipologia
Cloud computing	service-oriented modelling		●●●●●	Trasversali
	supply chain management		●●	
	provide leadership		●●	
	manage project metrics		●	
	Lean project management		●	
	order supplies	si	●	
	perform warehousing operations		●●●●●	Professionali
	sell services		●●	
	sell products		●●	
	sales department processes		●	
	mechatronics		●	
	data storage		●●●●●	Digitali
	JavaScript		●●●●	
	NoSQL		●●	
	cloud technologies		●●	
	agile project management		●●	
design graphics	si	●		

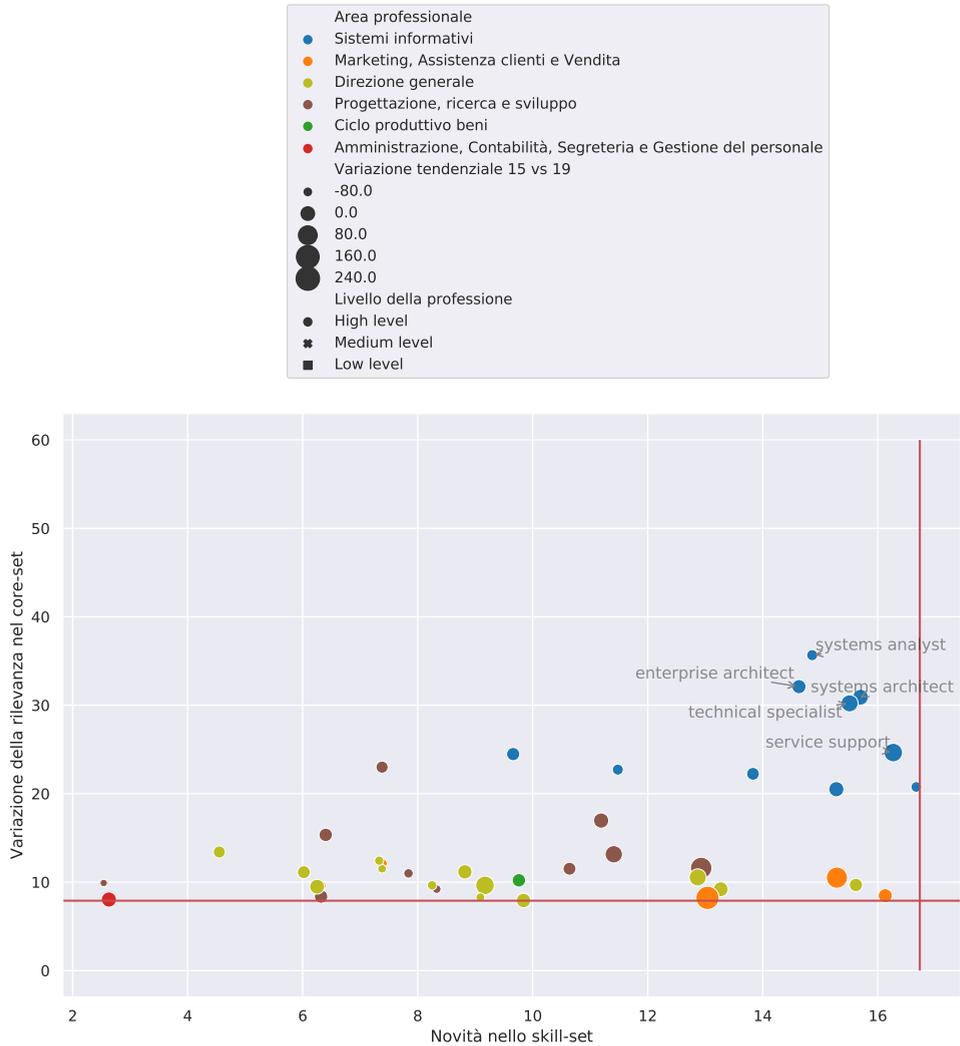
La Figura 3.14 e la Figura 3.15 mostrano il dettaglio delle professioni a media variabilità, con un indicatore di novità nello skill-set sotto la media (Figura 3.14) o con indicatore di variazione della rilevanza nel core-set sotto la media (Figura 3.15).

Nel primo caso, è evidente la prevalenza delle figure appartenenti all'area dei sistemi informativi, segno questo che l'importanza delle competenze chiave (core-set) per le figure di quest'area è cambiato, nonostante l'introduzione di nuove skill rispetto al 2015 sia (leggermente) sotto la media. Situazione simile per le figure appartenenti all'area della direzione generale e progettazione, ricerca e sviluppo che appartengono a questo quadrante. In sintesi, possiamo affermare che le figure professionali comprese in questo quadrante sono caratterizzate da una variazione dell'importanza di alcune competenze già presenti nel 2015, nonostante lo skill-set sia mutato in una misura del 2-16% (massimo).

### 3.8.1 Professioni a media variabilità e focus sulle skill elementari

Diversamente, le professioni in Figura 3.15 sono caratterizzate da una grande variabilità nello skill-set (i.e., nuove skill si sono aggiunte rispetto al 2015), ma di una bassa variabilità dell'importanza delle competenze core. In questo quadrante sono presenti figure dell'area del ciclo produttivo di beni, servizi e marketing, caratterizzate da una elevata variabilità di skill (dal 20% al 70%) ma da una importanza pressoché costante delle skill core (fino ad 8% di variabilità).

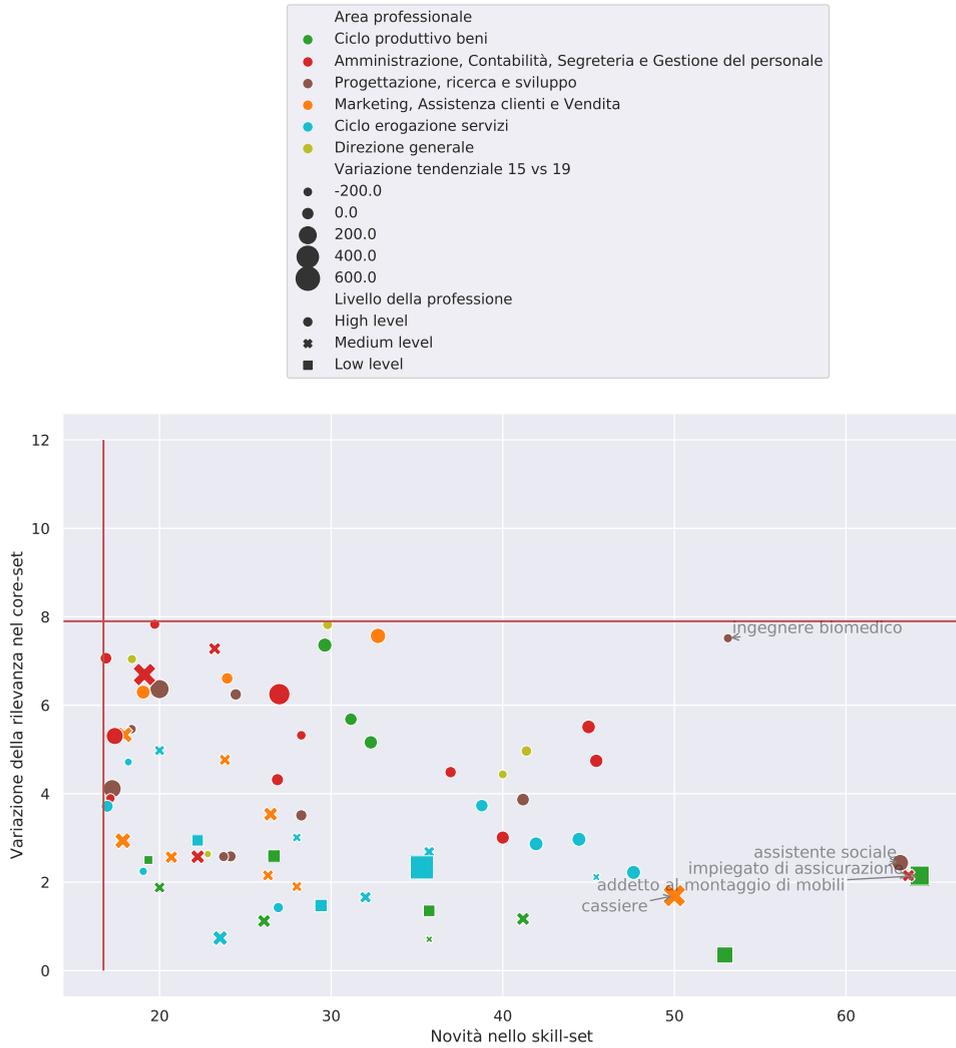
**Figura 3.14 Cambiamento delle skill nelle aree professionali per le figure a media variabilità – Italia 2015 vs 2019**



**Tabella 3.3 Dettaglio delle skill elementari ESCO per alcune professioni di Fig. 3.14**

Professione ESCO	Skill ESCO	Novità 2020	Rilevanza	Tipologia
Enterprise architect	manage project metrics		●●●●●	trasversali
	manage supplies		●●●	
	exert a goal-oriented leadership role towards colleagues		●●●	
	identify with the company's goals		●●●	
	work efficiently		●●	
	lean project management	sì	●●	
	be attentive	sì	●	
	order supplies	sì	●	
	service-oriented modelling	sì	●	
	design prototypes		●●●●●	professionali
	physics		●●●●	
	civil engineering		●●●●	
	algorithms		●●●●	
	provide documentation		●●●●	
	give advice to others	sì	●●	
	optics	sì	●●	
	mechanics of motor vehicles	sì	●●	
	software components libraries		●●●●●	digitali
	software design methodologies		●●●●	
	software anomalies		●●	
	agile development		●●	
	C++		●●	
	operate relational database management system	sì	●	
	Xcode	sì	●	
	data storage	sì	●	

**Figura 3.15 Cambiamento delle skill nelle aree professionali per le figure a media variabilità – Italia 2015 vs 2019**



**Tabella 3.4 Dettaglio delle skill elementari ESCO per alcune professioni di Fig. 3.15**

Professione ESCO	Skill ESCO	Novità 2020	Rilevanza	Tipologia
cassiere	show responsibility	sì	●●●●●	trasversali
	demonstrate enthusiasm	sì	●●●	
	adapt to change		●●●	
	work in teams		●●	
	use communication techniques	sì	●●	
	work independently	sì	●	
	think proactively	sì	●	
	customer service		●●●●●	professionali
	assist customers		●●●	
	communication			
	use online communication tools	sì	●●●●●	digitali
	use office systems		●●	

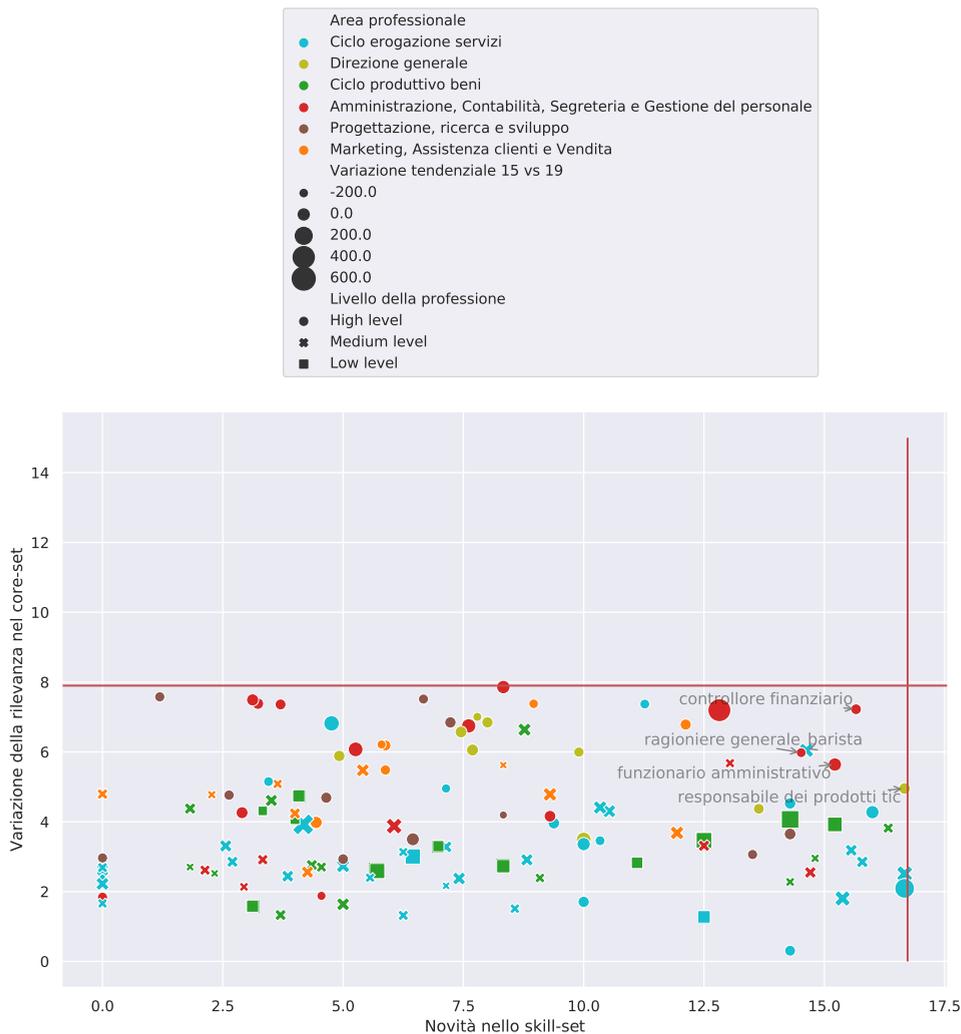
**Tabella 3.5 Dettaglio delle skill elementari ESCO per alcune professioni di Fig. 3.15**

Professione ESCO	Skill ESCO	Novità 2020	Rilevanza	Tipologia
impiegato di assicurazione	think proactively	sì	●●●●●	trasversali
	identify customer's needs	sì	●●	
	show responsibility	sì	●●	
	personnel management	sì	●●	
	lead others		●●	
	think creatively	sì	●	
	allocate bills	sì	●●●●●	professionali
	insurance market		●●●●●	
	principles of insurance		●●●●	
	analyse call centre activities	sì	●●	
	banking activities	sì	●	
	financial markets	sì	●	
	financial analysis	sì	●	
	use spreadsheets	sì	●●●●●	digitali
	SAP R3		●●●●●	
	use office systems	sì	●●●	
	database		●	
	use office systems		●●	

### 3.8.2 Professioni a bassa variabilità e focus sulle skill elementari

Infine, la Figura 3.16 riporta le professioni a minore variabilità per entrambi gli indicatori. Le professioni a minore variazione di rilevanza delle competenze (più in basso nel grafico) sono prevalentemente di low-medium level skill, mentre le professioni high-level skill presentano la variabilità più alta in questo gruppo. Un esempio di skill elementari per questo gruppo è riportato di seguito.

**Figura 3.16** Cambiamento delle skill nelle aree professionali per le figure a bassa variabilità – Italia 2015 vs 2019



**Tabella 3.6 Dettaglio delle skill elementari ESCO per alcune professioni di Fig. 3.16**

Professione ESCO	Skill ESCO	Novità 2020	Rilevanza	Tipologia
controllore finanziario	use positive language	sì	●●●●●	trasversali
	present reports		●●●●●	
	control financial resources		●●●●	
	cost management		●●	
	manage budgets		●●	
	maintain working relationships	sì	●●	
	provide leadership	sì	●●	
	build business relationships		●	
	think proactively	sì		
	cost metrics	sì	●●●●●	professionali
	monitor financial accounts		●●●	
	analyse business processes		●●	
	financial forecasting		●●	
	perform data analysis		●	
	manage corporate bank accounts	sì		
	liquidity management	sì		
	calculate tax	sì		
	use consulting techniques	sì		
	analyse business requirements	sì	●●●●●	digitali
	process data		●●●●●	
	use online communication tools	sì	●●●	
	database		●●●	
	Microsoft access		●●	
	SAP R3		●	
	use spreadsheets		●	

**Tabella 3.7 Dettaglio delle skill elementari ESCO per alcune professioni di Fig. 3.16**

Professione ESCO	Skill ESCO	Novità 2020	Rilevanza	Tipologia
funzionario amministrativo	speak in public	sì	●●●●●	trasversali
	project management		●●●●●	
	brainstorm ideas		●●●	
	delegate activities		●●●	
	use communication techniques		●●	
	lead a team	sì	●●	
	show responsibility	sì	●	
	work independently	sì	●	
	think proactively	sì	●	
	use consulting techniques		●●●●●	professionali
	report analysis results		●●●	
	create solutions to problems		●●●	
	quality standards		●●	
	business processes		●●	
	use online communication tools	sì	●●●●●	digitali
	use word processing software		●●●	
	use a computer		●●	
	process data		●●	
	use spreadsheets		●	

### 3.9 Indice di cambiamento

Infine, è stato costruito un *indice di cambiamento* che fornisce una chiave di lettura unica includendo (i) il cambiamento nello skill-set e (ii) la variazione della rilevanza nel core-set utilizzando una scala da 0 a 100.

L'indice evidenzia come il cambiamento sia riscontrabile maggiormente nelle professioni high skill, seguite dalle medium e low skill. La Figura 3.17 mostra l'andamento dell'indice di cambiamento su tutte le 267 professioni osservate, distinguendo tra alto, medio/alto, medio/basso e basso indice di cambiamento sulla base della distribuzione dell'indice stesso.

Il primo gruppo (alto indice di cambiamento) è composto per l'85% da professioni high skill, con una media di indice di cambiamento del 59%, la più alta in assoluto.

Il secondo gruppo (medio/alto indice di cambiamento) è composto per il 68% da professioni high skill, con una media di indice di cambiamento che scende al 32%. Seguono le professioni medium skill, che compongono il 25% del gruppo medio/alto con un indice

di cambiamento medio che rimane fisso al 32%. Il 6% rimanente del gruppo è formato invece da professioni low skill.

Situazione analoga per il terzo gruppo (medio/basso indice di cambiamento), in cui si osserva la medesima distribuzione di professioni high/medium/low skill ma varia la media dell'indice di cambiamento, che scende drasticamente al 19% per tutti i tre i gruppi professionali. Nell'ultimo gruppo spicca la presenza delle professioni medium skill (55%), seguite dalle high skill (32%) e dalle low skill (12%), con un indice di cambiamento medio che si attesta al 9%.

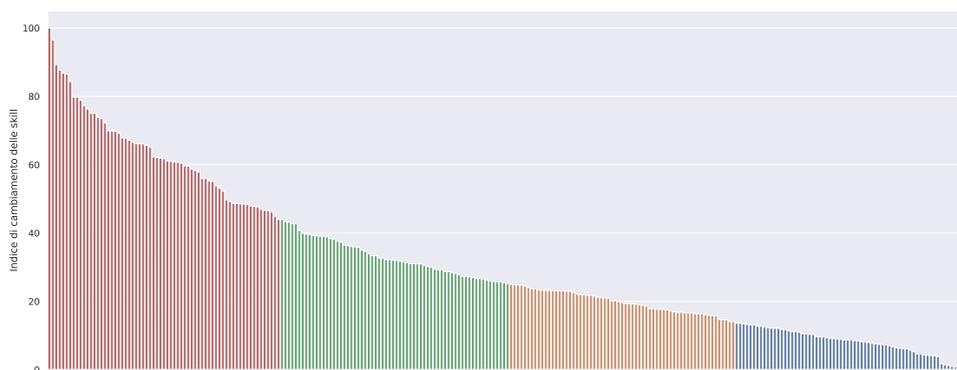
Di seguito si riporta un dettaglio di alcune figure professionali per ciascun gruppo.

**Alto indice di cambiamento.** La Figura 3.17 evidenzia quanto segue:

- Il cambiamento – in termini di skill e loro rilevanza – è principalmente guidato dal digitale, dalla tecnologia e dalla grande importanza che rivestono le skill trasversali (*soft o non cognitive skills*).
- Il cambiamento si riverbera nelle aree in cui il digitale e le competenze trasversali rivestono un ruolo chiave, quali l'area dei sistemi informativi, progettazione ricerca e sviluppo, così come l'area dell'amministrazione, contabilità, segreteria e gestione del personale, marketing, assistenza clienti e vendita.
- Le figure di high-level skill sono caratterizzate da un indice di cambiamento particolarmente significativo, segno della crescente domanda delle imprese per queste figure professionali.

Dall'analisi delle professioni rappresentate nella Figura 3.17 emergono tre principali aree di competenze specifiche: (i) la capacità di analizzare dati e processarli per estrarre conoscenza a supporto dei processi decisionali; (ii) l'utilizzo di metodologie e tecniche innovative per il governo dell'innovazione dei processi produttivi e dei servizi (IoT, cloud computing, Intelligenza Artificiale, ecc.); (iii) lo sviluppo di competenze legate alla va-

**Figura 3.17** Indice di cambiamento delle skill per ciascuna figura professionale osservata, suddivise nei quattro quartili



lorizzazione e gestione dei rapporti – anche mediati da piattaforme digitali e social – con clienti (attuali e potenziali).

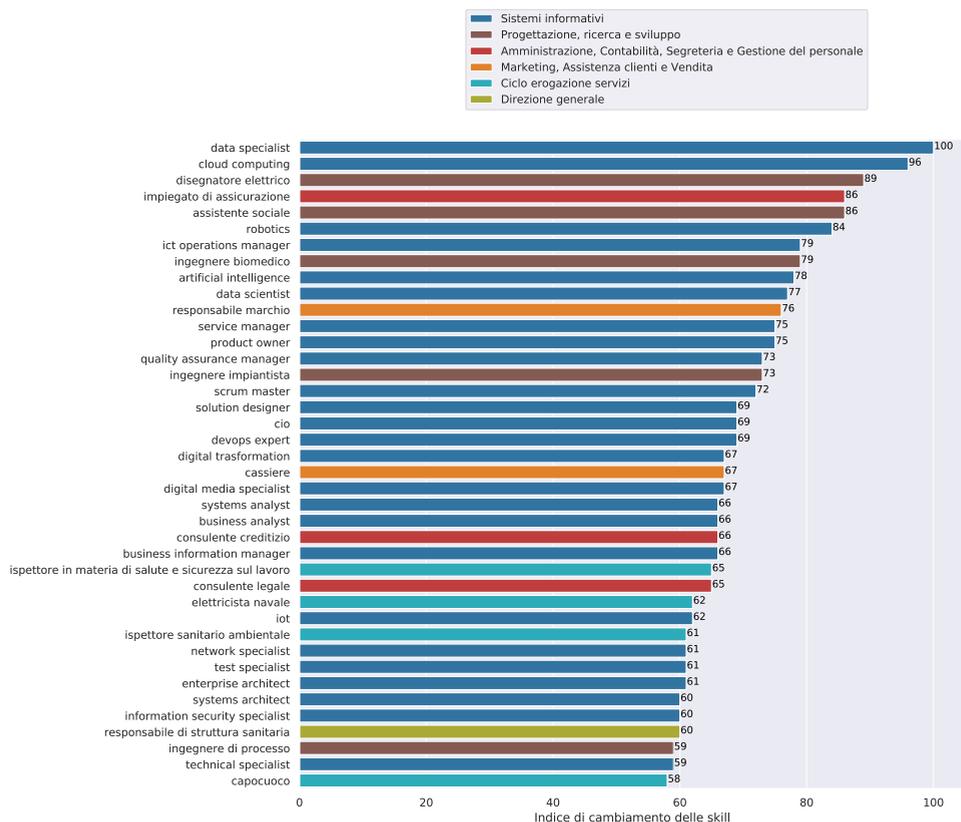
È importante segnalare la crescita delle skill trasversali (soft o non cognitive), che stanno rappresentando sempre più un requisito preferenziale nella selezione delle persone all'interno delle organizzazioni. Infatti, i dati mostrano sempre più un connubio tra competenze tecniche/specialistiche e trasversali necessarie ad affrontare le complessità di un mercato del lavoro sempre più dinamico e in costante cambiamento.

Un'analisi di dettaglio fornisce la top-15 delle figure professionali dei rimanenti gruppi (medio/alto, medio/basso e basso livello di cambiamento) in Figura 3.19. Il **gruppo medio/alto** è principalmente composto da figure dell'area Marketing, assistenza clienti e vendita (22%) e dell'area Progettazione, ricerca e sviluppo (22%), Amministrazione, contabilità, segreteria e gestione del personale (19%).

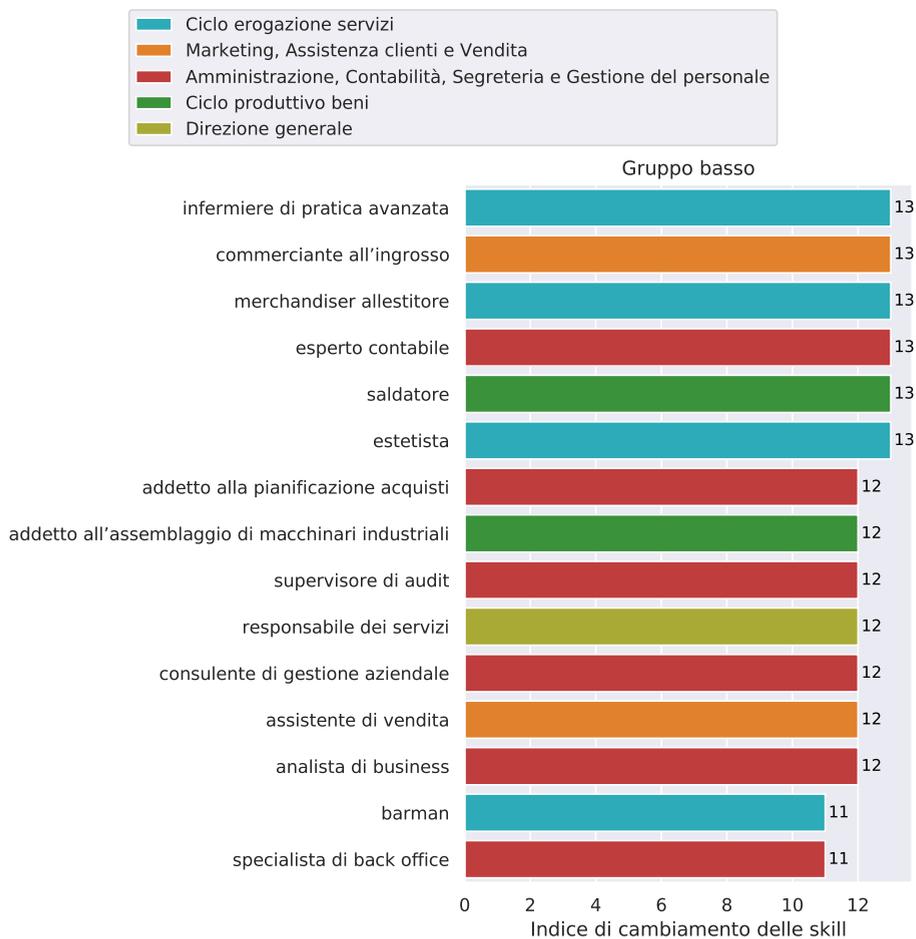
Il **gruppo medio/basso** diversamente, vede una prevalenza di professioni dell'area Direzione generale (25%) e Ciclo erogazione servizi (22%).

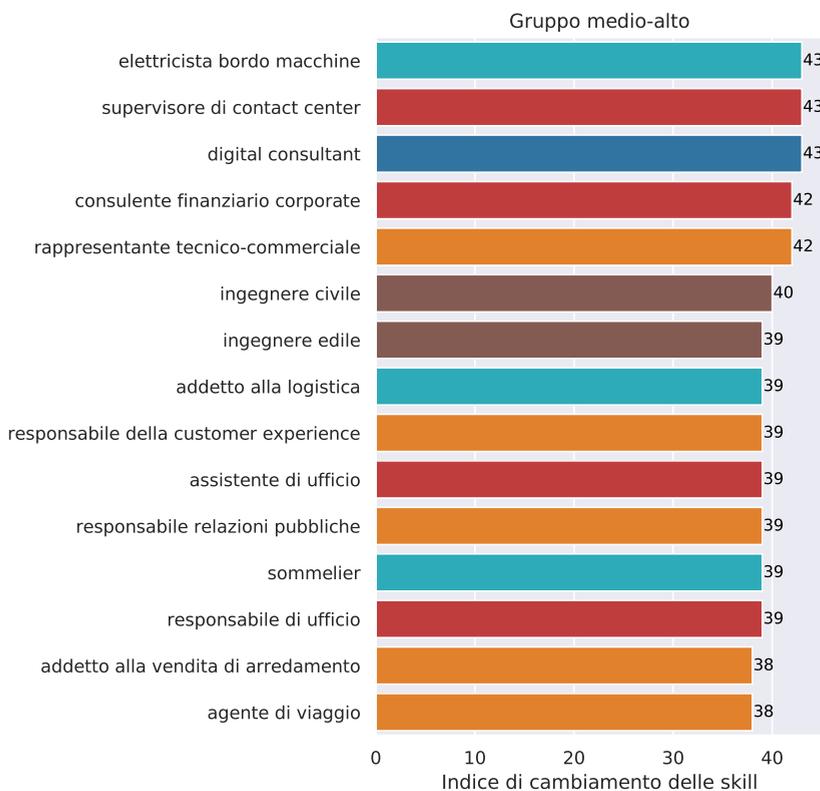
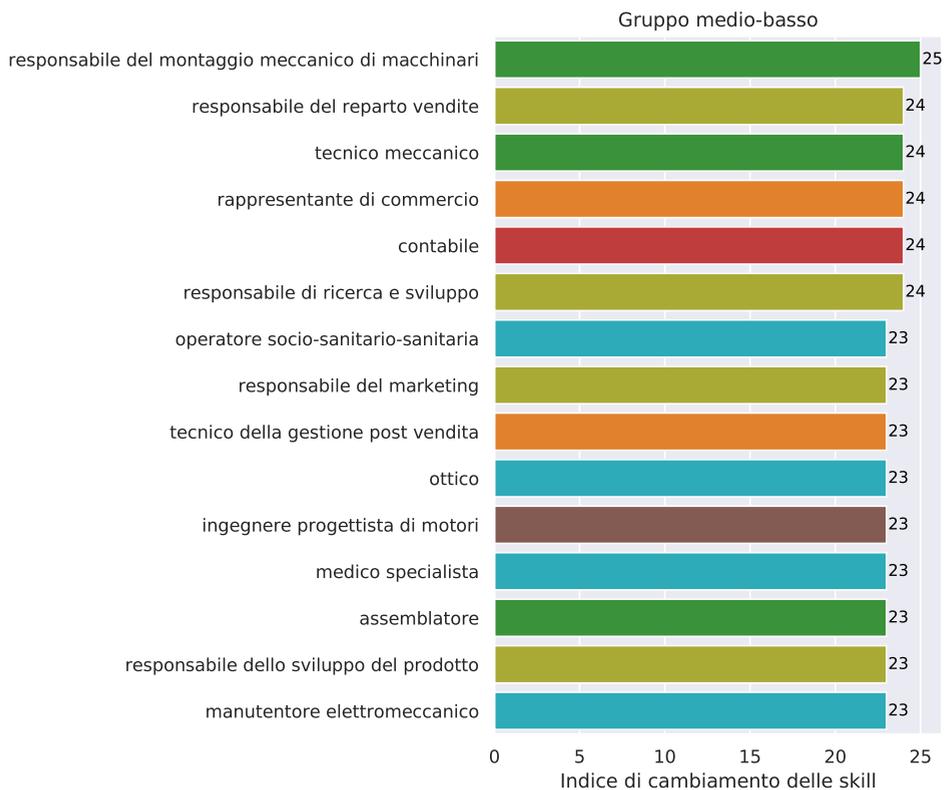
Il **gruppo a basso indice di cambiamento** è infine composto principalmente da professioni dell'area Ciclo erogazione servizi (32%), Ciclo produttivo beni (23%), e Amministrazione, contabilità, segreteria e gestione del personale (19%).

**Figura 3.18** Graduatoria delle top-20 professioni ESCO per indice di cambiamento



**Figura 3.19 Top-15 professioni per ciascun gruppo della Figura 3.16. Basso livello di cambiamento (sinistra). Medio/basso livello di cambiamento (centro). Medio/alto livello di cambiamento (destra)**





### 3.10 Note conclusive

I megatrend – illustrati nel primo capitolo di questo Rapporto – hanno cambiato in modo rilevante il mercato del lavoro italiano ed europeo. Questo capitolo utilizza un data set innovativo riferito alle Web vacancy pubblicate in Italia tra il 2015 e il 2020, con l’obiettivo di analizzare come i megatrend abbiano cambiato il “DNA delle occupazioni”.

Lo shock pandemico, così come già accaduto durante la crisi del 2009, si è ripercosso immediatamente sulla domanda di lavoro e, più in generale, sull’occupazione. L’impatto generato ha creato da una parte un “arresto” delle dinamiche in atto e, nel contempo, ha aperto domande e potenziali prospettive di cambiamento sia nell’utilizzo di nuovi strumenti per la gestione delle attività (impatto del digitale) sia negli assetti organizzativi del lavoro (ad esempio lo smart working).

La domanda di lavoro, espressa dagli annunci pubblicati sul Web, è normalmente anticipatoria delle assunzioni, mentre nel periodo che stiamo vivendo si manifesta come istantanea: le aziende chiedono figure professionali principalmente per rispondere a situazioni immediate. È importante osservare, infatti, che la ripresa – osservata in questo capitolo nel periodo indicato come “post picco pandemico” – ha riguardato principalmente le professioni dell’area della logistica (in crescita anche durante il periodo più critico dei restringimenti – certamente legato alla esplosione degli acquisti on line) così come le professioni afferenti alle aree che interessano la produzione di beni ed erogazione di servizi, con il chiaro obiettivo di riavviare alcune attività.

Tali evidenze mostrano che la strada verso la normalità – o meglio verso una “nuova normalità” – è ancora cosparsa di chiari e scuri e occorrerà un grande lavoro di tutti per coglierne lo sviluppo nel tempo.

In tal senso, la conoscenza dei cambiamenti in atto rappresenta un contributo per meglio intravedere i fattori che incidono – e quindi che incideranno sempre più – nello sviluppo del mercato del lavoro.

L’analisi proposta si focalizza sui fattori di cambiamento dei lavori attraverso l’osservazione delle skill richieste per le diverse professioni.

Nonostante il periodo di osservazione sia relativamente breve (cinque anni), il capitolo documenta un forte cambiamento nel mercato del lavoro italiano. Molte professioni sono caratterizzate da un elevato *indice di novità*, inteso sia come nuove skill richieste sia come variazione/importanza delle competenze principali.

Il cambiamento coinvolge, pur con le dovute differenze, tutte le professioni osservate ed è guidato principalmente dalle competenze digitali, oramai diventate pervasive anche in professioni non propriamente tecniche; allo stesso tempo grande importanza rivestono le competenze trasversali (le cosiddette *soft skills*).

L’indice di novità più elevato caratterizza le professioni high skill ed è contraddistinto da competenze di analisi dei dati che supportano i processi decisionali, dall’utilizzo di tecniche innovative per aggiornare i processi produttivi e di erogazione dei servizi (IOT, cloud computing, Intelligenza Artificiale) e dallo sviluppo di competenze legate alla valorizzazione e gestione dei rapporti con i clienti mediati da piattaforme digitali/social network.

Tali competenze sono accompagnate da una crescente domanda di skill trasversali/*soft skills* nella evidente consapevolezza che occorrono personalità adeguate ad accettare la sfida di un mercato sempre più complesso, dinamico e in continua trasformazione.

I cambiamenti osservati evidenziano e fanno trasparire che la domanda di nuove professioni è una realtà in atto oggi e che proseguirà velocemente nel prossimo futuro. Una sfida particolarmente impegnativa per i sistemi educativi e formativi, per le imprese, per i servizi al lavoro e per le istituzioni.

### Riferimenti bibliografici

- Boselli R., Cesarini M., Mercorio F., Mezzanzanica M. (2018), *Classifying online Job Advertisements through Machine Learning*, Future Generation Computer Systems, vol. 86, North-Holland, pp. 319-328
- Cesarini M., Lovaglio P.G., Mercorio F., Mezzanzanica M. (2018), *Skills in demand for ICT and statistical occupations: Evidence from web-based job vacancies*, in Statistical Analysis and Data Mining: The ASA Data Science Journal, vol. 11, n. 2, Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company, pp. 78-91.
- Colombo E., Mercorio F., Mezzanzanica M. (2019), *AI meets labor market: exploring the link between automation and skills*, in *Information Economics and Policy*, n. 47, North Holland, pp. 27-37.
- Giabelli A., Malandri L., Mercorio F., Mezzanzanica M., Seveso A. (2020), *NEO: A Tool for Taxonomy Enrichment with New Emerging Occupations*, in J.Z. Pan et al. (a cura di), *The Semantic Web – ISWC 2020*, Lecture Notes in Computer Science, vol. 12507, Springer, Cham., pp. 568-584.
- Giabelli A., Malandri L., Mercorio F., Mezzanzanica M., Seveso A. (2021), *Skills2Job: A recommender system that encodes job offer embeddings on graph databases*, Applied Soft Computing, vol. 101, 107049, marzo.
- Mezzanzanica M., Mercorio F. (2019), *Big Data Enables Labor Market Intelligence*, in *Encyclopedia of Big Data Technologies*, pp. 226-236.
- Mezzanzanica M., Mercorio F. (2019), *Big data for labour market intelligence: An introductory guide*, The European Training Foundation ETF, Torino.

**PARTE TERZA**  
**APPROFONDIMENTI TEMATICI**



## 4. Gli impatti sull'organizzazione del lavoro, oltre la pandemia

Francesco Seghezzi

Nel 1984 veniva pubblicata una ampia ricerca, destinata a fare scuola, condotta da due sociologi tedeschi dell'Università di Gottinga, Horst Kern e Michael Schumann, che si poneva fin nel titolo una domanda ambiziosa: *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*<sup>1</sup>. Gli autori, analizzando alcuni settori produttivi dell'industria tedesca, sostenevano che vi erano diversi elementi che consentivano di sostenere come l'organizzazione scientifica del lavoro di stampo ford-taylorista, dominante ancora sul finire degli anni Sessanta<sup>2</sup>, stesse subendo una profonda trasformazione. E l'elemento principale era individuato proprio nell'introduzione di nuove tecnologie, in particolare la microelettronica e l'automazione flessibile. L'impatto principale, che avrebbe inciso profondamente sulla struttura della divisione del lavoro, sarebbe stato, secondo gli autori, un maggior coordinamento tra i processi aziendali, reso possibile "dall'introduzione dell'elaborazione elettronica dei dati"<sup>3</sup>. Emergeva, quindi, come vi fosse un vantaggio maggiore nel gestire i processi produttivi non in modo segmentato e parcellizzato ma, proprio in virtù dei dati che la tecnologia metteva a disposizione, in modo coordinato. E per poter sviluppare questo coordinamento, che è necessariamente una attività complessa e mutevole, occorreva ribaltare la concezione tayloristica del lavoro che vedeva "il lavoro vivo come ostacolo alla produzione, da rimuoversi [...] rendendo il più possibile autonomo il processo produttivo dal punto di vista tecnico"<sup>4</sup>.

Proprio la tecnologia, infatti, spingerebbe per una ri-valorizzazione del lavoro umano che acquista un nuovo significato nei processi di coordinamento. Il risultato osservato era quindi quello di una professionalizzazione dei lavoratori, attraverso l'introduzione di nuove competenze, e il ripensamento dei modelli organizzativi.

Oggi, ancora prima dell'insorgere della pandemia, ci siamo trovati in una fase storica in cui l'introduzione di diverse tecnologie consente di ripensare profondamente l'organizzazione del lavoro. Un cambiamento che, da diversi punti di vista, potrebbe portare a compimento determinate evoluzioni già osservate nella rivoluzione informatica che i sociologi tedeschi osservavano quasi quarant'anni fa.

1 Kern, Schumann (1991).

2 Gli stessi autori avevano svolto una ricerca analoga, nelle stesse imprese, sul finire degli anni Sessanta, pubblicata in Kern, Schumann (1970).

3 Kern, Schumann (1991), p. 7.

4 *Ibidem*, p. 11.

All'origine dell'inquadramento che seguirà vi è la concezione di fondo che vi sia una profonda permeabilità tra l'organizzazione del capitale fisico e quella del capitale umano. Non si tratta certo di una tesi nuova – già sostenuta nei primi anni Cinquanta dalla scuola socio-tecnica creatasi intorno al Tavistock Institute di Londra – che si basa sull'idea che tecnologia, persone e organizzazione siano i tre elementi che animano inscindibilmente un'impresa e ne determinano successi e fallimenti sui mercati.

L'idea di sistema socio-tecnico si fonda, quindi, su una concezione complementare di tecnologia e persone, inserite all'interno di un modello organizzativo progettato e costruito, e non imposto direttamente dalla tecnologia. Si tratta di una sottolineatura particolarmente importante in quanto sostenere semplicemente il legame tra tecnologia e capitale umano potrebbe condurre, in una interpretazione tecnicistica, al fatto che vi è sì un rapporto intrinseco, ma che questo rapporto si fonda sulla subordinazione ultima dei lavoratori al processo organizzativo delineato dalla tecnologia e dalle macchine. Al contrario, la concezione che vogliamo adottare nell'analisi degli impatti delle trasformazioni recenti è che il modello organizzativo è progettato a partire dai potenziali processi che un determinato livello di sviluppo tecnologico può consentire, e allo stesso tempo a partire dalla qualità del capitale umano a disposizione<sup>5</sup>.

La pandemia si è trovata ad accelerare alcune dinamiche organizzative rese possibili principalmente da due fenomeni. Il primo è la presenza di determinate tecnologie ormai diffuse a basso costo, in particolare la connessione Internet che consente la remotizzazione delle attività lavorative di tipo non-manuale. Dall'altro proprio la crescita di queste attività, non solo in virtù della crescita del settore dei servizi all'interno delle economie occidentali, ma anche della crescita della componente di servizi all'interno di settori quali l'agricoltura e l'industria. Ciò ha condotto a una costante riduzione del lavoro manuale, sostituito da processi di automazione che lasciano maggior spazio, a più livelli, al lavoro intellettuale.

