

NUOVA PROFESSIONALITÀ

Bimestrale di studi e orientamento per l'integrazione tra scuola e lavoro e per l'apprendistato lavorativo

Nuove politiche attive

e intelligenza artificiale

V/ 2 – giugno/luglio 2024

Studium
edizioni

EDITRICE
LA SCUOLA

ISSN 2704-7245

NUOVA PROFESSIONALITÀ

Bimestrale di studi e orientamenti per l'integrazione tra scuola e lavoro e per l'apprendistato formativo

DIRETTORE RESPONSABILE: *Giuseppe Bertagna*

CONDIRETTORI: *Gianni Bocchieri, Eugenio Gotti, Emmanuele Massagli*

COMITATO DIRETTIVO: *Antonio Bonardo*, GiGroup Spa; *Paolo Cesana*, Fondazione Clerici; *Raffaele Crippa*, Rete ITS mecatronici; *Angela Elicio*, CIOFS-FP; *Paolo Nardi*, Cometa Formazione; *Luigi Enrico Peretti*, CNOS-FAP; *Alessandra Spagnolo*, Adecco Spa; *don Mario Tonini*, CNOS-FAP; *Roberto Vicini*, PTS Class.

REDAZIONE: *Giuseppe Alberghina, Paolo Bertuletti* (coordinatore di redazione), *Paolo Caloni, Matteo Colombo, Clara Fortina, Sara Frontini, Sabrina Natali*.

PROGETTO GRAFICO: *Nicolò Fontana*

CONSIGLIO PER LA VALUTAZIONE SCIENTIFICA DEGLI ARTICOLI

Giuditta Alessandrini, Università di Roma Tre; *Elisabetta Bani*, Università di Bergamo; *Franco Bochicchio*, Università di Genova; *Vanna Boffo*, Università di Firenze; *Andrea Cegolon*, Università di Macerata; *Maria Cinque*, LUMSA; *Massimiliano Costa*, Università Ca' Foscari (Venezia); *Antonia Criscenti*, Università di Catania; *Fabrizio D'Aniello*, Università di Macerata; *Daniela Dato*, Università di Foggia; *Antonia Del Gobbo*, Università di Firenze; *Paolo Di Rienzo*, Università di Roma Tre; *Piergiuseppe Ellerani*, Università del Salento; *Loretta Fabbri*, Università di Siena; *Paolo Federighi*, Università di Firenze; *Alessandra Gargiulo Labriola*, Università Cattolica (Milano); *Silvia Ivaldi*, Università di Bergamo; *Manuela Ladogana*, Università di Foggia; *Daniela Maccario*, Università di Torino; *Francesco Magni*, Università di Bergamo; *Valerio Massimo Marcone*, Università di Roma Tre; *Alessandra Mazzini*, Università di Bergamo; *Claudio Melacarne*, Università di Siena; *Viviana Molaschi*, Università di Bergamo; *Paolina Mulè*, Università di Catania; *Giuseppe Negro*, ASCLA; *Andrea Potestio*, Università di Bergamo; *Margherita Rabaglia*, ISSS Gadda (Fornovo di Taro); *Arduino Salatin*, IUSVE; *Adriana Schiedi*, Università di Bari; *Concetta Tino*, Università di Padova; *Fabio Togni*, Università di Firenze; *Alessandra Vischi*, Università Cattolica (Brescia); *Carla Xodo*, Università di Padova; *Giuseppe Zago*, Università di Padova.

Direzione, Redazione e Amministrazione: Direttore responsabile Giuseppe Bertagna - Edizioni Studium Srl, Via Crescenzo, 25 - 00193 (Roma) - Fax. 06.6875456; Tel. 06.6865846 / 06.6875456 - www.edizionistudium.it - POSTE ITALIANE S.P.A. - Spedizione in abbonamento postale D.L. 353/2003 (Conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1 LOM/BS/02954 - Edizioni Studium (Roma) - Ufficio marketing: Edizioni Studium Srl Via Crescenzo, 25 - 00193 (Roma) - Fax. 06.6875456; Tel. 06.6865846 / 06.6875456 professionalita@edizionistudium.it - Ufficio Abbonamenti: Tel. 041.2743914 - Abbonamento annuale: € 35,00. Per info.: abbonamenti@edizionistudium.it.

È possibile versare la quota di abbonamento sul conto corrente postale n.834010 intestato a Edizioni Studium Srl, Via Crescenzo, 25 00193 (Roma) oppure facendo un bonifico bancario a Intesa Sanpaolo, via E.Q. Visconti 22, 00193 (Roma) - IBAN: IT07C0306903315100000007419 o a Banco Posta - IBAN: IT07P076010320000000834010 intestati entrambi a Edizioni Studium Srl, Via Crescenzo, 25 - 00193 (Roma) [indicare nella causale il riferimento cliente e il codice].