Trasformazioni che hanno così consentito a un numero contenuto di imprese di adottare già da un decennio forme di c.d. "smart working", nelle quali sono messe in crisi, come vedremo, le tradizioni caratteristiche spazio-temporali del lavoro. Ma soprattutto trasformazioni che hanno consentito la rapida introduzione di questo strumento dopo la comparsa della pandemia, fino ad arrivare a un picco stimato di circa 6,5 milioni di lavoratori che svolgevano la loro prestazione da casa.

Troppo spesso, però, ci si concentra, complice la pandemia stessa, unicamente sul tema della remotizzazione del lavoro in relazione ai processi che hanno come obiettivo il rendere più sostenibile il lavoro stesso. Al contrario, si tratta invece di uno degli aspetti che deve essere affiancato ad altri cambiamenti organizzativi in atto negli ultimi anni – connessi anche alla dimensione tecnologica – e che stanno contribuendo a un lento superamento, sebbene non ancora ovunque, del modello fordista. In questo contributo ci si concentrerà prima su questi per poi introdurre il tema del lavoro da remoto.

La pervasività delle tecnologie che compongono la c.d. Quarta rivoluzione industriale fa sì che impatti qualitativi sul lavoro possano essere riscontrati da quasi tutti i punti di vista rispetto ai quali esso può essere analizzato.

5 Si veda, su questo, Butera (2018).

## 4.1 Tecnologia e organizzazione, come cambia il lavoro?

### 4.1.1 Il rapporto tra uomo e macchina

Il primo elemento sul quale porre l'attenzione è quello della relazione tra uomo e macchina, un tema che da sempre ha accompagnato gli studi socio-economici sul lavoro e sulla sua organizzazione. A partire dal tredicesimo capitolo del *Capitale* di Marx<sup>6</sup>, questo rapporto è stato indagato in tutte le sue possibili implicazioni di tipo psicologico, sociologico, economico, politico, antropologico e filosofico. Il dibattito contemporaneo, molto acceso soprattutto nel mondo anglosassone, non suona nuovo se confrontato con la storia del pensiero economico e, si veda il movimento luddista, con la storia dell'industria occidentale.

È stato mostrato<sup>7</sup> come si possa riscontrare, nella prima metà del Novecento, una correlazione positiva, di natura complementare, tra tecnologia e lavoro nella manifattura, sia in termini di salari che di produttività<sup>8</sup>, così come esistono *framework* di riferimento<sup>9</sup> che mostrano una possibile complementarità anche nella c.d. *second machine age*.

Al contrario, però, non pochi esempi sembrano oggi suggerire che l'effetto sostituzione delle macchine rispetto al lavoro umano stia vivendo una forte accelerazione<sup>10</sup>, in particolare modo grazie alla possibilità di sostituire, mediante elaborati algoritmi, le azioni di tipo cognitivo comunemente ritenute non automatizzabili.

Focalizzando l'attenzione sulla produzione manifatturiera, sembra quindi urgente inquadrare il tema per comprendere cosa l'innovazione tecnologica possa oggi significare per l'attività lavorativa dell'uomo. In particolare, possiamo fare riferimento alle attività più manuali, che apparentemente sarebbero più facilmente sostituibili in quanto non "pensanti" e, quindi, teoricamente limitate dalle caratteristiche intrinseche dell'essere umano quali la stanchezza, la distrazione, la volontà di non eseguire, ecc. La certezza e la continuità che possono essere garantite dalle impostazioni di un algoritmo sembrerebbero quindi essere superiori a quelle di un essere umano e, in effetti, lo sono.

La capacità computazionale degli algoritmi odierni, congiuntamente allo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale che, mediante tecniche di *machine learning*, è in grado di acquisire nuove conoscenze e pratiche in modo automatico e costante, sembra far ipotizzare che nei prossimi decenni anche elementi quali l'imprevisto e, in generale, l'imprevedibilità degli ambienti produttivi possano essere gestiti dalle macchine. Volendo però focalizzare l'attenzione su quanto oggi la tecnologia è in grado di realizzare e che, presumibilmente, potrà attuare nei prossimi decenni, è possibile sostenere, seguendo Autor, che il paradosso di Polanyi sia ancora valido. Michael Polanyi, infatti, sostiene che "conosciamo più di quanto siamo in grado di esprimere"<sup>11</sup>, ossia che molte delle azioni che oggi compiamo non possano essere sostituite interamente dall'automazione, poiché è troppo complesso definirne e astrarne i meccanismi, ma possono essere aiutate in alcuni aspetti, in una lo-

6 Marx (2016).

7 Cfr. Goldin, Katz (1998), pp. 693-732.

8 Si veda, ad esempio, Nye (2013), in cui si sviluppa lungo un secolo una analisi dell'evoluzione della catena di montaggio negli USA, mostrandone i benefici per i diversi attori.

9 Cfr. Acemoglu, Restrepo (2016).

10 Cfr. Acemoglu, P. Restrepo (2017).

11 Cfr. Polanyi (1966), p. 32.

gica di complementarità.

David Autor adduce l'esempio del settore delle costruzioni nel quale, nel corso degli anni, l'apporto di macchinari come ruspe, scavatori, attrezzi automatici e altri, ha consentito un incremento della produttività rendendo però ancora necessaria e fondamentale l'attività dell'uomo e modificando quindi i modelli organizzativi in un'ottica di complementarità tra tecnologie e lavoro umano. Questo esempio acquista, nel contesto odierno, un valore ancor più importante rispetto ai settori produttivi non specializzati. Infatti, più la tecnologia è in grado di consentire lo sviluppo di processi produttivi complessi e automatizzati, più l'imprevisto che può generarsi nel corso di tali processi è difficile da valutare preventivamente ed è necessaria la presenza, come si vedrà nel prossimo paragrafo, di conoscenze di tipo esperienziale e soggettive. Uno degli esempi apparentemente più banali, restando nel campo delle attività manuali, riguarda la destrezza fisica, la cui automazione, a oggi, è in parte irrealizzabile e, per quanto possibile, richiede investimenti e costi non vantaggiosi per le imprese<sup>12</sup>.

E sono proprio alcune delle tecnologie abilitanti la c.d. Industria 4.0 ad agire come strumenti complementari<sup>13</sup> in grado di combinare le caratteristiche proprie e tacite della manualità umana con le possibilità offerte oggi dalla scienza: si pensi, ad esempio, all'*augmented reality*, che permette, grazie a supporti digitali, che il lavoratore sia in grado di ottenere un maggior numero di informazioni in tempo reale, utili a compiere la propria azione, o di utilizzare esoscheletri che facilitino compiti gravosi che implicano particolari sforzi fisici.

Si pensi al caso di Airbus, il cui obiettivo principale era quello di gestire la complessità dei processi di costruzione di un aeroplano, che implicano decine di migliaia di passaggi e quindi costi elevatissimi in caso di errori. L'impresa ha sviluppato degli *smart tools* programmati per conoscere tutti gli step necessari alla produzione; questi elaborano in tempo reale i dati che ricevono e valutano la corretta esecuzione dell'operazione prima di passare alla successiva. Si capisce la portata dell'innovazione quando si pensa che, nella costruzione di un aereo, sono oltre 40mila i punti in cui si devono effettuare azioni di serraggio, utilizzando circa 1.100 diversi strumenti. L'utilizzo di strumenti interconnessi, attraverso sensori e IoT, consente di evitare errori senza dover sostituire il lavoro umano con robot o automazione ma, semplicemente, monitorandolo e correggendolo, rivoluzionando così completamente l'organizzazione del lavoro.

Più precisamente, è possibile identificare diverse modalità in cui la tecnologia, nella forma concreta della moderna robotica collaborativa, può fungere da strumento complementare al lavoro umano<sup>14</sup>: in primo luogo la cooperazione fisica<sup>15</sup>, ossia lo "scambio diretto di energia tra operatori umani e agenti robotici"; poi la cooperazione funzionale, in cui "l'organizzazione dello spazio produttivo prevede una concorrenza di attività tra operatore umano e robotico", sia di tipo seriale, mediante l'alternanza tra gli attori, sia

12 Cfr. Autor, Dorn (2013), p. 1559, in cui il riferimento è relativo ai servizi, in particolare i servizi alla persona, ma potrebbe essere esteso anche al settore manifatturiero.

13 Si veda, tra tutti, Wittenberg (2016), pp. 420-425.

14 Facciamo qui riferimento a quanto descritto in Area Industria e innovazione di Assolombarda-Confindustria Milano, Monza e Brianza (a cura di) (2016). Tra la letteratura più recente, si veda Nikolaidis, Lasota, Ramakrishnan, Shah (2015), pp. 1711-1730.

15 Si fa riferimento alla c.d. physical human-robot interaction (PHRI): per una introduzione aggiornata si veda Haddadin, Croft, *Physical Human-Robot Interaction*, in Siciliano, Khatib (a cura di) (2016), pp. 1835-1874.

di tipo parallelo; in ultimo la cooperazione di tipo cognitivo, “laddove l'organizzazione dei processi condivisi prevede un certo grado di interpretazione del contesto”. Emergerebbe quindi come, anche all'interno di scenari in cui le tecnologie acquisiscono una crescente importanza nei processi produttivi, questo non comporti la fine della necessità dell'apporto del lavoro umano, confermando la teoria di Autor<sup>16</sup> secondo cui, in ultimo, la polarizzazione tra lavoro manuale e lavoro intellettuale si ridurrebbe, a vantaggio delle competenze elevate, all'aumentare della complessità introdotta dalla tecnologia.

Alcuni studi hanno poi avanzato ipotesi di applicazione concreta di modelli di complementarietà tra le c.d. “nuove tecnologie”. In particolare è stato sviluppato il concetto di Operatore 4.0<sup>17</sup>, intendendo per esso “a smart and skilled operator who performs not only – ‘cooperative work’ with robots – but also – ‘work aided’ by machines as and if needed – by means of human cyber-physical systems, advanced human-machine interaction technologies and adaptive automation towards ‘human-automation symbiosis work systems’”.

Si delineano quindi nuove modalità di relazione tra l'uomo e la macchina, all'interno del complesso contesto di trasformazione che stiamo vivendo. Prendendo in analisi, ad esempio, il settore manifatturiero, è possibile riscontrare come in diverse realtà produttive si sviluppino modelli organizzativi che, al contrario di quanto accadeva solo pochi anni fa, combinano due diverse tipologie di intelligenze in atto: quella del lavoratore e quella della macchina. Da un lato una intelligenza creativa e in grado di reagire agli stimoli di ambienti mutevoli e imprevedibili, dall'altro una intelligenza computazionale che sarebbe impossibile all'uomo, che si fonda sulla capacità di analisi ed elaborazione di dati in grado di fornire indicazioni per azioni ed attività. Non più un utilizzo passivo della macchina da parte del lavoratore, che la intendeva come uno strumento cieco fondamentale per facilitare il proprio lavoro, ma un utilizzo attivo e pro-attivo che possa valorizzare le due intelligenze.

Non si tratta quindi unicamente di cambiamenti nelle modalità di lavoro ma di un nuovo modo di intendere il ruolo del lavoratore all'interno dei processi produttivi e di concepire il suo rapporto con la totalità dei processi. Tale ripensamento si qualifica come un superamento del ruolo meramente esecutivo del lavoratore proprio del paradigma fordista in virtù dell'introduzione di un rapporto diverso con le macchine, ossia una relazione che, pur rimanendo in ultimo funzionale, si arricchisce di elementi di complessità che rendono necessario un coinvolgimento totale della persona nella sua dimensione cognitiva. A ciò si unisce una riduzione, come vedremo, dei carichi di lavoro manuale e fisico, resi possibili proprio dall'introduzione di macchinari in grado di svolgere attività prima compiute dall'uomo.

Questo scenario di cambiamento pone, però, anche alcuni elementi di criticità che vanno tenuti in considerazione. Infatti, quanto fin qui descritto presuppone una concezione del rapporto tra uomo e macchina complementare in cui il lavoratore mantiene un ruolo preminente e direttivo, seppur in *dialogo* con una intelligenza meccanica. Tale concezione potrebbe al contrario essere disdettata a favore di una sostanziale sottomissione del ruolo

16 Cfr. Autor (2015), pp. 3-30.

17 Si veda Aa.Vv. (2016), pp. 608-618.

del lavoratore a quello delle macchine, fungendo esso unicamente da controllore o esecutore. Senza scomodare scenari distopici, basterebbe semplicemente concepire i processi di automazione come meramente funzionali a modelli di business che ancora sposano i principi della produzione di massa per creare organizzazioni nelle quale i lavoratori, che diminuirebbero chiaramente anche dal punto di vista quantitativo, vengono affiancati alle macchine per svolgere quei piccoli compiti che esse non sono in grado di eseguire ma che esse stesse comandano ai lavoratori. Ciò potrebbe accrescere i livelli di alienazione dei lavoratori, che vedrebbero il loro ruolo non più solo, come nel fordismo, subordinato ad ordini e direttive di un superiore, ma di un superiore che è oltretutto una macchina.

Ulteriore criticità, anch'essa legata alla concezione sottostante la modellazione dei processi produttivi, potrebbe essere legata all'utilizzo delle macchine con le quali i lavoratori svolgono le loro mansioni, che potrebbero fungere da strumento di controllo e monitoraggio delle loro performance, generando un clima profondamente diverso da quello descritto in precedenza.

Emerge, quindi, come l'impatto delle trasformazioni tecnologiche sul lavoro e, in particolare, sul rapporto uomo-macchina non è predefinito ma può acquisire forme e nature differenti a seconda della concezione di lavoro che l'impresa vorrà applicare e, soprattutto, a seconda del modello di business che essa svilupperà in quanto più esso è complicato e proteso verso la personalizzazione dei prodotti, tanto più richiederà una maggior complementarietà tra uomo e macchina. Al contrario, se si opterà – e occorrerebbe valutare la sostenibilità nel lungo periodo di questa scelta – per una semplice intensificazione della produzione di massa mediante automazione tecnologica, il rapporto uomo-macchina si qualificherà in modo nettamente differente.

#### 4.1.2 Ruolo e opportunità delle High performance work practices

Il nuovo rapporto uomo-macchina appena illustrato, oltre ad avere impatti, come vedremo, sulle tipologie di competenze necessarie a governarlo e sulle mansioni necessarie per attuarlo, si abbina a un ripensamento dei processi produttivi, dei loro tempi, della loro organizzazione, del coordinamento delle diverse risorse umane e tecnologiche. È possibile leggere questo impatto concentrandosi sulle c.d. *high performance work practices*<sup>18</sup>, ossia un insieme di modalità di lavoro e di organizzazione del lavoro che rispondono soprattutto alle esigenze di nuovi modelli di business caratterizzati da una forte flessibilità e personalizzazione dei prodotti. Queste possono essere suddivise in tre gruppi:

- pratiche che implicano un maggior coinvolgimento dei lavoratori rispetto ai modelli tradizionali;
- pratiche che mirano alla costruzione delle competenze e alla incentivazione della motivazione dei lavoratori e delle loro abilità;
- pratiche di relazioni industriali che aiutano a costruire fiducia, lealtà e identità con l'impresa.

Tra le caratteristiche principali dei modelli di business abilitati, propri della Quarta rivoluzione industriale, emergono, come visto, l'imprevedibilità e la complessità. In tali modelli, il ruolo del consumatore è infatti centrale, così che contribuisce a rendere più permeabili

18 Cfr. Tamkin (1994).

le organizzazioni a stimoli e input esterni. Questi ultimi, se non gestiti con adeguata flessibilità, rischiano di generare un disallineamento tra le esigenze del mercato e le risposte dell'impresa. La personalizzazione dei prodotti non è solamente un tema di innovazione tecnica dei processi e dei prodotti ma soprattutto una innovazione dell'organizzazione e, in particolare, dell'organizzazione del lavoro. Negli ultimi anni si è affermata nella teoria organizzativa la convinzione che non esista un modello specifico che permetta alle imprese di affrontare incertezza e complessità, ma che esista, invece, un insieme di pratiche che, a seconda delle esigenze delle organizzazioni, possono essere applicate.

Sono diverse le definizioni di queste pratiche. Un tratto comune è rintracciabile nel fatto che esse fanno riferimento a una visione che attribuisce un crescente ruolo al consumatore, pone enfasi alla differenziazione dei prodotti e dei servizi, sempre più personalizzati sulle esigenze individuali, si concretizza in una diffusione orizzontale della leadership all'interno dell'organizzazione. Le pratiche sono quindi pensate per generare processi di decentramento decisionale, in modo che le decisioni che riguardano le esigenze del consumatore siano prese il più possibile vicino a lui, in modo da poter essere modificate rapidamente in caso di necessità. L'obiettivo è generare un coinvolgimento attivo dei collaboratori che si occupano dei singoli progetti, infondendo in loro fiducia per le proprie capacità, in virtù di spazi di autonomia decisionale allineati però agli obiettivi aziendali. Nel concreto le pratiche possono essere distinte in diverse macroaree<sup>19</sup>:

- pratiche che implicano un grande coinvolgimento dei lavoratori e che hanno l'obiettivo di attivare: team semi-autonomi di lavoratori, team per il *problem solving*, team per il miglioramento continuo, responsabilità per la qualità del lavoro, rotazione delle mansioni, briefing di valutazione, bacheche per i suggerimenti, sondaggi e focus group interni;
- pratiche che mirano alla costruzione delle competenze e alla incentivazione della motivazione dei lavoratori e delle loro abilità. Esempi sono test sulle performance e sulle competenze, test psicometrici, pratiche di condivisione delle responsabilità, piani per lo sviluppo individuale, legame tra salario e competenze, premi per i team, legame tra salario e produttività;
- pratiche di relazioni industriali che aiutano a costruire fiducia, lealtà e identità con l'impresa. Esempi sono la presenza di procedure formali per la risoluzione di controversie, revisione dei livelli retributivi, momenti di incontro per discutere problematiche di lavoro.

Tale classificazione può essere ampliata e adattata a seconda delle tipologie di imprese, delle loro esigenze, della maturità organizzativa dei lavoratori e delle loro competenze. L'utilizzo di queste pratiche di lavoro non è però da intendersi in modo sporadico, ma è necessario sia inserito all'interno di un sistema socio-tecnico che legga con la stessa lente gli elementi tecnologici e l'apporto che i gruppi e le persone all'interno dell'azienda possono dare nelle loro relazioni.

Nei contesti di trasformazione digitale in atto le *high performance work practices* risultano un elemento fondamentale, perché costituiscono strumenti per costruire una organizzazione del lavoro non gerarchica, nella quale i processi decisionali avvengono in

19 Cfr. Thompson (2000).

modo decentralizzato, per adattarsi meglio e più velocemente ai cambiamenti continui. Se, infatti, i processi sono più rapidi e mutevoli in virtù del ruolo centrale del consumatore e dei prodotti personalizzati, si rende necessario un modello organizzativo che incentivi l'autonomia dei lavoratori e dei team, responsabilizzandoli rispetto agli obiettivi aziendali, più che rispetto alle modalità operative per ottenerli. I gruppi di lavoro autonomi o semi-autonomi, la rotazione delle mansioni e lo sviluppo di lavoratori *multi-skilled* potranno quindi essere funzionali solo all'interno di un più complessivo modello organizzativo animato dai principi delle *high performance work practices*.

Queste pratiche consentono di conciliare due diverse tipologie di obiettivi. Innanzitutto *obiettivi organizzativi* di efficienza, flessibilità e ottimizzazione dei processi attraverso l'introduzione di pratiche che incentivano strutture organizzative in grado di adattarsi alle potenzialità tecnologiche; se, ad esempio, si introduce una nuova linea di produzione integrata mediante l'Internet of Things, in grado di connettersi a input provenienti dalla supply chain, sono necessari nuovi modelli organizzativi in grado di garantire flessibilità di risposta da parte dei collaboratori a questi input. Inoltre le *high performance work practices* consentono di realizzare un insieme di *obiettivi di qualità* del lavoro e di valorizzazione dei collaboratori.

Le pratiche elencate contribuiscono, infatti, a riporre al centro dei processi di creazione del valore l'iniziativa dei lavoratori, in linea con gli obiettivi previsti dall'impresa. Questo aiuta nella valorizzazione delle competenze individuali e nel loro utilizzo pieno, nella diminuzione dei livelli di turnover dei lavoratori e dei costi annessi, nell'innescare pratiche di miglioramento continuo e aggiornamento professionale. Se, ad esempio, il rapporto con un determinato cliente viene affidato alla responsabilità di un team, questo, gestendo autonomamente il proprio carico di lavoro, sarà spinto da un lato a individuare modalità di lavoro originali che valorizzano le proprie competenze interne, dall'altro, la stessa autonomia potrà contribuire a migliorare la qualità del lavoro perché può garantire margini di decisione su tempi e attività. Il tutto all'interno di un ambiente di produzione che potrà quindi beneficiare pienamente del contributo delle nuove tecnologie introdotte raggiungendo obiettivi economici di produttività, competitività e redditività il più possibile in linea con quanto previsto a monte dell'investimento fatto.

Esistono alcune caratteristiche che contribuiscono e altre che ostacolano la diffusione delle *high performance work practices*. In primo luogo, soprattutto per le PMI, la fase introduttiva di queste nuove pratiche potrebbe risultare troppo onerosa. Infatti, ripensare l'organizzazione del lavoro introducendo pratiche innovative conduce a risultati nel medio-lungo periodo ed è necessario quindi utilizzare quegli strumenti legislativi e fiscali (come la detassazione degli accordi di produttività) che possono consentire di ridurre il peso economico dei nuovi modelli organizzativi.

Un secondo elemento di possibile ostacolo è dato dall'età media dei lavoratori, che potrebbe influire negativamente sulla richiesta di adattamento dei comportamenti abituali a un nuovo modello organizzativo. In questo senso è preferibile una transizione lenta, che coinvolga soprattutto i lavoratori più giovani, inserendo un maggior numero di lavoratori positivi rispetto al cambiamento nei gruppi che si costituiscono. Un terzo elemento riguarda poi i livelli di competenze presenti nelle imprese: l'utilizzo di queste pratiche è più semplice e immediato quando coinvolge profili altamente qualificati rispetto ai quali è possibile applicare logiche di responsabilità e autonomia.

Come già sottolineato, il riferimento alle *high performance work practices* potrebbe sembrare datato, in quanto si rivolge a un insieme di pratiche osservate già a partire dalla prima metà degli anni Novanta, all'interno di alcune imprese particolarmente innovative. Indicarle come elemento chiave del cambiamento del lavoro significa però riconoscere come esse siano diventate oggi, pur nella loro varietà e multiformità, strumento imprescindibile per organizzare il lavoro all'interno di scenari di elevatissima flessibilità e mutevolezza della domanda. Esse non acquistano quindi più quel carattere di eccezionalità, spesso connesso a imprenditori illuminati e visionari, ma quello di necessità, andando quindi a mutare nel profondo le modalità di lavoro. Si tratta, invero, della normalizzazione e diffusione capillare di alcuni mutamenti embrionali già osservati da Kern e Schumann e che oggi le nuove tecnologie e, soprattutto, i nuovi modelli di business rendono necessari.

#### 4.1.3 Le mansioni di fronte alla trasformazione

Dopo aver affrontato alcuni degli impatti qualitativi sul lavoro che si ritengono centrali, un ultimo tema può essere analizzato per chiudere il cerchio, mettendo a fattor comune i diversi aspetti. Si è visto come competenze e organizzazione, anche per l'approccio socio-tecnico adottato, si incontrano e si completano profondamente all'interno dello scenario complesso che Industria 4.0 viene a delineare.

Il tema delle mansioni all'interno di questo scenario sembra essere tra i migliori per coglierne gli impatti. Infatti, le mansioni nel fordismo e anche nel post fordismo si sono qualificate come direttamente connesse a competenze (a volte una sola competenza) specifiche ed erano l'oggetto organizzativo principale. Un insieme di mansioni, basate su un insieme di competenze, si applicava a un determinato processo produttivo, il tutto rappresentato all'interno di mansionari e organigrammi che mostravano plasticamente l'organizzazione e il rapporto tra persone e tecnologia (processi).

I cambiamenti descritti da Kern e Schumann mostravano già negli anni Ottanta la difficoltà di questo modello, soprattutto a causa della sua rigidità che non consentiva, anche a fronte al potenziale delle nuove tecnologie introdotte, di adattare i sistemi produttivi nel loro complesso alle esigenze di una domanda flessibile. Gli autori osservavano come uno dei primi elementi di discontinuità introdotto da alcune imprese fu proprio relativo alle mansioni che da azioni dettagliatamente definite e classificate, il più possibile immutabili e meramente fisico-esecutive, si ampliavano a compiti *intelligenti*, nel quale veniva messa in gioco anche la componente intellettuale del lavoratore e con essa la sua responsabilità, autonomia e anche creatività. Ciò significava valorizzare le competenze trasversali all'interno di mansioni anch'esse trasversali. Proprio questo è ciò che sembra essere necessario con l'introduzione del paradigma di Industria 4.0 all'interno del quale, come è stato sottolineato, il concetto stesso di mansione e la sua intrinseca rigidità lascia spazio all'idea di *ruolo* inteso come un copione nelle mani del lavoratore, che ha la responsabilità di "agirlo" a seconda delle circostanze mutevoli che si verificano all'interno di una rinnovata complessità dei processi produttivi.

I ruoli si caratterizzano grazie al possesso di quell'insieme di competenze tecniche e trasversali in grado di consentire ai singoli lavoratori, o ai gruppi da essi costituiti, di adattare le loro attività a seconda della domanda di prodotti e servizi che proviene dal mercato e dal variegato insieme dei consumatori.

Acquista a tal riguardo una centralità inedita la dimensione dell'interdisciplinarietà dei lavoratori al fine di costruire gruppi e ambienti di lavoro flessibili e in grado di poter rispondere alla complessità e alla mutevolezza dei processi. Così come acquista centralità l'interdisciplinarietà del profilo stesso del lavoratore, verso la costruzione e la maturazione di figure ibride in grado di partecipare attivamente a diverse fasi dei processi, con le relative competenze richieste.

## 4.2 Il lavoro da remoto e le sfide organizzative

Alla luce di quanto fin qui illustrato, è forse più semplice comprendere come il lavoro da remoto, se inteso nella sua strutturazione non emergenziale, si inserisce in un più ampio contesto di superamento delle modalità di lavoro ford-tayloriste che hanno caratterizzato i processi produttivi nel secolo scorso e che sono ancora molto presenti.

Innanzitutto, occorre distinguere nettamente il concetto di *telelavoro* da quello di *lavoro agile* (o *smart working*)<sup>20</sup>. Il riferimento non è tanto alla distinzione giuridica dei due istituti (che pur esiste e pone non pochi problemi interpretativi<sup>21</sup>) ma più profondamente alla loro funzione e natura.

Se con telelavoro possiamo intendere, sinteticamente, la possibilità di eseguire determinati compiti presso una postazione fissa non localizzata all'interno dei confini dell'impresa, il lavoro agile, nell'accezione che si è affermata negli ultimi anni, implica autonomia, responsabilità e fiducia nel consentire al lavoratore di lavorare dove vuole (sia il luogo uno spazio di *coworking*, la propria abitazione, un parco, una biblioteca, ecc.).

Da questa distinzione si comprende come esso sia qualcosa di più di una concessione ai lavoratori in merito a qualche giornata di lavoro a domicilio. Al contrario siamo di fronte ad una nuova modalità di gestione e regolazione dei rapporti tra impresa e lavoratore resa possibile dalla tecnologia<sup>22</sup>. Il telelavoro, infatti, consentiva un controllo pressoché totale sulla prestazione del lavoratore, mentre il lavoro agile, nella sua idea più matura ed evoluta, presuppone una relazione fiduciaria, che si basa sulla convinzione che, se il lavoratore ha maggior autonomia nei tempi e nei luoghi di lavoro e quindi maggior possibilità di gestire liberamente il rapporto tra lavoro e vita privata, esso sarà anche più produttivo. È evidente come questo sia possibile solo in una organizzazione che non fonda i suoi processi sull'unità spazio temporale che si ottiene svolgendo le prestazioni lavorative in un determinato luogo e in un determinato tempo. Una trasformazione che incide radicalmente sulla struttura dell'organizzazione del lavoro tradizionale, anche nel settore dei servizi e ancor di più in quello della manifattura, anche se principalmente nella componente impiegatizia. Se infatti viene meno il tempo, ancor più importante del luogo, si indebolisce il ruolo dell'orario di lavoro come strumento organizzativo e di definizione quasi univoca del salario dei lavoratori. Si introducono elementi quali l'utilizzo degli obiettivi come strumento di organizzazione del lavoro e anche di valutazione economica del lavoro stesso<sup>23</sup>.

Sono in particolare due i fattori che sembrano caratterizzare il nuovo modello organizzativo del lavoro agile. Il primo è l'*autonomia*, sia dell'esecuzione della prestazione ma

20 Cfr. Dagnino, Menegotto, Pelusi, Tiraboschi (2020).

21 Cfr. Tiraboschi (2017).

22 Cfr. Butera (2020).

23 Cfr. Seghezzi (2021).

soprattutto dell'organizzazione complessiva di come interpretare il proprio ruolo all'interno di obiettivi conosciuti e dei risultati da raggiungere. Il secondo è nella conseguente *responsabilità* che viene lasciata al lavoratore, da leggersi sia attivamente, come possibilità di esercizio della propria personalità, sia passivamente come onere nei confronti degli obiettivi stessi. Entrambi questi elementi possono essere letti dentro la più ampia luce del concetto di fiducia che, come visto, incide non poco nella motivazione e nel coinvolgimento con il quale i lavoratori stessi si pongono di fronte ai ruoli a loro assegnati.

A partire da questi concetti è possibile tentare di cogliere la possibile esistenza di un legame tra performance dei lavoratori e incentivi non monetari che possa connettersi al nuovo modo di lavorare potenzialmente introdotto dal lavoro agile. Quest'ultimo è, come detto, deducibile, nel caso italiano quantomeno, dalla norma che lo istituisce laddove essa si riferisce esplicitamente a un lavoro per fasi, cicli e progetti senza precisi vincoli spazio temporali, formula che, inoltre, è riportata in un numero considerevole di accordi collettivi stipulati a livello aziendale che regolano la sua introduzione.

Vi sono chiaramente alcuni requisiti necessari all'implementazione del lavoro agile. Il primo è quello di dotare i collaboratori di obiettivi e l'impresa di strumenti per la valutazione dei risultati raggiunti. Se, infatti, il rapporto fiduciario deve esistere, deve innanzitutto esistere in modo chiaro e non interpretabile un obiettivo da raggiungere. Nell'arco di tempo stabilito per il suo raggiungimento il lavoratore potrà poi gestire in autonomia la propria eventuale presenza in ufficio a seconda delle sue esigenze, che possono essere sia di conciliazione sia di frequentazione e confronto con i colleghi, nonché dipendere dall'opportunità di partecipare a riunioni in presenza fisica, ecc.

È possibile anche che la formula del lavoro agile possa non interessare alcuni lavoratori per i quali la presenza in ufficio risulta condizione imprescindibile. Ma tale possibilità di scelta è garantita solo all'interno del rapporto fiduciario con obiettivi chiari che abbiamo descritto. Rapporto che per svilupparsi presuppone anche l'esistenza di team in grado di lavorare tanto a distanza quanto in presenza, con una programmazione nel tempo. Ciò, a sua volta, implica la presenza di leader in grado di esercitare il proprio ruolo rispettando l'autonomia dei membri ma allo stesso tempo assicurando che il risultato venga raggiunto. Oltre a questo è evidente come siano necessarie alcune infrastrutture digitali affinché sia possibile il lavoro agile. In primo luogo la digitalizzazione della documentazione necessaria da consultare da remoto (attraverso il *cloud* o altri sistemi gestionali), la presenza di sistemi di *social collaboration* in grado di consentire un dialogo e una comunicazione costante a distanza, in secondo luogo lo sviluppo di un sistema di sicurezza informatica tale da consentire l'accesso a distanza senza che questo comporti il rischio di una fuga delle informazioni.

Da quanto detto emerge come, in questa fase di diffusione della tecnologia, non a tutte le tipologie di lavoratori sia possibile eseguire la propria prestazione in modalità *smart*. Ma l'evoluzione tecnologica (a partire dal *cloud*) sta sempre più riducendo gli ostacoli tecnici, rendendo più diffusamente praticabile lo *smart working* e ciò obbliga le imprese a rivedere modelli organizzativi nei quali quest'ultimo era *de facto* consentito ai dirigenti e a parte dei quadri, accompagnato da una relativa politica di retribuzione variabile a risultato, mentre ora necessiterebbe una diffusione anche presso livelli più bassi.

Restano esclusi al momento la maggior parte dei lavori di produzione, le cui attività sono ancora legate alla necessità di presenza fisica all'interno dei processi, ma non è impos-

sibile pensare che, complice il ruolo dell'automazione, la maggior parte dei compiti di controllo e gestione delle macchine potrà essere svolta da remoto (come ad esempio già avviene oggi per la manutenzione a distanza).

Come ogni modello organizzativo che rivoluziona profondamente i modelli precedenti, anche il lavoro da remoto non è esente da criticità. Già diversi studi oggi analizzano, ad esempio, le disuguaglianze che potrebbero svilupparsi tra lavoratori che possono lavorare a distanza e quelli che non possono<sup>24</sup>.

Differenze che sono settoriali ma anche interne alle aziende, rendendo spesso non semplice a livello gestionale la governance della diffusione di questa modalità lavorativa che viene concepita come un diritto per alcuni e una penalizzazione, sebbene non voluta, per altri. Differenze che si manifestano, comunque, ancor più evidentemente se si prende in considerazione il dualismo dimensionale tra aziende italiane (che spesso si riflette sulla loro disponibilità tecnologica) e la differenza marcata che si riscontra tra imprese di territori diversi, anche in relazione alla presenza di infrastrutture immateriali quale la banda larga. Inoltre, intendere il telelavoro come definito da un orario di lavoro fisso in cui si esegue la prestazione da casa da una postazione fissa, significherebbe ridurre le interazioni sociali tra persone con possibili conseguenze, osservate dagli studiosi, di natura psico-sociale.

A queste considerazioni generali è possibile aggiungere le prime stime fornite dalle ricerche diffuse durante il lockdown in merito a chi – oggi in Italia – può lavorare da remoto in condizioni ordinarie (tolte dunque le restrizioni dell'emergenza). Si è osservato<sup>25</sup> che su una stima del 30% di occupati che potrebbero lavorare da remoto in Italia, la maggior parte svolge lavori di natura direttiva, di amministrazione, lavori che quindi coinvolgono i livelli salariali medio-alti e i lavoratori intellettuali. Concentrandosi, infatti, sulla dimensione salariale, le ricerche stimano all'interno del range 500-1.800 euro mensili i lavoratori che non hanno la possibilità di lavorare da remoto e all'interno di quello 1.000- 2.000 euro mensili coloro che ne avrebbero la possibilità.

Già il fatto che il numero di lavoratori che possono lavorare a distanza non superi il 30% aiuta a comprendere come il dibattito sullo smart working sia sì importante, ma non riguarda sicuramente l'intera forza lavoro.

Analizzando settori specifici come quello automotive, è chiaro che il numero potrebbe essere ancora inferiore se si considera, inoltre, che diversi lavori direttivi (gli ingegneri di produzione, ad esempio) necessitano della presenza fisica per il coordinamento del personale di produzione.

Le criticità fin qui elencate non devono portare a sminuire la portata che un vero lavoro agile potrebbe avere su una buona fetta della popolazione lavorativa, a patto che l'oggetto del discorso sia – appunto – il vero lavoro agile che implica, come illustrato, autonomia di tempi e di spazi da parte dei lavoratori, così che il lavoro da remoto non si traduca nel mero telelavoro.

Tutto ciò significa quindi, davvero, ripensare l'organizzazione del lavoro e riadattare le logiche di controllo non più a un monitoraggio costante delle prestazioni lavorative, quanto a logiche di valutazione *ex post* degli obiettivi raggiunti senza controllo delle modalità di lavoro che i dipendenti utilizzano per raggiungerli. Questo implicherebbe quindi

24 Cfr. Bonacini, Gallo, Scicchitano (2021), pp. 303-360; Cetrulo, Guarascio, Virgillito (2020), pp. 142-147.

25 Cfr. Cetrulo, Guarascio, Virgillito (2020).

una maggior libertà nella gestione dei tempi della vita quotidiana, che potrebbe essere più conciliabile con le scelte di consumo che non sarebbero possibili se vincolati in casa tutto il giorno.

### 4.3 Osservazioni conclusive

Sia l'innovazione organizzativa che si esprime nelle nuove forme di relazione uomo-macchina, che quella delle *high performance work practices*, fino a quella, oggi più discussa, del lavoro da remoto (in particolare il lavoro agile) sono profondamente connesse a un concetto di sostenibilità del lavoro che la pandemia stessa ha contribuito a rilanciare. Sostenibilità intesa sia dal punto di vista ambientale e quindi connessa a tecnologie che intervengono a questo fine, anche in relazione alle modalità di produzione e di lavoro stesse, sia in senso più ampio di un lavoro che sia sostenibile per la persona.

La riduzione del carico di lavoro manuale così come la riduzione dei livelli di alienazione del lavoratore nei confronti dei macchinari con cui si trova a lavorare consentono di immaginare, pur all'interno di un processo lungo, un lavoro più sostenibile per la salute fisica e mentale. Allo stesso tempo una forma di lavoro da remoto che salvaguardi dai rischi psico-sociali potenziando l'autonomia dei lavoratori e la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, è uno strumento importante verso la sostenibilità.

Il concetto stesso di lavoro sostenibile può essere una guida per la definizione di come modellare questi strumenti produttivi e organizzativi e un argine a un loro utilizzo che abbia una finalità meramente estrattiva di capitale fisico e intellettuale. Da questo punto di vista emerge una esigenza di condivisione della chiave del metodo con cui questi strumenti vengono introdotti.

In particolare, forme di partecipazione organizzativa dei lavoratori che possono attuarsi attraverso buone relazioni industriali all'interno dei contesti aziendali paiono una strada interessante da percorrere per conciliare le esigenze produttive e la sostenibilità del lavoro. L'introduzione unilaterale di questi strumenti potrebbe portare infatti, in contesti di scarsa o non piena conoscenza delle esigenze dei lavoratori stessi, a un crescente livello di non sostenibilità organizzativa che rischierebbe non solo di intaccare il clima aziendale ma soprattutto di vanificare lo sforzo organizzativo stesso, in particolare a fronte dell'introduzione di pratiche che vedono nel coinvolgimento attivo dei lavoratori una precondizione necessaria.

La sfida dell'organizzazione del lavoro nell'odierno contesto di trasformazione non è quindi solo una questione tecnica o manageriale, ma di ripensamento dell'idea stessa di impresa, delle sue relazioni e dei suoi componenti.

### Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (2016), *Towards an Operator 4.0 Typology: A Human-Centric Perspective on the Fourth Industrial Revolution Technologies*, in *46th International Conference on Computers & Industrial Engineering 2016 (CIE46)*, Atti del convegno tenuto a Tianjin, China, 29-31 ottobre 2016, vol. 1, pp. 608-618.
- Acemoglu D., Restrepo P. (2017), *Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets*, NBER Working Paper, n. 23285, [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w23285/w23285.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23285/w23285.pdf)
- Acemoglu D., Restrepo P. (2016), *The Race Between Machine and Man: Implications of Technology for Growth, Factor Shares and Employment*, NBER Working Paper, n. 22252, Cambridge, [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w22252/w22252.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22252/w22252.pdf)

- Appelbaum E., Batt R. (1994), *The New American Workplace. Transforming Work Systems in the United States*, ILR Press, Ithaca.
- Assolombarda-Confindustria Milano, Monza e Brianza (a cura di) (2016), *Approfondimento sulle tecnologie abilitanti Industria 4.0*, Ricerca, n. 8.
- Autor D.H., Dorn D. (2013), *The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market*, in *American Economic Review*, vol. 103, n. 5, p. 1559.
- Autor D.H. (2015), *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*, in *Journal of Economic Perspectives*, vol. 29, n. 3, pp. 3-30.
- Bonacini L., Gallo G., Scicchitano S. (2021), *Working from home and income inequality: risks of a "new normal" with COVID-19*, in *Journal of Population Economics*, 34, pp. 303-360.
- Butera F. (2018), *Industria 4.0, come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0: la quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, University Press, Firenze.
- Butera F. (2020), *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, in *Studi Organizzativi*, 1.
- Cetrulo A., Guarascio D., Virgillito M.E. (2020), *The Privilege of Working from Home at the Time of Social Distancing*, in *Intereconomics*, vol. 55, n. 3, pp. 142-147, <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2020/number/3/article/the-privilege-of-working-from-home-at-the-time-of-social-distancing-6222.html>
- Dagnino E., Menegotto M., Pelusi L.M., Tiraboschi M. (2020), *Guida pratica al lavoro agile*, ADAPT University Press.
- Goldin C., Katz L.F. (1998), *The Origins of Technology-Skill Complementarity*, in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, n. 3, pp. 693-732.
- Haddadin S., Croft E. (2016), *Physical Human-Robot Interaction*, in B. Siciliano, O. Khatib (a cura di), *Springer Handbook of Robotics*, Springer, pp. 1835-1874.
- Kern H., Schumann M. (1970), *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtseins*, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a. M.
- Kern H., Schumann M. (1991), *La fine della divisione del lavoro? Produzione industriale e razionalizzazione*, Einaudi, Torino.
- Marx K. (2015), *Il Capitale*, a cura di Sbardella E., Newton Compton Editori, Roma 2016.
- Nikolaidis S., Lasota P., Ramakrishnan R., Shah J. (2015), *Improved human-robot team performance through cross-training, an approach inspired by human team training practices*, in *The International Journal of Robotics Research*, vol. 34, n. 14, pp. 1711-1730.
- Nye D.E. (2013), *America's Assembly Line*, MIT Press, Cambridge.
- Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, Chicago, p. 32.
- Seghezzi F. (2021), *Performance management e lavoro agile, verso un cambio di prospettiva?*, in *Sviluppo&Organizzazione*, 2.
- Tamkin P. (2004), *High Performance Work Practices*, IES, Brighton, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp36.pdf>
- Thompson M. (2000), *The Competitiveness Challenge: The Bottom Line Benefits of Strategic Human Resources*, DTI.
- Tiraboschi M. (2017), *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *Diritto della relazioni industriali*, 4, [https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30724/mod\\_resource/content/1/Tiraboschi\\_Lavoro\\_Agile.pdf](https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/30724/mod_resource/content/1/Tiraboschi_Lavoro_Agile.pdf)
- Wittenberg C. (2016), *Human-CPS Interaction - requirements and human-machine interaction methods for the Industry 4.0*, in *IFAC PapersOnLine*, vol. 49, n. 19, pp. 420-425.

## 5. Cambiamenti nella pratica della selezione

**Interviste a responsabili HR. “Come cambia il modello organizzativo nella tua azienda?”**

*Massimo Ferlini e Claudio Negro*

In questo Rapporto ci siamo posti il problema di valutare i mutamenti avvenuti nella domanda di lavoro nel corso degli ultimi anni, attraverso l’analisi degli annunci di ricerca di lavoratori pubblicati sui social o comunque sul Web dalle aziende.

In questo capitolo abbiamo cercato di fare parlare direttamente il mondo delle imprese perché abbiamo ritenuto utile avere un quadro complessivo che comprenda anche le ragioni di alcune scelte e abbiamo giudicato interessante ottenere una valutazione su alcuni meccanismi del nostro mercato del lavoro.

Abbiamo così scelto di sentire due imprese di grandi dimensioni, due agenzie per il lavoro – sia perché hanno molti occupati diretti che per la loro conoscenza diretta delle esigenze delle imprese – e, infine, due rappresentanti di associazione di imprese di piccole e medie dimensioni e di imprese artigiane.

Ai nostri interlocutori abbiamo fatto avere in anticipo la traccia di domande/riflessioni oggetto del dialogo (paragrafo 5.2) ed è poi seguito un incontro dove abbiamo raccolto le osservazioni e le reazioni degli intervistati che vengono sintetizzate in seguito.

### 5.1 Punti comuni e differenze

In queste note introduttive proviamo a mettere in evidenza alcuni punti comuni emersi nei colloqui e le valutazioni che differenziano gli interlocutori, spesso secondo la dimensione delle imprese.

Per quanto riguarda il tema del mismatching, va raccolta la provocazione, introdotta in uno dei dialoghi, secondo cui il nostro mercato del lavoro è pieno di squilibri, a partire dalla difficoltà dei percorsi di inserimento scuola-lavoro per continuare in tutti i cambiamenti e i passaggi della vita lavorativa.

Facendo riferimento al mismatching di cui più si discute, la differenza fra formazione scolastica ed esigenze del mondo del lavoro, esso è stato fortemente sottolineato dalle imprese di piccola dimensione, mentre la valutazione delle imprese più grandi è che la preparazione tecnica è spesso buona e sono poi altri i fattori di forza/debolezza dei candidati.

Una valutazione generalmente condivisa riguarda la necessità di lavorare sulle *soft skills* personali. La capacità di essere proattivi nel lavoro, la socialità e l’accettazione del grup-

po, la disponibilità verso l'altro – cliente o collega che sia – sono le caratteristiche su cui tutti sono sollecitati a impegnarsi dopo l'assunzione.

Le conseguenze si differenziano a seconda della dimensione d'impresa.

Gli imprenditori delle PMI e gli artigiani lamentano che spesso non trovano giovani con una formazione professionale adeguata alle loro richieste e sono così obbligati a ricorrere a periodi di inserimento durante i quali trasferire tanto competenze tecniche quanto competenze comportamentali.

Nelle imprese di maggiori dimensioni, invece, la soddisfazione per la formazione tecnica fornita dal percorso scolastico è maggiore ed è con la formazione interna e l'offerta di opportunità che si procede alla fase successiva di selezione delle capacità individuali.

La stessa faglia di valutazioni in funzione della dimensione di impresa passa nel rapporto con la formazione professionale.

Un giudizio positivo generalizzato è quello per gli ITS. L'auspicio è che possano crescere di numero, diffondersi territorialmente ed essere semplificati nella governance.

La formazione professionale viene ritenuta fondamentale per artigiani e PMI, ma è ancora poco diffusa. Per molte discipline mancano giovani disposti a formarsi e il sistema duale non è ancora considerato un modello di ricorso all'apprendistato semplice che risponda effettivamente alle necessità delle imprese. La formazione professionale si scontra, inoltre, con la poca disponibilità di molti giovani ad accettare le regole (orari non standard, lavoro all'aperto) connesse a molte professioni.

La formazione permanente assume sempre più importanza per tutti. Vi è sicuramente un investimento diretto delle aziende di maggiori dimensioni, ma l'impegno nei fondi interprofessionali nella creazione di percorsi utili e sempre più efficaci è comune a tutto il sistema di imprese.

La selezione del personale è tuttora gestita soprattutto attraverso i canali diretti dell'impresa; sia canali personali degli imprenditori delle PMI e legati ai rapporti col territorio, sia attraverso il sito aziendale come nelle imprese maggiori. Nessuno – o quasi – ricorre alla rete dei centri pubblici per l'impiego.

L'uso del Web si è invece affermato. LinkedIn è indubbiamente il social più usato – insieme ad altri – per la selezione del personale, spesso funzionando come proiezione della rete di relazioni personali dell'imprenditore e la ricerca sul Web è ormai parte del bagaglio degli strumenti utilizzati in modo massiccio.

Talvolta per la selezione si fa ricorso al contratto di somministrazione come prova di introduzione al lavoro. Non è diffuso invece il ricorso alle APL (Agenzie per il Lavoro) per la selezione del personale.

Si conferma così che l'assenza di una rete di servizi al lavoro e la mancanza di politiche attive hanno fatto sì che le imprese si muovano nelle loro ricerche senza supporto di servizi strutturati.

Abbiamo poi toccato nei colloqui due temi centrali nel dibattito sul lavoro in questo periodo. A tutti abbiamo chiesto come valutano l'impatto della digitalizzazione sulle loro attività; si tratta, infatti, di una sfida che impone molti investimenti in formazione per i lavoratori di tutti i settori. A ciò si deve però aggiungere che è un fenomeno che riguarda soprattutto le imprese coinvolte in settori che saranno rivoluzionati dai servizi digitali. Assisteremo in molti settori a profondi cambiamenti e sarà determinante la velocità di adattamento dell'impresa alle nuove opportunità offerte dalla trasformazione tecnologica.

La valutazione complessiva è ottimistica, le opportunità sono maggiori dei rischi che si profilano, ma occorrono piani formativi e informativi che supportino sia la transizione delle imprese che il percorso dei lavoratori coinvolti.

Tema finale è stato lo smart working (cfr. cap. 4) e le previsioni per quando vi sarà la ripresa della normalità.

L'entusiasmo dei primi periodi pare ormai definitivamente archiviato; la previsione di tutti è che si arriverà a una flessibilità contrattata che contemplerà uno o al massimo due giorni settimanali di lavoro fuori ufficio.

Tutti gli intervistati hanno richiamato il fatto che il lavoro è soprattutto relazione sociale e la rottura imposta dal lockdown è stata pagata in termini di difficoltà nella crescita di opportunità aziendali.

Nell'artigianato 4.0, quello che vive già nel futuro della digitalizzazione e dove l'artigiano e il suo computer potrebbero lavorare da qualunque posto, si è assistito alla nascita delle sedi di coworking. Chi teorizzava che la bottega artigiana era superata ha dovuto rivedere le idee sul futuro.

## 5.2 Sussidiarietà e lavoro / Questionario

- Più indicatori hanno reso evidente la crescita di un mismatching fra esigenze delle imprese e competenze professionali di chi cerca lavoro. Qual è il suo parere, partendo dalla valutazione delle esperienze della sua azienda? Avete politiche specifiche rivolte ai nuovi assunti? (apprendistato, accordi con università o ITS ecc.)
- Avete una programmazione per la formazione degli occupati?
- Competenze di processo, *digital skills* e *soft/non-cognitive skills* quanta rilevanza hanno nelle vostre scelte e come ne curate aggiornamento e accrescimento?
- L'incrocio domanda-offerta di lavoro risulta prevalentemente dovuta a conoscenze personali o locali. Ha un peso significativo anche per la una azienda?
- Ricorrete abitualmente ai Centri per l'impiego pubblici? Quale giudizio ne date?
- Fate ricorso alle Agenzie per il Lavoro per la somministrazione o anche per la ricerca e selezione?
- Per la ricerca del personale fate ricorso a inserzioni? Su quali media? Quali caratteristiche della persona richiedete oltre alla formazione professionale richiesta per la mansione?
- Due ultime questioni generali
- In quest'ultimo hanno si è dovuto ricorrere obbligatoriamente allo smart working. Quale valutazione date dell'esperienza fatta e pensate di farvi ricorso in modo permanente?
- La digitalizzazione comporterà importanti cambiamenti tecnologici e organizzativi. Ha già una previsione degli impatti che avrà nel vostro settore e come cambieranno le competenze professionali richieste?

### Aldo Fumagalli Romario

Azionista e AD di SOL, azienda familiare radicata a Monza ma che ha acquisito nel tempo una dimensione multinazionale e che produce gas tecnici già dagli anni Venti del XX secolo. Attualmente fattura circa il 60% nell'area della sanità, ed è leader dell'ossigeno liquido trasportabile per assistenza domiciliare. Si tratta di un'impresa che produce so-

prattutto per il mercato sanitario, sia pubblico che privato, e incorpora un elevato livello tecnologico e digitale, orientato fortemente alla ricerca applicata e alla costante innovazione di prodotto e di processo.

Attualmente occupa 4.600 dipendenti, di cui 1.200 in Italia.

Il personale è caratterizzato in generale da un alto grado di scolarità: laureati, periti, tecnici. Da tempo le assunzioni di personale femminile rappresentano il 50% del totale.

In azienda gli impianti sono totalmente robotizzati, il che richiede competenze tecniche e digitali agli assunti e queste *skills* costituiscono la primissima griglia di selezione in sede di recruiting.

Non si riscontra però un mismatch importante tra la domanda e le *skills* offerte dalla forza lavoro sul mercato, soprattutto per quanto concerne i giovani in uscita dai percorsi di istruzione-formazione.

D'altra parte SOL non si rivolge ai Centri per l'Impiego per il recruiting, e nemmeno ad altri canali tradizionali (passaparola, istituzioni pubbliche o religiose) ma attinge direttamente dalle università e dagli ITS, che a suo giudizio forniscono una preparazione eccellente. Per rivolgersi direttamente al mercato l'azienda utilizza soprattutto LinkedIn, dove trova spesso profili interessanti.

Maggiori difficoltà s'incontrano al Sud Italia, dove le competenze richieste sono meno presenti nei profili dei laureati, gli ITS scarsamente diffusi e il mercato non riesce a garantire un'offerta all'altezza della domanda.

L'azienda è particolarmente attenta alla formazione continua dei dipendenti, che viene gestita con risorse interne ma anche tramite programmi in accordo con le università. Digna di nota l'affermazione che i tecnici in azienda possono fare molta carriera se hanno voglia di imparare, prospettiva indicativa di un'impresa in cui il capitale umano è considerato la più importante risorsa e l'investimento in formazione è valutato come decisivo. In questo contesto le *skills* trasversali sono considerate ancora più utili delle pure necessarie competenze tecniche, ed è in questo ambito che SOL incontra le maggiori difficoltà di recruiting: acquisito che il candidato abbia un titolo di studio funzionale a garantire le competenze richieste dalla job description, l'azienda richiede *skills* quali la conoscenza delle lingue (la padronanza dell'inglese è indispensabile), la capacità di lavorare in gruppo, la creatività, l'iniziativa personale.

L'approccio dell'azienda è che, se le competenze tecniche di base ci sono, il perfezionamento, l'aggiornamento e la crescita le garantirà l'impresa con la formazione sia formale che on the job.

Le carenze di competenze trasversali sono, invece, più difficilmente compensabili: una mancanza riscontrata abbastanza spesso è l'incapacità di tradurre la conoscenza tecnica, e quindi la creazione del prodotto, in termini di mercato. Una criticità che si riscontra molto spesso nelle start up, con le quali SOL promuove rapporti di collaborazione e supporto. Interessante è che molto apprezzata dall'azienda sia la capacità dei dipendenti di proporre soluzioni innovative.

I processi aziendali sono ormai completamente digitalizzati e, naturalmente, questo dato è discriminante nella scelta del personale.

L'home working è utilizzato ove necessario, ma non particolarmente enfatizzato.

## Mario Barbieri

Responsabile politiche attive del lavoro Umana spa.

La società Umana è una Agenzia per il lavoro con 145 filiali in Italia, circa 1000 dipendenti diretti e fra 27 e 30mila persone in somministrazione. Fra queste cresce costantemente il numero di assunti a tempo indeterminato.

L'andamento del mercato ha fatto registrare un calo di circa il 15% nel 2020 rispetto al 2019 ma i primi mesi del 2021 segnano una ripresa con risultati mensili superiori a quelli degli stessi mesi del 2019.

Barbieri sottolinea come siano molti livelli di mismatching a caratterizzare il mercato del lavoro italiano, a partire dalla difficoltà di incontro tra domanda e offerta, tutto questo ha portato alla forte crescita delle APL dopo la rottura della legislazione sulla intermediazione di manodopera, che è la fase di entrata del mercato del lavoro.

Uno dei passaggi più difficili nella realtà italiana è quello della prima occupazione, che deriva dalle difficoltà storiche che bloccano la relazione scuola-lavoro. In questo settore Umana ha investito molto soprattutto nella fascia di preparazione terziaria per figure tecniche specialistiche che vedevano una forte domanda da parte delle imprese e una scarsa presenza del mondo della formazione.

Dopo la purtroppo breve stagione della alternanza scuola-lavoro vi era il rischio che si mettesse fine a tutte le esperienze nate con il sistema duale nell'ambito dei sistemi regionali di formazione professionale.

Umana è presente in 23 fondazioni ITS e sta trattando l'entrata in altre dieci. La scelta di privilegiare gli ITS è perché la mancanza di figure professionali tecniche con alta specializzazione è stato ritenuto il principale gap rilevato dal sistema di imprese che si rivolge a Umana per i suoi servizi. Inoltre, fra i risultati ottenuti dal sistema duale, quello degli ITS viene valutato come avere i migliori risultati.

Anche l'apprendistato, basato sia sul sistema duale che su quello tradizionale, è in crescita, pur non vedendo un incremento pianificabile e deciso come con gli ITS per la forte differenza che le diverse legislazioni regionali segnano fra i vari territori. È però in crescita nelle richieste delle imprese di poter intervenire nella formazione tecnica di base che in molte realtà territoriali non vede offerta dalla formazione professionale.

Questo legame fra formazione professionale e APL viene visto come uno sviluppo che non potrà che crescere e portare a sinergie sempre più strette. L'importanza dell'offerta formativa, infatti, riguarda sia i percorsi scuola-lavoro ma sempre più anche le politiche attive, le ricollocazioni di personale e i percorsi lavoro/lavoro.

Una buona APL ha la capacità di passare dalle esigenze delle imprese alla lettura di quanto è già presente sul territorio in modo da diventare un catalizzatore delle energie necessarie a fare crescere il tessuto produttivo. La capacità di interpretare le esigenze delle imprese e tessere collaborazioni con i soggetti della formazione diventa perciò essenziale per svolgere al meglio il proprio ruolo.

Nelle ultime iniziative del Ministero del lavoro emerge questa impostazione, che vede coniugare politiche del lavoro e della formazione. L'attuazione delle iniziative finanziate con il Fondo nuove competenze<sup>1</sup> richiede capacità di essere interlocutori delle aziende, conoscitori del territorio e fornitori della formazione più adeguata ai cambiamenti produttivi.

1 <https://www.anpal.gov.it/fondo-nuove-competenze>

Le necessità che si porranno per i processi di reskilling e upskilling – che riguarderanno molti occupati alla ripresa delle attività dopo la fase pandemica – portano a sviluppare già da ora maggiori rapporti fra operatori dei servizi al lavoro e formazione.

Un discorso a se stante riguarda le *soft skills*. Umana assegna grande importanza a questo tema ed è per questo socia di una fondazione interuniversitaria veneta dedicata espressamente alla didattica per lo sviluppo di queste attitudini individuali. L'accrescimento delle sensibilità e delle capacità relazionali per tutti i livelli professionali delle persone ha assunto grande importanza sia nella selezione dei candidati sia nella formazione prevista nell'ambito delle politiche attive.

Per quanto riguarda lo smart working cui si è fatto un ricorso massivo durante la fase pandemica, si ritiene che permetterà di ragionare su una maggiore flessibilità casa-ufficio ma, al fondo, essendo Umana una società di servizi alla persona, l'ambito di rapporti sociali diretti tornerà a determinare l'organizzazione del lavoro sia all'interno che verso i lavoratori somministrati.

Certamente il processo di smaterializzazione dei processi produttivi è già in atto da tempo nel settore servizi al lavoro. All'avvio dell'impresa, il recruiting delle persone passava pressoché totalmente dalle filiali aperte su strada, mentre oggi è basato sulle relazioni e gli accordi con scuole del territorio e per una larga parte restante è utilizza il Web. dove vi è una presenza diretta dell'azienda sia con un proprio portale che tramite i principali social.

Il periodo della pandemia ha accelerato i processi di digitalizzazione anche nei servizi offerti, a partire dai colloqui iniziali. Così come per il ricorso allo smart working, si sono effettuati a distanza e per via digitale i momenti di orientamento e di formazione.

Per dare un giudizio complessivo sull'impatto che avrà la spinta alla digitalizzazione si deve tenere conto di diversi aspetti.

In primo luogo della preparazione dei lavoratori. Vi è la necessità di prevedere pacchetti formativi di larga diffusione per permettere a tutti di affrontare il cambiamento.

Poi della specificità delle aziende. L'impatto digitale non è uguale per tutti e ai candidati va offerta la possibilità di accedere alla formazione specifica.

Il ritardo generalizzato nel nostro Paese riguardo alla conoscenza informatica è, per altro, noto, basta fare riferimento alla difficoltà registrata nella diffusione dello Spid (Sistema Pubblico di Identità Digitale).

Umana prevede da tempo per i candidati un percorso di insegnamento sui nuovi strumenti che possano implementare le iniziative tradizionali: videocurriculum di presentazione, preparazione a videocolloqui e così via.

Il ritardo che registriamo nella formazione della manodopera è presente anche nel sistema delle imprese. Il salto impresso dalla accelerazione della digitalizzazione spiazzerà molte imprese, chi non farà le scelte giuste per tempo sarà messo ai margini del mercato. Il cambiamento offrirà, però, più opportunità e di nuovo uno spazio importante per chi ha come missione principale quella di mettere in rapporto il lavoratore con l'occupazione più adatta alle sue competenze.

### **Andrea Malacrida**

CEO del gruppo Adecco, la maggiore delle Agenzie per il Lavoro in Italia: una multinazionale tra le prime nel mondo per il lavoro in somministrazione.

Adecco conta nel nostro Paese 2500 dipendenti diretti, a cui vanno aggiunti i lavoratori assunti e poi collocati in somministrazione verso aziende terze, che sono mediamente 50mila, con variazioni legate alla fine dei contratti a termine in essere e all'apertura di nuovi. Comunque la metà di questi dipendenti sono assunti con contratti a tempo indeterminato e poi somministrati o a tempo indeterminato (con contratti di staff leasing) o per periodi a termine, in modo continuativo, verso diverse aziende.

Adecco naturalmente non ricorre a intermediari per il recruiting, né privilegia canali diretti con il sistema di istruzione-formazione: i candidati hanno la provenienza e la preparazione più diverse.

Adecco effettua la selezione e il reclutamento tramite i propri uffici su tutto il territorio nazionale e utilizza in modo intensivo i social: innanzitutto LinkedIn, sul quale si possono trovare i profili più professionalizzati (e sul quale Adecco ha 740.000 followers!), ma anche Facebook e Tweet.

Il target di Adecco è estremamente diversificato: si va dalla somministrazione a termine che risponde a esigenze produttive temporanee delle aziende oppure di sostituzione di personale assente, fino alla somministrazione di staff di lavoratori per la gestione di funzioni o segmenti dell'attività di impresa. Di conseguenza, i profili ricercati da Adecco sono i più diversi, da quelli molto qualificati a quelli più semplicemente esecutivi. In tutti i casi, il mismatch non è un problema particolarmente avvertito, poiché Adecco recluta tutti i profili richiesti dal mercato. Paradossalmente, l'agenzia fa più fatica a reperire le professionalità più basse, ma in questo caso non è tanto il mismatch a incidere, quanto le condizioni di lavoro (contratti a termine di brevissima durata, bassa retribuzione, condizioni di lavoro disagiate).

Naturalmente Adecco ha particolare necessità di curare la formazione dei dipendenti avviati alla somministrazione, e la realizza tramite corsi mirati al profilo per il quale il lavoratore verrà impiegato (sono corsi previsti dal Contratto Nazionale e realizzati con il contributo dell'Ente Bilaterale Formatemp). Corsi di aggiornamento e reskill sono previsti anche per gli assunti a tempo indeterminato, sempre con il contributo della bilateralità. In particolare Adecco si avvale del Contratto di Apprendistato in Somministrazione<sup>2</sup>, nel quale si fa carico di tutta la formazione formale tramite le risorse interne.

I processi gestionali dell'azienda sono completamente digitalizzati e Adecco segnala la richiesta di competenze digitali almeno elementari da parte di quasi tutte le imprese; un altro dato interessante è la nettissima crescita delle richieste da parte delle imprese di lavoratori in home working: si parla di un quadruplicamento rispetto alle richieste pre-pandemia.

### **Marco Barbieri**

Segretario generale di Confcommercio Milano che vanta 40.000 imprese associate e 385.000 dipendenti.

L'associazione è direttamente presente nella formazione professionale a tutti i livelli con corsi di formazione di eccellenza sia per professioni tradizionali (manutenzione orologeria di lusso, ad esempio) che per nuove professioni nel campo della digitalizzazione.

D'altro canto, l'associazione spazia in settori che coprono quasi tutto il panorama economico, sono associati Confcommercio i panettieri con forno ma anche Fastweb... È eviden-

2 <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/somministrazione-di-lavoro/apprendistato>

te che gli associati presentano problematiche diverse sia per le varie figure professionali richieste sia per le problematiche legate alla dimensione di impresa.

Il mismatching che registrano maggiormente riguarda lo scarto fra preparazione scolastica e realtà del mercato. Per molte aziende i percorsi universitari ritardano l'ingresso sul mercato lavorativo, creando maggiori difficoltà di inserimento. Spesso viene privilegiato il laureato del primo triennio la cui preparazione può essere affinata direttamente in azienda. Per molte professioni innovative la formazione on the job viene ritenuta indispensabile e deve essere conclusa entro i trent'anni. Dopo questa soglia di età la capacità di apprendimento cala, infatti, drasticamente.

Il sistema duale potrebbe essere estremamente utile per molti settori ma c'è fra i giovani, in generale, poca disponibilità a essere inseriti in questi percorsi formativi.

La formazione degli occupati è da sempre presidiata dall'associazione e, dove non arrivano i servizi formativi diretti, esistono convenzioni con facoltà universitarie per l'aggiornamento degli imprenditori e dei collaboratori.

In molti settori del commercio le *soft skills* sono parte integrante della formazione e della professionalità richiesta ai lavoratori. In tutte le piccole attività l'imprenditore ritiene essenziale occuparsi direttamente della preparazione del personale per quanto riguarda gli aspetti comportamentali e relazionali. Il diffondersi dei servizi online rende ancora più importante per il commercio di prossimità, e comunque per il piccolo commercio, agire sulla capacità relazionale e di fidelizzazione del cliente.

Nella sede dell'associazione esiste un bar interno, gestito da un operatore autonomo che, durante il lockdown, ha organizzato la prenotazione via WhatsApp dei pasti, con successiva distribuzione alle scrivanie in modo da frenare il ricorso al delivery dall'esterno. È un esempio di come, anche con un mercato captive, la capacità di innovare è stata determinante per difendere la propria quota di mercato. Questo processo costa investendo tutto il settore del commercio e avrà sicuramente conseguenze importanti anche dopo la fine delle limitazioni dovute alla pandemia.

La selezione del personale privilegia anche nel commercio la prevalenza di reti personali e territoriali dell'imprenditore; molti settori hanno, inoltre, rapporti consolidati con il sistema scolastico e universitario del territorio e organizzano *career day* per offrire posti di lavoro.

Nel commercio propriamente inteso, sia i player medio grandi che i piccoli ricorrono al sistema di scuole professionali del territorio quando ricercano professioni che richiedono una formazione di base (panettieri, pasticciere, cuochi ecc.). Spesso la collaborazione fra formazione professionale e centri per l'impiego (operatore privato per selezione su liste pubbliche) fornisce una buona base di selezione pre-colloqui.

La collaborazione con le APL è limitata al ricorso all'interinale per contratti brevi, periodi festivi e di raddoppio temporaneo del personale.

Il ricorso alla ricerca di personale sul Web utilizza unicamente LinkedIn e per le aziende di maggiori dimensioni vi è il sito aziendale.

Il settore rappresentato è troppo differenziato per poter indicare un comportamento comune sullo smart working. Per ora pare prevalere una certa prudenza, anche in chi pensa di ricorrervi dopo la fine del periodo di telelavoro forzato; prudenza nel senso di prevedere un giorno lavorativo da casa, mentre in pochi casi si accenna alla possibilità di due giorni a settimana.

La digitalizzazione, come già anticipato, avrà un impatto forte su molti lavori tradizionali del commercio. Ci saranno nuovi servizi e, soprattutto, un nuovo modello di offerta; all'attività fisica si abbinerà spesso una proposta virtuale. Nei casi di successo già funzionanti va segnalato che la persona non viene soppressa; spesso il "commesso" non si vede ma dietro il sito c'è. Più la presenza è trasmessa al cliente e più i processi di fidelizzazione permangono anche sulla vendita online. È la scommessa messa in campo da molti commercianti per riprendere la loro attività con fiducia e speranza dopo un periodo di chiusura totale e incertezza sul futuro.

### **Marco Accornero**

Segretario generale Unione Artigiani della Provincia di Milano; 14.000 imprese associate nelle provincie di Milano e Monza con 35.000 dipendenti.

Il mismatching sta diventando un problema rilevante, l'Unione Artigiani valuta che quasi ogni impresa lamenta di cercare una unità lavorativa e non la trova.

Il tema è rilevante e ha diversi aspetti. Per molti artigiani di attività tradizionali mancano proprio la disponibilità e la preparazione specifica.

C'è bisogno di figure professionali tradizionali così come di figure preparate alle nuove tecnologie digitali.

Per quanto sia avanzato il sistema di formazione professionale lombardo, esso non riesce ancora a invertire la tendenza delle famiglie che, in assenza di un buon sistema di orientamento, privilegiano i percorsi scolastici tradizionali; così vi sono molti posti di lavoro che, nonostante offrano una buona posizione economica, restano scoperti. A ciò va aggiunto che anche molti corsi di formazione professionale sono poco job oriented e da essi escono giovani che non hanno idea dei tanti aspetti fondamentali in campo lavorativo.

Come associazione l'Unione coltiva rapporti con centri di formazione professionale solo al primo livello. La dimensione aziendale degli associati è quella delle micro e piccole imprese, non ci sono sbocchi per figure manageriali. Pesa però spesso la difficoltà del passaggio generazionale e su questo sono stati avviati programmi associativi per dare supporto e formazione.

Per quanto attiene le *soft skills*, il tema va valutato anche alla luce del fatto che quasi un quarto dei nuovi lavoratori sono di origine extracomunitaria. Ciò aggiunge alle difficoltà che spesso i giovani hanno ad accettare le regole della professione, anche usi e comportamenti diversi che richiedono capacità di dialogo reciproco; spesso manca una adeguata preparazione culturale in entrambi gli interlocutori. La difficoltà a inserirsi e ad accettare le regole lavorative da parte dei giovani alle prime esperienze fa sì che di fronte alle prime diffidenze reciproche o alle prime difficoltà, seguano immediate le dimissioni. Pochi cercano di resistere investendo nella acquisizione di professionalità.

Le assunzioni avvengono ancora prevalentemente attraverso le reti relazionali del singolo artigiano. Anche laddove la relazione con le scuole del territorio è abbastanza strutturata, la selezione viene effettuata direttamente dall'artigiano. Il 20% degli artigiani sono di origine straniera e, in questi casi, tendono ad assumere nell'ambito delle loro comunità di origine. Pochi i rapporti esistenti con i centri per l'impiego. Non hanno quasi mai una figura di addetto impegnato a trovare risposte alla domanda di lavoro delle imprese del territorio. La somministrazione è utilizzata più come contratto di selezione per nuovi inserimenti che come contratto per fasi di crescita della produzione.

Il ricorso ai social compare fra gli strumenti usati, ma è in realtà solo un nuovo modo di espandere la propria rete di relazioni personali. È praticamente assente l'uso dei social come strumento per ricerca e selezione di personale.

Data la piccola dimensione delle imprese artigiane, parlare della diffusione dello smart working è abbastanza inutile. Nel caso dell'artigianato si assiste da qualche tempo al fatto che per alcune nuove attività digitalizzate non serve più la sede fisica per il lavoro. Manutenzioni da remoto o assistenza tecnica fornita online non richiedono che vi sia una sede fisica destinata solo all'attività lavorativa. Il "senso dell'officina" tende però ad affermarsi comunque e spesso questi artigiani digitali sono i lavoratori che condividono le sedi di coworking.

La digitalizzazione sta portando profondi cambiamenti in alcune professioni e ne sta creando di completamente nuove. Molte sono attività di servizio fra utente e impresa fornitrice di servizi. In fondo la trasformazione digitale sta portando a cambiamenti immateriali simili a quelli portati decenni fa dal cambio tecnologico negli strumenti di lavoro.

Una preoccupazione diffusa riguarda l'applicazione generalizzata della misurabilità delle prestazioni via piattaforme di gestione. Il passaggio da smart a gig economy porterebbe a un sicuro peggioramento delle condizioni di lavoro.

C'è molta attenzione per non perdere occasioni offerte dalla digitalizzazione nelle diverse professioni, per questo, forse più che in altri periodi, cresce la domanda di formazione. L'artigiano investe prima di tutto sulla propria formazione e poi la estende ai collaboratori. La disponibilità di fondi per la formazione continua diventa quindi essenziale per accompagnare la crescita del settore artigiano nella fase di ripresa post pandemia.

### **Massimiliano Crespi**

Direttore Human Resources di SEA, Linate e Malpensa; 2800 dipendenti di cui 800 con attività d'ufficio.

L'azienda risente ancora fortemente dell'impatto che la normativa europea per la concorrenza<sup>3</sup> ha avuto sulla gestione dei servizi aeroportuali. La messa in competizione di molti dei servizi di handling ha portato a gestire un calo di circa 6000 dipendenti, aumentando, però, il ruolo territoriale dell'impresa. A pieno regime, dentro alle due aree operano 500 imprese che occupano complessivamente 30.000 persone. Due terzi su Malpensa e i rimanenti su Linate.

La ristrutturazione è stata molto pesante e ha ancora un forte impatto sulla composizione del personale e sulle politiche di selezione. Il Covid ha inoltre frenato ulteriormente il turnover, per cui oggi l'età media degli occupati è di 52 anni. Il tasso di sostituzione previsto per questo periodo è di uno a cinque. Le previsioni attuali fissano al 2024 il ritorno alla piena attività dei due scali (passeggeri pari a quelli del 2019) e si può dire che l'effetto pandemia ha determinato fortemente il blocco del ricambio generazionale.

Le attuali assunzioni sono soprattutto legate a percorsi di laurea STEM, soprattutto ingegneri. L'azienda ha rapporti storici con il Politecnico di Milano, ma ha sviluppato un network anche con altre facoltà di ingegneria. Ogni anno promuove un *career day* nelle

3 Articolo 100, paragrafo 2, del trattato sul funzionamento dell'Unione europea; <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/131/trasporto-aereo-regole-di-mercato>

diverse sedi universitarie con cui collabora e dove promuove corsi e master con la partecipazione di dirigenti SEA come docenti.

Per quanto riguarda la selezione del personale l'azienda ricorre quasi esclusivamente a LinkedIn fra i social e molti arrivano direttamente dall'accesso al sito aziendale.

SEA non utilizza i centri per l'impiego locali e anche il ricorso alla somministrazione è limitato alla selezione per figure professionali esecutive come autisti e manutentori.

Una riflessione generale sulla preparazione dei giovani che arrivano alla prima esperienza lavorativa sta portando l'azienda a investire maggiormente in formazione.

Fra i giovani che arrivano in azienda emergono caratteristiche comuni, totalmente indipendenti dal titolo di studio, per quanto riguarda *soft skills* soprattutto relazionali, verso i colleghi e i clienti/passeggeri. A ciò si aggiunga che per le fasce di laureati vi è una forte richiesta, data la scarsità di laureati STEM, e gli investimenti fatti in formazione sono anche finalizzati a evitare il passaggio alla concorrenza.

Per le fasce di lavoratori esecutivi sono le turnazioni e il lavoro all'aperto che portano spesso a dimissioni; Crespi valuta che vi sia una permanenza indeterminata per ogni cinque assunti per queste posizioni.

Per ogni assunto l'azienda ha un forte investimento in formazione date le particolarità dell'attività aeroportuale. Per questo esiste una SEA Academy che si occupa dei corsi generali e dell'aggiornamento necessario alle diverse professioni. Già oggi è l'Academy a gestire importanti programmi di alternanza con le scuole del territorio. Al rapporto di collaborazione sviluppato in questi anni con ITIS e ITS si pensa di aggiungere un impegno per realizzare corsi che diventino canali di reclutamento diretto per figure professionali specialistiche.

Il mismatching rilevante per loro riguarda le figure tecniche e ingegneristiche che sono spesso molto preparate ma con limiti nella formazione digitale. Il tema è presente in tutto il settore manifatturiero che gravita sul medesimo territorio dei due poli aeroportuali e, infatti, si stanno cercando soluzioni comuni insieme ad altre imprese locali.

La diffusione della digitalizzazione produrrà forti impatti ma Crespi ritiene che, dato l'alto costo degli investimenti richiesti, essa sarà più lenta delle attuali previsioni e che determinanti saranno le esperienze applicative e la capacità intuitiva degli utilizzatori.

L'esperienza del ricorso massiccio allo smart working è stato per SEA una prova generale che ha funzionato; già prima dell'emergenza pandemica utilizzavano 4 giorni al mese di lavoro da casa per le professioni che lo permettevano. In previsione del ritorno alla normalità contano di introdurre una ulteriore dose di flessibilità per favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Rimane la convinzione che lo smart working apra nuovi ambiti di riflessione per quanto riguarda i controlli sui lavoratori e sulla definizione di diritto alla flessibilità. È evidente che nel lavoro il rapporto sociale resta determinante e questo è un valore che deve essere preservato anche con nuove forme di organizzazione del lavoro stesso e delle sue tempistiche.



**PARTE QUARTA**  
**CASI PARADIGMATICI**



## 6. La filiera del talento di Cariplo Factory

Carlo Mango

### 6.1 Introduzione

Cariplo Factory è un hub di innovazione che attiva una filiera del talento in grado di includere percorsi di formazione esperienziale, programmi di accompagnamento imprenditoriale, progetti di open innovation, investimenti di venture capital e attività di supporto all'internazionalizzazione.

Cariplo Factory nasce nel 2016 per volontà di Fondazione Cariplo e agisce attraverso un modello inclusivo che coinvolge un network nazionale di università, centri di trasferimento tecnologico, incubatori, acceleratori, fablab, parchi scientifici tecnologici, startup, business angel, fondi di venture capital, PMI e corporate. A partire dal 2020, Cariplo Factory è una Società Benefit.

Cariplo Factory si configura come attore che, avendo operato in un ecosistema all'avanguardia caratterizzato da una forte carica innovativa, *è stato in grado di cogliere gli aspetti più peculiari della digital transformation*, contribuendo alla valorizzazione e alla crescita delle potenzialità dell'ecosistema italiano, al rafforzamento dell'orientamento all'innovazione, favorendo e stimolando l'incontro e la contaminazione dei saperi.

Inoltre, essendo Cariplo Factory una progettualità inclusiva – capace di percepire, comprendere, prevenire e orientare attivamente il cambiamento, attraverso talenti che acquisiscono nuove conoscenze – mira a configurarsi come *learning hub*. Il suo ruolo è quello di abilitatore – a partire dal contesto di Milano, ma su scala nazionale per gli effetti prodotti – di “un ecosistema dinamico orientato all'innovazione” capace di agire per creare le condizioni di incontro e contaminazione tra imprese tradizionali, imprese hi-tech, sociali, culturali, incubatori e acceleratori, università e centri di ricerca, scuole ed enti di formazione, fablab e ambienti di educazione informale, investitori, *professionals*.

Cariplo Factory, inoltre, non vuole essere solo una best practice di sistema ma intende sviluppare prassi nel territorio con il sostegno di network e metodi che generino valore aggiunto: il “metodo Cariplo Factory”.

La rete in cui Cariplo Factory è attiva ha una caratteristica importante di *influencer*: rappresenta un'opportunità dal punto di vista del rafforzamento e della qualificazione del processo di ideazione, progettazione, partecipazione e miglioramento continuo del ciclo di vita dell'azione in campo formativo e di sviluppo del capitale umano. Infatti, l'innovazione, digitale e non, trova un fattore di moltiplicazione e facilitazione nella presenza sul territorio di soggetti in grado di essere attivatori/animatori tra opportunità, competenze e

mercato. I territori, urbani in particolare, sono lo scenario nel quale l'azione dei facilitatori promuove interconnessioni oltre la dimensione territoriale stessa, favorendo l'ibridazione delle competenze, creando un ecosistema abilitante l'innovazione, permettendole di facilitare potenzialità e far emergere nuovi fabbisogni.

I dati e le statistiche qui di seguito riportati sono frutto dell'attività di certificazione delle job opportunities di Cariplo Factory curata da Fondazione Politecnico di Milano, in collaborazione con PTS Clas - Noviter.

## 6.2 I due pilastri: “Sviluppo delle Idee” e “Sviluppo del Talento”

I due pilastri sui quali si concretizza la linea di azione di Cariplo Factory sono lo “Sviluppo delle Idee” e lo “Sviluppo del Talento”.

Nell'ambito dei progetti che si inseriscono negli interventi di “Sviluppo delle Idee”, rivolti a startupper e innovatori – intesi come individui o team non ancora formalizzati in start-up –, le attività erogate possono essere suddivise in: Pre-Seed, Seed e Post-Seed.

La fase di Pre-Seed è finalizzata alla stimolazione di nuove idee imprenditoriali legate alla diffusione dell'innovazione. A essa segue la fase di Seed, caratterizzata dalle attività di incubazione e accelerazione che operano nel periodo iniziale di vita di una start-up e destinate alla definizione del modello di business e, in un secondo momento, nella *go to market strategy*, ossia il piano di acquisizione clienti (*users*) nel mercato prescelto. La fase di Post-Seed è destinata a start-up interessate a finanziamenti da parte di investitori e a idee di sviluppo del proprio business, in un percorso di contaminazione, anche internazionale, di *engagement* e *scale up*. Le tre fasi sopra descritte sono caratterizzate principalmente da servizi di coaching e mentoring, formazione specifica, workshop, eventi e networking, roadshow, servizi e consulenze per l'orientamento e lo sviluppo del proprio progetto d'impresa. Le attività formative della fase di “Sviluppo delle Idee”, pertanto, sono finalizzate alla stimolazione e alla generazione di idee efficaci e soluzioni innovative, offrendo approcci creativi, sfruttando la correlazione, vantaggiosa e talentuosa, tra creatività e imprenditorialità.

Diversamente, i progetti di Cariplo Factory destinati allo “Sviluppo del Talento” sono finalizzati alla valorizzazione dei giovani talenti attraverso la creazione di un ecosistema dinamico che mette in contatto tra di loro imprese tradizionali e hi-tech, incubatori, acceleratori e investitori, scuole, università e centri di ricerca.

Le attività sono caratterizzate principalmente da corsi di formazione full time realizzati con approcci laboratoriali, formazione per aziende, workshop, stage, attività di networking ed eventi. La formazione gioca un ruolo chiave e dimostra come la linea di azione di Cariplo Factory sposi il principio secondo il quale la competitività delle imprese è direttamente proporzionale alla promozione dell'innovazione digitale e alla capacità di formare risorse.

I tanti volti della *digital transformation* sono così riuniti in un unico luogo “contenitore” di workshop, corsi di formazione, laboratori ed eventi al quale possono accedere non solo professionisti, startupper, innovatori e giovani studenti, ma anche cittadini curiosi e appassionati.

### 6.2.1 Panoramica dei progetti

Tra il 2016 e il 2018, Cariplo Factory ha realizzato 16 progetti che hanno coinvolto 10.190 partecipanti e hanno condotto a 11.968 Job Opportunities. I dati e le case hi-

*stories* qui di seguito riportate fanno specifico riferimento ai primi 30 mesi di attività di Cariplo Factory.

Cosa si intende per Job Opportunities? Ogni singola occasione di trasferimento di know-how offerta da Cariplo Factory ai partecipanti alle attività proposte. Il conteggio delle Job Opportunities tiene conto di ogni singola partecipazione ad attività; pertanto, se un soggetto ha usufruito di più occasioni di apprendimento, sarà conteggiato tante volte quante sono le attività a cui ha preso parte. Il totale delle Job Opportunities deriva quindi dalla moltiplicazione delle attività per i singoli partecipanti.

I 16 progetti realizzati nell'arco dell'ultimo triennio (2016 - 2018) sono inquadrabili in forza delle categorie individuate:

- innovatori
- startupper
- giovani professionisti e imprenditori interessati a percorsi formativi innovativi
- studenti in alternanza scuola lavoro
- persone fuori dal mercato del lavoro interessate a percorsi di *reskilling*

Sono rivolti a innovatori e startupper i progetti “BioUpper” e “Next Energy”. In particolare, “BioUpper” è la prima piattaforma italiana nel campo delle Scienze della Vita, finalizzata all'accompagnamento al mercato dei migliori progetti imprenditoriali attraverso percorsi di empowerment, accelerazione e accesso alle risorse. L'obiettivo del progetto è quello di promuovere l'innovazione nel campo medico-scientifico, dando quindi alla ricerca scientifica un'opportunità concreta di rappresentare oggi uno scenario nazionale sempre più ricco di opportunità.