Sommario

Rubriche

| | |
|--|---|
| Il lavoro che cambia <i>a cura di Giuliano Cazzola</i> | 5 |
| Innovazioni e Pari opportunità <i>a cura di Alessandra Servidori</i> | 8 |

Problemi e proposte

| | |
|---|----|
| La Riforma del Reddito di Cittadinanza <i>di Giancamillo Palmerini</i> | 12 |
| L'irriducibilità delle relazioni di lavoro all'intelligenza artificiale <i>di Emmanuele Massagli</i> | 18 |
| Mercato del lavoro e nuove tecnologie <i>di Ilaria Fiore</i> | 21 |
| Formazione professionale e intelligenza artificiale <i>di Franco Amicucci</i> | 24 |
| Possibili applicazioni AI nel mercato del talento <i>di Cristian Molinari</i> | 30 |
| Professioni e intelligenza artificiale: tra interrelazione e complementarità <i>di Ilaria Fiore</i> | 38 |
| Audizione del Ministero del Lavoro in XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) della Camera dei deputati | 40 |

Miscellanea

| | |
|--|-----|
| Percorsi di inserimento lavorativo dei laureati dell'Università degli studi di Milano <i>di Marina Brambilla, Luca Schionato e Andrea Rebutini</i> | 48 |
| Nuove tecnologie e Programma GOL <i>di Veronica Schiavello</i> | 69 |
| Reindustrializzazione come opportunità nella gestione delle crisi aziendali <i>di Tonia Garofano</i> | 75 |
| Il Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze <i>di Roberto Trainito e Francesca Aurora</i> | 84 |
| Giovani e lavoro in provincia di Bergamo. Riflessioni da un'indagine empirica <i>di Enrica Paravisi</i> | 101 |

Il lavoro che cambia

Tassare i robot

a cura di **Giuliano Cazzola**



Nel film del 1959, *“Policarpo, ufficiale di scrittura”* di Mario Soldati (le immagini sembrano quelle illustrate dell’antica Domenica del Corriere), il protagonista, interpretato da Renato Rascel, è un travet provetto scrivano, diplomato in bella calligrafia, che si trova a dover affrontare, all’inizio del XX secolo, l’introduzione (a suon di tangenti) nella pubblica amministrazione delle prime macchine da scrivere. Per conservare il posto di lavoro si esercita a lungo con il nuovo marchingegno fino ad effettuare una prestazione alla tastiera che lascia con un palmo di naso tutte le autorità presenti al momento dell’inaugurazione.

Chi scrive appartiene al secolo scorso. I miei genitori acquistarono la prima televisione quando io ero già all’università. Da ragazzo, insieme a loro, si andava la sera a casa di amici che possedevano il magico apparecchio per vedere “Lascia o raddoppia”. La trasmissione di Mike Bongiorno aveva stregato gli italiani, tanto che nessuno, il giovedì, andava più al cinema. Così i cinematografhi – allora ce ne erano tanti – furono costretti ad acquistare un apparecchio televisivo e ad interrompere la proiezione del film quando andava in onda quel programma. Le parrocchie, i bar facevano il pieno. La famiglia che ci ospitava il giovedì sera svolgeva nel salotto di casa una riunione del condominio. Poi, dal ciclostile delle prime battaglie politiche e sindacali sono passato – con fatica e imprecazioni – alle nuove tecnologie facendo progressi, passo dopo passo, nell’arte di arrangiarsi.

Conosco persone della mia generazione che hanno rifiutato di accostarsi ai pc, ad Internet, alle svariate generazioni di cellulari, ma questa non mi sembra una scelta opportuna, anche perché, insieme agli svantaggi delle nuove tecnologie si evitano pure i vantaggi, come la loro grande flessibilità nello scrivere, nell’archiviare, nel documentarsi e nel “fare rete” con il mondo esterno.

Ma non è quello dell’esperienza personale il tema che chiama in causa gli effetti dei nuovi profili dell’informatica sul piano economico, occupazionale e sociale. A chi prefigura scenari apocalittici – con milioni di posti di lavoro distrutti – gli ottimisti rispondono in maniera altrettanto ideologica, ripetendo il “Sia lode al progresso!” del Dottor Faust. Il fatto è che ci addentriamo in una “selva oscura” infestata di gnomi di cui conosciamo (o crediamo di conoscere) le azioni, ma ne ignoriamo completamente le reazioni: ovvero quali conseguenze possono avere le scoperte scientifiche, nel solleccitarne di nuove, magari in grado

di porre riparo o di contenere gli effetti negativi delle prime (ammesso e non concesso che ce ne siano).