Dedicato esclusivamente agli innovatori, invece, il progetto “Get it!”<sup>1</sup>, realizzato in collaborazione con la Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore, nato per incentivare la nascita di realtà innovative in grado contribuire alla crescita di organizzazioni a impatto sociale con modelli di business sostenibili. La mission di progetto è quella di offrire un contributo qualificato e rilevante all'ecosistema di imprenditoria sociale innovativa, dando visibilità alle start-up sociali e aggregando gli attori rilevanti dell'ecosistema (incubatori e acceleratori sociali, mentor e professionisti).

Sono stati progettati *ad hoc* solamente per gli startupper i seguenti progetti: “growITup”, “Open Innovation for Circularity” e “Trace”.

Il primo, “growITup” è la piattaforma di Cariplo Factory finalizzata a promuovere l'innovazione e l'eccellenza italiana, accelerando da un lato la trasformazione digitale delle aziende e dall'altro la crescita d'impresе innovative. Finalità del progetto “Open Innovation for Circularity” invece è quella di favorire i processi di innovazione delle aziende partner del Comitato Sostenibile di AmCham sostenendo, al contempo, crescita e sviluppo di start-up/PMI che, in tal modo, hanno la possibilità di valutare opportunità di mercato con grandi realtà aziendali.

In “Trace” il monitoraggio della realtà di economia circolare trova la sua esperienza più aggiornata e concreta: è una piattaforma costruita con il fine di favorire la conoscenza delle modalità di sviluppo strategico della Circular Economy.

1 Cfr. Sussidiarietà e... finanza sostenibile, Rapporto sulla sussidiarietà 2019/2020, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano 2020, p. 386.

Molti sono i progetti dedicati a giovani professionisti e imprenditori interessati a percorsi formativi innovativi: “Fastweb Digital Academy”, “House264”, “Maad”, “TechSoup”, “Startup Factory”, “Open Innovation Art” e “Unitour”.

Nascono in linea con la mission di Cariplo Factory di *avvicinare le persone al digitale*, traducendo l’innovazione digitale in progresso sociale ed economico, i progetti “House264”, “TechSoup”, “Startup Factory” e “Unitour”. Tutti evidenziano la necessità di una forte e capillare opera di sensibilizzazione e alfabetizzazione alle nuove tecnologie, a partire dalle fasce sociali più escluse e dalle categorie più deboli, fino a quelle stesse che più ne beneficerebbero.

All’interno di ogni progetto si sono svolte una o più attività, uguali o differenti tra loro, per un totale di 325 attività. Il numero di partecipanti, pari a 10.190, è dato dal conteggio univoco dei partecipanti fornito dagli elenchi di ogni singola attività.

Considerando la distribuzione temporale dei progetti, è possibile osservare, lungo il triennio, un ampliamento della rosa di progetti realizzati da Cariplo Factory: alcuni di questi (“Fastweb Digital Academy” e “growITup”) hanno una storia che copre tutto il triennio; altri invece, seppur nati successivamente, hanno visto l’esperienza ripetersi per il secondo anno consecutivo (“Next Energy”, “Talenti Inauditi” e “TechSoup”); altri ancora sono stati proposti in una singola occasione.

Sebbene il 2018 sia l’anno che conta il maggior numero di progetti realizzati, il numero di attività risulta leggermente inferiore a quelle realizzate nel 2017. Questo è dato, in parte, dalla rilevanza avuta dall’esperienza “Nuvola Rosa” nel corso del 2017, un progetto nato con lo scopo di avvicinare le ragazze al mondo della tecnologia, dell’informatica e dell’imprenditoria digitale e, in parte, dal fatto che la rilevazione si è chiusa il 20 dicembre 2018 escludendo le attività avviate o comunque chiuse ai fini della certificazione successivamente a tale data.

### 6.2.2 Job Opportunities

I progetti che contano la realizzazione del maggior numero di Job Opportunities sono “Fastweb Digital Academy” e “TechSoup”; si tratta di progetti aperti a tutti, con durate inferiori e principalmente dedicati ad attività di formazione.

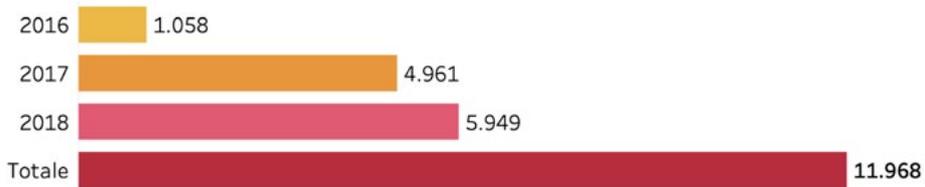
**Figura 6.1 Attività, partecipanti e job opportunities**

Job opportunities		11.968
Partecipanti		10.190
Attività		325

Tra quelli rivolti agli startupper è “growItup” a distinguersi per il numero di Job Opportunities realizzate, questo anche per la longevità del progetto che copre tutto il triennio 2016 - 2018.

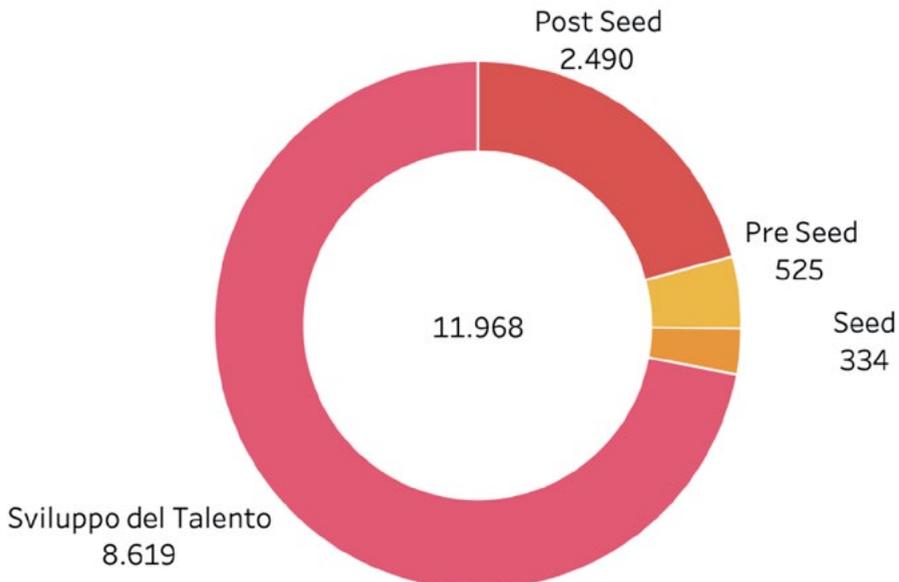
Il 2018 è l’anno di realizzazione del più alto numero di Job Opportunities nonostante, come detto in precedenza, sia il 2017 a contare il più elevato numero di attività. Questo può voler dimostrare una crescente consapevolezza e conoscenza delle opportunità offerte da Cariplo Factory o, viceversa, una maggiore fidelizzazione dei soggetti che, avendo partecipato a un’esperienza positiva, scelgono di ripeterla.

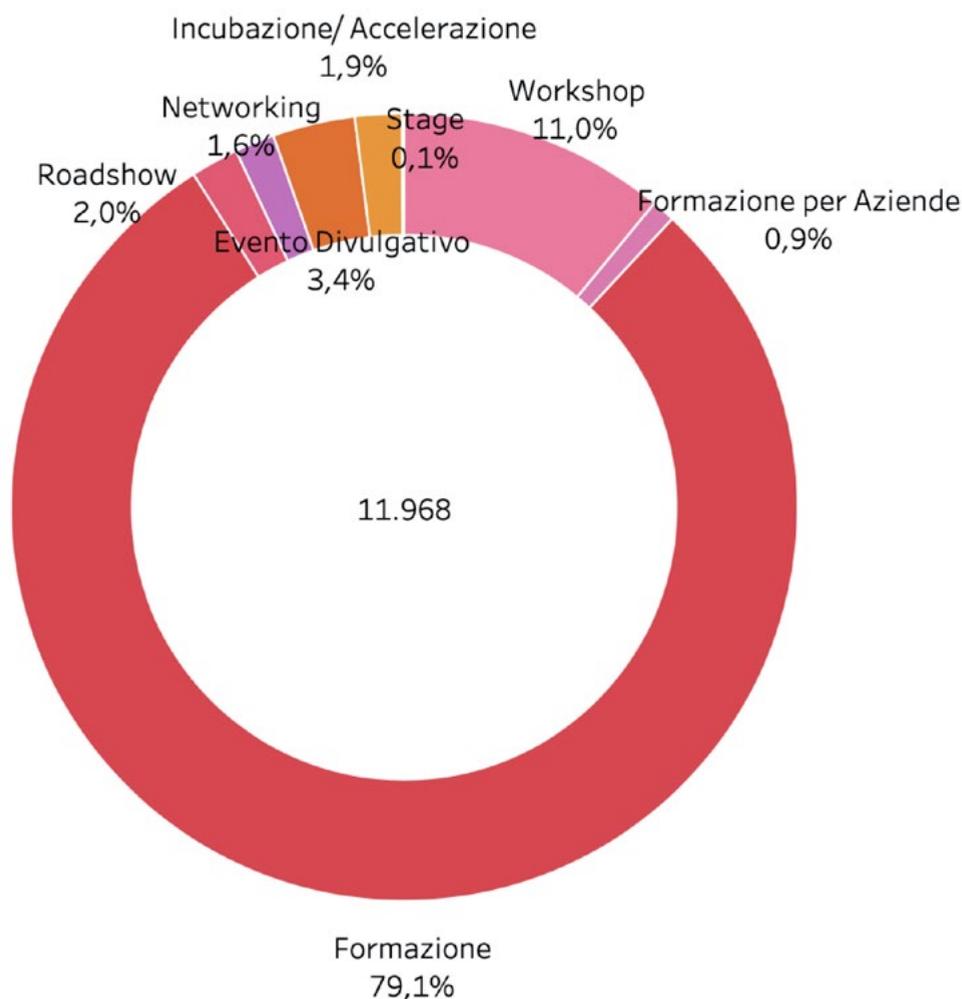
**Figura 6.2 Job Opportunities per anno**



La maggior parte delle 11.968 Job Opportunities ha riguardato la fase di “sviluppo del talento” e, in particolare, attività di formazione a essa fortemente legate. Questa tipologia di attività ha sicuramente il doppio vantaggio di essere aperta a un target più ampio e di offrire la possibilità di ripetere l’attività per approfondire o approcciarsi a un nuovo argomento.

**Figura 6.3 Job Opportunities per fase**



**Figura 4 Job Opportunities per attività**

### 6.3 Destinatari e caratteristiche demografiche

A ogni attività svolta all'interno dei progetti è stato assegnato un target di riferimento in termini di destinatari e sono state individuate, a partire dall'analisi dei dati e del materiale informativo, le seguenti categorie: studenti in alternanza scuola lavoro, persone fuori dal mercato del lavoro interessate a percorsi di reskilling, giovani professionisti e imprenditori interessati a percorsi formativi innovativi, Innovatori, startupper e dipendenti di aziende.

La maggior parte dei partecipanti ha aderito a iniziative non destinate a target specifici, in quanto sette dei 16 progetti erano destinati a giovani professionisti e imprenditori interessati a percorsi formativi innovativi. Ampio, allo stesso tempo, è anche il numero di studenti in alternanza scuola lavoro, unici destinatari di due importanti progetti quali "Nuvola Rosa" e "Assist".

Sono invece cinque i progetti che hanno riguardato gli startupper, per cui 2.669 partecipanti fanno riferimento a questa categoria di soggetti. Anche le persone fuori dal mercato del lavoro contano un numero rilevante di partecipazioni, seppure come destinatari di un singolo progetto (“Talenti Inauditi”).

“Next Energy” e “BioUpper” invece sono gli unici progetti che hanno previsto due tipologie di partecipanti, startupper e innovatori, intesi questi ultimi quali gruppi di soggetti non ancora formalizzati in start-up.

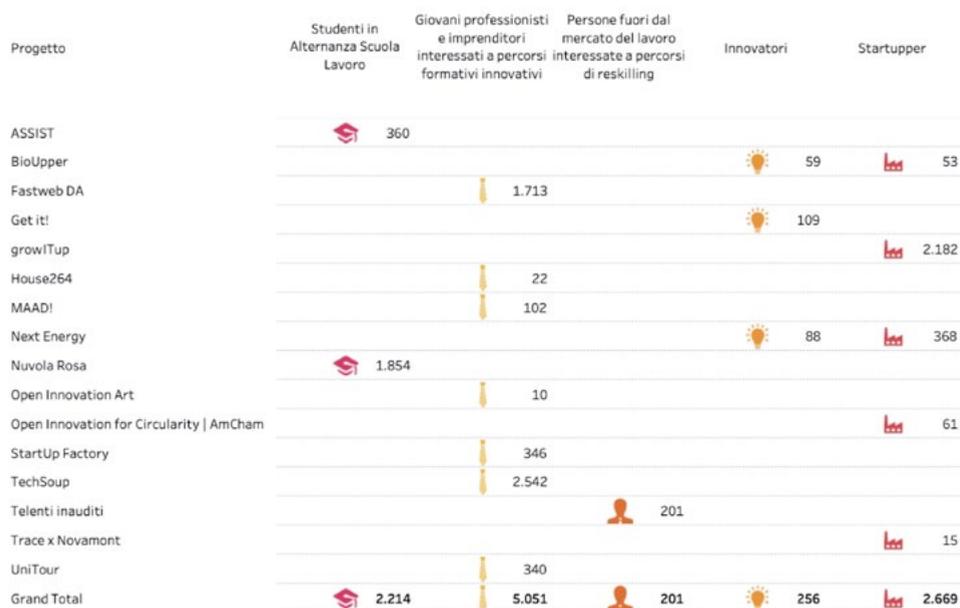
Tra le caratteristiche che è possibile evincere dal campione presentato nella Figura 6.5, alcune sono di ordine demografico. In termini di distribuzione per genere, si nota una leggera prevalenza di partecipanti di sesso femminile (circa il 60%) contro il 42% di sesso maschile.

La distribuzione per età evidenzia una forte concentrazione di partecipanti tra i 22 e i 30 anni; questa fascia di età, che emerge dall’analisi di dati e non è riferita a categorie pre-stabilite, raccoglie circa il 65% dei partecipanti. La fascia tra i 30 e i 40 raccoglie il 13%; per quanto siano residuali le altre fasce, è interessante notare come le attività di Cariplo Factory abbiano dato opportunità a partecipanti di tutte le età: guardando agli estremi, i soggetti con più di 40 anni rappresentano il 15% circa dei partecipanti, quelli con meno di 20 anni l’8%.

Dalla nazionalità dei partecipanti si evince una interessante distribuzione globale, sebbene sia da sottolineare l’elevata concentrazione di partecipanti di nazionalità italiana (97%).

I dati a disposizione sulla condizione occupazionale del campione analizzato restituiscono una netta prevalenza di persone attualmente senza occupazione. Si ricordi che, come visto, il campione è fortemente concentrato su attività relative allo “sviluppo del talento”

**Figura 6.5 Partecipanti e progetti**



(Formazione): questo conferma la rilevanza di tali attività in ottica di sviluppo del talento, e anche in termini di peso specifico delle Job Opportunities per tale target.

Un ulteriore elemento osservabile è il titolo di studio. Come si evince dalla figura sottostante, due terzi del campione è in possesso di laurea, quasi tutti nella fascia di età tra i 24 e i 30 anni. I soggetti con diploma di scuola secondaria hanno minore concentrazione in termini di età e rappresentano circa il 30% del campione.

## 6.4 Le partnership

Cariplo Factory ha aggiunto un tassello fondamentale alla propria filiera del talento completando il proprio modello, in grado di alimentare tutta la catena del valore dell'innovazione, instaurando partnership tra grandi corporation, start-up e altri soggetti innovatori. In un'ottica di collaborazione aperta, diverse attività di Cariplo Factory hanno stimolato processi di innovazione, riuscendo così ad accelerare la trasformazione digitale delle grandi aziende, sfruttando la propulsione innovativa delle loro stesse attività.

Le partnership instaurate da Cariplo Factory hanno aperto una nuova finestra di dialogo con le corporate, grazie all'ideazione di programmi di innovazione e di filiera. Insieme, le due realtà hanno attivato una sinergia in grado di presidiare tutte le fasi dei processi di supporto all'innovazione, dalla generazione del talento alla creazione e sviluppo di nuove imprese innovative, dando impulso alla trasformazione tecnologica delle grandi aziende. La *mission* delle collaborazioni è stata il proposito di fare da volano per la crescita economica e sociale del Paese, dando impulso a innovazione tecnologica e trasformazione digitale, seguendo il modello dei grandi player nazionali e interazionali presenti del nostro Paese.

Lo spirito inclusivo di Cariplo Factory si concretizza nelle progettualità condivisa con istituzioni, aziende, università, incubatori e centri di ricerca; con questa alleanza strategica, l'ecosistema si arricchisce di una filiera completa nel campo dell'innovazione, che genera risultati che confermano il lavoro svolto.

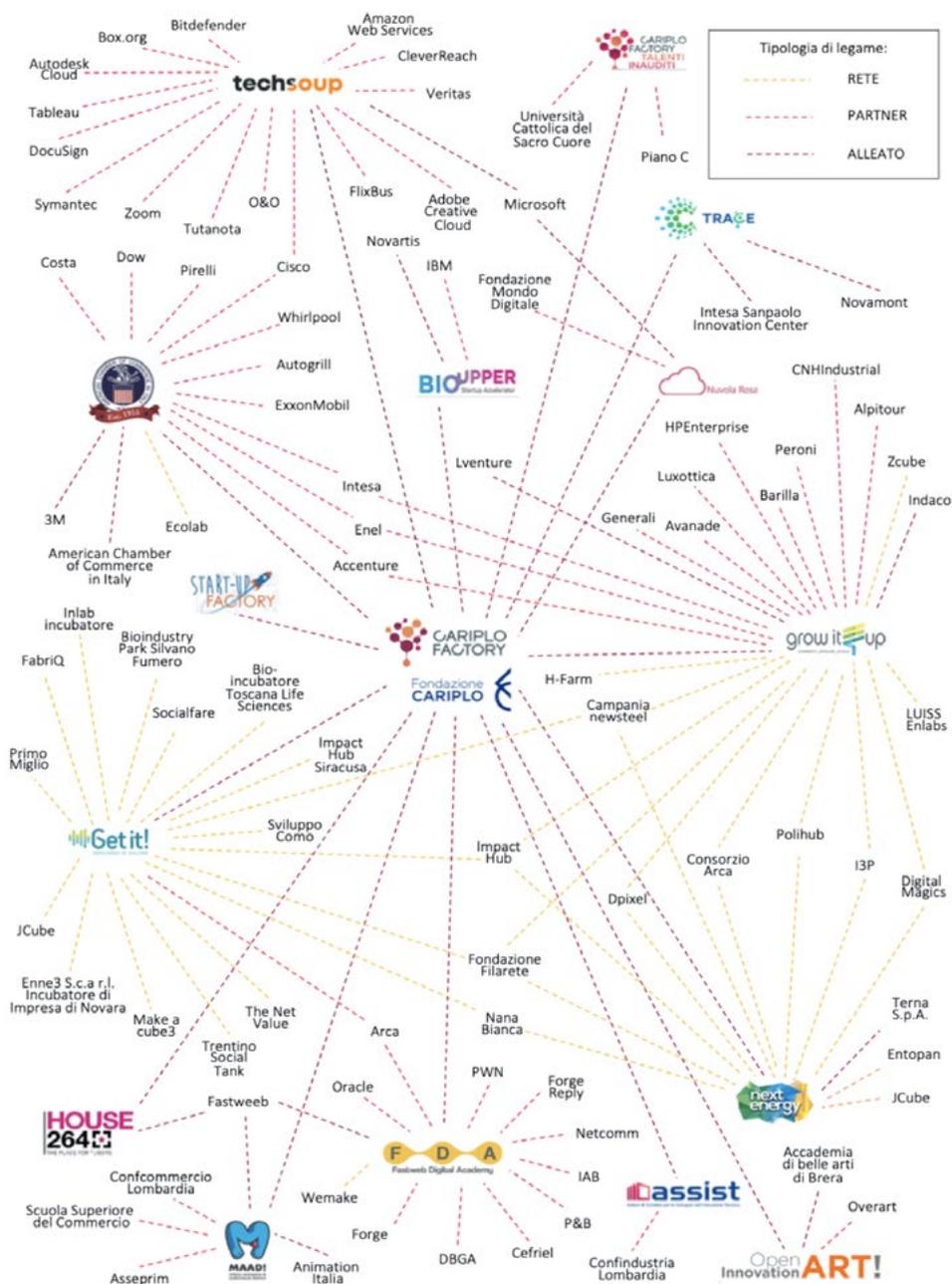
Nel perseguimento del suo obiettivo, la rete di partner è costituita da prestigiose aziende legate al business innovativo e si è contraddistinta sul mercato per la qualità dei servizi e i risultati raggiunti, permettendo di estendere, anche geograficamente, il raggio d'azione di Cariplo Factory. Così facendo, è stato possibile supportare start-up e PMI attraverso possibili opportunità di business con i grandi player del mercato o di investimento con il mondo del venture capital, sostenendo e incoraggiando la *digital transformation* delle grandi aziende.

Al fine dell'analisi e dell'inquadramento delle partnership instaurate da Cariplo Factory, queste sono state suddivise in tre cluster: *Alleato, Rete e Partner*.

Rientrano nella categoria *Alleato* grazie al loro diretto coinvolgimento, Fondazione Cariplo, LVenture Group, American Chamber of Commerce in Italy e Accademia delle Belle Arti di Brera per i soggetti istituzionali e, per le imprese, Fastweb, Terna, Animation Italia, Indaco, 3M, Microsoft, Novartis e Novamont.

Fanno parte della *Rete*: Zcube, Campagna NewSteel, Consorzio Arca, I3P, Entopan, JCube, WeMake, Luiss Enlabs, H-Farm, Polihub, ImpactHub, Fondazione Filarete, The Net Value, Trentino Social Tank, Make a Cube3, Enne3, PrimoMiglio, FabriQ, InLab Incubatore, Bioindustry Park Silvano Fumero, SocialFare, BioIncubatore Toscana life Sciences, Sviluppo Como, Digital Magics, dPixel, EcoLab e Nana Bianca.

Figura 6.6 Rete partner



Sono *Partner* in senso stretto, facenti parte del terzo e ultimo cluster, soggetti istituzionali e imprese che, per ciò che concerne la progettazione dell'offerta formativa e le altre tipologie di attività, sono testimoni, soprattutto a livello locale, di quanto svolto e dei risultati conseguiti. Questi sono: Confindustria Lombardia, Confcommercio Lombardia, Peroni, Oracle, Luxottica, Barilla, Generali, Costa, Enel, Pirelli, Whirlpool, Autogrill, Amazon Web Services, FlixBus, Veritas, O&O, CleverReach, ExxonMobil, Alpitour, Accenture, Adobe Creative Cloud, Autodesk Cloud, Banca Intesa, IBM, HP Enterprise, Bitdefender, CNH Industrial, Tableau, DocuSign, Symantec, Zoom, Tutanota, Dow, Box.org, Forge, Forge Reply, DBGA, Cefriel, P&B, IAB, Netcomm, PWN, Arca, Avanade, Cisco, Asseprim, Piano C, Università Cattolica del Sacro Cuore, Scuola Superiore del Commercio, Fondazione Mondo Digitale e Overart.

Si registrano, inoltre, ulteriori partner della Factory: ENI, Hewlett Packar, NewHolland Agriculture, DEA Scuola, Europ Assistance, BASE, Thron, FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiane), IDD, Assintel, Associazione dei Lavoratori Intesa San Paolo, Assocom (Associazione aziende di comunicazione), BRERA, MIP, Luiss Business School, IULM, SPD (Scuola politecnica di Design).

## 6.5 Certificazione delle attività realizzate

Una azione di analisi delle attività realizzate, di ricostruzione dei processi di innovazione promossi, delle iniziative a sostegno del rafforzamento di nuove competenze, restituisce agli stakeholder una maggiore consapevolezza della funzione di promotore dell'innovazione, dando così anche puntuale visibilità dei modelli impiegati e del processo di continuo miglioramento.

L'attività di consolidamento del know-how sviluppato è anche occasione per consolidare la conoscenza diffusa fra tutti gli operatori coinvolti, oltre che essere utile a un momento di riflessione sul lavoro realizzato. La certificazione delle attività significa quindi dare forma e struttura al sapere elaborato, vuol dire renderlo disponibile per creare nuove opportunità, per comunicare valore finalizzato ai diversi destinatari.

Nello stesso tempo, la certificazione rappresenta l'occasione per rinnovare, attraverso un processo di coinvolgimento bottom up, il legame con i soggetti che sono stati partecipi attraverso le partnership instaurate e i percorsi di innovazione, ma rappresenta anche l'occasione per rilanciare nuove occasioni di partecipazione e interazione.

I sistemi di certificazione delle attività permettono una tracciabilità e visibilità nel tempo e nello spazio – fisico e virtuale – in termini di risultati di apprendimento, di competenze e di saperi, in modo indipendente dai sistemi formali di riconoscimento e certificazione degli apprendimenti, rappresentando una concreta opportunità per favorire una formalizzazione spendibile sul mercato di quanto fatto. Agendo su più piani, offrono un immediato valore aggiunto ai beneficiari delle azioni intraprese da un attore come Cariplo Factory e generano, all'attore stesso, nuove opportunità di valorizzazione, monitoraggio e sviluppo delle azioni.

Il servizio in oggetto è stato finalizzato alla certificazione delle attività realizzate in favore dei soggetti coinvolti che Cariplo Factory, nel suo materiale informativo, aveva quantificato in 10.000 Job Opportunities create negli ultimi tre anni di attività. L'azione svolta, il ruolo nello sviluppo dell'ecosistema e la funzione di hub, possono trovare valore aggiunto in soluzioni che permettano di certificare l'attività formativa, e, in generale, la

contaminazione e la crescita dei saperi, di tracciarne gli sviluppi anche dal punto di vista dei percorsi delle persone coinvolte nell'attività stessa, valorizzandone le traiettorie professionali e imprenditoriali e attivando processi di sviluppo in grado di meglio interagire con il valore aggiunto portato all'ecosistema. Oggi gli sviluppi delle tecnologie digitali nell'ambito della valorizzazione, portabilità, implementazione delle competenze, offrono opportunità importanti che garantiscono un valore aggiunto sia ai soggetti direttamente coinvolti, sia ai promotori che all'intero ecosistema.

I sistemi di certificazione delle attività permettono una tracciabilità e visibilità nel tempo e nello spazio – fisico e virtuale – in termini di risultati di apprendimento, di competenze e di saperi, in modo indipendente dai sistemi formali di riconoscimento e certificazione degli apprendimenti, rappresentando una concreta opportunità per favorire una formalizzazione spendibile sul mercato di quanto fatto.

Le attività di rilevazione e la classificazione dei dati sono avvenute:

- *direttamente*, attraverso incontri con i responsabili delle macro-aree di attività o dei progetti realizzati, finalizzati alla raccolta del materiale cartaceo e/o dati digitali/database (materiali informativo/formativo, registri, attestazioni, informazioni aggiuntive su partecipanti, ecc).
- *indirettamente*, mediante l'analisi di tutti gli altri materiali prodotti nella fase “diretta” sopra descritta.

A seguito delle attività di recupero e organizzazione delle informazioni acquisite, è stato costruito il Data Base (DB) che è alla base delle analisi presenti nel report. Particolare attenzione è stata rivolta *all'acquisizione dei dati sulla durata delle singole attività*, per realizzare *l'obiettivo di rendicontazione dell'analisi prima e, poi, del report*. Inoltre, laddove disponibili, sono state acquisite le seguenti variabili d'interesse relative ai partecipanti alle attività: Genere, Data di nascita, Nazionalità, Residenza, Titolo di Studio e Condizione Occupazionale.

Successivamente, a partire dai dati e dai materiali forniti da Cariplo Factory per i diversi progetti, sono state costruite cinque tabelle che costituiscono il DB:

- la **Tabella Progetti**, rappresentata dal campo di denominazione dei singoli progetti;
- la **Tabella Partecipanti**, rappresentata dall'anagrafica dei partecipanti e dalle variabili d'interesse sopra individuate;
- la **Tabella Attività** costituita dalle categorizzazioni emerse a partire dall'analisi quanti-qualitativa di ogni singola attività (denominazione attività, denominazione progetto di riferimento, fase di riferimento, tipo di attività, destinatari, durata attività, anno e luogo dell'attività);
- la **Tabella JobOpps**, nata dall'unione dei record della tabella partecipanti e dei record della tabella attività, riportando, per ogni attività, i singoli partecipanti (eventualmente duplicati nel caso di partecipazione dello stesso soggetto a diverse attività);
- la **Tabella Partner**, avente lo scopo di consentire l'analisi in termini di rete e connessioni con altri soggetti e costruita individuando, per ogni partner, il tipo di legame instaurato con Cariplo Factory, il tipo di organizzazione e la sede italiana.

*I risultati dell'attività di certificazione*

La certificazione delle attività ha riguardato i *16 progetti* realizzati da Cariplo Factory tra il 2016 e il 2018, che hanno coinvolto *10.190 partecipanti* e hanno condotto a *11.968 Job Opportunities*.

## 7. Sostenibilità e digitalizzazione delle aree interne: la missione di Eolo

Marzia Farè

### 7.1 Scenario

L'emergenza da Covid-19 ha posto l'accento, in maniera forte e drammatica, sull'importanza del *digitale come strumento fondamentale di inclusione sociale*. Nell'ultimo anno "essere connessi" ha significato poter continuare a svolgere le attività quotidiane e coltivare i rapporti sociali nonostante la distanza.

In questo contesto, la pandemia ha dunque fatto emergere tutto il prezzo da pagare per i *ritardi e i gap digitali* che l'Italia sconta rispetto a molti partner europei e internazionali e che stanno generando nuove forme di disagio e di disuguaglianza sociali. Ancora oggi, infatti, sono ancora troppi i cittadini, le aziende e gli uffici pubblici che non sono raggiunti da una connessione internet adeguata.

Nonostante i progressi fatti negli ultimi anni, l'Italia si trova ancora al di sotto della media europea per lo sviluppo dei servizi di connettività. Secondo il Desi Index della Commissione europea, nel 2020 l'Italia si posiziona al 17° posto tra i Paesi dell'Unione europea, mostrando un gap infrastrutturale soprattutto per quanto riguarda le reti ad altissima capacità VHCN (Very High Capacity Network), fondamentali per le attuali esigenze di connessione: la copertura delle reti VHCN è infatti, in Italia, pari solo al 30%, molto lontana dalla media UE che si attesta intorno al 44%.

Questi valori non segnalano solo le differenze dell'Italia rispetto agli altri Paesi UE, ma anche la presenza di significativi divari interni tra le diverse aree del Paese e, soprattutto, la differente distribuzione delle infrastrutture di telecomunicazione tra zone urbane e rurali, in particolare nel Sud del Paese.

Questo quadro viene confermato dal report *Digital Infrastructure Index* di EY<sup>1</sup>, pubblicato a gennaio 2021, che evidenzia come nel 2019 la rete in fibra ottica fino a casa (FTTH – Fiber To The Home) abbia raggiunto il 23% delle unità immobiliari italiane, con una forbice tra copertura infrastrutturale e diffusione dei servizi *ultrabroadband* assai maggiore nelle regioni meridionali.

La rete FTTH copre infatti solo il 21% delle unità immobiliari al Sud e nelle Isole (con le maggiori criticità in Sardegna, Calabria e Puglia) contro il 29% nel Nord Ovest e il 24% nel Centro. Lo studio mostra comunque che, sebbene siano sicuramente le regioni del

1 [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it\\_it/news/2021/january/ey\\_digital-infrastructure-index\\_dic2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/news/2021/january/ey_digital-infrastructure-index_dic2020.pdf)

Sud a soffrire particolarmente, anche diverse aree del Centro Nord sono in ritardo nello sviluppo delle infrastrutture e oggi, in quasi tutte le regioni italiane, sono presenti aree nelle quali le infrastrutture non sono ancora adeguatamente sviluppate.

Nell'ultimo anno, queste differenze tra territori hanno significato, di fatto, per un gran numero di imprese e di famiglie, l'impossibilità concreta di accedere ad alcuni dei loro diritti fondamentali, generando così nuove e inedite forme di disuguaglianza sociale.

Una delle cause principali del divario digitale esistente è senza dubbio legata al ritardo nell'attuazione del Piano. L'obiettivo era *sviluppare una rete ultraveloce sull'intero territorio nazionale* per creare un'infrastruttura pubblica di telecomunicazioni coerente con gli obiettivi dell'Agenda Digitale Europea. A distanza di cinque anni, sono evidenti i ritardi accumulati nella realizzazione del Piano, ai quali hanno dovuto sopperito gli investimenti effettuati dagli operatori privati.

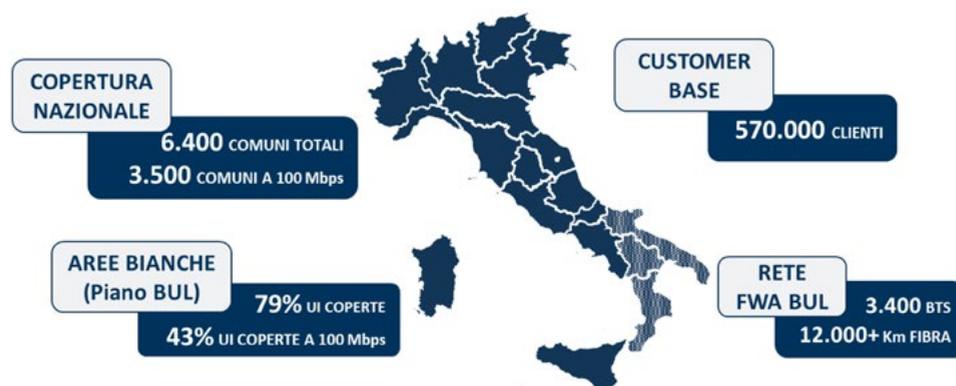
In questo contesto si inserisce Eolo Spa, operatore di telecomunicazioni italiano e principale fornitore di banda ultralarga wireless per il segmento residenziale e business. L'azienda, fondata nel 1999 a Varese con il nome di NGI con lo scopo di operare nel settore dei videogiochi online, negli anni ha fatto della fornitura del servizio di connettività wireless il proprio core business. Nel 2007, infatti, il fondatore dell'azienda, Luca Spada, ha creato un servizio di accesso a internet con banda larga wireless, commercializzato con il brand "Eolo", con l'obiettivo di:

- creare un'offerta di collegamenti radio fissi di qualità uguale o superiore a quella su cavo in grado di raggiungere le zone d'Italia in *digital divide*;
- creare una rete radio utilizzando le migliori tecnologie e i più alti standard qualitativi con una rete al 100% proprietaria.

Ad aprile 2016, NGI ha cambiato la ragione sociale in Eolo SpA.

La nostra mission è quella di portare "Internet dove gli altri non arrivano", garantendo il diritto alla connessione a tutti i cittadini, a prescindere dalle caratteristiche orografiche del territorio dove risiedono. Per questi motivi, abbiamo negli anni incrementato i nostri sforzi per soddisfare la domanda crescente di connettività e raggiungere in particolare le aree dove il *digital divide* è più accentuato.

**Figura 7.1**

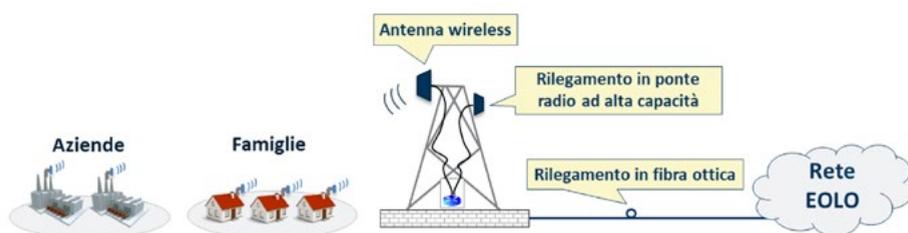


A maggio 2020, abbiamo lanciato un piano di investimenti da 150 milioni di euro finalizzato a estendere la nostra rete Fixed Wireless Access (FWA) agli ultimi 1.200 piccoli comuni ancora non coperti dalla connettività *ultrabroadband*, localizzati principalmente nel Sud Italia.

Attualmente abbiamo portato la connessione in oltre 6.500 comuni con meno di 5.000 abitanti e puntiamo a raggiungere gli ultimi 1.000 piccoli comuni entro il 2021.

Nel processo di superamento del *digital divide*, un ruolo fondamentale è svolto dall'FWA (Fixed Wireless Access), una tecnologia che permette di collegarsi sfruttando le onde radio a banda ultralarga mediante l'uso di un'antenna. Questo sistema presenta il vantaggio di essere realizzabile più rapidamente rispetto ai collegamenti in fibra ottica, di essere meno costoso e di essere scalabile, cioè capace di aumentare o diminuire di scala in funzione delle necessità e disponibilità.

**Figura 7.2**



Per questi motivi, la tecnologia FWA ci ha permesso, negli ultimi anni, di raggiungere molte aree interne e periferiche del Paese, e rappresenta oggi una realtà in forte crescita, grazie alle evoluzioni tecnologiche in ottica 5G-FWA che consentiranno di sviluppare reti ad altissima capacità anche in quelle aree dove non è possibile il passaggio delle reti *wired* in fibra ottica per motivi tecnici o per scarsa convenienza economica degli operatori.

Anche nel nuovo Codice delle Comunicazioni Elettroniche Europee<sup>2</sup> e nelle linee guida del BEREC (Body of European Regulators for Electronic Communications), le reti wireless con architettura FTTA (Fiber to the Antenna), tra le quali rientra a pieno titolo l'FWA, sono state classificate come reti VHCN (Very High Capacity Networks).

Da questo punto di vista, rappresenta senza dubbio un elemento di grande importanza strategica il fatto che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza preveda importanti investimenti per la copertura di tutto il territorio con reti a banda ultralarga adottando un *approccio tecnologicamente neutro*, cioè l'impiego di tutte le tecnologie disponibili (FTTH, FWA e 5G), per garantire un utilizzo ottimale delle risorse e un tempestivo raggiungimento della Gigabit Society, come previsto dalla Comunicazione sul “Decennio Digitale Europeo”<sup>3</sup> recentemente presentata dalla Commissione Europea.

2 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018L1972>

3 [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_it)

La missione “Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura” del PNRR prevede infatti un investimento di 6,71 miliardi di euro per il progetto “Reti Ultraveloci”, finalizzato a portare entro il 2026 connessioni a 1 Gbps su tutto il territorio nazionale attraverso lo sviluppo di un’infrastruttura di reti fisse e mobili ad altissima capacità.

In particolare, il Piano “Italia a 1 Giga” prevede un investimento di 3,86 miliardi per portare la connettività – entro il 2026 – a 1 Gbps a circa 8,5 milioni di famiglie, imprese ed enti nelle aree grigie del Paese, facendo leva su un insieme di soluzioni in fibra, FWA e 5G. Inoltre, il Piano ha l’obiettivo di garantire la connettività a 1 Gbps per circa 450.000 unità abitative nelle aree remote del Paese, le cosiddette case sparse, non ricomprese nei precedenti piani di intervento pubblici.

Tuttavia, al fine di consentire un utilizzo più efficiente ed efficace delle risorse, è fondamentale realizzare preliminarmente un aggiornamento della mappatura delle aree bianche del Paese, dato che l’ultima rilevazione risale al 2015 e non è mai stata aggiornata, nonostante sia ampiamente scaduto l’orizzonte temporale. Numerose aree ricomprese nel Piano BUL (Banda Ultra Larga) sono infatti già state coperte con reti a banda ultralarga da operatori privati. Pertanto, tali aree “ingrigite” dovrebbero essere espunte dai piani di intervento pubblici, con l’obiettivo di evitare duplicazioni di infrastrutture che comporterebbero un inutile spreco delle risorse.

## 7.2 Best practice Eolo

Il percorso della digitalizzazione necessita di essere affiancato da un ragionamento più ampio per poter compiere concreti progressi nel raggiungimento della resilienza di cui abbiamo tanto sentito parlare nell’ultimo anno e mezzo. Essa, per una azienda, non è una capacità semplice da sviluppare, ma è il frutto di un percorso di anni, fatto di scelte manageriali previdenti e oculate, e del lavoro in sinergia con i diversi attori dell’ecosistema in cui l’azienda opera. È infatti miope considerare ogni business come una monade a sé stante, in quanto le aziende sono parte di un organismo complesso, composto da territorio, fornitori, dipendenti, clienti, stakeholders, shareholders, amministrazioni pubbliche e collaboratori.

Proprio per questo, parallelamente agli sforzi per accelerare un processo di digitalizzazione efficiente e inclusivo del Paese, in modo da non lasciare nessuno indietro, Eolo porta già da tempo avanti il suo impegno per la sostenibilità, attraverso una serie di progetti sia interno all’azienda che a supporto delle comunità e con il coinvolgimento dei fornitori.

Parlare di sostenibilità, ambientale e sociale, significa oggi coinvolgere tutti gli attori nella filiera dell’azienda, in modo che le buone pratiche siano sempre più diffuse e che questo valore condiviso diventi una vera e propria leva di competitività e successo. Attraverso il coinvolgimento di tutta la filiera, infatti, si potrà concretamente contribuire a rendere resiliente il proprio ecosistema e, quindi, se stessi. Tutti i grandi player del mercato, in ogni diverso settore, hanno precise responsabilità in questo, perché devono essere promotori del cambiamento e porsi come esempi per tutte le altre aziende. È quello che ha fatto Eolo nel corso degli anni.

La sostenibilità, tuttavia, non può essere considerata a sé stante e separata dalle attività quotidiane dell’azienda, ma deve essere un asset strategico imprescindibile, che permea la vita aziendale in ogni suo aspetto. Per questo, da aprile 2021, Eolo è ufficialmente diventata una Società Benefit, integrando nel suo DNA la sostenibilità, intesa nel senso più

ampio, cioè sia come inclusione digitale, sia come cambiamento della coscienza aziendale che come evoluzione dei processi interni.

Per illustrare le attività di Eolo in questa prospettiva, vale la pena partire proprio da questi ultimi, che si concretizzano nel rapporto con dipendenti e fornitori.

Come è noto, la pandemia ha messo profondamente in crisi la retorica del “dipendente al centro”, abituale in molte aziende, che si è duramente scontrata con l’aumento di casi di burn out e con la scelta di abbandonare il proprio lavoro per ricercare una migliore qualità di vita.

Ogni azienda dovrebbe interrogarsi su cosa veramente significhi oggi non solo attrarre talenti, ma prendersi cura di loro, impedendo il verificarsi della dicotomia negativa tra qualità della vita e lavoro. Come spesso accade, le azioni messe in campo per essere efficaci devono essere inserite in un approccio sistemico, che tenga in considerazione il benessere della persona in maniera olistica.

In tal senso Eolo si muove su più binari, innanzitutto con la giusta considerazione per una adeguata remunerazione delle persone, di modo che essa rifletta il loro effettivo valore, l’esperienza e l’impegno e, successivamente, distribuendo circa il 21% dei profitti come bonus ai lavoratori. In aggiunta a questo, l’azienda lavora per supportare un buon equilibrio vita-lavoro: le pratiche di flessibilità e il programma di smart working sono solo alcuni degli accorgimenti con cui Eolo cerca di contribuire al benessere psico-fisico delle persone. Un sistema strutturato di formazione, feedback e crescita professionale completano il quadro, aiutando la persona a diventare una versione migliore e più felice di se stessa. Un dato tra tanti: tra il 2019 e il 2020, il 78% dei dipendenti ha partecipato ad attività di formazione non relative al proprio ruolo, ma scelte in funzione del loro interesse personale.

Spostando la lente sui fornitori – invece, in coerenza con la vision che spinge a essere promotori di buone pratiche per la sostenibilità – Eolo chiede alle aziende con cui decide di collaborare di essere più che semplici fornitori, ma veri e propri partner con cui condividere valori e con cui intraprendere un percorso che permetta una crescita comune. La sostenibilità deve essere anche per chi collabora un asset strategico che caratterizza il business; proprio per questo, a parità di condizioni, Eolo predilige l’acquisto da fornitori con un miglior livello di performance di sostenibilità e che adottano validi standard di certificazione di terze parti in ambito ambientale e sociale, come ad esempio la certificazione B Corporation, FSC e PEFC, Fair Trade, Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) o anche ISO9001, ISO14001 o EMAS.

Infine, l’impegno verso la comunità e il territorio è ben sintetizzato in *EOLO Missione Comune*, il progetto che supporta l’abilitazione tecnologica dei comuni con meno di 5.000 abitanti attraverso la donazione di premi tech per 1 milione di euro all’anno, per tre anni. Il legame dell’azienda con le comunità non si esaurisce in questo progetto ed è frutto di un rapporto consolidato in oltre 15 anni di attività sul campo, costruito attraverso la fiducia e la relazione di lungo periodo con i fornitori e gli installatori, l’impegno civico, le partnership e le sponsorship, le storie delle aziende, delle scuole, delle istituzioni locali e delle famiglie che in questi anni Eolo ha incrociato sul proprio percorso. Tutti questi elementi concorrono a fare di Eolo un importante attore sul territorio e un punto di riferimento, grazie anche alle azioni concrete che ogni giorno svolgiamo a supporto dei comuni e delle persone.

Fra le tante storie che si potrebbero raccontare, una è quella del “piccolo Giulio”: durante i mesi più intensi della pandemia, per permettere ai giovani di continuare il proprio percorso scolastico, si iniziò a fare largo ricorso alla Didattica a Distanza. I problemi che la DAD portò con sé sono ben noti, primo fra tutti la problematica dell’accesso a Internet che non è ancora garantito equamente su tutto il territorio italiano. Proprio in una di queste aree di periferia abitava Giulio, costretto ogni giorno a percorrere alcuni chilometri con banco e libri di scuola per raggiungere il posto, in mezzo ai campi, dove internet iniziava a manifestare segni di vita. In queste condizioni la vita scolastica di Giulio era veramente problematica e non gli consentiva di partecipare al meglio alle lezioni. Per questo Luca Spada, CEO di Eolo, si è mosso in prima persona affinché fosse installata un’antenna che consentisse al giovane studente di poter avere a casa la banda ultra larga e poter seguire le lezioni comodamente dalla sua camera.

È stato sempre Luca Spada a muoversi per aiutare il secondo protagonista delle nostre storie. Siamo in Piemonte, nella provincia di Vercelli, all’interno del comune di Fobello, dove vivono oggi meno di 200 persone. Il comune, per voce del Sindaco, aveva lanciato un appello pubblico per coprire una frazione del Comune che, ancora, non era servita da Internet. Oggi chi allora non potevano accedere alla rete, può fare smart working, seguire la didattica a distanza, rilassarsi con le serie e i film preferiti in streaming, grazie al ripetitore che Eolo ha installato, rispondendo all’appello del sindaco.

Spostando invece lo sguardo verso il centro Italia, possiamo parlare di Sovicille, nel territorio di Siena. Erano passati pochi mesi da quando, in seguito al piano di investimenti per abbattere il *digital divide* in tutta Italia, Eolo aveva portato nel comune toscano la banda ultra larga, ma non tutti i cittadini erano ancora consapevoli della possibilità di accedere ai nuovi servizi; questo dimostra che un’azienda, qualunque essa sia, se agisce da sola, potrà avere un impatto benefico limitato. È la collaborazione con il territorio, con chi lo vive e lo sente, che rende ogni attività veramente utile e, infatti, attraverso una forte collaborazione con il sindaco di Sovicille e con due partner che lavorano in territori limitrofi Eolo ha attivato una rete informativa che permettesse ai cittadini di conoscere i servizi a disposizione e ricevere assistenza. I cittadini hanno avuto così modo di aprirsi alle potenzialità della rete, con tutto quello che ne consegue in termini di arricchimento culturale, promozione del territorio, accesso a servizi e velocità di comunicazione.

Infine, l’impegno di Eolo non si esaurisce nelle iniziative che interessano concretamente il territorio, ma comprende anche le attività per incentivare una crescita collettiva della società. Tra le iniziative messe in campo dall’azienda, una ha coinvolto proprio chi il futuro lo vivrà in misura maggiore: gli studenti. Coinvolgendoli direttamente in una ricerca sui loro interessi e su quello che chiedono alla scuola, Eolo ha elaborato il “Manifesto della Scuola del Futuro”, costruito anche grazie alla collaborazione con Giovanni Mucciaccia, che ha permesso a diverse generazioni di accrescere la propria fantasia e vederla realizzata. Il Manifesto vuole essere un “ragionamento” su cosa dovrà essere la scuola del futuro, integrando le potenzialità della didattica a distanza all’insegnamento in presenza, per non disperdere quanto appreso nei mesi di pandemia.

Per concludere, lo scopo del lavoro quotidiano che coinvolge l’azienda e di tutti i suoi progetti, è quello di moltiplicare il numero di attori impegnati nella costruzione di un futuro sostenibile e, con essi, aumentare l’impatto positivo che sono in grado di generare verso le persone e l’ambiente.

Eolo crede fortemente che la sostenibilità debba permeare ogni funzione, progetto e strategia, come naturale conseguenza di una cultura votata all’impatto positivo. Solo in questo modo essa smetterà di essere considerata un costo e, anzi, diventerà una leva di successo in termini di creazione di valore nel lungo periodo, di reputazione e di gestione del rischio.

È infatti su questo campo che si distingueranno i player “a prova di futuro”.



## 8. Fondimpresa: a fianco delle imprese, superare il mismatch per un lavoro di qualità

Chiara Freschi

### 8.1 Chi siamo

Fondimpresa è un'associazione paritetica costituita da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, che gestisce il più importante Fondo interprofessionale per il finanziamento della formazione continua delle aziende.

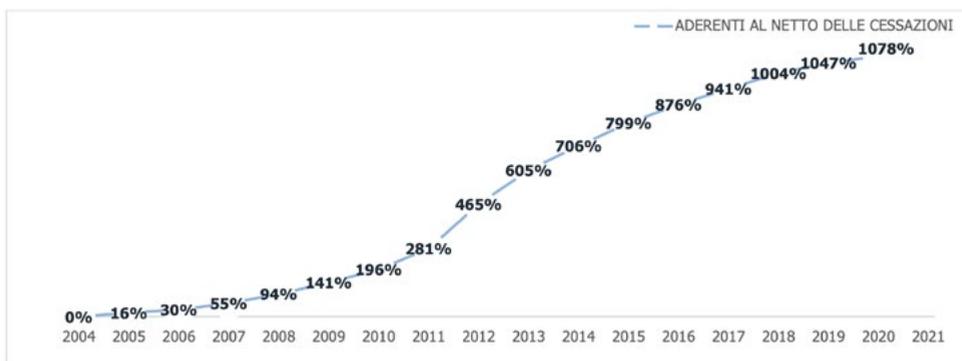
I Fondi Interprofessionali utilizzano i contributi dello 0,30% sulle retribuzioni dei dipendenti delle imprese e li destinano al finanziamento di attività di formazione continua per migliorare la competitività delle aziende e l'occupabilità dei lavoratori.

Fondimpresa non persegue scopi di lucro e opera a favore di tutte le aziende (imprese del settore privato e aziende pubbliche o esercenti di pubblici servizi) che decidano di aderirvi, sulla base dello Statuto, del Regolamento e dell'Accordo interconfederale sottoscritto dai Soci del Fondo.

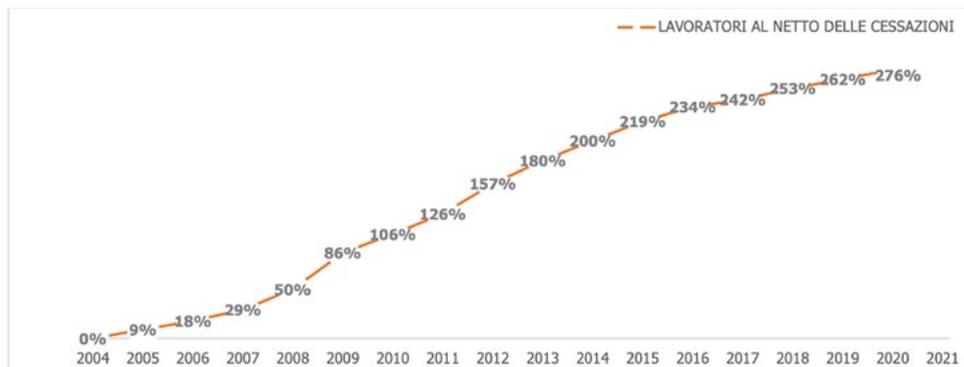
### 8.2 La crescita di Fondimpresa

Fondimpresa è oggi, tra i Fondi Interprofessionali, quello che conta il maggior numero di imprese aderenti (209.961 aziende al 31/03/2021) e di lavoratori dipendenti (4.911.814 lavoratori al 31/03/2021). Il trend delle adesioni, dall'anno di fondazione al 31 marzo 2021, dimostra la costante azione di crescita intrapresa dal Fondo nel panorama nazio-

**Figura 8.1** Crescita del Fondo per numero di aziende, 2004-2021, I° Trimestre (valori percentuali)



**Figura 8.2 Crescita del Fondo per numero di lavoratori, 2004-2021, I° Trimestre (valori percentuali)**



nale della Formazione finanziata e nello specifico in quello dei Fondi Interprofessionali: le aziende aderenti sono più che decuplicate rispetto al 2004, mentre l'incremento dei lavoratori è stato di quasi 4 volte. L'aumento è stato trainato dalle piccole imprese (fino a 49 addetti) che hanno registrato un tasso di crescita più elevato rispetto alla media, soprattutto per ciò che riguarda il numero dei lavoratori.

### 8.3 Modalità di finanziamento della formazione continua

Fondimpresa finanzia la formazione continua delle imprese aderenti al Fondo, attraverso tre canali di finanziamento:

- il Conto Formazione;
- il Conto di Sistema;
- il Contributo aggiuntivo.

Il *Conto Formazione* finanzia i piani formativi che la programmazione aziendale propone in forma condivisa dalle rappresentanze delle parti sociali, dimensionandoli in base ai contributi versati. Si tratta di un canale di finanziamento pensato prevalentemente per le medie e grandi imprese.

Il *Conto di Sistema*, al contrario, è un conto collettivo pensato per redistribuire le risorse collettive all'interno del sistema-Fondimpresa. Per tale ragione è pensato soprattutto per piccole e medie imprese, le quali spesso non hanno disponibilità economiche e/o capacità progettuali tali da poter gestire e implementare in autonomia un progetto formativo. Gli Avvisi emanati attraverso questo canale di finanziamento permettono alle imprese di presentare progetti formativi in raggruppamento in base a fabbisogni formativi comuni per territorio o per settore.

Il *Contributo Aggiuntivo* concede alle piccole e medie imprese risorse integrative per realizzare il proprio piano formativo.

## 8.4 Gestione del Fondo

La gestione del Fondo si basa sul criterio della redistribuzione alle aziende aderenti delle risorse da loro stesse versate, che vengono così ripartite:

- il 70% (o l'80% se esplicitamente scelto dall'azienda) del contributo integrativo dello 0,30% versato dalle aziende aderenti e trasferito dall'INPS a Fondimpresa è destinato al Conto Formazione;
- il 26% dei contributi dello 0,30% per le aziende aderenti che ricevono il 70% sul loro Conto Formazione e il 16% dei contributi di quelle che ricevono l'80% costituiscono cumulativamente il Conto di Sistema, con il quale si provvede al finanziamento di:
  - attività formative nell'ambito di piani condivisi aziendali (anche individuali) ovvero settoriali o territoriali, tenendo conto anche di necessità redistributive in base a criteri solidaristici tra territori e nei confronti delle imprese di minori dimensioni;
  - attività propedeutiche, di studio e ricerca strumentali all'organizzazione e al funzionamento dei piani formativi; interventi formativi diretti a figure professionali a carattere intersettoriale o progetti, anche di natura settoriale, di particolare interesse;
  - monitoraggio e controllo di gestione.

Il Consiglio di Amministrazione del Fondo effettua la programmazione delle attività da finanziare con le risorse del Conto di Sistema, in coerenza con le linee dettate dal Comitato di Indirizzo Strategico dei Soci, composto dal Presidente e da due Vicepresidenti di Confindustria e dai Segretari Generali di Cgil, Cisl e Uil. Alle Consulte delle Articolazioni Territoriali e delle Categorie è affidato il compito di contribuire all'impostazione delle politiche formative da attivare e di verificarne l'attuazione. Vanno ad alimentare il Conto di Sistema anche gli interessi attivi, le disponibilità non soggette a "portabilità" provenienti dal Conto Formazione delle aziende che hanno revocato l'adesione e quella parte di contributi annualmente affluiti sul Conto Formazione che le singole aziende non hanno utilizzato, in tutto o in parte, nei due anni successivi a quello del versamento.

Il 4% delle risorse finanziarie trasferite dall'INPS è destinato alla copertura dei costi di funzionamento e di amministrazione di Fondimpresa e delle attività di promozione delle Articolazioni Territoriali del Fondo.

## 8.5 Come funziona Fondimpresa

L'attività di Fondimpresa si articola a livello nazionale e territoriale.

Il livello nazionale assicura la programmazione generale e la gestione complessiva delle attività, la definizione dei criteri di accesso ai finanziamenti, la promozione, l'assistenza tecnica alle strutture e ai progetti, la finanza e il controllo, la formazione, lo sviluppo e l'audit interno. Le attività citate sono improntate a criteri di efficacia, efficienza, economicità e trasparenza, in una logica di utilizzo e distribuzione equilibrata delle risorse.

Le Articolazioni Territoriali del Fondo effettuano la promozione di piani formativi condivisi, la verifica dei requisiti di conformità dei piani aziendali e il loro monitoraggio, collaborano alla valutazione degli esiti e delle ricadute territoriali dei piani finanziati, nell'ambito del sistema unitario di monitoraggio e valutazione di Fondimpresa, curano i rapporti con le amministrazioni regionali in materia di formazione continua, anche al fine di mantenere il raccordo con la programmazione regionale.

## 8.6 Fondimpresa e le politiche attive

Durante l'ultimo semestre 2019 il CdA di Fondimpresa ha affrontato la questione delle politiche attive interrogandosi rispetto alla questione se ai Fondi interprofessionali potesse spettare o meno il delicato compito di immaginare una politica efficace rivolta alla crescita occupazionale. Dal confronto tra le parti è emersa la volontà di dar vita all'Avviso 3/2019 sulle politiche attive del lavoro, un avviso a carattere sperimentale con una destinazione di risorse pari a 5 milioni di euro suddivisi in 3,5 milioni per progetti di ricollocazione di lavoratori in cig (cassa integrazione guadagni) e 1,5 milioni per progetti destinati a inoccupati, a condizione che i percorsi formativi siano rivolti a professionalità non facilmente reperibili sul mercato del lavoro e che almeno il 70% dei partecipanti ai corsi accedano poi a un rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

Naturalmente ogni piano deve essere accompagnato da accordi tra aziende e organizzazioni sindacali che favoriscano il rapporto tra formazione e occupazione, questo riconduce alla mission che Fondimpresa si era data, collocando questa sperimentazione finalizzata all'occupazione in un terreno in grado di coniugare le problematiche del Paese con le esigenze delle Imprese. Questo spiega, da un lato, il successo in termini di progetti presentati e, dall'altro, il largo consenso che l'iniziativa ha riscontrato tra le forze politiche e le Istituzioni, al punto che sarebbe interessante, in termini di prospettive occupazionali del Paese, immaginare una messa a terra dell'avviso in maniera strutturale, magari sostenendola con fondi aggiuntivi derivanti dalla implementazione delle risorse economiche destinate ai Fondi.

## 8.7 L'avviso 3/2019

In risposta alle riflessioni in merito alla questione delle politiche attive e rispetto al crescente mismatch fra domanda e offerta di lavoro, Fondimpresa ha messo in campo 5 milioni di euro per un progetto pilota focalizzato proprio sulla formazione di figure professionali difficilmente reperibili sul mercato del lavoro e sulla riqualificazione del personale di aziende in difficoltà.

L'avviso sperimentale rappresenta uno strumento innovativo in grado di rendere sinergica la politica di aggiornamento del personale, operante nelle aziende e perseguita attraverso la formazione continua, con le politiche attive del lavoro, finalizzate soprattutto a facilitare la costruzione delle competenze necessarie per rafforzare la competitività delle imprese in funzione della trasformazione digitale e del rinnovamento dei saperi connessi ai mestieri cardine del Made in Italy.

L'Avviso 3/2019 finanzia infatti Interventi sperimentali relativi al sistema delle politiche attive del lavoro e per la realizzazione di piani formativi finalizzati all'acquisizione di abilità e competenze che favoriscano la crescita professionale e l'occupabilità dei lavoratori. Si basa sullo stretto legame fra esigenze reali delle imprese e abilità e competenze da acquisire e prevede due ambiti di Intervento:

- a. Formazione orientativa e/o volta alla qualificazione/riqualificazione dei lavoratori e/o all'aggiornamento delle competenze, finalizzata al reimpiego o a un più proficuo utilizzo dei lavoratori, anche in cassa integrazione straordinaria, di imprese che presentano tensioni occupazionali o criticità accertate relativamente ai volumi di produzione, tali da compromettere la tenuta occupazionale dell'impresa.

- b. Formazione finalizzata alla qualificazione/riqualificazione e/o all'aggiornamento delle competenze, beneficiata da aziende che in risposta al fabbisogno di figure professionali difficilmente reperibili, procedano a formare disoccupati e/o inoccupati ai fini di una successiva assunzione.

Quindi, da un lato si vuole favorire la realizzazione di piani formativi per l'adattamento delle competenze o la riqualificazione di lavoratori di aziende che dovessero vivere fasi di crisi e conseguente riduzione dell'organico o in cassa integrazione straordinaria, anche nell'ottica di una riorganizzazione aziendale; dall'altro, vuole incentivare la realizzazione di interventi di formazione professionalizzante per figure da assumere al termine del percorso formativo.

L'Avviso si è aperto a febbraio 2020 e le richieste di finanziamento potevano pervenire fino al 31 gennaio 2021.

Tutti i piani formativi dovranno essere condivisi dalle Parti Sociali.

La dotazione finanziaria stanziata è di 5.000.000 euro, così suddivisi:

	<b>Intervento</b>	<b>Stanziamiento</b>
A	Formazione orientativa e/o qualificante	€ 3.500.000,00
B	Formazione qualificante	€ 1.500.000,00
	Totale Stanziamento	€ 5.000.000,00

Nonostante una leggera battuta d'arresto delle richieste di finanziamento dovuta al lockdown, è stata ottima la risposta delle aziende che operano nei più svariati settori: dal sanitario al metalmeccanico, dal turistico al digitale e, ancora, trasporti, agroalimentare, ristorazione, bio-edilizia, chimica farmaceutica, commercio, tessile ecc.

E mentre l'intervento A è utilizzato da aziende che, a causa di una flessione nella produzione, cercano di tenersi al passo innovando i processi o variando il settore, l'Intervento B – come previsto – si focalizza su figure professionali nuove o comunque non presenti nei territori

## 8.8 Le Panier

Nell'area luxury del settore moda opera Le Panier, nata nel 2015, che progetta e sviluppa accessori e borse con materie prime di pregio quali coccodrillo, pitone, struzzo e materiali tecnologici che necessitano di particolari adattamenti e costruzioni. Da laboratorio artigianale con sede in provincia di Catania ad azienda fortemente in crescita, Le Panier intende aumentare la propria competitività all'interno del settore lusso del mercato dei prodotti esclusivi del Made in Italy, ma ha anche il proposito di produrre una linea a marchio proprio "Le Panier".

La produzione sta puntando sempre più allo sviluppo, all'industrializzazione (progettazione CAD, modellistica, prototipazione) e alla produzione di pezzi speciali, prototipi e piccole quantità di campioni, ma anche alla ricerca, sperimentazione e formazione professionale. Il laboratorio ha sede ad Acireale (CT) e vi lavorano 18 artigiani, con un'età media di 32 anni ma con un'esperienza collettiva di decenni; sta formando 6 disoccupati per far conseguire loro profili professionali utili per il ciclo produttivo aziendale.

### *8.8.1 L'esperienza raccontata dall'azienda: parla Rosario Michele (socio e designer Industriale)*

La nostra azienda si occupa di progettazione, sviluppo e produzione di accessori in pelle e/o tessuto per il settore lusso. In pratica, in una prima fase abbiamo il confronto della nostra parte modelleria/prodotto con l'area stile del cliente per iniziare la progettazione dei primi prototipi della collezione, in una seconda fase realizziamo il campionario di alcuni dei prototipi sviluppati e l'ultima fase riguarda la produzione della commessa di produzione.

Nel frattempo abbiamo presentato un piano sull'Avviso 3/2019, grazie all'attenta consulenza di Civita che ci segue per moltissimi dei nostri percorsi formativi e che quindi ci ha presentato questo piano, del quale abbiamo subito colto le opportunità.

La nostra è una realtà volta al miglioramento continuo, che ha bisogno spesso di formare i propri dipendenti a 360° poiché nella nostra zona sono poche le realtà che fanno il nostro genere di lavoro e, quindi, anche il capitale umano con le competenze tecniche specifiche è carente. Questo piano ci ha permesso di ridurre i costi aziendali e, soprattutto, ci ha dato l'opportunità di formare le risorse sia per la parte tecnica che per la parte teorica e di conoscenze di base del settore. Abbiamo formato 6 lavoratori e ora ne assumeremo 4 o 5. I vantaggi sono indubbiamente legati alle possibilità di crescere, compiendo i giusti passi, e all'aver risorse formate secondo il nostro personale modo di lavorare, che non riguarda solo l'aspetto prettamente tecnico ma anche quello organizzativo, relazionale e di visione attenta della realtà che ci circonda. Per noi, infatti, il valore aggiunto di una risorsa che abbia competenze tecniche è la sensibilità di approccio a ogni cosa che viene realizzata – immaginando e visualizzando ancor prima di aver realizzato il prodotto – i movimenti, l'uso e la vestibilità che avrà.

## 9. L'impegno di Gi Group e Fondazione Gi Group per promuovere un lavoro sostenibile

*Antonio Bonardo e Rossella Riccò*

### 9.1 Protagonisti di uno sviluppo sostenibile

Gi Group nasce nel 1998 a Milano dall'intuizione di Stefano Colli-Lanzi di poter contribuire al miglioramento del mercato del lavoro in Italia e a livello globale, promuovendo il valore e la cultura del lavoro e un sistema di regole e soluzioni capace di indirizzare al tempo stesso i bisogni di aziende, persone e società.

In quegli anni in Europa si sviluppa un vivace dibattito sul ruolo della flessibilità del lavoro come strumento per migliorare le performance del sistema economico, spesso condizionato dalla rigidità di una normativa non più al passo con le nuove sfide globali.

In Italia è la legge Treu del 1997 che apre verso forme contrattuali flessibili. In questa nuova regolamentazione, e nella sua successiva evoluzione del 2003 con la legge Biagi, Stefano Colli-Lanzi vede l'opportunità di "fare la differenza" sul mercato fondando un'agenzia per il lavoro. L'ambizione è quella di essere un attore capace di conciliare efficacemente le esigenze delle imprese e quelle dei lavoratori, attraverso l'offerta di tutti i servizi necessari per la gestione delle persone, dalla somministrazione di lavoro, alla ricerca e selezione<sup>1</sup>, alla formazione<sup>2</sup>, alla consulenza<sup>3</sup>, all'outplacement<sup>4</sup> fino all'outsourcing di attività specialistiche ad alta intensità di lavoro<sup>5</sup>.

Fin dall'inizio, lo sviluppo di questo portafoglio di servizi è stato realizzato per rispondere non solo alle esigenze delle aziende ma anche a quelle delle persone, ponendo grande attenzione ai bisogni individuali, in particolare attraverso le opportunità offerte e i servizi di orientamento e formazione messi a disposizione, con una spiccata sensibilità all'inclusione di tutte le fasce di candidati più deboli<sup>6</sup>.

L'intuizione iniziale, descritta dalla mission aziendale – "attraverso i nostri servizi vogliamo contribuire, da protagonisti e a livello globale, all'evoluzione del mercato del

1 Ricerca e selezione viene declinata in servizi di executive search (EXS), di search & selection di middle management (Wyser) di professional staffing (Grafton), di temporary & permanent staffing (Gi Group e le sue divisioni specializzate) o in servizi di sales & field marketing (C2C).

2 I servizi di formazione (Tack TMI), quelli di formazione finanziata (Gi Formazione).

3 I servizi di consulenza sono in ambito gestione risorse umane (Odm Consulting) e in ambito tecnologico (Enginium).

4 I servizi di outplacement (Intoo).

5 Outsourcing di attività amministrative (Gi Hr Services) mentre di attività di supply chain (Gi On Board).

6 Queste attività sono svolte dalla divisione Candidate e in parte attraverso le attività di orientamento professionale di Intoo e formazione professionale di Tack TMI e Gi Formazione.

lavoro e all'educazione al valore personale e sociale del lavoro" – è diventata la cultura distintiva di Gi Group.

Nel tempo il "sogno" si è tradotto in "progetto" e in azioni concrete che hanno portato l'azienda a crescere ed evolversi nei suoi 23 anni di vita, ampliando i propri confini di azione a livello internazionale, attraverso importanti operazioni di acquisizione e la creazione di partnership di valore, e facendo della capacità di progettazione e realizzazione di soluzioni complesse per il mondo corporate e della digitalizzazione, elementi chiave per il successo dell'azienda.

Avvalendosi del contributo e della passione di 5.300 persone, oggi Gi Group è attiva in 29 Paesi, con 650 filiali, servendo 20.000 aziende, dando lavoro a 90.000 persone su base giornaliera, coinvolgendo 50.000 persone in iniziative di employability, 25.500 giovani studenti in percorsi formativi di II livello, universitari e in attività di orientamento al mondo del lavoro, con 10.000 beneficiari di progetti di politiche attive per il lavoro, arrivando a raggiungere un fatturato di 2,5 miliardi di euro<sup>7</sup> e a essere uno dei più grandi datori di lavoro a livello italiano.

Consapevole del proprio importante ruolo nel mondo del lavoro, Gi Group ha sentito l'esigenza di dare vita a una Fondazione, con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo della cultura del lavoro attraverso studi, ricerche ed eventi culturali in grado di rafforzare il posizionamento dell'azienda, favorendo riflessioni sul senso e sul mercato del lavoro.

L'azienda finanzia le attività della Fondazione mantenendo con essa un rapporto di interscambio vivace e profondo, lasciandosi "contaminare", "interrogare" e "sollecitare" rispetto ai temi del lavoro.

Indipendentemente dalle attività della propria Fondazione, Gi Group mette in campo *attività di charity*, indirizzando parte dei propri profitti ad attività benefiche verso realtà che si contraddistinguono per il loro impegno nella formazione al lavoro, nella creazione di opportunità di lavoro per soggetti svantaggiati o nella promozione di arte e cultura. Inoltre, adotta un approccio di *responsabilità sociale di impresa* (RSI o CSR), integrando gli aspetti economico-finanziari con quelli sociali e ambientali nello svolgimento delle proprie attività e nelle relazioni con i diversi portatori di interesse sia interni che esterni.

A livello sociale l'azienda si è impegnata sul territorio italiano per:

- *promuovere lo sviluppo di una maggior cultura del lavoro e orientamento al lavoro* attraverso le iniziative "Destination Work" – attività di supporto e orientamento al mercato lavoro, alla costruzione di cv efficaci, al personal branding e al modo migliore con cui affrontare colloqui di lavoro. Queste attività vengono svolte dal personale di Gi Group in modo volontario, fuori dall'orario di lavoro, con la conversione da parte dell'azienda del corrispettivo delle ore di lavoro in finanziamento di attività di charity; "Tram del curriculum" – giornate in cui i recruiter dell'azienda si rendono disponibili su alcuni tram di Milano, appositamente attrezzati, per svolgere colloqui finalizzati a supportare le persone nella revisione del proprio cv; *attività di orientamento* al mercato del lavoro in *scuole e università*; *ospitalità in azienda di studenti* delle scuole superiori nei *percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento* (precedentemente alternanza scuola-lavoro);

7 Dati Relazione di Bilancio 2020; Bilancio Sociale 2019 Gi Group. Dati 2020 da intervista di Francesco Baroni a Repubblica.it <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6785828293624037376/>

- *migliorare il livello di occupabilità delle persone*, finanziando percorsi di formazione personale e professionale dei giovani, o di chi necessita di essere accompagnato a cogliere seconde opportunità di vita, creando partnership con altre realtà dedicate all'inclusione sociale di persone svantaggiate;
- *collaborare attivamente con organismi internazionali per contribuire all'evoluzione del mercato del lavoro*<sup>8</sup>;
- *promuovere il legame che esiste fra cultura della bellezza e lavoro*, nella convinzione che lo sguardo curioso e proteso a comprendere la realtà che lo circonda sia il primo "lavoro" dell'uomo, capace di spingerlo a trovare sempre nuove ispirazioni e strade da percorrere. A tal fine sono state costruite partnership in ambito artistico-culturale, è stato creato un percorso interno all'azienda denominato "Contagi d'arte", che periodicamente sollecita i dipendenti di Gi Group a scoprire la bellezza nell'arte e nella cultura in tutte le sue forme, e il pensiero di Natale per i propri clienti viene pensato e accompagnato con pubblicazioni di artisti o autori che collegano arte e vita, arte e lavoro, letteratura e lavoro.

A livello ambientale l'azienda si è impegnata sul territorio italiano per:

- dotare molteplici società del gruppo di certificazione ambientale ISO 14001:2014;
- ridurre l'utilizzo della plastica in azienda;
- ridurre i consumi di energia;
- contribuire a progetti agroforestali in Paesi in via di sviluppo, per consentire a migliaia di agricoltori di sostenere i costi iniziali di impianto di nuovi alberi, garantendo autonomia alimentare e opportunità di guadagno nel tempo.

L'importanza attribuita alla Responsabilità Sociale di Impresa viene sottolineata, a partire dal 2014, con la pubblicazione del CSR Report e del Codice Etico; con la nomina di un CSR & Compliance Project Manager; e con il conseguimento, nel 2017, della certificazione SA8000®:2014.

Il dettaglio rispetto alle attività di charity finanziate, ai progetti di CSR realizzati dall'azienda a livello nazionale e globale, alle certificazioni ottenute e alle partnership sviluppate, è rendicontato annualmente nel Global CSR report.

Convinta che è attraverso le azioni di oggi che si dà forma al futuro, Gi Group ha fatto proprio il concetto di sviluppo sostenibile, "uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri" (Brundtland, 1987)<sup>9</sup>.

Questa convinzione ha portato l'azienda, in occasione del suo ventesimo compleanno, a ripensare alla propria storia e ad analizzare il contesto e le sue trasformazioni per prepararsi ad affrontare il futuro. Ha così scelto di dar vita, supportata dalla propria Fondazione, al progetto editoriale *Next 20: il futuro del lavoro*, pubblicato insieme ad *Harvard Business Review Italia*, in cui studiosi di riferimento del mondo del lavoro a livello

8 Dal 2010 Gi Group fa parte della World Employment Confederation, dal 2015 fa parte dell'European Alliance for Apprenticeship e nel 2019 ha aderito alla CEO Call to Action for a New Deal for Europe, promossa da CSR Europe.

9 *Our Common Future (Brundtland Report)*, Report of the World Commission on Environment and Development, 1987 <https://digitallibrary.un.org/record/139811>

nazionale e internazionale, in diversi ambiti di studio, hanno presentato le loro riflessioni rispetto alle sfide trasformative dei prossimi vent'anni. Guardando a ciò che accade nel mondo e delineando l'evoluzione futura del lavoro è emerso con chiarezza come l'impegno per una sostenibilità economica, sociale e ambientale (ESG) sia elemento imprescindibile per lo sviluppo futuro.

## 9.2 Dallo “sviluppo sostenibile” al “lavoro sostenibile”

Le evoluzioni in ambito tecnologico, demografico, ecologico e sociale, sollecitano tutti a essere protagonisti di uno sviluppo che sia sostenibile nel lungo periodo. Osservando come i cambiamenti in essere stiano profondamente trasformando il mondo e il concetto stesso di lavoro, Gi Group e la sua Fondazione hanno avvertito la responsabilità di capire come declinare il concetto di sostenibilità rispetto al lavoro. Attraverso l'area studi e ricerche della Fondazione e il confronto interno con le diverse aziende del Gruppo, è stato avviato un approfondito lavoro di studio per riflettere sul concetto di “lavoro sostenibile” e come questo concetto sia declinabile concretamente.

Partendo dalla definizione data da Eurofound secondo cui “lavorare in modo sostenibile significa, innanzitutto, creare le condizioni affinché le persone possano sviluppare la propria professionalità e rimanere attive durante tutta la loro vita in un'ottica di costante occupabilità, eliminando i fattori che scoraggiano od ostacolano l'ingresso, la permanenza e la crescita nel mondo del lavoro”<sup>10</sup> e combinandola con le analisi fatte da Eurostat e con gli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU (soprattutto gli obiettivi 8, 4, 5, 9, 10, 12 e parte del 16), sono state identificate le caratteristiche e sono stati individuati gli ambiti ritenuti prioritari per realizzare il lavoro sostenibile secondo lo sguardo di persone, organizzazioni, istituzioni e società.

**La Figura 9.1 rappresenta sinteticamente il framework di riferimento sul concetto di lavoro sostenibile**



### 9.2.1 Lavoro sostenibile: la responsabilità delle persone

Ciascuna persona contribuisce a rendere sostenibile il proprio lavoro e quello dell'azienda in cui opera attraverso il contributo dato e i comportamenti agiti nella generazione di valore per sé, per i clienti e per i colleghi, svolgendo le mansioni affidate con competenza, responsabilità e tensione all'eccellenza.

Per le persone il lavoro è sostenibile quando:

- è *dignitoso*, permette di *cogliere il senso e il valore di ciò che si fa e del bisogno a cui si risponde*, alimentando la consapevolezza del proprio valore come persona, della propria professionalità, perseguendo in modo libero la propria *soddisfazione lavorativa*. Soddisfazione che è determinata da sicurezza (safety e security, occupabilità nel medio lungo periodo e velocità nelle transizioni di lavoro), dall'aver possibilità di sviluppo continuativo di competenze tecniche trasversali e personali, dal poter dar vita a relazioni interne positive in un ambiente inclusivo e con la possibilità di lavorare in modo "agile" esprimendo se stessi, disponendo di autonomia e responsabilità;
- *tutela*, sia attraverso soluzioni organizzative che comportamenti personali, del *benessere psico-fisico* individuale anche attraverso un corretto equilibrio fra vita professionale ed extra professionale;
- sviluppa la *capacità di "imparare ad imparare"* e investe nello sviluppo delle competenze utili ad alimentare la professionalità e spendibilità nel mercato del lavoro per stare al passo con un mondo in continua trasformazione;
- consente di *costruire relazioni professionali* che sono generative, in cui ci si sente liberi di essere se stessi, riconosciuti e rispettati, diventando protagonisti di cambiamento e miglioramento attraverso comportamenti di cittadinanza attiva.

### 9.2.2 Lavoro sostenibile: la responsabilità delle organizzazioni

Per le organizzazioni il lavoro è sostenibile quando permette loro di crescere stabilmente abbracciando i cambiamenti del mercato, valorizzando le proprie risorse e sviluppandosi in modo solidale con il territorio in cui si è inseriti, cioè quando:

- è possibile esercitare *resilienza*, modificandosi velocemente in risposta ai repentini cambiamenti di mercato, ricorrendo a una *flessibilità "virtuosa"* (che non si traduce in precarietà);
- *innovazione e creazione di valore* guidano la gestione del cambiamento del medio-lungo periodo portando a identificare e adottare nuove tecnologie, modelli organizzativi, stili di leadership e modalità di lavoro con cui coniugare efficienza, produttività e distribuzione del profitto;
- vengono *garantiti diritti umani e lavoro dignitoso* alle persone coinvolte direttamente (dipendenti) e indirettamente (fornitori e partner) nell'azienda, aperti a farsi carico e a includere le persone "fragili", cogliendo e valorizzando le loro capacità e sensibilità che diventano risorse produttive, motivazionali e valoriali;
- investe in modo continuativo nella *formazione e valorizzazione* delle persone, rendendole ingaggiate e produttive attraverso un *ambiente non discriminatorio e inclusivo* in cui sia garantita *equità e meritocrazia* e favorito un corretto *equilibrio fra tempi di vita lavorativa ed extra lavorativa*;

- la valorizzazione del *talento* e del contributo di donne, giovani e persone con significativa anzianità lavorativa è riconosciuta come una priorità, con conseguente eliminazione delle barriere per il loro ingresso e sviluppo nell'azienda, l'adozione di un approccio che combini fra loro equità, meritocrazia e risposte coerenti alle differenti esigenze, nonché l'apertura verso nuove modalità di lavoro e stili di leadership;
- vengono *ridotti gli sprechi* di risorse, si pone *attenzione all'impatto ambientale e sociale* e si investe nel territorio in cui si opera (CSR, economia circolare, riduzione inquinamento e rifiuti, ecc.) misurando i risultati ottenuti nel tempo.

### 9.2.3 Lavoro sostenibile: la responsabilità di istituzioni e società

Le istituzioni e la società contribuiscono a rendere il lavoro sostenibile quando:

- riconoscono le imprese come soggetto fondamentale per lo sviluppo del bene comune e creano *politiche industriali efficaci* (ad esempio con il miglioramento delle infrastrutture, il sostegno all'innovazione e al credito, il supporto all'internazionalizzazione);
- *combattono il lavoro nero e l'evasione* contributiva e fiscale in modo efficace, eliminando le forme di sfruttamento e il lavoro irregolare, attraverso azioni di semplificazione normativa e il monitoraggio e il controllo del rispetto delle regole;
- sviluppano efficaci *politiche attive del lavoro*, ottimizzando l'incontro fra domanda e offerta, sostenendo orientamento e formazione come strumenti principali per la riduzione della disoccupazione con particolare attenzione a donne, giovani, persone con significativa anzianità lavorativa e persone "fragili";
- *bilanciano le risorse* fra politiche passive e attive;
- promuovono la *cooperazione* fra i Centri pubblici per l'impiego e le Agenzie per il lavoro;
- indirizzano il giusto bilanciamento fra *flessibilità e sicurezza* nelle sue diverse declinazioni e fra tempi di vita e di lavoro;
- lavorano per *ridurre il disallineamento formativo* (skill-mismatch), promuovendo una formazione personale e professionale di qualità per attivare, alimentare e aggiornare le capacità e le competenze delle persone, anche revisionando i programmi scolastici in modo da favorire l'incontro tra percorso educativo/formativo e mondo del lavoro, finanziando la formazione di valore (efficacia reale e misurabile) e certificando le competenze.

La riflessione intrapresa sul lavoro sostenibile, ha stimolato l'azienda a ridefinire i propri valori<sup>11</sup> inserendo fra questi la sostenibilità. Come ricorda Stefano Colli-Lanzi nell'introduzione al *Global CSR Report*<sup>12</sup> "rivedere i valori insiti nel DNA di Gi Group dal 1998 è una scelta che va oltre le parole: i nostri nuovi valori rispecchiano i progressi che abbiamo compiuto in questi anni e la nostra direzione per il futuro".

Partendo dal rinnovo dei valori aziendali e delle competenze distintive, si è arrivati alla ridefinizione dell'Employee Value Proposition del gruppo a livello globale. "Attenzione,

11 I valori distintivi di Gi Group sono: Attenzione, Passione, Apprendimento continuo e Innovazione, Collaborazione, Sostenibilità e Responsabilità. <https://www.gigroup.com/it/social-commitment/2019-07-31-gigroup-codice-etico19-ita.pdf>

12 <https://www.gigroup.com/it/social-commitment/Gi-Group-CSR-Report-2019-ITA.pdf>

Passione, Apprendimento Continuo e Innovazione, Collaborazione, Sostenibilità e Responsabilità sono i valori che guidano le azioni di ognuno di noi, in ogni parte del mondo. La capacità di dialogare con i nostri stakeholder fa parte del nostro DNA. Cerchiamo persone che vogliano entrare a far parte della nostra storia e contribuire attivamente alla costruzione del nostro futuro, in un ambiente di lavoro positivo e collaborativo con team di persone amichevoli e competenti. Insieme a noi avrai la possibilità di apprendere continuamente e con le tue competenze contribuirai a migliorare il mondo del lavoro e la vita delle persone. Desideriamo che tu sia protagonista di una realtà in continua evoluzione e di una cultura piena di vitalità.”

In coerenza con questa EVP, Gi Group ha investito su una vera e propria Corporate University e ha definito un nuovo processo di gestione e di valutazione della prestazione, orientato allo sviluppo professionale e alla crescita della persona, supportato da un unico strumento digitale utilizzato in tutti i Paesi e da tutte le business line.

Sono state inoltre ampliate sia le iniziative di comunicazione e condivisione delle informazioni e scambio di conoscenza (knowledge sharing) – ponendo forte attenzione ai processi di integrazione delle persone a fronte delle attività di M&A realizzate – sia i canali di ascolto delle persone a livello globale attraverso istant survey periodiche che vanno ad arricchire l'analisi a cadenza biennale diretta a rilevare i livelli di energia e coinvolgimento delle proprie persone.

L'orientamento e l'impegno sempre più intenso per un approccio di sviluppo sostenibile e di lavoro sostenibile ha portato Gi Group a ripensare anche i suoi servizi in ottica di sostenibilità. A titolo di esempio si ricordano:

## Academy 100% Employability

il progetto *Employability 100%* che mira a creare un percorso di Academy in collaborazione con una o più aziende clienti di riferimento per i vari settori, garantendo, al termine della formazione, l'assunzione a tempo indeterminato di tutti i partecipanti che non vengano direttamente stabilizzati dall'azienda partner. L'Academy consiste nella realizzazione di un percorso formativo specializzato, mirato ad accompagnare i giovani a sviluppare competenze tecniche e trasversali che vadano a colmare lo skill-mismatch registrato in specifici settori o ambiti di lavoro;

## Women4

il progetto *Women4Logistics* che mira a promuovere l'occupabilità (employability) delle donne in settori tipicamente considerati “maschili” partendo dalla logistica e poi ampliandosi all'ICT e al settore meccanico, realizzando interventi di informazione sul settore e azioni di formazione tecnica di up-skilling e re-skilling in partnership con le principali associazioni di categoria e aziende del settore.

Come protagonista del mondo del lavoro e osservatore delle sue evoluzioni, Gi Group sa bene che i bisogni e i desideri delle persone evolvono, si trasformano, mutano ma non si esauriranno mai e anche il lavoro, pur richiedendo un cambiamento che sarà sempre più ricorrente, veloce, discontinuo e dirompente, non verrà meno. Le competenze tecniche, digitali e trasversali delle persone, la loro passione per il lavoro, l'attitudine all'appren-

dimento continuo e l'apertura al cambiamento sono le vere risorse in capo a persone e aziende per realizzare uno sviluppo sostenibile.

Siamo consapevoli che il percorso verso la sostenibilità è un cammino di continua crescita ed evoluzione, che è stato intrapreso, ma rispetto al quale nessuno può sentirsi arrivato e sappiamo bene che tanto resta ancora da fare.

### 9.3 Fondazione Gi Group per il lavoro sostenibile

La Fondazione Gi Group<sup>13</sup> viene fondata nel maggio 2010 con la finalità di realizzare iniziative gratuite e culturali per sostenere – nei confronti delle persone, delle organizzazioni e della società – la diffusione della cultura del lavoro, intesa come educazione al valore personale e sociale dello stesso.

Viene infatti percepita da Gi Group l'urgenza di contribuire ad alimentare una cultura che promuova il senso fondamentale e identitario del lavoro: esigenza profonda per le persone e le organizzazioni e impegno concreto nel promuovere le condizioni che lo rendano effettivo per società e istituzioni. Attraverso la Fondazione, viene quindi istituita una realtà che è distinta, benché intimamente legata a Gi Group, a cui viene dato mandato di operare, nel contesto italiano, per creare con continuità occasioni di confronto e dialogo diretto con tutti gli attori del mondo del lavoro<sup>14</sup> adottando un approccio olistico e integrato, che renda possibile identificare interventi di azione concreta.

La Fondazione, autonomamente o in partnership con realtà qualificate (Università, Fondazioni, Enti di ricerca) integra visioni ed expertise diversificate per promuovere fra i diversi stakeholder la cultura del lavoro e l'identificazione di azioni di miglioramento nel mondo del lavoro. La cultura del lavoro viene alimentata attraverso studi e ricerche che portano dati concreti a supporto della discussione e del confronto; approfondimenti rispetto alle evoluzioni del mercato e alle normative mettendone in luce il possibile impatto; incontri plenari per condividere elementi di orientamento rispetto alle scelte future di riposizionamento e sviluppo nel mercato del lavoro.

L'individuazione di possibili azioni di miglioramento viene favorita attraverso momenti di ascolto e confronto di opinioni fra diversi attori, analisi e condivisione di esperienze concrete per facilitare la diffusione di buone pratiche e attraverso la costituzione di appositi Osservatori e Think tank focalizzati sul lavoro (per esempio l'Osservatorio sul mercato del lavoro - per mantenere monitorata l'evoluzione dei dati in Italia e in Europa; l'Osservatorio sull'Apprendistato - un appuntamento annuale per promuovere la conoscenza e la comprensione del valore del contratto di apprendistato attraverso studi ad hoc che coinvolgono e portano a dialogare fra loro aziende, apprendisti, scuole, associazioni datoriali, di lavoratori, di giovani e di famiglie nonché enti territoriali e istituzioni).

La Fondazione opera attraverso un metodo che armonizza fra loro tre distinte finalità: conoscere, attivare e realizzare. *Conoscere*, perché si parte sempre dall'osservazione della realtà del Paese e del mondo del lavoro in particolare, per identificare le sfide che la caratterizzano e progettare studi di ricerca volti a evidenziare criticità e opportunità ad

13 <https://fondazione.gigroup.it/>

14 Persone, associazioni di giovani, associazioni di famiglie, associazioni sindacali, scuole, università, enti di ricerca, imprese, associazioni datoriali, consulenti del lavoro, agenzie per il lavoro, fondazioni orientate al lavoro, enti territoriali, Regioni e ministeri.

esse connesse. *Attivare*, perché una volta generati i contenuti attraverso pubblicazioni<sup>15</sup>, osservatori ed eventi, la Fondazione solleva questioni connesse al lavoro, evidenziando luci e ombre dei diversi temi, favorendo la messa a sistema di riflessioni da parte di attori diversi che vengono invitati a confrontarsi fra loro e sollecitati a prendere parte a una discussione culturale e pratica, per identificare soluzioni di miglioramento del mondo del lavoro. *Realizzare*, perché dopo aver analizzato la realtà, ascoltato i diversi attori e generato pensieri che vengono tradotti in proposte, la Fondazione diventa promotore della loro implementazione e diffusione attraverso il suo network di relazioni nazionali e internazionali. In questo modo la Fondazione diventa protagonista di occasioni integrate di attivazione di cambiamento e miglioramento del mondo del lavoro nel nostro Paese riuscendo, attraverso la sua terzietà, a coinvolgere e creare connessioni “con” e “fra” attori del mercato del lavoro, non altrimenti raggiungibili e non sempre in dialogo costruttivo fra loro (persone e imprese, scuole e imprese, sindacati e associazioni datoriali).

Il sostegno all'accesso dei giovani al mondo del lavoro, la riduzione dello skill-mismatch, la lotta contro la disoccupazione giovanile, la riduzione del tasso di neet, la promozione di una flessibilità “virtuosa” in grado di rispondere alle esigenze delle aziende e al contempo garantire sicurezza alle persone, il futuro del lavoro, sono da sempre temi al cuore dell'attività della Fondazione.

In questi ultimi tre anni la Fondazione, attraverso la sua area studi e ricerche, ha attivato approfondimenti, analisi e confronti con stakeholder interni ed esterni, per comprendere meglio come applicare il concetto di sostenibilità al lavoro, arrivando a descrivere il framework di caratteristiche fondamentali del lavoro sostenibile per persone, organizzazioni e istituzioni e società. A valle di questo lavoro, a fine 2020, la Fondazione ha ritenuto necessario istituire un Osservatorio dedicato al lavoro sostenibile, per promuovere negli anni ricerche, pubblicazioni ed eventi sul tema, per generare momenti di confronto fra i diversi stakeholder e promuovere la creazione di sinergie capaci di diffondere sempre più nel nostro Paese concrete occasioni di “lavoro sostenibile”.

Per migliorare la capacità di analisi dell'Osservatorio e ampliare la possibilità di individuare soluzioni efficaci che possano diventare modelli replicabili per promuovere il lavoro sostenibile per persone, organizzazioni e società, la Fondazione ha scelto di costituire, nell'ambito dell'Osservatorio, un Comitato scientifico multidisciplinare, che combina lo sguardo economico con quello sociologico, filosofico e del diritto. Attraverso il suo expertise, il Comitato scientifico arricchirà con le sue riflessioni, i suoi spunti e i suoi stimoli, il lavoro della Fondazione contribuendo all'approfondimento del concetto di lavoro sostenibile e alla co-creazione di soluzioni utili a promuoverlo.

15 Fra i libri pubblicati da Fondazione Gi Group: *Next20 il futuro del lavoro* (Aa.Vv., con Harvard Business Review Italia, 2018); *Studiare in azienda lavorare a scuola* (S. Cianciotta, 2016); *AAA Lavoro offresi* (L. Comi, 2015); *I mestieri del food & beverage. Fra tradizione e figure professionali emergenti* (Aa.Vv., 2015); *Garanzia Giovani* (Aa.Vv., 2014); *Il lavoro manuale orgoglio e pregiudizio* (P. Caravà, 2014); *Employability per persone e imprese* (T. Treu, 2013); *Leadership nello zaino* (P. Caravà, 2012). Fra le Guide Operative e i Vademecum pubblicati da Fondazione Gi Group: *Apprendistato di primo livello. Benefici ostacoli e proposte per attivare l'integrazione scuola-lavoro in Italia* (R. Riccò, S. Castellazzi, 2020); *A scuola di azienda in azienda. Quando l'orientamento tra scuola e impresa funziona* (R. Riccò, 2019); *Apprendistato integrazione scuola-lavoro. “Si può fare”* (R. Riccò, 2017); *Alternanza scuola-lavoro. “Why should I care”?* (R. Riccò, 2016).

Attraverso l'attività dell'Osservatorio sul lavoro sostenibile, Fondazione Gi Group intende attivare in persone, organizzazioni e istituzioni la cultura del lavoro sostenibile, creare occasioni di contaminazione e costruire partnership di valore per trasformare le idee in azioni, diventando interlocutore di riferimento sulla sostenibilità del lavoro.

#### 9.4 Fare squadra per promuovere il lavoro sostenibile

L'obiettivo che si è posta Fondazione Gi Group rispetto al lavoro sostenibile è sicuramente sfidante, ma è fondato sulla convinzione che solo andando in questa direzione potrà esserci sviluppo sostenibile. Una sfida di tale portata richiede di mettere a sistema tutte le forze e le competenze disponibili per far sì che l'impegno per l'approfondimento, la promozione e la realizzazione del "lavoro sostenibile" coinvolga il maggior numero di attori possibili sul mercato.

Per questo la Fondazione e la stessa Gi Group hanno scelto di mettersi in rete con le realtà di riferimento che in Italia si stanno occupando di sostenibilità e di lavoro: AsviS<sup>16</sup>, Sodalitas<sup>17</sup>, Fondazione per la Sussidiarietà<sup>18</sup>, Alleanza per la Generatività<sup>19</sup>, ADAPT<sup>20</sup>. L'intenzione è di continuare a sviluppare la rete di collaborazioni e di partnership coinvolgendo anche aziende e istituzioni, per essere sempre più arricchiti dal contributo e dalla visione di altri attori e ampliare la capacità di promuovere e realizzare nel nostro Paese il lavoro sostenibile.

16 Asvis, Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, è un network di organizzazioni che mira ad accrescere la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per mobilitare i diversi stakeholder allo scopo di realizzare gli obiettivi dello sviluppo sostenibile. <https://asvis.it/>

17 Sodalitas è un network di organizzazioni orientato alla promozione della sostenibilità e all'identificazione di azioni concrete di cambiamento per rendere più sostenibile la società, le imprese e il lavoro. <https://www.sodalitas.it/la-fondazione/profilo>

18 Fondazione per la Sussidiarietà è un think tank che ha lo scopo di fare della cultura sussidiaria un valore condiviso e un fermento di iniziative sociali, economiche e istituzionali. Un luogo di ricerca, formazione e divulgazione intorno ai temi sociali, economici e politici. <http://www.sussidiarieta.net/>

19 Alleanza per la Generatività è un network di organizzazioni che vuole "raccogliere, condividere, amplificare e disseminare le energie generative sul territorio nazionale rendendo ogni membro attore protagonista del mutamento culturale, investendo contributivamente in nuove infrastrutture sociali e rigenerando beni comuni, significati condivisi, identità collettive, capacità individuali, forme sostenibili di lavoro e produzione". <http://generativita.it/it/chi-siamo/alleanza/>

20 ADAPT è un'associazione senza fini di lucro fondata per promuovere, in una ottica internazionale e comparata, studi e ricerche di lavoro. <http://adapt.it/>

# Conclusioni

*Alberto Brugnoli, Mario Mezzanatica, Giorgio Vittadini*

## **Un primo risultato della ricerca: i cambiamenti nel mercato del lavoro**

Progresso tecnologico, globalizzazione, invecchiamento della popolazione e transizione ecologica sono quattro *megatrend* che stanno cambiando radicalmente la struttura del mercato del lavoro europeo. A queste dinamiche di fondo del contesto (descritte nel primo capitolo) si sono aggiunte negli ultimi anni alcune importanti crisi, come quella finanziaria e quella pandemica. Il mercato del lavoro sta richiedendo una nuova serie di mansioni, di competenze, e quindi una nuova organizzazione. Tali cambiamenti appaiono radicali in quanto riguardano tutti i lavori e tutte forme di occupazione, sia quelle maggiormente qualificate sia quelle a bassa qualifica.

Per individuare il cambiamento che sta interessando il mondo dell'occupazione, è stata effettuata l'analisi di un data-set innovativo riferito alle Web vacancy pubblicate in Italia tra il 2015 e il 2020. Come dettagliato nel terzo capitolo, il Rapporto ha preso in esame oltre 2,5 milioni di annunci di offerte di lavoro pubblicati in Italia dal 2015 al 2020 su oltre una ventina di portali, che aggregano offerte di lavoro in modo continuativo.

La ricerca è stata condotta su dati Wollybi - Burning Glass Europe srl, elaborati da Crisp ed ha esaminato due ordini di fenomeni: primo, l'andamento della domanda delle aziende e, secondo, il livello di cambiamento che la domanda delle imprese introduce nella relazione tra professioni e skill.

In generale il Rapporto ha messo in luce alcuni trend:

1. La domanda e l'offerta di lavoro si diffondono sempre più tramite piattaforme digitali-Web.
2. La nascita di nuove figure professionali: il cambiamento di quelle esistenti e delle competenze richieste.
3. La velocità con la quale questi fenomeni alterano la dinamica del mercato del lavoro richiede un continuo aggiornamento così come una capacità di cogliere i fattori di discontinuità in "tempo reale" per supportare le decisioni delle istituzioni, delle organizzazioni e delle persone.

Per ciò che riguarda l'orizzonte temporale, l'anno 2020 è stato caratterizzato da un primo periodo in cui, a seguito del crescere della curva pandemica e delle conseguenti restrizioni attuate per frenarla, si è assistito a un sostanziale "arresto" della domanda delle imprese (massimo livello di calo: meno 50% circa della domanda ad aprile 2020 durante il lockdown con apertura delle sole imprese che offrivano servizi "essenziali"). La pan-

demia ha causato una forte contrazione nei primi 4 mesi, che hanno registrato un crollo del 22% (129.400 contro i 165.000 dello stesso periodo dell'anno prima) con un calo maggiore, fra le varie figure professionali, per i manager, i cui annunci sono scesi del 31% rispetto al 2019 (circa 16.000 contro 23.000).

Si sono nello stesso tempo aperte potenziali prospettive di cambiamento, sia nell'utilizzo di nuovi strumenti per la gestione delle attività lavorative (impatto del digitale), sia negli assetti organizzativi del lavoro (ad esempio lo smart working). Nei successivi otto mesi (maggio - dicembre), invece, c'è stato un rimbalzo del 5% (276.000 offerte contro 262.000 dell'analogo periodo del 2019).

È interessante osservare che la "ripresa" del maggio 2021 ha riguardato principalmente l'area dei trasporti e della logistica (+37% rispetto allo stesso periodo del 2019, certamente legato alla esplosione degli acquisti online), così come le professioni afferenti alle aree della produzione di beni ed erogazione di servizi, con il chiaro obiettivo di riavviare alcune attività

Il manifatturiero ha originato un terzo degli annunci (32,7%, con una crescita dell'8% delle figure impegnate nella produzione di beni passate da 69.000 a 75.000) seguito da attività professionali, amministrative, tecniche e servizi di supporto (24,7%) e dal commercio (11,9%): le ricerche di addetti ai servizi sono complessivamente cresciute del 13% le (121.600 contro 107.000).

Per completare il quadro delle variazioni nel mercato del lavoro dovute alla pandemia v'è da aggiungere che il Rapporto conferma il divario geografico nella vitalità del mercato del lavoro. Nel 2020 quasi tre quarti delle posizioni ricercate su Internet riguardavano lavori al Nord (74%), il 15% nel Centro e solo l'11% nel Sud e isole.

Le evidenze emerse mostrano che il percorso verso la normalità – o meglio verso una "nuova normalità" – è ancora incerto e occorrerà un grande lavoro da parte di tutti per perseguire la strada della crescita e dello sviluppo nel prossimo futuro.

Per quanto riguarda le professioni, lo studio ne ha analizzate più di 320 descrivendo per circa 270 di esse l'"indice di cambiamento" che esprime il grado di novità – in termini di rilevanza delle skill e di nuove skill richieste – nella domanda di lavoro in Italia, paragonando le competenze richieste nel 2015 con quelle richieste nel 2019. Il Rapporto ha messo in luce i forti cambiamenti nelle figure ricercate, che sono state suddivise in quattro gruppi, a seconda del grado di cambiamento, misurato attraverso un indice costruito ad hoc, che va da 0 a 100. Molte professioni sono caratterizzate da un elevato *indice di novità* (in media 30%), inteso sia come nuove skill richieste sia come variazione/importanza delle competenze principali.

Il cambiamento coinvolge, pur con le dovute differenze, tutte le professioni osservate ed è guidato principalmente dalle competenze digitali – oramai diventate pervasive anche in professioni non propriamente tecniche – e dalle competenze trasversali (le cosiddette *soft skills*): si assiste ad esempio a una crescita elevata di competenze digitali anche per figure i cui compiti non sono legati alla tecnologia.

L'indice di novità più elevato caratterizza le professioni high skill (dirigenti, professioni scientifiche e tecniche di alta specializzazione – mediamente 59%) ed è contraddistinto da competenze di analisi dei dati (a supporto dei processi decisionali), dall'utilizzo di tecniche all'avanguardia per innovare i processi produttivi e di erogazione dei servizi (IOT, cloud computing, Intelligenza Artificiale) e dallo sviluppo di competenze legate

alla valorizzazione e gestione dei rapporti con i clienti mediati da piattaforme digitali/social network.

Tali competenze sono accompagnate da una crescente domanda di skill trasversali o *soft skills* a dimostrazione del fatto che affrontare un mercato sempre più complesso, dinamico e in continua trasformazione, è una sfida che coinvolge la persona, oltre che le sue conoscenze e competenze.

Oltre alle figure trainanti il cambiamento, legate all'innovazione tecnologica, ci sono moltissime figure professionali più tradizionali (cassieri, disegnatori informatici, impiegati di assicurazioni, assistenti sociali, consulenti legali, per citarne alcune), che hanno un indice di cambiamento decisamente elevato. Tali figure professionali sono caratterizzate certamente da competenze specifiche ma, nel contempo, è sempre più evidente che competenze digitali e *soft skills* incidono significativamente nella domanda espressa dalle aziende e guidano una richiesta di cambiamento estremamente elevata.

È interessante riportare il grado di incidenza sulle richieste delle aziende delle diverse tipologie di skill. Complessivamente le skill digitali incidono per il 18%, quelle trasversali per il 29% e la quota rimanente (52%) riguarda le skill professionali. Tali valori sono diversi per le professioni che appartengono ai differenti gruppi per cui è stato calcolato l'indice di novità; in particolare il gruppo con il più alto grado riguarda il 26% di skill digitali, il 28% di skill trasversali e il 44% di skill professionali.

Pur con gradi differenti, è evidente dalle analisi effettuate che la domanda di nuove professioni è una realtà in atto oggi e che proseguirà velocemente nel prossimo futuro. Una sfida particolarmente impegnativa per i sistemi educativi e formativi, per le imprese, per i servizi al lavoro e per le istituzioni.

### **La previsione sui settori maggiormente interessati dai cambiamenti**

Partendo dai risultati del Rapporto e dall'esame delle aree su cui si focalizzeranno i maggiori investimenti pubblici, attraverso i fondi europei e il fondo InvestEU dell'Unione europea, si possono identificare i settori che dovrebbero potenzialmente registrare un bilancio positivo in termini di occupati. In particolare le aree identificate dall'Unione europea sono:

- il settore dell'energia (energie rinnovabili pulite, efficienza energetica, infrastrutture energetiche sostenibili, biocarburanti, cattura e stoccaggio del carbonio);
- il settore delle infrastrutture di trasporto e delle soluzioni di mobilità sostenibili (rete transeuropea, intermodalità, mobilità urbana intelligente e sostenibile, veicoli a basse e zero emissioni, infrastrutture ferroviarie e infrastrutture per la navigazione, infrastrutture per i combustibili alternativi);
- il settore dell'ambiente (servizio idrico, infrastrutture per la gestione dei rifiuti, gestione delle risorse ambientali, ripristino ecosistemi, infrastrutture verdi e blu, sviluppo rurale e costiero sostenibile, cambiamento climatico, economia circolare, decarbonizzazione delle industrie, promozione del patrimonio culturale sostenibile);
- il settore della bioeconomia sostenibile (agricoltura sostenibile, silvicoltura, pesca, acquacoltura);
- il settore delle telecomunicazioni (infrastrutture di connettività digitale) e delle tecnologie e dei servizi digitali (Intelligenza Artificiale, tecnologie quantistiche, cybersecurity, Internet delle cose, blockchain, competenze digitali avanzate, robotica e automazione, fotonica);

- il settore della ricerca, sviluppo e innovazione (infrastrutture di ricerca, progetti collaborativi, trasferimento di conoscenze e tecnologie, tecnologie abilitanti fondamentali, nuovi prodotti sanitari);
- il settore dell'economia sociale (imprenditoria sociale, istruzione e formazione, infrastrutture sociali, attività culturali, soluzioni innovative in campo sanitario).

Aspettative promettenti sono riposte nello sviluppo dell'economia sociale che contribuisce per circa l'8% del PIL europeo con oltre 13,6 milioni di occupati e che potrebbe rappresentare la chiave per definire un nuovo modello di crescita più aderente agli obiettivi di Agenda 2030, che metta al centro del progetto i lavoratori, attraverso, ad esempio, il modello cooperativo.

Ai settori sopra individuati si aggiunge poi il turismo, che costituisce un settore molto rilevante nell'economia dell'Unione europea e che ha subito una contrazione importante a causa della pandemia da Covid-19. A livello europeo, infatti, nel 2019 il settore del turismo contribuiva per circa il 10% del PIL europeo e occupava circa 38,5 milioni di persone. Il sostegno dell'Unione europea sarà rivolto alla promozione di un turismo sostenibile, innovativo e digitale.

Dal punto di vista degli effetti negativi, la transizione digitale crea una serie di sfide da affrontare in alcuni settori tradizionali. La digitalizzazione delle attività economiche renderà necessario un numero minore di addetti, con effetti sull'occupazione, come segnalato dalla maggior parte degli studi scientifici. Al contempo, vi saranno lavori più complessi che richiederanno competenze tecniche specifiche sempre maggiori, come emerge anche dall'analisi condotta nel secondo capitolo.

I primi effetti della transizione digitale sono evidenti nel settore commerciale, finanziario e dell'intrattenimento. La transizione digitale, inoltre, potrebbe generare, se non ben governata, anche la precarizzazione dei posti di lavoro e un ulteriore sviluppo della "gig economy". Vi è dunque il rischio che i benefici della digitalizzazione vengano colti da pochi operatori e che la transizione digitale, se non ben governata, allontani, piuttosto che avvicinare, l'obiettivo di sviluppo sostenibile relativo alla piena occupazione e alla promozione di un lavoro dignitoso. Similmente, anche la transizione verde avrà degli effetti occupazionali, a causa della chiusura o dello spostamento delle attività più inquinanti ovvero della modifica dei processi produttivi.

I settori interessati maggiormente dalla transizione dovrebbero essere quelli responsabili complessivamente del 90% di tutte le emissioni di CO<sub>2</sub> prodotte dai settori economici: produzione di energia elettrica, industria estrattiva, agricoltura e industria manifatturiera. Tali settori, tuttavia, generano meno del 25% dell'occupazione e del valore aggiunto a livello europeo. Sono necessarie, perciò, anche adeguate politiche attive per il lavoro.

## **Una prima riflessione: gli impatti sull'organizzazione del lavoro dopo la pandemia**

Quanto enunciato nei primi due paragrafi delle Conclusioni porta ad alcune osservazioni sintetiche. L'innovazione organizzativa che si esprime nelle nuove forme di relazione uomo-macchina, da quella delle *high-performance work practices* fino a quella, oggi più discussa, del lavoro da remoto (in particolare il lavoro agile) sono profondamente connesse a un concetto di sostenibilità del lavoro che la pandemia stessa ha contribuito a

rilanciare. Sostenibilità intesa sia dal punto di vista ambientale, e quindi connessa anche a tecnologie che intervengono a questo fine, sia in relazione alle modalità di produzione e di lavoro, che siano rispettose della dignità della persona. La riduzione del carico di lavoro manuale consente di immaginare, pur all'interno di un processo lungo, un lavoro più sostenibile per la salute fisica e mentale. Allo stesso tempo, una forma di lavoro da remoto che salvaguardi dai rischi psico-sociali ma che potenzi l'autonomia dei lavoratori e la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, è uno strumento importante verso la sostenibilità.

Il concetto stesso di lavoro sostenibile può essere una guida per la definizione di come modellare questi strumenti produttivi e organizzativi e un argine a un loro utilizzo che abbia una finalità meramente estrattiva di capitale fisico e intellettuale.

Da questo punto di vista emerge un'esigenza di condivisione come chiave del metodo con cui questi strumenti vengono introdotti. In particolare, forme di partecipazione organizzativa dei lavoratori che possono attuarsi attraverso buone relazioni industriali all'interno dei contesti aziendali, paiono una strada interessante da percorrere per conciliare le esigenze produttive e la sostenibilità del lavoro. L'introduzione unilaterale di questi strumenti potrebbe portare infatti, in contesti di scarsa o non piena conoscenza delle esigenze dei lavoratori stessi, a un crescente livello di non-sostenibilità organizzativa che rischierebbe non solo di intaccare il clima aziendale ma, soprattutto, di vanificare lo sforzo organizzativo stesso, in particolare a fronte dell'introduzione di pratiche che vedono nel coinvolgimento attivo dei lavoratori una precondizione necessaria. La sfida dell'organizzazione del lavoro nell'odierno contesto di trasformazione non è quindi solo una questione tecnica o manageriale, ma di ripensamento dell'idea stessa dell'impresa, delle sue relazioni e dei suoi componenti.

## **Un secondo risultato della ricerca: il problema del mismatch**

Il tema dell'occupazione diviene cruciale a fronte dei grandi cambiamenti in atto, proprio nei momenti in cui è più necessario sostenere la crescita.

A livello europeo, vi è un forte divario (o mismatch) tra domanda e offerta di specialisti in TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione): circa l'8,2% di tutti i posti vacanti è riferibile a tale gruppo, ma gli specialisti in TIC rappresentano meno del 4% della forza lavoro nell'Unione europea.

In Italia, però, il problema è ancora più grave. Ad aprile 2021 – dati Istat – 488mila persone cercavano lavoro e, contemporaneamente, le imprese chiedevano circa 243mila lavoratori che non riuscivano a trovare. Secondo il Bollettino Excelsior, per giugno 2021 le imprese avrebbero voluto assumere 560mila lavoratori che, nel 30 per cento dei casi, sono stati di “difficile reperimento”. Se nel 13 per cento dei casi le imprese trovano candidati senza le competenze richieste, 15 volte su cento mancano completamente le candidature, cioè le persone non rispondono alle inserzioni.

Il Rapporto ha approfondito l'argomento effettuando un sondaggio (riportato nel quinto capitolo) fra dirigenti delle risorse umane, manager di aziende, di associazioni di impresa e di aziende di servizi per il lavoro che mostra quali sono le difficoltà nel trovare personale adatto alle esigenze delle imprese. In particolare, la carenza di formazione scolastica è fortemente sottolineata dalle aziende di piccola dimensione, mentre per le grandi imprese la preparazione tecnica è ritenuta buona.

La rete dei centri pubblici per l'impiego non viene presa in considerazione e, in generale, si conferma l'assenza di una rete integrata di servizi al lavoro (il ricorso alle APL riguarda prevalentemente la ricerca di personale in somministrazione – a volte considerato come periodo di prova – ma sono poco utilizzate per la ricerca e selezione). Nella sostanza tutti gli intervistati condividono l'evidenza “dell'assenza di politiche attive” per il lavoro, elemento che comporta che le imprese si muovano senza supporto di servizi strutturati per la ricerca del personale.

Da ultimo, gli intervistati evidenziano due fattori che stanno cambiando i lavori: il primo riguarda l'impatto sempre più rilevante della digitalizzazione sulle attività lavorative; il secondo lo smart working e le previsioni del suo sviluppo nel prossimo futuro. Su questo tema l'entusiasmo dei primi periodi pare ormai definitivamente archiviato. La previsione di tutti è che si arriverà a una flessibilità contrattata che contempla uno o al massimo due giorni settimanali di lavoro fuori ufficio. Tutti hanno richiamato il fatto che il lavoro è soprattutto relazione sociale e la rottura imposta dal lockdown è stata pagata in termini di difficoltà nella crescita all'interno dell'azienda.

Il fenomeno è destinato ad allargarsi, se si pensa che alcuni settori, come ad esempio quelli delle raffinerie o dell'*automotive*, legati a combustibili tradizionali, il commercio o il sistema del credito che non fanno uso di Internet, sono destinati necessariamente a ridimensionarsi o a morire di fronte alla transizione ecologica e digitale.

Centrale è quindi il tema dell'adeguamento e del trasferimento delle competenze necessarie per sostenere l'occupazione nei settori interessati dalla trasformazione economica e dal nuovo paradigma di sviluppo sostenibile, in uno scenario di invecchiamento della popolazione e di mobilità dei lavoratori tra i diversi Stati, come visto nel primo capitolo.

A livello operativo, pertanto, diviene fondamentale accompagnare il processo di trasformazione economica valutando in che modo le competenze dei lavoratori di interi settori interessati dalla transizione possano essere trasferite o integrate per consentire di cogliere le opportunità offerte dal nuovo modello di sviluppo sostenibile perseguito.

## **Nuove competenze, mismatch e politiche per il lavoro sussidiarie dell'Agenda 2030 dell'ONU**

C'è ora da chiedersi quali politiche siano necessarie per accompagnare le profonde trasformazioni in atto.

I *megatrend* esaminati nel primo capitolo e la crisi scaturita dalla pandemia da Covid-19 hanno indotto l'Unione europea a definire una nuova strategia di crescita atta a favorire la maturazione di nuove competenze per affrontare i cambiamenti in corso.

Infatti, anche in occupazioni specifiche, le competenze rilevanti possono essere diverse a seconda del settore in cui il lavoratore è impiegato, o a seconda dell'area geografica in cui è inserito.

La trasformazione dell'economia e il perseguimento degli obiettivi di transizione verde e digitale potrà essere sfruttata appieno da alcune aree del territorio nazionale, ma presenta il rischio di allargare i divari e le disuguaglianze sociali nei territori meno sviluppati. I territori in ritardo dal punto di vista dello sviluppo sono quelli dove si collocano le imprese più fragili che si caratterizzano per essere meno innovative, meno digitalizzate e meno esportatrici. Tali imprese sono state già messe a dura prova dalla crisi scaturita dalla pan-

demia da Covid-19 e potrebbero essere espulse dal mercato a seguito del mutamento del paradigma di sviluppo, con effetti occupazionali negativi.

In altri termini, il mercato del lavoro non è uniforme, bensì caratterizzato da diversi mercati del lavoro locali che hanno caratteristiche spesso molto differenti e in cui si registrano i fenomeni di mismatch più rilevanti.

Diventa fondamentale per tali territori, in un'ottica sussidiaria, essere accompagnati, sostenuti o, nei casi più gravi, sostituiti dal livello nazionale, per realizzare gli investimenti necessari volti a ridurre i divari nella transizione verde e digitale, oltre che di cittadinanza, favorendo nuove opportunità occupazionali e di insediamento di imprese e, nel contempo, appare essenziale assegnare una parte rilevante degli investimenti destinati a tali territori all'economia sociale, che potrebbe generare l'effetto di creare nuova occupazione e di far crescere il capitale sociale esistente.

Ciò presuppone una elevata conoscenza delle imprese e dei fabbisogni dei territori, ovvero dei mercati del lavoro, e la capacità di definire tempestivamente le politiche pubbliche necessarie all'occupazione in partenariato con il settore produttivo.

È richiesto, quindi, un approccio sussidiario per ragionare in termini di competenze e affrontare in modo efficace i mismatch presenti nei diversi mercati del lavoro locale che hanno caratteristiche spesso molto differenti.

Per questi motivi l'approccio dell'Agenda 2030 – che dovrebbe guidare l'azione politica di tutti gli Stati membri e del governo nazionale per preparare ai nuovi lavori ed evitare il mismatch – è di tipo sussidiario, tipicamente bottom up. Si propone dunque di:

- aumentare considerevolmente entro il 2030 il numero di giovani e adulti con competenze specifiche – anche tecniche e professionali – per l'occupazione (posti di lavoro dignitosi) e per l'imprenditoria (obiettivo 4.2);
- raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione, con particolare attenzione all'alto valore aggiunto e ai settori a elevata intensità di lavoro (obiettivo 8.2);
- promuovere politiche orientate allo sviluppo, che supportino le attività produttive, la creazione di posti di lavoro dignitosi, l'imprenditoria, la creatività e l'innovazione e che incoraggino la formazione e la crescita delle PMI, anche attraverso l'accesso a servizi finanziari (obiettivo 8.3);
- garantire entro il 2030 un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per donne e uomini – compresi i giovani e le persone con disabilità – e una corretta remunerazione per lavori di equo valore (obiettivo 8.5);
- proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, inclusi gli immigrati – in particolare le donne – e i precari (obiettivo 8.8);
- concepire e implementare entro il 2030 politiche che favoriscano un turismo sostenibile che crei lavoro e promuova la cultura del territorio e i prodotti locali (obiettivo 8.9)
- sviluppare e rendere operativa entro il 2020 una strategia globale per l'occupazione giovanile e implementare il Patto Globale per l'Occupazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (obiettivo 8.b).

## Politiche sussidiarie per istruzione e formazione al centro del Recovery plan per l'Italia

Le riflessioni contenute nel Rapporto portano ad avanzare suggerimenti cruciali per l'utilizzo del Recovery plan e degli altri strumenti finanziari dell'Unione europea, che faranno arrivare al nostro Paese molte risorse economiche, circa 245 miliardi di euro. Se quanto abbiamo visto è vero, ci chiediamo se esso condurrà anche a un'idea nuova di lavoro o se sarà solo uno stanziamento di fondi senza progetto e senza orizzonte ideale.

Molti investimenti e nuove infrastrutture metteranno sicuramente in moto la domanda di lavoro con una crescita stimata dell'occupazione totale del 3,2%, ma se non verranno accompagnati da una visione del lavoro e dei suoi cambiamenti come quelli sopra descritti rischieranno di essere inutili.

Nell'ottica sintetizzata nei precedenti paragrafi e contenuta nell'Agenda 2030, sarà cruciale migliorare il coordinamento tra politiche economiche e politiche per il lavoro partendo dalla conoscenza degli aspetti micro delle nuove competenze necessarie ai lavoratori. Anche in questo caso l'approccio bottom-up è importante.

Alcuni criteri sembrano fondamentali:

1. Per quanto detto nel capitolo 3, appare decisivo individuare i settori nei quali si genereranno opportunità occupazionali e quelli che registreranno le ricadute negative della transizione verde e digitale.
2. Un tassello fondamentale nel quadro di misure volte a ridurre il mismatch tra domanda e offerta è costituito dalla riforma del sistema di orientamento. Se esistono migliaia e migliaia di posizioni lavorative vacanti e la contemporanea diffusa sensazione che il lavoro manchi, significa che i canali che mettono in comunicazione domanda e offerta non funzionano.

Occorre sottolineare che la selezione del personale è tuttora gestita soprattutto attraverso canali diretti dell'impresa, sia personali che territoriali degli imprenditori, sia attraverso i siti Web aziendali. La rete Internet, in particolare i social network, sono sempre più strumenti che fanno parte del processo di selezione del personale.

3. La questione cruciale riguarda, tuttavia, l'istruzione e la formazione professionale. Il 15,4 per cento dei disoccupati ha la licenza di scuola elementare o nessun titolo di studio; 13,3 per cento possiede la licenza di scuola media; il 9 per cento il diploma di scuola superiore; il 5,1 per cento la laurea o un titolo post-laurea. Non interrompere precocemente gli studi, quindi, è e rimane la scelta fondamentale per inserirsi nel mercato del lavoro. Nel nostro Paese dobbiamo lavorare di più e studiare di più. Ancora troppo pochi sono quelli che arrivano ad avere una preparazione terziaria e di natura tecnico-scientifica adeguata alle richieste del mercato del lavoro.
4. In questo quadro, come si evidenzia nel Rapporto, diviene cruciale la formazione professionale. Essa è particolarmente considerata dalle grandi imprese e viene ritenuta fondamentale per artigiani e PMI, ma è ancora poco diffusa: mancano giovani per molte discipline e il sistema duale non è rispondente alle necessità delle imprese. Un giudizio positivo generalizzato si riscontra per gli ITS, che le imprese ritengono debbano crescere in termini numerici, diffondersi territorialmente ed essere semplificati nella governance. Non è un caso che il presidente del consiglio, Mario Draghi, abbia parlato della necessità di rinforzare il sistema di formazione terziario non universitario (ITS) e abbia inserito nel PNRR un investimento di circa 20 volte superiore a quan-

to finora previsto per raggiungere in questo modo gli standard europei. Le famiglie sentono come un'onta che un ragazzo scelga l'istituto professionale anziché il liceo, soprattutto se appartengono a fasce abbienti; e ciò è del tutto irrazionale perché, secondo dati del 2019 pre-pandemia, l'istruzione e la formazione tecnica e professionale sono un percorso alternativo per l'ingresso nel mondo del lavoro: i giovani adulti (25-34enni) che hanno raggiunto un livello d'istruzione secondario o post-secondario non terziario professionale hanno prospettive d'impiego simili ai giovani che hanno ottenuto un titolo di studio terziario. Questo trend appare confermato anche per il futuro.

5. Non solo: non bisogna mai interrompere il percorso di istruzione. La dimensione dell'impegno per la formazione continua dei lavoratori è segnalata dall'Action plan attuativo dell'European Pillar of Social Rights. L'obiettivo da raggiungere per il 2030 è che il 60% dei lavoratori sia coinvolto ogni anno in attività formative adeguate (ora la media europea è attorno al 35% e quella italiana supera appena il 10%) e che l'80% degli adulti possessa almeno competenze digitali di base.

Investire in formazione durante tutto l'arco della vita è fondamentale: un nuovo modo di formarci è il cambiamento richiesto e in corso sotto i nostri occhi. La sfida delle competenze non è connessa solo alla transizione digitale, ma si estende anche alla transizione verde e richiede di sostenere la trasformazione dei sistemi di istruzione e formazione.

Da questo punto di vista, è di grande importanza il segnale dato dall' art. 48-bis. del Decreto Sostegni bis n. 73/2021 riguardante il Credito d'imposta sui costi sostenuti dalle imprese per la formazione professionale di alto livello dei propri dipendenti: "A tutte le imprese – si legge al capitolo 1 – indipendentemente dalla forma giuridica, dalla dimensione aziendale e dal settore economico in cui operano, che effettuano spese per attività di formazione professionale di alto livello nel periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2020, è riconosciuto un credito d'imposta in misura pari al 25 per cento, nel limite massimo complessivo delle risorse di cui al comma 5".

6. Non basta però investire in formazione professionale. Affrontare il tema del divario tra domanda e offerta di lavoro significa anche incrementare la quota di giovani diplomati e laureati paurosamente basso in Italia. Secondo dati Istat, nel 2019 tale quota è risultata del 62,2%, molto inferiore alla quota media europea (78,7% nell'Ue28), ancor più distante dai livelli dei principali Paesi dell'Unione (86% in Germania, 80,4% in Francia e 81,1% nel Regno Unito). Solo Spagna, Malta e Portogallo presentano valori inferiori all'Italia. Non meno ampio è il divario rispetto alla quota di popolazione di 25-64enni con un titolo di studio terziario: 19,6%, contro un valore medio europeo del 33,2%. Anche la crescita della popolazione laureata è più lenta rispetto agli altri Paesi dell'Unione, con un incremento di soli 0,3 punti nell'ultimo anno (+0,9 punti in media Ue) e di 2,7 punti nell'ultimo quinquennio (+3,9 punti in media Ue). Senza una forte crescita dell'istruzione sarà impossibile imparare nuovi lavori.
7. Tuttavia non sarebbe sufficiente una crescita solo quantitativa: occorre anche investire in un tipo diverso di istruzione. Le nuove professioni che si stanno affermando – descritte nel Rapporto – stanno facendo emergere il crescente valore, rispetto al passato, di abilità trasversali legate alla personalità, quali la capacità di collaborare e di comunicare. C'è da aspettarsi che, proseguendo su questa linea, la velocità dei

cambiamenti, unita alla difficile congiuntura economica in corso, metterà sempre più al centro dell'attenzione la capacità di "imparare a imparare", di cui qualità legate alla personalità come passione, grinta, capacità critica, umiltà, creatività, apertura mentale, responsabilità, stabilità emotiva sono una parte decisiva.

In questo contesto è emerso un nuovo approccio al concetto di capitale umano che lo lega anche a quelle abilità e qualità che prendono il nome di *soft skills*, *non cognitive skills* o *character skills*: tratti di personalità innati e formati dall'interazione con l'ambiente, che condizionano l'apprendimento e le abilità lavorative e possono cambiare in maniera significativa nel corso dell'esistenza di un individuo (Heckman et al.)<sup>1</sup>.

In un recente volume dedicato a questo tema<sup>2</sup>, Chiosso e Grassi (2021) mostrano la differenza di tale concetto rispetto alla precedente concezione di capitale umano, dandone una lettura di tipo pedagogico: "Mentre la costruzione della competenza poggiava su una concezione dell'uomo come parte di un sistema da organizzare nel segno della massima efficienza ed efficacia, le *non cognitive skills* considerano l'esperienza umana a più vasto raggio. In essa non solo hanno diritto di cittadinanza anche altre esperienze vitali oltre a quelle finalizzate alla conoscenza, ma proprio queste sono in grado di dare maggiore spessore alla competenza stessa"<sup>3</sup>. "Pensiamo alla capacità di prendere iniziativa, di pensare per problemi (cioè di far domande), di imparare a lavorare insieme per raggiungere uno scopo comune. O pensiamo anche all'impegno, alla motivazione, alla capacità di autoregolarsi, all'affidabilità e all'adattabilità"<sup>4</sup>.

I Report OECD 2015 e 2017<sup>5</sup> sottolineano il ruolo delle *non cognitive skills* come fattore chiave per la riuscita in diverse dimensioni della vita, congiuntamente alle *cognitive skills*, mettendo in luce come esse si rafforzino reciprocamente. La coscienziosità, l'amicalità, l'apertura alla realtà e la stabilità emotiva sono le *non cognitive skills* che più determinano il successo degli individui, aumentano la capacità di perseguire e raggiungere gli obiettivi, di lavorare insieme agli altri e gestire le emozioni e le reazioni. Ne consegue la necessità di promuovere lo sviluppo del bambino da tutti i punti di vista, non solo cognitivo e accademico, ma anche sociale e relazionale.

## Un cambiamento di mentalità

Per concludere occorre introdurre una ulteriore considerazione che mette in gioco un elemento, se vogliamo, ancora più immateriale della vicenda, quello che riguarda l'approccio culturale, valoriale. Il mercato del lavoro italiano è caratterizzato da tassi di occupazione più bassi della media dei Paesi europei. Come sappiamo, in Italia, con la pandemia, il tasso di occupazione nel 2020 è calato più della media europea, soprattutto per le donne e i giovani, nonostante l'ampio utilizzo degli ammortizzatori sociali. Dopo la Grecia,

- 1 Heckman, J. J., Humphries, J. E., Kautz, T. (a cura di) (2014), *The myth of achievement tests: The GED and the role of character in American life*, University of Chicago Press, Chicago.
- 2 Chiosso G., Poggi A.M., Vittadini G. (2021), *Viaggio nelle character skills. Persone, relazioni, valori*, Il Mulino, Bologna.
- 3 Chiosso G., Grassi O. (2021), *Oltre l'egemonia del cognitivo*, in Chiosso G., Poggi A.M., Vittadini G. (2021), p. 33.
- 4 Chiosso G., Poggi A.M., Vittadini G., *Introduzione*, in Chiosso G., Poggi A.M., Vittadini G. (2021), p. 10.
- 5 OECD (2015), *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris; OECD (2017), *Skills and Global Value Chains*, OECD Skills Outlook, OECD Publishing, Paris.

registriamo il dato peggiore, essendo passati dal 59 per cento del 2019 al 58,1 per cento (mentre nello stesso periodo, la media europea è passata dal 68,5 al 67,7 per cento – dati Eurostat). Il divario è ancora maggiore se si considerano i giovani fra i 15 e i 29 anni: 54 per cento contro una media europea del 76,2 per cento. L'Italia è lontanissima da quel 78 per cento previsto come benchmark al 2030 per gli Stati membri dall'Action Plan europeo relativo all'attuazione del *Pillar of social rights*. I dati non sono migliori per quanto riguarda l'occupazione femminile: Italia 49,4 per cento, UE 64,2). L'obiettivo del 60% di tasso di occupazione femminile è raggiunto solo dall'Emilia Romagna e dalla Lombardia, mentre al Sud esso oscilla fra il 30 e il 40%.

La pandemia ha peggiorato la condizione di chi già stava peggio. Il blocco dei licenziamenti e la *cig* hanno fatto sì che il peso della crisi fosse pagato dai lavoratori con contratti a termine, dai somministrati e fossero interrotti i tirocini: tutte tipologie di contratto molto in uso nei servizi, laddove proprio le donne e i giovani sono i maggiormente coinvolti. In questa crisi quasi il 30% di chi ha perso il lavoro era lavoratore autonomo (e "Partita Iva"). Occorrono tutti gli investimenti in infrastrutture, adeguamenti produttivi, istruzione, formazione necessari per adeguarsi ai nuovi lavori descritti in precedenza.

Tuttavia, dobbiamo ammettere che è anche necessario un cambio di mentalità. Il Paese dei 25 milioni di emigranti alla ricerca del lavoro – del lavoro nel primo articolo della Costituzione, del lavoro come strumento di mobilità verticale – sembra essere affetto da un pernicioso immobilismo le cui ragioni in questa sede possiamo solo accennare.

Lavoriamo poco anche perché dal punto di vista di chi cerca lavoro in molte zone del Paese si preferisce il reddito di cittadinanza unito al lavoro nero, piuttosto che la ricerca del lavoro e si concepisce il lavoro come "posto fisso" da difendere a ogni costo piuttosto che un "percorso" che obbliga a cambiare.

Da questo punto di vista il 12% dei laureati italiani che vanno a lavorare all'estero e i ragazzi che sempre più scelgono università in territori dove è più semplice trovare lavoro, sono l'avanguardia di una nuova mentalità che tutti a ogni età dovremmo imitare.

Per lavorare oggi occorre essere flessibili, disponibili a cambiare anche luogo di vita. Dall'altra parte imprenditori e aziende devono smettere di concepire le persone come risorse da sfruttare. "È l'uomo la risorsa", come disse François Michelin nel suo intervento al Meeting per l'amicizia tra i popoli del 2004. È una enorme miopia che si ritorce contro le aziende non garantire adeguate retribuzioni minime, condizioni di lavoro dignitose, contratti di lavoro stabili, possibilità di formazione continua, orari di lavoro compatibili con una vita familiare e relazionale.

Soffermandoci su quest'ultimo importante aspetto, il conflitto tra lavoro e famiglia, per le donne italiane, non è mai stato risolto. Anzi, l'anno della pandemia sembra aver riportato l'orologio indietro addirittura di qualche decennio. La perdita del lavoro nel 2020 riguarda per il 98 per cento le donne: una donna su due alla fine del primo lockdown aveva rinunciato ad almeno un progetto a causa del Covid e il 31 per cento annullava o posticipava la ricerca di un lavoro. È un problema complesso che chiede di essere approfondito in altra sede e tocca temi quali il sistema di supporto alle famiglie in termini economici e di servizi di welfare, la tutela dei diritti dei lavoratori, l'organizzazione del lavoro, la conciliazione con i tempi di vita. Uno degli aspetti più importanti è che il cambiamento del lavoro debba coincidere soprattutto con un miglioramento delle condizioni di vita di uomini e donne.



## **COMMENTI**



# Francesco Baroni

*Country Manager Italia, Gi Group*

Il titolo del Rapporto predisposto quest'anno dalla Fondazione per la Sussidiarietà evidenzia la necessità di approfondire il tema del lavoro sostenibile, tema non usuale e non scontato in un contesto dove il termine sostenibilità è associato primariamente all'ambito delle risorse energetiche e dell'impatto ambientale.

Non esiste in letteratura una vera e propria definizione di "lavoro sostenibile", se non quella data da Eurofound nel 2015, che declina il significato di sostenibilità applicato al lavoro, associandolo alla durata del periodo di attività di una persona che si auspica possa prolungarsi al massimo.

Tale definizione, in una cultura dove spesso si mette in discussione il valore di poter essere impiegati il più a lungo possibile e dove si interpreta il lavoro nella sola accezione di un'attività professionale o subordinata, ha il merito di richiamare al valore che il lavoro, nel suo significato più ampio, è per ciascuna persona e per la società. Non è però scontato identificare quali siano i fattori che rendono tale definizione applicabile e, soprattutto, come debbano operare i diversi attori che effettivamente "fanno" il mercato del lavoro.

Quando parliamo di mercato del lavoro, intendiamo un sistema costituito da persone, aziende e istituzioni che, insieme, devono creare le condizioni perché il lavoro ci sia e perché esso sia dignitoso e capace di generare valore, superando posizioni conflittuali e ideologiche spesso basate sull'idea del "posto di lavoro", ormai è messa in crisi dai profondi cambiamenti in atto.

La nostra esperienza quotidiana di incontro con centinaia di migliaia di candidati e lavoratori conferma quanto evidenziato nel primo capitolo sui "megatrend". Innovazione tecnologica, digitalizzazione, invecchiamento della popolazione, cultura e comportamenti delle nuove generazioni, nuovi assetti delle filiere produttive e logistiche, stanno facendo emergere un nuovo scenario, in cui il lavoro è sempre più strettamente legato, da un lato, alle competenze di ogni individuo e alla sua capacità di mantenerle aggiornate – in un contesto in cui i cambiamenti sono sempre più rapidi – e, dall'altro, alla disponibilità di manodopera utilizzabile per lavori manuali e di "caring" ritenuti di scarso valore. Entrambe queste situazioni hanno portato il mercato del lavoro a dover far fronte a una difficoltà generalizzata di reperimento dei talenti e all'aumento della fascia di popolazione non attiva.

È evidente l'impatto negativo che un tale fenomeno ha su tutto il sistema socio-economico (competitività, produttività, welfare) e che ne mina la sostenibilità.

Rendere il lavoro sostenibile è una sfida che non possiamo permetterci di perdere, al fine di raggiungere gli obiettivi 2030: occupazione del 78% della popolazione in età 20-64 anni, partecipazione a interventi formativi di almeno il 60% della popolazione lavorativa, riduzione del numero di persone a rischio povertà ed esclusione sociale di almeno 15 milioni di unità. Studiare le evoluzioni in essere, riflettere sulle criticità che esse sollevano adottando uno sguardo integrato e sistemico, cercando di identificare soluzioni e coinvolgendo i diversi attori in gioco, definendo con loro priorità di azione e intervenendo rapidamente per favorire i cambiamenti necessari a persone, organizzazioni e società è ciò che occorre fare per rendere il lavoro sostenibile ed è diventata una nostra priorità.

Come si evince dal secondo capitolo del Rapporto, almeno a livello europeo, c'è la consapevolezza dei cambiamenti in atto e c'è una forte coerenza delle politiche europee sul lavoro rispetto alle sfide in corso.

Focalizzandosi sull'Italia, riteniamo che, anche a livello nazionale, le priorità siano condivise, ma non dobbiamo rischiare di perderci nella fase realizzativa. È, cioè, fondamentale che si superino velocemente posizioni ideologiche preconcepite che hanno caratterizzato le scelte politiche dell'ultimo periodo, e ci si apra alla più ampia collaborazione tra tutti gli attori, pubblici e privati, per una efficace riforma delle regole attuali.

Le priorità d'intervento a nostro avviso riguardano:

- la formazione delle competenze che il mercato del lavoro ricerca;
- il supporto alle transizioni di lavoro, attuando efficaci politiche attive del lavoro;
- la combinazione della flessibilità necessaria alle imprese con le tutele desiderate dai lavoratori.

Per raggiungere questi obiettivi, che, ovviamente, sono strettamente connessi, è necessario che i tre attori in scena, vale a dire le persone, le organizzazioni e le istituzioni, diano ciascuno il proprio contributo di valore alla costruzione della sostenibilità del lavoro, che vorremmo per noi e per le prossime generazioni.

In tema di competenze, si devono ripensare i cicli e le modalità di orientamento e formazione per renderli coerenti con la necessità di un apprendimento continuo che, per essere sostenibile, deve partire dalla consapevolezza e dalla motivazione di ogni individuo (che va stimolata e sostenuta), dall'impegno delle aziende nell'investire su uno sviluppo professionale diffuso, inclusivo e meritocratico e dalla revisione dell'offerta pubblica e privata di formazione. Devono essere privilegiati percorsi duali di qualità (come gli ITS) e devono essere riconosciute nuove e innovative modalità di formazione non ordinamentale (come quelle offerte dalle Agenzie del lavoro), progettate per colmare il gap fra i ruoli richiesti dalle aziende e i profili reperibili sul mercato. Tale necessità è amplificata da un bisogno crescente di formazione che tocca anche le mansioni più operative, a causa della pervasiva automazione che arriva a modificare anche l'interfaccia uomo-macchina, come evidenziato nel quarto capitolo del Rapporto.

Al fine di potenziare percorsi di apprendimento continuo è fondamentale considerare anche l'opportunità della digitalizzazione dei processi di formazione, che non deve essere limitata o rallentata da regole di finanziamento basate su modalità di identificazione e valutazione dei percorsi formativi ormai obsolete.

L'unico vero parametro di valutazione deve essere l'efficacia che si traduce nell'accessibilità alle opportunità di lavoro che il mercato offre.

Questo approccio al mercato basato sulle competenze e quindi sul “candidato” sta trasformando i nostri processi, la nostra organizzazione e i nostri investimenti, in quanto è un tema che tocca tutte le tipologie di lavoratori. Reattività, specializzazione settoriale e specifiche metodologie di analisi degli skill per ruolo/profilo sono indispensabili per essere efficaci in un mercato dove *l'indice di novità* continua a crescere.

In tema di transizioni di lavoro e politiche attive è decisiva la progettazione e l'erogazione di servizi orientati alla valorizzazione dei lavoratori: occorre scommettere sulle persone e sulla loro educazione e non solo su una generica efficienza di incontro fra domanda e offerta di lavoro. Per questo le politiche attive devono introdurre strumenti di sostegno alle persone focalizzati ad accrescere l'inclusione e l'occupabilità, come orientamento, formazione e outplacement, in affiancamento ad ammortizzatori sociali che non arrivino a disincentivare la partecipazione al mercato del lavoro o, addirittura, a sostenere, seppur indirettamente, lo sviluppo di un mercato opaco dove assistenzialismo e lavoro nero si sostengono vicendevolmente.

Il potenziamento dei Centri per l'impiego deve dunque corrispondere a una collaborazione strutturale con le Agenzie del lavoro che hanno sviluppato sia i servizi di accompagnamento alla persona che gli strumenti per massimizzare l'identificazione e l'analisi delle opportunità di lavoro, che non possono prescindere dall'uso degli strumenti Web, così come evidenziato dall'analisi svolta nel terzo capitolo del Rapporto. L'uso di tali strumenti non deve, infatti, essere sostituito da analoghi sistemi pubblici centralizzati ma, bensì, valorizzare la capacità di un uso dinamico e integrato dei sistemi specializzati che supportano l'attività delle agenzie e dei servizi digitali che caratterizzano il mercato del lavoro digitale (job board, job aggregator, programmatic job advertising platforms, ecc.). I grafici sulle modalità di ricerca di lavoro nell'area euro riportati nelle Figure 1.12 e 1.13 evidenziano chiaramente la complementarità dei servizi pubblici e privati.

Infine, per quanto attiene alla flessibilità, è evidente quanto le politiche del lavoro e gli interventi normativi esercitino un forte impatto sul mercato, basti pensare agli interessanti risultati conseguiti grazie all'apertura verso istituti contrattuali di flessibilità tutelata quali il pacchetto Treu del 1997, la legge Biagi del 2003 e il Jobs Act del 2015. Tali istituti hanno portato a un incremento del numero di occupati, passato dai 20,4 milioni del 1997 ai 23,4 milioni del 2019, come ben evidenziato dai grafici riportati in Figura 1.4.

Al contrario, il Decreto Dignità ((DL 87/2018, convertito nella Legge 96/2018), non solo non ha favorito una maggior stabilità dell'occupazione ma ha ulteriormente accentuato il turnover, il ricorso a forme di collaborazione meno tutelate e il contenzioso.

La flessibilità è e sarà parte integrante di un mercato del lavoro che deve essere sempre più agile e dinamico e non può essere annullata per “decreto” tanto più in un contesto dove, come già sottolineato, le aziende soffrono di una difficoltà ormai strutturale a reperire le competenze e i talenti che cercano. Piuttosto, per contribuire alla generazione di lavoro sostenibile, le istituzioni devono intervenire per contrastare ogni forma di illegalità e sfruttamento, di resistenza ideologico-culturale al cambiamento, favorendo soluzioni di lavoro flessibile “virtuoso e dignitoso” e investimenti di sviluppo delle competenze e di supporto alle transizioni di lavoro.

In un'ottica di approccio sussidiario e di sano rapporto pubblico-privato, il ruolo delle Agenzie per il lavoro sulle tre priorità di intervento sopra identificate è di cruciale importanza, in quanto costituiscono una “piattaforma” capace di assicurare una copertura

nazionale e, in alcuni casi, globale; sviluppano competenze distintive di matching, di orientamento e di formazione, interpretando le specificità territoriali e settoriali; semplificano l'uso di istituti quali l'apprendistato; si impegnano attivamente alla continuità di impiego dei propri lavoratori e, dunque, costituiscono dei veri e propri facilitatori di tutte le dinamiche che contribuiscono a rendere sostenibile il lavoro.

# Roberto Benaglia

*Segretario generale Fim Cisl*

Occuparsi di mercato del lavoro con l'uscita – speriamo definitiva – dalla pandemia, significa non solo quantificare i danni occupazionali che la stessa ha provocato, ma, come il Rapporto cerca di evidenziare, delineare i cambiamenti strutturali che il lavoro stesso sta attraversando.

La sostenibilità del lavoro viene infatti sempre più condizionata da tre fattori di cambiamento estremamente diffusi: l'impatto della demografia tra invecchiamento della popolazione lavorativa e difficoltà nel ricambio generazionale; l'impatto del digitale che cambia i contenuti del lavoro e sdogana sempre più attività nel superare la fissità spazio-temporale a partire dalla diffusione del lavoro agile ed infine la transizione ecologica che impatterà più decisamente di quanto abbiamo previsto su numero e natura dei posti di lavoro.

Chi si occupa di lavoro, a partire dalle parti sociali, deve ricostruire attorno a questi assi il necessario innalzamento dei tassi di occupazione che in Italia urge come non mai. Donne e giovani attivi mancano oggi al nostro mercato del lavoro. Servizi e conciliazione vita-lavoro per le prime e più efficace rapporto scuola-lavoro verso le competenze richieste per i secondi sono le politiche da mettere in campo.

Al lavoro in Italia servono meno riforme normative su tipologie contrattuali, serve affidare un ruolo più di primo piano alla contrattazione delle parti, servono meno incentivi a pioggia o bonus e più programmi finanziati per colmare le lacune nella ricerca di competenze adeguate.

Serve soprattutto varare strumenti operativi di presa in carico e ricollocazione di disoccupati e licenziati e occorre un massiccio investimento in riqualificazione per chi lavora (ovvero le famose politiche attive mai decollate nemmeno nei 15 mesi di blocco dei licenziamenti) come baricentro di ogni politica pubblico-privata di sostegno alle persone che lavorano e alle imprese.

È la via delle riforme – più da mettere in campo con risorse, progetti e azioni che con nuove leggi – quella che può far modernizzare e rendere maggiormente europeo il nostro mercato del lavoro. Occorre scommettere sulla inclusione e sulla buona flessibilità, quella che non nega o irrigidisce le transizioni lavorative, ma che invece le accompagna con diritti e tutele adeguate.

Il post pandemia sembra davvero mettere a nudo colli di bottiglia e punti di debolezza dei sistemi produttivi moderni. La carenza di materia prima, tra cui anche quella delle competenze, mina la competitività nella ripartenza delle filiere produttive italiane dentro le catene del valore globali.

“Cercasi competenze disperatamente” sembra essere il grido che si alza dai distretti industriali di un Paese che ha sempre vissuto con tensioni cariche di ideologie il dibattito attorno a cosa serva al lavoro. Senza invece recuperare l’efficacia delle soluzioni per le quali oggi si scontano ritardi evidenti.

Il sindacato intende contribuire a un confronto ordinato su come rilanciare il lavoro e la sua sostenibilità in questa fase. Servono investimenti e servizi di stampo moderno che possano sostenere le persone nella loro occupabilità.

La ripresa sarà selettiva e continuerà a generare una polarizzazione tra buona occupazione e occupazione di bassa qualità. Quello che conta è recuperare i ritardi strutturali nel sistema dei servizi al lavoro, a partire dalla costruzione di più integrazione tra scuola e lavoro.

Far divenire la formazione continua un diritto accessibile a ogni lavoratore – a seconda dei propri percorsi, come il contratto nazionale dei metalmeccanici ha di nuovo fatto avanzare nel recente rinnovo – significa contribuire fattivamente non solo a un cambio culturale nella dialettica impresa/lavoro (da improntare sempre più in via partecipativa), ma anche ad aumentare il valore del lavoro e il tasso di competitività delle imprese stesse, sempre meno imperniato sulla compressione dei costi e sempre più orientato alla ricerca di valore aggiunto.

Il mercato del lavoro italiano arriva alla ripartenza post pandemia con evidenti difetti; ma almeno possiamo dire che questi sono ormai ben individuati. Governo e parti sociali continuano a rincorrersi nel dichiarare la disponibilità alle riforme necessarie per irrobustire un lavoro sostenibile.

È ora il tempo dell’agire: non tutto potrà e dovrà essere fatto e finanziato dallo Stato. Alle parti sociali tocca non solo contribuire al dibattito attorno alle politiche pubbliche, ma direttamente concordare nuovi sistemi per gestire gli esuberi nelle ristrutturazioni che digitale e green comporteranno (improntandole meno sugli ammortizzatori e più su reindustrializzazioni e rioccupazioni); nuovi impegni e risorse contrattuali per irrobustire una bilateralità che finanzia la formazione continua; nuovi investimenti diretti su apprendistato duale, rapporto scuola lavoro e ITS che sostengano definitivamente le chance importanti dell’occupazione giovanile.

Se nel post pandemia non vogliamo tornare al mondo di prima, sarà soprattutto sul lavoro – e sul nuovo bagaglio di tutele e di promozione che sapremo mettere in campo per il lavoro – che misureremo la capacità del nostro Paese e delle sue forze vive di guardare avanti e di costruire il futuro.

Con più dialogo e meno scontro tra impresa e lavoro.

## Aldo Bonomi

*Direttore e fondatore dell'Istituto di ricerca Consorzio Aaster*

Ragionare intorno alla sostenibilità del lavoro significa provare a identificarne un ruolo di centralità propulsiva nelle complesse dinamiche che muovono la metamorfosi di lungo periodo che interessa il nostro modello di capitalismo di territorio, ormai da qualche decennio.

Il tentativo nobile, quanto necessario, portato avanti nel Rapporto risiede appunto nel ricordarci che una delle chiavi per evitare che i cosiddetti “megatrend” assumano una connotazione sociale apocalittica nella quale si combinano inverno demografico, dominio degli algoritmi, esodi migratori biblici e Antropocene, rimanda alla necessità di ridare al lavoro un ruolo centrale nei processi di civilizzazione, oltre l’adattivismo residuale al quale è in qualche modo costretto nella modernizzazione.

Ma non si tratta, come pare di cogliere nelle linee di fondo del Rapporto, di inquadrare il tema del lavoro rieditando il patto socialdemocratico novecentesco a trazione redistributiva, né, d’altra parte, di tornare ai fasti celebrativi degli animal spirits dell’epoca a cavallo del secolo.

Troppo ampio e radicale è infatti il salto d’epoca che stiamo attraversando per affidarsi allo spontaneismo opportunistico del capitalismo molecolare egemone nel primo post-fordismo.

Il tema del lavoro, complice la pandemia e il conseguente NextGen EU, è qui collocato all’interno di una grande manovra di politica pubblica di trascinamento condotta tramite l’espansione monetaria a supporto dello sviluppo regolato dei mercati. Regolazione che dovrebbe, secondo gli auspici degli autori dei diversi contributi, inquadrarsi in un’ottica quanto più inclusiva possibile. D’altra parte, fallire nell’azione di riduzione degli effetti esclusivi e polarizzanti dei megatrend significa, per dirla in maniera un po’ fredda, fallire nella scommessa sul ritorno dell’investimento del piano europeo e della sua ponderosa declinazione italiana, ipotecando così il futuro delle prossime generazioni quale base riproduttiva di nuovi ceti medi adeguati ai tempi.

Per dirla invece in maniera filosofica e antropologica si tratta di rimettere al centro il paradosso umanistico di Karl Polany, richiamato nel contributo di Francesco Seghezzi, “conosciamo più di quanto siamo in grado di esprimere”, alludendo al fatto che l’umano, forse a sua insaputa, conosce molto più di quanto possa esprimere una macchina intelligente da lui progettata. È un esempio di quello che io chiamo “umanesimo digitale”, intendendosi con ciò la ricerca dell’equilibrio dinamico nel rapporto tra uomo e macchina, in un’ottica di complementarità (direi anzi di sussidiarietà digitale), secondo criteri sui

quali a lungo si è soffermato anche Enzo Rullani. Altro, insomma, dalle potenti derivate da iper-industrializzazione insita nel platform capitalism, che incorpora e reintermedia radicalmente ed estensivamente i rapporti umani produttivi e riproduttivi. Questione assai concreta alla quale l'accelerazione pandemica ci ha messo di fronte con grande evidenza, nella sua ambivalenza mefistofelica.

La scommessa dell'umanesimo digitale si gioca all'interno della discontinuità prodotta dall'economia della conoscenza globale in rete a base urbana, con la sua capacità di farsi intelligenza collettiva organizzata, capace di rimettere al centro della creazione del valore economico e sociale l'iniziativa dei lavoratori della conoscenza.

A questa evoluzione terziaria del postfordismo a base urbana spetta, auspicabilmente, il compito sistemico di fare da trampolino di lancio anche per i vecchi ceti medi, in crisi da metamorfosi ormai da oltre un decennio. Da questo punto di vista, l'analisi del Rapporto evidenzia come la microimpresa (manfatturiera, commerciale, agricola e di servizio), perno della nostra eredità del capitalismo di territorio, possa e debba essere presa in carico dai nuovi ceti organizzati nelle comunità di pratica (qui denominate high performance work practice) che dovrebbero innervare e contaminare anche una rinnovata pubblica amministrazione a trazione territoriale.

Qui si innesta un'altra declinazione umanistica, quella dell'umanesimo istituzionale, certo non sconosciuta agli alfiere della sussidiarietà che ne trattano nel secondo capitolo del Rapporto. In altre parole, il tema dell'accompagnamento inclusivo del corpaccione in difficile transizione del modello di capitalismo territoriale deve poter contare su una PA capace di coniugare esecutività e spirito maieutico (se non proprio militante). Detto nel linguaggio delle competenze, una PA che sappia coniugare competenze tecnico-amministrative e *soft skills*, che, per inciso, non mi paiono essere oggetto di particolare valutazione concorsuale con riferimento alla campagna di reclutamento in atto, a partire dal Sud. A proposito di Sud, mi pare importante evidenziare ciò che nel Rapporto viene evocato in maniera forse incidentale. La metamorfosi necessita di un'ulteriore declinazione umanistica, quella che io chiamo "umanesimo sociale", che nel report è denominata "economia sociale".

A Sud, come spesso ha instancabilmente ricordato Carlo Borgomeo, le energie territoriali più vive sono rinvenibili nelle organizzazioni sociali (associazionismo volontario, Terzo settore, ecc.), in quella che io chiamo comunità di cura, che deve essere accompagnata, anche dalle politiche, a contaminare la comunità operosa degli interessi imprenditoriali. Ma non solo a Sud, la dimensione del "sociale" deve diventare soggetto di azione, in concerto con le dimensioni dell'economia e delle istituzioni politico-amministrative e non semplice oggetto di intervento politico-economico.

Questa sfida vale anche per un'altra declinazione dell'umanesimo, quella ambientale. La transizione ecologica non può infatti avvenire senza il protagonismo, anche dialettico, della società. Non basta, in altre parole, l'incorporazione del limite ambientale nell'apparato produttivo e nel ciclo economico, occorre lavorare anche sulla società per una green society e sulle comunità locali per fare green communities.

Senza il riconoscimento (non l'incorporazione tecnocratica) dell'intelligenza sociale diffusa, di cui occorre rispettare le diversità interne da accompagnare attraverso azioni di sussidiarietà dal basso, non ci sarà la necessaria assunzione di responsabilità, né, in definitiva, sviluppo sostenibile.

In questo quadro il “posto” del lavoro, remunerato o volontario, interroga i corpi intermedi che lo rappresentano, sia sul versante della rappresentanza sindacale del lavoro che su quello imprenditoriale e professionale. Così come interroga e sollecita il mondo dei saperi formali e della ricerca (università, ITS, ecc.), il variegato mondo delle fondazioni e delle utilities, a fare comunità larga degli umanesimi.

## Giuliano Cazzola

*Giornalista, politico ed ex sindacalista*

Ci troviamo in mezzo al guado: sotto la guida di un leader di statura mondiale l'Italia si è lasciata, forse, alle spalle la fase acuta della pandemia e ha avviato un percorso di "riapertura" del Paese che – come ha detto Mario Draghi – è sicuramente il miglior contributo alla ripresa dell'economia.

Ignazio Visco, svolgendo l'anno scorso le *Considerazioni finali del Governatore* (Banca d'Italia, Relazione annuale, 29 maggio 2020) – quando a "dare le carte" era la pandemia con le sue conseguenze imprevedibili – aveva colto gli aspetti cruciali della situazione: "Grazie al recupero di competitività delle nostre esportazioni e ai forti avanzi commerciali registrati dal 2012, la posizione netta sull'estero dell'Italia ha raggiunto un sostanziale equilibrio. Le condizioni finanziarie delle banche e delle imprese sono migliori oggi che nel 2007. La ricchezza netta, reale e finanziaria, delle famiglie italiane è elevata: 8,1 volte il reddito disponibile contro 7,3 nella media dell'area dell'euro. Il debito delle famiglie – aveva proseguito il Governatore – è basso nel confronto internazionale ed è concentrato presso i nuclei con una maggiore capacità di sopportarne gli oneri; a fine 2019 ammontava a poco meno del 62 per cento del loro reddito disponibile, contro il 95 nella media dell'area dell'euro (con una punta di oltre il 200 per cento nei Paesi Bassi), il 96 negli Stati Uniti e il 124 nel Regno Unito. Alla fine del 2019 il debito delle imprese era pari al 68 per cento del PIL, contro il 108 dell'area dell'euro e valori superiori al 150 per cento in Francia e nei Paesi Bassi. Nel complesso del settore privato, il debito era pari al 110 per cento del PIL, oltre 50 punti in meno del valore medio dell'area dell'euro". E se "la pandemia e la recessione aprono scenari di estrema incertezza che rendono molto difficile tratteggiare i contorni dei nuovi equilibri che si andranno a definire" esiste "una ragione in più per rafforzare da subito la nostra economia, per muoversi lungo quel disegno organico di riforme già per molti aspetti tracciato. I frutti di questa azione non potranno che vedersi col tempo, ma un progetto compiuto rende più chiara la prospettiva".

Ad avviso di chi scrive è stato fondamentale non ripetere nell'autunno scorso l'errore del backdown nelle modalità adottate nel primo semestre. Sono state quelle misure a provocare una forte caduta del PIL, che non siamo ancora in grado di recuperare nonostante il rimbalzo atteso nell'anno in corso e nel prossimo. Anche il grave errore del blocco dei licenziamenti (all'insegna della promessa "nessuno perderà il lavoro") può trovare una spiegazione come corollario di un'analisi della pandemia – allora accettata come dogma – secondo la quale sarebbero bastati pochi mesi di apnea dell'apparato produttivo e dei servizi perché tutto andasse bene. Ma ora, dopo le proroghe e le resistenze sindacali, il divieto è divenuto una palla al piede per la ripresa.

In vista di una tale prospettiva, perché non fare bella figura vietando di licenziare? Poi tutto si aggiusterà da solo. Non è stato così. Le politiche di contenimento del contagio si sono rivolte sui settori dei servizi privati, ma cambiando impostazione l'attività produttiva si è rafforzata. Nel corso dei prossimi mesi, con il prosieguo della campagna vaccinale, vi potrà essere un'accelerazione della ripresa. Secondo le indagini più recenti della Banca d'Italia, le imprese già pianificano un deciso aumento degli investimenti; le famiglie appaiono più caute, ma con la normalizzazione della situazione sanitaria e la riduzione dell'incertezza, l'elevato risparmio accumulato potrebbe gradualmente tradursi in maggiori consumi. Nella media dell'anno l'espansione del PIL potrebbe superare il 4 per cento.

Il sistema produttivo ha affrontato la crisi pandemica in condizioni migliori di quelle prevalenti durante la crisi finanziaria globale. Da allora ha avuto luogo, pur con insufficienze e ritardi, un processo di selezione delle imprese e di riallocazione delle risorse che ha portato all'affermarsi, in particolare nell'industria manifatturiera, di aziende più competitive e dalla struttura finanziaria più solida, ma si deve andare avanti.

“Ci vorrà tempo – ha detto Ignazio Visco nelle *Considerazioni finali* del 31 maggio scorso (Banca d'Italia, *Considerazioni finali del Governatore*, 31 maggio 2021) – per comprendere quali saranno, dopo la pandemia e nella transizione digitale e ambientale, i nuovi ‘equilibri’ di vita sociale e di sviluppo economico; siamo tutti chiamati a far sì che cresca e sia diffuso il benessere, siano adeguatamente protetti coloro che più saranno colpiti, chiari i costi da sopportare e progressivamente ridurre. È certo però che verrà meno lo stimolo, in parte artificiale, che oggi proviene da politiche macroeconomiche straordinarie ed eccezionali. Cesseranno quindi il blocco dei licenziamenti, le garanzie dello Stato sui prestiti, le moratorie sui debiti. E andrà, gradualmente ma con continuità, ridotto il fardello del debito pubblico sulla economia”.

Quanto al lavoro, non siamo capaci di combinare insieme un alto livello di disoccupazione e un ancora più elevato tasso di neet (coloro che restano inattivi su tutti i possibili impegni) e una crisi dell'offerta di lavoro. Varrebbe la pena di sintetizzare così la vicenda: fabbriche vuote e persone in cig (cassa integrazione guadagni) o sedute sul divano, oppure davanti agli sportelli del reddito di cittadinanza. E le politiche attive del lavoro? Si prega di ripassare, oggi ci occupiamo di cig e divieto di licenziamenti.

Come giustamente scrive il Rapporto: il *mismatch* è spesso considerato meno importante degli squilibri determinati dalla elevata disoccupazione, al contrario esso è estremamente dannoso. Da una parte, esso genera un'evidente perdita di produttività, dato che i lavoratori non sono messi nelle condizioni di impiegare appieno le competenze acquisite, dall'altra genera nei lavoratori stessi un senso di frustrazione che a sua volta danneggia la qualità del lavoro. Infine, la presenza di un elevato indice di sovra-qualificazione svaluta il valore della formazione e scoraggia i futuri studenti a investire ulteriormente in istruzione.

Guai, però, a sottovalutare il “nemico”, perché nel nostro caso è una insidiosa “quinta colonna” che agisce all'interno per impedire la sfida della innovazione e delle riforme.

## Barbara Colombo

*Presidente UCIMU-Sistemi per produrre*

Nell'anno della crisi pandemica, l'industria manifatturiera del Paese ha dimostrato grande tenuta e capacità di reazione. Dati alla mano, il contributo prestato dagli attori del mondo produttivo è risultato determinante per i conti pubblici e per il mantenimento di un positivo clima sociale in un Paese, l'Italia, che da sempre presenta un tasso di disoccupazione superiore a quello delle altre grandi nazioni europee.

Certo, le misure straordinarie adottate dal governo in materia di lavoro e occupazione hanno fatto la loro parte, ma la componente produttiva del Paese è stata decisiva in questo particolare momento economico. L'industria italiana è riuscita a superare il lockdown e, pur vedendo ridotta la sua attività, non l'ha certo azzerata, a differenza di quanto accaduto al settore dei servizi duramente penalizzato dalle chiusure imposte.

Le ragioni non sono soltanto contingenti, ma anche strutturali. Infatti, se i consumatori hanno mutato radicalmente le abitudini di spesa, spostando le risorse economiche sull'acquisto di beni durevoli a discapito delle spese legate alla socialità (ristoranti e viaggi), l'industria, specialmente quella meccanica, ha mostrato la sua forza, rimanendo fermamente ancorata alle catene del valore che vedono il Made in Italy strategico e insostituibile per la manifattura di tutto il mondo, a partire da quella tedesca; una considerazione, questa, che ne testimonia il grande valore.

Stringendo lo sguardo sull'industria italiana costruttrice di macchine utensili, robot e automazione, nel 2020, il settore rappresentato da UCIMU-Sistemi per produrre ha visto la contrazione di tutti i principali indicatori economici: produzione (-21%), export (-21%), consegne sul mercato interno (-21%), import (-36,5%) e consumo (-27%).

In termini occupazionali, invece, il settore ha mantenuto pressoché inalterato il numero degli addetti, risultati 33.600 – in lieve calo rispetto al dato del 2019, quando risultarono 33.840 – ma comunque superiore al dato del 2018.

Se per molti settori produttivi il blocco dei licenziamenti ha evidentemente agito da argine alla riduzione del personale, nel caso del settore delle macchine utensili, la sostanziale stabilità del numero di occupati – tratto distintivo del comparto che non subisce particolari oscillazioni neanche nei periodi di crisi – non può essere spiegata come effetto delle politiche straordinarie attivate dal governo.

La ragione risiede invece nel fatto che, nelle aziende costruttrici di macchine utensili – per lo più PMI a proprietà e gestione familiare – il know how della forza lavoro è il vero fattore critico di successo. La capacità, tutta italiana, di fornire soluzioni e tecnologia di elevatissima qualità e forte personalizzazione è infatti frutto della preparazione degli

addetti impiegati, altamente specializzati e spesso formati nel corso degli anni di attività in azienda.

Da loro dipende il successo dell'impresa e per questo su di loro sono concentrate le attenzioni dell'imprenditore, che sa quanto sia importante fidelizzare i propri dipendenti, quanto sia necessario operare perché sia loro assicurata formazione continua e, in ottica di lungo periodo, quanto sia importante poter contare su un adeguato ricambio generazionale. Ed è proprio la scarsa disponibilità di personale preparato a preoccupare i costruttori. In un Paese con un tasso di disoccupazione giovanile vicino al 30%, il grande problema che affligge le imprese del settore è la difficoltà di reperire giovani risorse in grado di operare non soltanto su macchine di ultima generazione, quanto anche in contesti organizzativi complessi quali sono le fabbriche di oggi, impegnate nella transizione 4.0 che, di fatto, si concretizza nella digitalizzazione degli impianti produttivi.

Rispetto al recente passato, le skill richieste agli addetti del settore sono molto più trasversali e riguardano: meccanica, mecatronica, elettronica, ma anche informatica e tecnologie digitali legate alla diffusione dell'approccio 4.0. A queste si aggiungono poi le *soft skills* che consistono nella predisposizione alla flessibilità, alla collaborazione con il team, all'interazione con la macchina. Caratteristiche che devono essere parte del background del candidato.

Per chi opera in un settore a elevato contenuto tecnologico quale è quello delle macchine utensili e dei sistemi di produzione, queste competenze sono condizione indispensabile per poter garantire all'azienda il mantenimento della competitività nel mercato nel quale opera.

Purtroppo, però, rileviamo ancora un ampio divario tra le esigenze della domanda e la disponibilità dell'offerta, sia in termini quantitativi che in termini qualitativi. In altre parole, da una parte, la platea di potenziali addetti del settore è ancora piuttosto ristretta nonostante le condizioni di lavoro, la retribuzione e le opportunità di carriera siano decisamente interessanti; dall'altro, molto spesso i candidati non sono sufficientemente preparati, vale a dire non hanno le competenze richieste. Un vero paradosso!

Il processo di digitalizzazione delle fabbriche e dell'automatizzazione di macchine e processi rende il lavoro negli stabilimenti produttivi del settore più sicuro e leggero grazie alla presenza di robot, cobot e nuovi strumenti di assistenza al lavoro quale, ad esempio, l'esoscheletro e i sistemi di controllo e manutenzione a distanza, capaci di supportare e liberare l'uomo dalle mansioni più pesanti. Ma, al tempo stesso, questo processo impone attitudini e capacità prima non richieste – e invece oggi indispensabili – per poter programmare, gestire, interrogare, cooperare, con le macchine e i sistemi IT.

Si tratta di un nuovo modo di interpretare il lavoro secondo un approccio che non soltanto pone l'uomo al centro – così come già capitava in passato nelle nostre imprese – ma lo vede impegnato in attività che possono "evarlo", richiedendo un apporto cognitivo sempre maggiore in sostituzione (almeno parziale) di quello fisico.

In questo senso, l'industria italiana costruttrice di macchine utensili, robot e automazione, così come moltissimi settori a valle della filiera produttiva dotati di tecnologie di produzione di ultima generazione, devono essere considerati interessanti bacini di offerta di lavoro sostenibile, capace cioè di garantire progresso e sviluppo non solo alle imprese ma anche ai dipendenti cui è offerta opportunità di crescita personale e professionale continua.

*Come favorire l'incontro tra domanda e offerta di professionalità*

Alla luce di queste considerazioni, risulta ancora più inaccettabile il persistere del mismatch tra domanda e offerta di occupazione nel settore dei sistemi di produzione. Un problema, come dicevamo, che riguarda gran parte delle aziende e, per questo, è osservato con grande attenzione da UCIMU-Sistemi per produrre che, nell'ambito delle sue attività, opera per favorire l'incontro tra il mondo del lavoro e quello della formazione, attraverso numerose iniziative, alcune delle quali sono diventate ormai un'istituzione per il comparto e un modello di riferimento per il manifatturiero. Non è questa la sede per elencarle tutte ma, tra esse, due meritano una menzione particolare perché sono quelle che rispondono in modo più puntuale a questa esigenza, intervenendo nella fase finale di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

La prima è la partecipazione dell'associazione all'interno dei consigli di amministrazione di alcuni ITS, percorsi formativi post diploma basati su formazione duale, in aula e azienda, volti a creare figure professionali altamente specializzate. La partecipazione di UCIMU-Sistemi per produrre nei consigli di amministrazione di questi istituti (attualmente tre in aree del Paese ad alta intensità di imprese meccaniche) è funzionale alla possibilità di dare indirizzo al percorso formativo affinché sia il più aderente possibile alle esigenze delle imprese del settore. L'impegno sul campo di UCIMU si somma alla sua attività di rappresentanza volta a sottolineare alle autorità di governo la necessità di incrementare l'offerta di ITS, attualmente ancora scarsa rispetto alle esigenze del mercato di lavoro e a quanto accade negli altri Paesi europei (800.000 superperiti diplomati in Germania ogni anno rispetto ai 10.000 diplomati in Italia).

La seconda iniziativa, UCIMU Academy, è invece un esempio chiaro di come il mondo produttivo possa intervenire concretamente, contribuendo anche all'attività formativa in integrazione al sistema scolastico nazionale. UCIMU, in collaborazione con istituti tecnici superiori, università e agenzie del lavoro, sostiene e favorisce l'incontro tra giovani tecnici diplomati e alcune imprese associate alla ricerca di addetti specializzati. Dopo il diploma superiore, i giovani vengono assunti in modalità di apprendistato dalle aziende che aderiscono al progetto, presso le quali, oltre alla normale attività lavorativa, svolgono anche un percorso formativo ad hoc.

Il sistema dell'UCIMU Academy è organizzato per aree geografiche: la prima, già operativa, ha permesso l'assunzione di una decina di ragazzi nelle aziende del settore dell'Alto milanese e nella provincia di Varese. A questa seguiranno le UCIMU Academy dedicate alle aree di Milano e del Veneto.

## Claudia Fiaschi

*Portavoce Forum Nazionale Terzo Settore*

L'interessante Rapporto ci restituisce una chiara fotografia degli effetti dei diversi trend strutturali (cambiamento climatico, invecchiamento della popolazione, innovazione tecnologica e digitalizzazione...) e dei relativi cambiamenti sociali, ambientali ed economici, segnalando come a essi si siano poi aggiunte le conseguenze portate prima dalle crisi finanziarie e, più recentemente, dall'emergenza epidemiologica Covid-19, che ha colpito duramente le condizioni di vita delle persone e acuito le diseguaglianze fra e nei diversi Paesi.

Ne esce un quadro assai problematico, dove il mondo del lavoro è soggetto a notevoli tensioni e in grande trasformazione: si pensi solo al passaggio alle nuove modalità produttive sempre più robotizzate o allo smart working, che di certo rimarrà anche una volta passata la pandemia.

Da tali sommovimenti, pensando in particolare al nostro Paese, i lavoratori più colpiti sono i giovani e le donne; i territori più penalizzati sono il nostro Mezzogiorno e le aree interne.

Quali possono essere, allora, i possibili percorsi futuri? L'orizzonte di riferimento non può che essere l'Agenda 2030 e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile adottati dall'ONU nel 2016. Essi creano un quadro di riferimento imprescindibile, che va perseguito con l'impegno di tutti, nessuno escluso, se si vuole offrire un mondo vivibile ai nostri figli e nipoti.

Fissare gli obiettivi è necessario ma non sufficiente: occorre anche favorire una rigorosa cultura tesa a promuovere solidarietà, sussidiarietà e lotta alle diseguaglianze per creare una società aperta e includente che sostiene politiche capaci, generative, in grado di mobilitare tutte le energie delle nostre comunità. Questa cultura è indispensabile per far sì che i cambiamenti siano profondi e duraturi sia nei comportamenti di vita, che di produzione e consumo.

Sarà così possibile promuovere l'economia della sostenibilità, che promette di creare molti nuovi posti di lavoro negli anni a venire. Produrre in maniera diversa, prestando attenzione ai territori e alle persone, riducendo le esternalità negative, ma anche con grande attenzione all'inclusione sociale, può generare buona occupazione e un'economia non solo sostenibile ma anche duratura.

L'economia circolare – un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile, che supera la logica dell'“usa e getta” – può essere volano di buona occupazione, limitando la creazione di esternalità negative.

L'economia verde e la necessaria transizione energetica si sono trasformate, nel corso degli anni, da grida di allarme quasi inascoltate a driver centrali delle politiche economiche del presente e del futuro.

La digitalizzazione, non solo dei processi produttivi ma anche dell'offerta dei servizi in ambiti sempre più rilevanti della vita delle persone, sta imponendo ripensamenti e riorganizzazioni, creando nuove opportunità che prima non esistevano.

L'economia bianca, in un mondo che sta invecchiando – e che richiede sempre più attenzione e professionalità a forte contenuto relazionale – vede e vedrà crescere la richiesta di personale.

Tutti questi imponenti cambiamenti in atto fanno emergere nuove esigenze lavorative – ben rappresentate nel Rapporto – che necessitano in modo rilevante di *skills* digitali (Digital SR), *skills* professionali (Non Digital SR) e le *soft* o *non cognitive skills* (Soft SR). Ne consegue che grande attenzione dovrà essere posta ai percorsi di formazione e alle nuove professionalità, avendo cura di rivedere i programmi scolastici per gli studenti, così come gli strumenti di sostegno e riconversione formativa per i lavoratori che saranno coinvolti dalle trasformazioni.

Le istituzioni comunitarie, con il programma Next Generation EU, si muovono lungo alcune delle direttrici sopra delineate, tracciando così il percorso di sviluppo dell'Europa. L'obiettivo di fondo è quello di migliorare la qualità della vita dei cittadini attraverso un modello di sviluppo socialmente e ambientalmente sostenibile. Occorre promuovere un modello di sviluppo inclusivo capace di ridurre le disuguaglianze tra persone e territori, centrato sulla persona, dove l'economia è al servizio dei cittadini, improntata alla equità e alla coesione.

Per rendere possibile qualsiasi sviluppo, per il rilancio dell'Europa e del Paese, occorre creare fiducia, capitale e coesione sociale. Gli enti del Terzo settore (ETS), non solo attraverso i loro servizi, ma innanzitutto attraverso le proprie pratiche partecipative, producono proprio fiducia e capitale sociale. Pertanto, un'azione strategica di sviluppo, basata su questi fattori, non può prescindere dal contributo del Terzo settore, sotto un duplice profilo.

Da un lato gli ETS sono, a buon titolo, attori per l'implementazione delle politiche economiche e industriali sopra indicate; in alcuni ambiti, si pensi all'economia bianca, ne sono i principali protagonisti, ma importanti e peculiari esperienze si possono trovare anche in altri ambiti, come il contributo all'inclusione lavorativa di numerose persone. Dall'altro lato sono attori protagonisti dell'economia sociale di cui, anche a livello europeo, è stata recentemente sottolineata la centralità tanto da arrivare all'adozione dell'*European Action Plan for the Social Economy*.

L'Italia è il Paese con la più rilevante economia sociale d'Europa e riteniamo che questo sia un patrimonio prezioso, anche dal punto di vista lavorativo, per lo sviluppo delle nostre comunità.

# Giovanni Fosti

*Presidente Fondazione Cariplo*

Stiamo vivendo un tempo di cambiamenti epocali: la globalizzazione, la trasformazione demografica, digitale ed ecologica sono state accelerate dalla pandemia e stanno rapidamente modificando gli assetti di molti ambiti della nostra vita personale e sociale.

Il mercato del lavoro italiano, dopo gli shock del 2001 e del 2008, nell'ultimo anno e mezzo ha vissuto un grande banco di prova e ha sperimentato più da vicino l'effetto di questi trend: *invecchiamento* della popolazione; *mobilità del lavoro*; *tassi di occupazione più bassi* della media dei Paesi europei, specialmente per giovani e donne; *mismatch* di competenze tra quelle ricercate dalle aziende e quelle offerte dai candidati. Conclusa la fase emergenziale, queste tendenze continueranno a svilupparsi durante la ripresa e la duplice transizione ecologica e digitale, rendendo quindi questo banco di prova e le sue criticità centrali nel ripensamento dei modelli organizzativi e formativi.

I vari aspetti indagati dal Rapporto mettono in luce alcuni elementi cruciali che toccano trasversalmente tutti i settori e tutti gli ambiti: incertezza, qualità delle competenze, digitalizzazione e sostenibilità.

1. Abbiamo di fronte a noi l'esigenza di fare i conti con l'*incertezza*: lo shock pandemico ha fatto emergere un senso di precarietà a cui la nostra epoca non era più abituata e ha reso chiaro che il fattore determinante per le persone e per le organizzazioni è e sarà la capacità di apprendimento, ossia la capacità di saper cambiare e adattarsi rispetto alle trasformazioni, anche inaspettate, della realtà. Anche alla luce della discussione dei piani di ripresa, emerge che il futuro è tutto da costruire a partire da oggi: quello che sarà il nostro Paese dipenderà in ultima analisi dalle persone che lo abiteranno, che qui decideranno di fare impresa, di impegnarsi nella società, nel lavoro e negli altri ambiti della vita attiva.
2. Le *competenze* delle persone diventano quindi fondamentali per la costruzione del futuro individuale e collettivo. Formazione e sviluppo delle competenze diventano cruciali anche nel contesto dei piani di ripresa economica e di transizione, come elemento di protezione sociale per i lavoratori colpiti dall'impatto dello sviluppo digitale sul mercato del lavoro e per realizzare il potenziale di aumento dell'occupazione grazie alla transizione verde.
3. Il *digitale* è una dimensione di esperienza e conoscenza, sia da un punto di vista tecnico-funzionale – perché è uno strumento di lavoro – sia da un punto di vista relazionale – perché è una forma del rapporto con gli altri. Le competenze digitali, quindi, hanno e avranno sempre di più un ruolo strategico nell'accesso alle opportunità per le singole persone, le imprese e i Paesi.

4. Oltre a evidenziare l'inevitabile intersezione tra la ripresa economica e la transizione ecologica, emerge la centralità della *sostenibilità* intesa in modo ampio, cioè di lavoro che sia sostenibile per la persona e la comunità, a partire, ad esempio, dal ripensamento dell'organizzazione dei tempi e dell'idea stessa di impresa e lavoratore.

Le profonde trasformazioni che la pandemia ha portato nel mercato del lavoro toccano in modo molto concreto la vita delle persone: cambiano i modelli lavorativi, cambiano i ritmi di vita, cambiano le esigenze delle famiglie e le modalità di conciliazione vita-lavoro, cambia l'impatto con la dimensione ambientale, cambia il rapporto con il tempo e la sua fruizione.

Tutte queste trasformazioni hanno in sé una grande vitalità ma accentuano le differenze tra chi le sa leggere e utilizzare e chi invece le subisce, rischiando di mettere in conflitto la dimensione individuale con quella collettiva e spingendo verso comunità meno coese. Le trasformazioni epocali precedenti la pandemia stavano già ampliando le disuguaglianze sociali, l'accelerazione a cui siamo di fronte ne amplifica la portata e mette in luce in particolare un elemento trasversale ossia il *divario delle competenze* che, se tralasciato, rischia di impoverire ancora di più coloro che si trovano a subire le trasformazioni, durante e dopo la pandemia.

Tutto questo diventa particolarmente evidente nel mercato del lavoro dove, per poter competere, occorrono pre-requisiti e condizioni molto precise: la possibilità di aver appreso diversi tipi di competenze (specifiche, digitali e di lettura del contesto); la possibilità di avere un supporto organizzativo familiare, specie per le donne sulle quali più spesso ricade il carico di cura. Dove mancano le condizioni per accedere a competenze e supporto si innesca la marginalizzazione o l'esclusione dal mondo del lavoro.

Un altro fattore che indebolisce sia il mercato del lavoro sia la coesione delle comunità, è una componente intergenerazionale che fa emergere la coesistenza, talvolta nella stessa famiglia, di persone che hanno la necessità di tenere vive le proprie competenze per continuare a dare un contributo nella parte finale della loro carriera lavorativa e persone giovani molto competenti che non riescono a entrare nel mondo del lavoro.

La sostenibilità del lavoro diventa quindi sostenibilità individuale e sociale: le possibilità di ciascuno emergono in presenza di un sistema sociale coeso che supporta le persone e permette di liberare il potenziale individuale, generando valore per la comunità.

È fondamentale che i diversi soggetti all'interno della società si attivino per favorire quella trasformazione delle competenze che i megatrend hanno reso necessaria: nuove competenze per un "nuovo DNA delle occupazioni".

Questo riguarda anche gli enti filantropici che, soprattutto in questo momento, sono chiamati a lavorare per contrastare le disuguaglianze, sostenere nei momenti di maggiore difficoltà le persone e abilitarne il potenziale.

In particolare la Fondazione Cariplo sta lavorando sul tema del *learning loss* e sullo sviluppo delle competenze, in particolare per i ragazzi, perché soprattutto chi vive una situazione di fragilità non sia escluso dai processi di digitalizzazione e di formazione necessari per entrare e crescere nel mondo del lavoro, per vivere da protagonisti la cittadinanza, per continuare a riconoscersi come membri di una comunità che non esclude.

# Maurizio Landini

*Segretario generale Cgil*

La riflessione proposta dagli autori del Rapporto *Sussidiarietà e... lavoro sostenibile* contiene diverse suggestioni e spunti di rilievo. Nell'esprimere alcune valutazioni sui contenuti del Rapporto riteniamo tuttavia necessario analizzare quanto è accaduto nel corso degli ultimi anni.

Sono anni durante i quali le scelte di politica economica e sociale hanno teso a marginalizzare il lavoro. Si è fatto credere che riducendo i diritti si potesse avere una ripresa della crescita e dello sviluppo. Questo non è successo e si è prodotto invece un peggioramento delle condizioni del mondo del lavoro. Flessibilità, precarizzazione, tutele nel mercato del lavoro anziché sul lavoro, riduzione del perimetro pubblico, incentivi e decontribuzioni senza alcuna condizionalità, sono le scelte compiute nel corso di questi anni. Sono tutte misure che, in realtà, si sono rivelate inadeguate rispetto alle grandi trasformazioni in atto: rivoluzione digitale, riconversione ambientale ed energetica, l'emergere di nuove malattie dovute a nuovi agenti infettivi di cui è testimonianza drammatica la pandemia da Covid-19.

D'altra parte è sotto gli occhi di tutti la condizione del mercato del lavoro nel nostro Paese: sottoccupazione, in particolare fra i giovani e le donne, divari territoriali nelle opportunità, tassi di disoccupazione sopra la media europea, bassi livelli di istruzione, carenza di politiche attive. Sono queste ragioni che ci portano a ritenere che il modello di crescita che si è affermato negli ultimi anni sia insostenibile.

Da tempo, inoltre, sono carenti gli investimenti nelle infrastrutture materiali e immateriali, nella manutenzione del territorio, nella salute, nella formazione, nelle reti ferroviarie. E un Paese che non investe su questioni così importanti ne paga le conseguenze, in termini di occupazione e di sviluppo.

C'è quindi bisogno di cambiare e, per farlo, è necessario smettere di guardare ai tempi brevi e alzare lo sguardo. Serve una vera e propria rivoluzione delle priorità che rimetta al centro il lavoro dignitoso, le persone, i beni comuni. Da questo punto di vista il contesto europeo è decisivo. Sarebbe miope non cogliere i cambiamenti intervenuti nelle politiche dell'Europa. Le ingenti risorse previste dal Next Generation EU e la proposta di direttiva europea su salario minimo e contrattazione collettiva sembrano andare in una direzione diversa dalle politiche di austerità seguite nel corso di questi anni. Tutto ciò va però consolidato. Anche per questo è necessario utilizzare bene le risorse europee per cambiare e riprogettare lo sviluppo del Paese e per tenere aperta la prospettiva di una modifica dei trattati europei in direzione di un'Europa sociale.

Un nuovo modello di sviluppo deve avere come criteri fondativi il lavoro stabile e dignitoso e investimenti orientati verso la qualità delle produzioni, la conoscenza, la cultura, la formazione, la qualità sociale.

Esiste una grande domanda inevasa su cui declinare nuove politiche di sviluppo: il risanamento del territorio e delle aree urbane, la mobilità della collettività, le fonti di energia rinnovabili, la sanità, la qualità dell'alimentazione, l'economia circolare e la manutenzione programmata. Tutto ciò implica la necessità di dotarsi di una chiara visione di politica industriale, richiede di pensare a un nuovo protagonismo dello Stato inteso anche come datore di lavoro di ultima istanza, e rende urgente un investimento sul welfare e sui beni comuni, a partire dalla sanità e dall'istruzione.

Dare nuova centralità al pubblico significa partire da settori che non solo possono essere motore di sviluppo, ma che consentono di ridurre le disuguaglianze sociali e i gravi divari territoriali che caratterizzano il nostro Paese.

Una seria politica per il lavoro deve inoltre ridefinire il sistema delle protezioni sociali partendo dalla consapevolezza di ciò che la pandemia ha reso drammaticamente evidente, cioè il fatto che i meno protetti sono le lavoratrici e i lavoratori più deboli, proprio perché precari. Per questo c'è bisogno di ridurre le tipologie di lavoro più insicure e di valorizzare il ruolo della contrattazione accompagnata da norme sulla rappresentanza e rappresentatività decisive per contrastare i contratti pirata, il dumping contrattuale e dare valore invece all'azione sindacale e al ruolo dei lavoratori.

Inoltre, proprio a fronte della pervasività delle nuove tecnologie e dei cambiamenti intercorsi nei processi produttivi, è fondamentale battersi per il diritto alla formazione permanente inteso come diritto soggettivo della persona. E questo tanto più di fronte alle nuove divisioni che si stanno creando tra un nucleo ristretto di persone che è chiamato a svolgere mansioni strategiche per l'impresa e un'area ampia di lavoratori e lavoratrici che svolge mansioni ripetitive.

La tecnologia non è neutrale e, proprio per questo, per il sindacato diventa importante battersi per contrattare e governare l'innovazione tecnologica indirizzandola verso obiettivi di qualità sociale, verso una migliore qualità del lavoro e della sua organizzazione.

Formazione, contrattazione, interventi sulle regole del mercato del lavoro e sul sistema delle protezioni sociali sono le chiavi per affrontare le sfide e le contraddizioni delle moderne società e per affermare la centralità del lavoro.

# Aurelio Regina

*Presidente Fondimpresa*

Viviamo in un mondo fortemente interconnesso e non possiamo più trascurare il fatto che il mercato del lavoro è influenzato da quattro megatrend: la demografia, il progresso tecnologico (digitalizzazione), la globalizzazione e la transizione verde. Indubbiamente questi megatrend hanno avuto un impatto importante sul mercato del lavoro europeo e italiano, cambiandone in modo profondo la struttura.

Tutti ci riportano, in fase di analisi, come giustamente presentato nelle conclusioni del capitolo 1 da Colombo *et al.*, al tema delle competenze e all'urgenza del loro costante aggiornamento. Troppo spesso le aziende non trovano sul mercato lavoratori con le competenze necessarie, il tema del mismatch domanda-offerta di lavoro, ovvero del mancato incontro tra le esigenze occupazionali delle aziende e le caratteristiche della forza lavoro disponibile, sta diventando uno dei temi caldi nel dibattito riguardante le problematiche attuali del mercato del lavoro. La difficoltà nel trovare i lavoratori giusti per i posti vacanti rappresenta una problematica intensificatasi nel corso degli ultimi anni e, considerati gli ancora elevati livelli di disoccupazione nel complessivo contesto nazionale, evidenzia alcune importanti criticità nei processi di formazione. Gli effetti del mancato incontro domanda-offerta sono rilevanti: tra questi l'incremento delle persone alla ricerca di lavoro e l'alimentarsi di importanti fenomeni di disallineamento formativo con conseguenze importanti.

La sfida che noi oggi, come Fondimpresa, siamo chiamati ad affrontare è quella di riqualificare nel futuro prossimo migliaia di lavoratori per consentire loro di rimanere sul mercato del lavoro, assicurando un buon livello di formazione con un costante aggiornamento delle competenze necessarie nel loro settore per affrontare il mondo del lavoro e non restarne esclusi. Come si può fare? Credo sia necessario essere in grado di costruire dei percorsi dedicati, una formazione per così dire "sartoriale", in grado di garantire, fornire e aggiornare le competenze necessarie a ognuno. Le competenze di dominio da sole non bastano, vanno integrate con le competenze tecnologiche e trasversali. Bisogna avere l'accortezza di immaginare il futuro, costruendolo giorno dopo giorno con lavoratori e imprese e per fare questo bisogna comprendere, fin da subito, che alcuni mestieri del passato si stanno sgretolando per lasciare spazio a quelli del futuro, bisogna ascoltare le esigenze delle aziende, capire che percorso le attende e fornire loro strumenti adeguati ad affrontarlo. Per non trovarsi danneggiati dal cambiamento è necessario contribuire a disegnarne i processi e le rotte.

Il caso che abbiamo raccontato nel capitolo 8 del presente Rapporto ne è la riprova: con l'Avviso sperimentale 3/2019 Fondimpresa ha dimostrato di saper gestire interventi spe-

rimentali relativi al sistema delle Politiche Attive del Lavoro, abbiamo creato almeno 273 nuovi posti di lavoro a tempo indeterminato con una spesa pro capite di 6800 euro.

Dal 2014 con l'art. 40 del D.L. n. 133/2014 sui versamenti dello 0.30% destinati ai Fondi interprofessionali per la formazione continua è stato operato un prelievo rivolto a finanziare per gli anni 2014 e 2015 la cassa in deroga, con la Legge 190/2014 il taglio è divenuto strutturale, una sorta di prelievo forzoso confermato nella legge Finanziaria di anno in anno, andando a ridurre così le risorse destinate alla formazione continua dei lavoratori. Parliamo di risorse che arrivano direttamente dalle buste paga dei dipendenti, in cui una quota viene accantonata proprio per finanziare la formazione, attraverso la scelta di un Fondo interprofessionale a cui affidarsi. Il prelievo forzoso, inizialmente indicato come un'azione straordinaria, ormai è diventato la regola. Lo Stato ne ha prolungato l'applicabilità anche al di là della situazione di emergenza e oggi il prelievo è di 120 milioni di euro per tutti i Fondi, questo si concretizza in un prelievo di circa 60 milioni annui per la sola Fondimpresa.

Lo scorso anno Fondimpresa ha ricevuto 334 milioni di euro e avrebbe dovuto riceverne 395, stante il taglio derivante dal prelievo forzoso. Se con i 5 milioni destinati all'Avviso 3/2019 abbiamo dato lavoro a 273 persone con 60 milioni potremmo ragionare in termini di migliaia di posti di lavoro e diventare attori fondamentali per le Politiche Attive del Paese.

# Luca Spada

*Presidente e CEO di Eolo SpA*

L'emergenza Covid ha posto l'accento, in maniera forte e drammatica, sull'importanza della digitalizzazione come strumento fondamentale di inclusione sociale. La possibilità di essere e rimanere connessi ha significato poter continuare a svolgere le nostre attività quotidiane e mantenere le nostre interazioni sociali, in un nuovo mondo che ci imponeva di stare distanti.

Allo stesso tempo, la pandemia ha fatto emergere in misura eclatante l'alto prezzo legato ai ritardi digitali e ai gap strutturali che l'Italia sconta e che generano nuove forme di disagio e di disuguaglianze, riportando il dibattito sullo stato della digitalizzazione del Paese e facendo emergere con forza la problematica del digital divide, una tematica con la quale Eolo si interfaccia e che risolve da ormai 15 anni.

La componente digitale, intesa come infrastrutture, reti e banda larga, è fondamentale per abilitare uno sviluppo sostenibile in tutti i settori chiave, non solo per la nostra economia ma, in generale, per la nostra vita di cittadini. La pandemia prima e il PNRR ora, non hanno più lasciato spazio ai dubbi: sostenibilità è anche inclusione sociale, e l'idea di un diritto alla connessione riconosciuto a famiglie e imprese situate in tutte le zone del nostro Paese, anche quelle orograficamente più difficili da raggiungere, è sicuramente un contributo rilevante che la tecnologia può dare.

Un accesso generale ai servizi legati a Internet produce impatti sostenibili anche ulteriori rispetto a quelli sociali e che contribuiscono in maniera rilevante al raggiungimento degli Obiettivi dettati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (SDGs): pensiamo ad esempio al Goal 4 relativo all'istruzione, o al Goal 11 che riguarda città e comunità sostenibili.

La digitalizzazione, intesa appunto come possibilità di avere un accesso democratico alla rete, è uno strumento fondamentale per la realizzazione di uno sviluppo economico rispettoso e sostenibile. Il lockdown ce l'ha ricordato in maniera importante: una scuola connessa, con gli adeguati strumenti digitali, è una scuola inclusiva, che può garantire l'accesso democratico a una formazione di qualità, a prescindere dal luogo dal quale ci si colleghi.

Lo stesso vale, in maniera indiretta, per i trasporti: abbiamo visto durante l'emergenza, e ancora oggi, come lo smart working e gli eventi virtuali possano ridurre significativamente i consumi energetici e l'inquinamento prodotti dai trasferimenti.

Credo sia fondamentale che le imprese che vogliono rimanere "a prova di futuro" debbano interrogarsi sul proprio ruolo all'interno di questa trasformazione in atto, integrando la sostenibilità all'interno di ogni funzione, progetto e strategia aziendale come naturale

conseguenza di una cultura votata all'impatto positivo. Il settore TLC (telecomunicazione) ha una grande opportunità in questa direzione: insieme, possiamo essere una forza di rigenerazione per il Paese, abilitando attraverso la tecnologia un circolo virtuoso di integrazione e sostenibilità.

Eolo opera in questa direzione da oltre quindici anni, in prima linea nella missione di dotare delle necessarie "autostrade digitali" l'intero territorio italiano, con una rete FWA (Fixed Wireless Access) che copre oltre 6.500 comuni e con un piano industriale che prevede di estendere la copertura ai restanti 1.400 piccoli comuni entro l'anno. Un impegno che negli ultimi mesi abbiamo incrementato per soddisfare la domanda crescente di connettività e raggiungere, in particolare, le aree dove il digital divide è più accentuato.

Una missione sostenibile per definizione, che abbiamo inserito direttamente all'interno del nostro statuto ad aprile di quest'anno, diventando Società Benefit, forma giuridica che identifica le aziende che, oltre al profitto, perseguono specifiche finalità di beneficio comune. Continueremo a "portare Internet dove gli altri non arrivano", convinti che la collaborazione con le Istituzioni sia la carta vincente per costruire un Paese più digitale e inclusivo da consegnare alle prossime generazioni.

## Maurizio Stirpe

*Vice Presidente per il Lavoro e le Relazioni Industriali di Confindustria*

Le evoluzioni di carattere sociale, economico, ambientale e tecnologico degli ultimi decenni hanno plasmato il mercato del lavoro a livello globale. La grande crisi finanziaria del 2009 e, da ultimo, quella causata dalla pandemia da Covid-19, hanno accelerato i mutamenti in corso.

I processi di invecchiamento della popolazione, la digitalizzazione, la transizione verde, la globalizzazione e il cambiamento climatico, sono stati esacerbati dalla crisi finanziaria e sono destinati a modificare radicalmente il mercato del lavoro. Dobbiamo cogliere le sfide poste da queste grandi direttrici di trasformazione della società e affrontarle in una chiave di progresso per l'Italia, per realizzare il nuovo modello di sviluppo sostenibile delineato dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Ciascuno ha un ruolo attivo da svolgere in questa direzione ed è chiamato a dare un contributo in relazione alla rispettiva posizione e ruolo nella società. L'industria, per parte sua, è impegnata in prima linea su questo fronte, svolgendo un ruolo centrale per il rilancio del Paese. Le imprese e i lavoratori rappresentano, infatti, delle importanti leve per riprendere un percorso virtuoso interrotto da tempo e ricondurre l'Italia su un sentiero di sviluppo significativo e sostenibile, attraverso la transizione economica ed ecologica.

La vocazione manifatturiera italiana può dare un contributo straordinario a questo percorso di rinnovata crescita, contribuendo alla costruzione di una società più equa, inclusiva e, per ciò stesso, sostenibile. Proprio tra gli effetti della crisi da Covid-19 ci sarà, infatti, anche nei Paesi avanzati, una nuova centralità della manifattura e anche del valore strategico delle reti digitali e delle tecnologie 4.0 per gestire una riorganizzazione dei processi produttivi in linea con le nuove misure di sicurezza: già oggi si sta aprendo la strada a nuove occupazioni, più intense da un punto di vista cognitivo e caratterizzate da una più alta produttività. Ma le potenzialità di tali trasformazioni potranno essere sfruttate appieno solo con forti investimenti sull'orientamento professionale dei giovani e sul capitale umano più in generale, leva strategica per lo sviluppo dell'industria italiana, puntando su percorsi di aggiornamento costante delle competenze tecniche e trasversali dei lavoratori. Non possiamo ignorare di avere un record di neet in Europa (2 milioni di giovani) e un ascensore sociale bloccato per le fasce deboli e un numero di diplomati negli Istituti Tecnici Superiori (ITS) insufficiente rispetto ai fabbisogni delle imprese.

Formazione e riqualificazione professionale sono, dunque, ancora più decisive per adeguare le competenze alla forte accelerazione nell'utilizzo delle tecnologie digitali, che si sta registrando in tutti i settori come conseguenza della pandemia, destinata a favorire la

transizione a professionalità nuove, in grado di intercettare il futuro. Tutto questo è ancor più necessario alla luce del forte disallineamento (mismatch) che si registra in Italia tra domanda e offerta di lavoro, un fenomeno che la pandemia da Covid-19 ha fatto emergere con ulteriore forza: mancano una serie di competenze, tra cui quelle digitali e green, che saranno ancor più necessarie con il PNRR. Nonostante una disoccupazione giovanile stabilmente sopra al 30%, mancano nel settore industriale numerose figure professionali riconducibili alle STEAM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria, Arti e Matematica), che le imprese cercano e non trovano; una situazione già esistente prima della pandemia.

È anche considerando tale grave scenario che Confindustria ha proposto (con la creazione di STEAM Space in tutte le scuole medie italiane) il rafforzamento dell'orientamento e della formazione 4.0 degli insegnanti, della filiera alternanza-apprendistato attraverso la semplificazione dell'istituto dell'apprendistato di primo livello e la creazione di rapporti stabili tra scuole e imprese; il potenziamento delle dotazioni tecnologiche degli ITS (da cui: l'iniziativa online ITS POP Days del 5-7 maggio 2021), per un loro sviluppo coerente con la necessaria riforma, da progettare con le università, della filiera terziaria professionalizzante, strategica per la riduzione dello skill mismatch.

Un capitale umano formato con le competenze oggi richieste dalle imprese è un fattore essenziale al buon funzionamento del mercato del lavoro, assoluta priorità da affrontare per uscire dalla crisi. Questo è un tema che ha riflessi anche nella dimensione europea: infatti, è la stessa Commissione, sin dall'inizio del suo attuale mandato, ad avere posto l'accento sui temi del lavoro e del sociale, prefissando tra i propri obiettivi quello di sostenere mercati del lavoro e sistemi di protezione sociale equi e ben funzionanti.

Diventa, pertanto, cruciale rivedere i vecchi schemi, spostando il focus delle misure e degli interventi in materia di lavoro dalla tutela dell'occupazione all'occupabilità delle persone, per prenderci cura "del lavoro e dei lavoratori" e non tutelando solo il singolo posto di lavoro. Occorre accompagnare i percorsi di rinnovamento aziendale, le transizioni occupazionali e la ripresa economica. Vanno potenziati gli strumenti utili a riattivare al lavoro gli individui scoraggiati e a riqualificare chi è impiegato in un settore in difficoltà. La vera svolta potrà avvenire, dunque, solo riequilibrando complessivamente il sistema di politiche del lavoro, attraverso una urgente riforma complessiva del sistema degli ammortizzatori sociali per dare più peso alle politiche attive e alla formazione professionale, per rispondere alla domanda di nuove competenze per le quali le imprese sono pronte ad assumere, potenziando strumenti quali l'assegno di ricollocazione e il contratto di espansione. È questa la direzione da seguire per costruire – anche attraverso l'occasione storica del Next Generation EU – un modello sociale più dinamico, in cui, guardando anche alle migliori esperienze europee, diventi centrale l'occupabilità delle persone, elemento determinante per lo sviluppo di una società davvero inclusiva, solidale e moderna, e quindi, sostenibile.

## Michele Tiraboschi

*Professore ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università di Modena e Reggio Emilia*

È merito del Rapporto *Sussidiarietà e... lavoro sostenibile* aver ricostruito le più recenti evoluzioni del mercato del lavoro, troppo spesso lette in superficie e con gli occhiali deformati dell'ideologia, collocandole nel più vasto orizzonte offerto dalle due grandi crisi dell'ultimo decennio. Crisi che hanno fatto esplodere e accelerare tendenze da tempo in atto non solo sul lato della domanda e della offerta di lavoro ma anche, a ben vedere, con riferimento alla stessa concezione del lavoro modernamente inteso.

È dalla fine della società industriale e del fordismo, precocemente annunciata in letteratura più di mezzo secolo fa, che le attività economiche e produttive sono alla faticosa ricerca di un nuovo ordine sociale che, per taluno, non sarà più ancorato al lavoro. Questo al punto di immaginare – e in parte dare attuazione – a sperimentazioni di forme di reddito di base, manifestazione tangibile di quella dissociazione progressiva tra lavoro e cittadinanza in una prospettiva, ritenuta sempre più realistica, di un mondo senza lavoro, dove cioè il lavoro, da essere un peso, è diventato privilegio per pochi.

Già nel 1995 Jeremy Rifkin annunciava, in linea con alcuni degli scenari che fanno da sfondo al recente dibattito sulla digitalizzazione del lavoro e l'Intelligenza Artificiale, la fine del lavoro. Nulla di nuovo, se è vero che già un secolo prima John Maynard Keynes indicava nel 2030 la data della liberazione dal lavoro a opera di macchine e tecnologie sempre più avanzate. C'è chi ha parlato, al riguardo, di profezie fallaci sottovalutando, tuttavia, il regime disumano dei tempi di lavoro che ha scandito la prima rivoluzione industriale e anche alcuni fattori, già chiaramente evidenziati dallo stesso Keynes, che avanzava la sua previsione a condizioni di parità di popolazione mondiale, senza dunque poter immaginare, nel passaggio da 2 a quasi 8 miliardi di persone in un solo secolo, un conseguente eccesso di crescita della produzione e dei bisogni, e un parallelo consumo di materie prime e risorse naturali che pone ora interrogativi ancora più inquietanti sulla sostenibilità del nostro intero modello di società.

In realtà il senso del ragionamento di Keynes era un altro e ben più profondo, là dove esortava, in chiusura della sua analisi sulla disoccupazione tecnologica, a non sopravvalutare l'importanza delle questioni economiche o sacrificare ai presunti imperativi dell'economia altre questioni di maggiore significato nel tormentato rapporto tra la persona e il lavoro.

Se ora accogliamo l'invito a guardare alla evoluzione del mercato del lavoro da un punto di vista antropologico, la profezia di Keynes può dirsi avverata: mai come oggi, pur con tutte le paure e nuove insicurezze che questo comporta, l'uomo ha nelle sue mani,

nell'utilizzo consapevole di tecnologie che riducono i lavori faticosi e ripetitivi e nella possibilità di una più equa distribuzione di una ricchezza mai conosciuta nella storia della umanità, un percorso verso la conquista non solo di quella libertà *nel* lavoro di cui si sono sin qui occupati politici e sindacati, ma anche della libertà *del* lavoro e cioè, come efficacemente sostenuto da Stefano Zamagni, l'affermazione della propria dignità e personalità attraverso il lavoro che è tutt'altra cosa rispetto a una semplicistica liberazione *dal* lavoro. Questo a condizione di intendersi sul significato da assegnare alla parola lavoro, che non può ridursi a una dimensione puramente economicistica e produttivistica. Una dimensione non limitata cioè alla suggestione macroeconomica di una quantità fissa di ore di lavoro da distribuire tra più persone ma che, semmai, tenga in maggiore considerazione, in uno scenario demografico non favorevole, la centralità dei tempi di non lavoro e di cura e dello stesso lavoro riproduttivo nel ripensare la società e, con essa, il mercato del lavoro produttivo.

Nessuna presa di posizione, dunque, almeno da parte nostra, tra gli opposti schieramenti che si confrontano sul futuro del lavoro e cioè tecno-ottimisti e tecno-pessimisti. Semmai la convinzione che la tecnologia non sia un destino e che vi siano oggi le giuste condizioni per ribaltare quella concezione industrialista del mondo, della società e del diritto che ha fatto delle persone e del lavoro niente altro che un semplice accessorio del sistema economico.

In questo contesto di analisi si può allora anche recuperare la parte più propositiva e attuale del messaggio visionario dello stesso Rifkin che, infatti, non ha mai parlato della fine del lavoro; semmai della fine – o, meglio, della non sostenibilità, come testimoniato anche dalla istituzionalizzazione del lavoro precario e dalla emersione di una classe sempre più estesa di *working poors* – di un sistema di organizzazione del lavoro e della economia incentrato sul solo valore economico di mercato. Quello che interessa di questa visione è l'idea di un nuovo modello di economia e di società che, se bene intendo i ricchi contenuti del Rapporto, è proprio quello che conduce a un lavoro sostenibile.

In questa prospettiva possiamo concludere che *sussidiarietà è sostenibilità* perché solo una rinnovata centralità dei corpi sociali potrà consentire di mettere concretamente ogni persona nelle condizioni di determinare liberamente, attraverso l'incontro con il lavoro e con gli altri, un proprio percorso di vita ancorato a una idea collettiva di solidarietà, unico antidoto agli egoismi di quell'individualismo esasperato che ha portato le nostre società vicine a un orizzonte senza futuro.

## **Gli Autori**

**Antonio Bonardo**, Public Affairs Senior Director di Gi Group e Direttore della Fondazione Gi Group

**Alberto Brugnoli**, Professore ordinario di Economia applicata, Dipartimento di Scienze economiche, Università degli Studi di Bergamo; Direttore scientifico Fondazione per la Sussidiarietà

**Emilio Colombo**, Professore ordinario di Politica economica, Facoltà di Scienze Politiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore

**Marzia Farè**, Head of Communications Eolo SpA

**Massimo Ferlini**, Dipartimento Lavoro Fondazione per la Sussidiarietà

**Chiara Freschi**, Portavoce e Comunicazione Istituzionale Fondimpresa

**Anna Giabelli**, Laureata in Statistics and Economics, studentessa di dottorato in Computer Science presso l'università di Milano Bicocca

**Carlo Mango**, Consigliere Delegato Cariplo Factory e Direttore Area Ricerca Scientifica e Tecnologica Fondazione Cariplo

**Cristian Matraia**, Cultore di Sistemi territoriali e politiche per lo sviluppo, Dipartimento di Scienze economiche, Università degli Studi di Bergamo

**Fabio Mercurio**, Ricercatore di Computer Science presso l'Università di Milano Bicocca e Vice Direttore del CRISP-Centro di Ricerca Università di Milano Bicocca

**Mario Mezzanzanica**, Professore ordinario di Computer Science and Engineering, Rettore per l'Alta Formazione e il Job Placement dell'Università di Milano Bicocca; Direttore del CRISP-Centro di Ricerca Università Milano Bicocca

**Giampaolo Montaletti**, Dirigente pubblico e Visiting fellow della Northumbria University di Newcastle

**Claudio Negro**, Dipartimento Lavoro Fondazione Kulisciuff

**Rossella Riccò**, Responsabile Area Studi e Ricerche ODM Consulting e Fondazione Gi Group

**Francesco Seghezzi**, Presidente Fondazione ADAPT

**Tiziano Treu**, Presidente CNEL

**Giorgio Vittadini**, Professore ordinario di Statistica metodologica, Dipartimento di Statistica e metodi quantitativi, Università di Milano Bicocca; Presidente Fondazione per la Sussidiarietà

La Fondazione per la Sussidiarietà è un think tank nato nel 2002 con lo scopo di fare della cultura sussidiaria un valore condiviso e un fermento di iniziative sociali, economiche e istituzionali.

Viene fondata da Giorgio Vittadini, che la presiede ed è professore di Statistica all'Università degli Studi di Milano Bicocca. Direttore scientifico è Alberto Brugnoli, professore di Economia all'Università degli Studi di Bergamo.

La ricerca è uno dei compiti fondamentali della Fondazione. La più importante delle iniziative in questo campo è l'annuale Rapporto sulla sussidiarietà (pubblicato nella collana Sussidiarietà e...) che ha lo scopo di indagare un aspetto della vita sociale, economica, o istituzionale del Paese secondo la particolare ottica della sussidiarietà, nel tentativo di comprendere se e come le iniziative che nascono "dal basso" possano offrire soluzioni ai problemi e opportunità di costruzione del bene comune.

[www.sussidiarieta.net](http://www.sussidiarieta.net)

## **I RAPPORTI PUBBLICATI**

1. 2006/2007 Sussidiarietà e... educazione
2. 2007/2008 Sussidiarietà e... riforme istituzionali
3. 2008/2009 Sussidiarietà e... piccole e medie imprese
4. 2009/2010 Sussidiarietà e... pubblica amministrazione locale
5. 2010/2011 Sussidiarietà e... istruzione e formazione professionale
6. 2011/2012 Sussidiarietà e... città abitabile
7. 2012/2013 Sussidiarietà e... neolaureati e lavoro
8. 2013/2014 Sussidiarietà e... qualità nei servizi sociali
9. 2014/2015 Sussidiarietà e... spesa pubblica
10. 2015/2016 Sussidiarietà e... politiche industriali
11. 2016/2017 Sussidiarietà e... crisi demografica
12. 2017/2018 Sussidiarietà e... giovani al Sud
13. 2018/2019 Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile
14. 2019/2020 Sussidiarietà e... finanza sostenibile
15. 2020/2021 Sussidiarietà e... lavoro sostenibile