Noi, di solito, siamo propensi a immaginare il futuro proiettando in avanti le conoscenze del presente. Visto che ho cominciato parlando di un film (la cinematografia è stata l'arte per eccellenza del Novecento) continuo sulla medesima falsariga, rievocando il film *Metropolis*, un capolavoro di Fritz Lang del 1925 al quale mi capita spesso di fare riferimento. Il grande regista tedesco-americano rappresentava una ipotetica società del futuro (probabilmente quella a noi contemporanea) caratterizzata da impianti industriali giganteschi, in cui lavorano migliaia di operai disperati e sottomessi, alienati da un fordismo dilagante e vincolati ad una tecnologia impostata sulla meccanica. Ovviamente, Lang non era un indovino (e non avrebbe mai immaginato le trasformazioni derivanti dall'impiego del silicio); poteva inventarsi un futuro soltanto dilatando la tecnologia del suo tempo.

Pronubo il sociologo Domenico De Masi (ora improvvisamente defunto), la visione catastrofica della digitalizzazione è entrata a far parte della filosofia (spicciola) del dibattito politico. Nel giro di dieci anni – è la narrazione dominante - faremo un salto tecnologico incomparabile rispetto a quello fatto in tutto il secolo scorso. La velocità con cui si sta evolvendo la tecnologia è impressionante: il problema per la società è proprio questo. Non abbiamo mai dovuto affrontare uno stravolgimento così repentino e massiccio. Lo shock più forte sarà nel mondo del lavoro. Avremo milioni di disoccupati in tutto il mondo perché ci saranno software e robot intelligenti molto più efficienti. Poi, per non fare la fine di quegli animaletti che decidono un suicidio collettivo, i “nostri” si sforzano di accendere una luce in fondo al tunnel.

Accantonate le teorie a sostegno del reddito di cittadinanza e nell'incertezza che tuttora grava sull'efficacia dell'assegno di inclusione in sinergia con il sostegno alla formazione come strumento di politiche attive, una delle ultime trovate è quella di tassare i robot. In pratica viene proposta una sostanziale tassazione degli investimenti in nuove tecnologie destinata a creare ostacoli ed oneri alla loro introduzione e quindi all'incremento della produttività oltre a danneggiare quindi la competitività del nostro apparato produttivo. Si rischierebbe di rallentare i processi di innovazione al solo scopo di difendere l'occupazione meno qualificata. Quello che sta avvenendo oggi soprattutto nei servizi è estremamente significativo. L'occupazione cresce perché c'è una crescita della domanda a cui si fa fronte con un'occupazione scarsamente qualificata a scapito dei salari che restano bassi perché il livello dell'organizzazione del lavoro trova compensazione in un'occupazione non qualificata con basse retribuzioni. Si recupera con più occupati quello che non si riesce a fare sul versante dell'innovazione tecnologica.

Quanto agli effetti della IA sull'occupazione, io non credo negli scenari catastrofici per un motivo specifico: la denatalità. Il classico esercito di riserva si sta riducendo per cause naturali e non potrà essere l'immigrazione – pur necessaria – a rispondere alle esigenze di qualità professionale occorrenti. Nel giro di pochi decenni vi sarà un buco nelle generazioni in età di lavoro (15-64) di più di 5 milioni di persone. La denatalità è il problema che rende difficile investire perchè non si trova il personale adatto; è quindi e sarà sempre di più un ostacolo alla crescita (ovviamente in questo discorso subentrano anche la scuola e la formazione). In tale contesto tassare robot per difendere un'occupazione che si difenderà da sola non mi sembra una scelta felice, ma una difficoltà in più. Ormai non si possono più fare ragionamenti riguardanti il mercato del lavoro e il sistema di *welfare* senza tener conto dell'emergenza demografica: un aspetto che non mi pare affrontato ancora in maniera adeguata.

Giuliano Cazzola

Pubblicista e giuslavorista

Innovazioni e Pari opportunità

Lavoro e, poi, ancora lavoro

a cura di **Alessandra Servidori**



L'appuntamento Europeo ci costringe a ragionare con una visione allargata sulle proposte che riguardano il mercato del lavoro certamente stando con i piedi ben piantati a terra.

Partire dunque da *“Deleghe al Governo in materia di retribuzione dei lavoratori e di contrattazione collettiva, nonché di procedure di controllo e informazione”* trattandosi oltretutto di un percorso per una migliore e più garantita tutela del c.d. lavoro povero, di un'importante riforma delle politiche retributive, contrattuali e delle relazioni industriali, è evidente che sollecitarne l'approvazione definitiva al fine di provvedere al più presto la predisposizione e l'entrata in vigore dei decreti delegati per il perseguimento degli obiettivi maggiormente urgenti è una questione di buonsenso.

Dobbiamo, anche per essere competitivi a livello internazionale, assicurare ai lavoratori trattamenti retributivi giusti ed equi in quanto è materia di dibattito il confronto tra le retribuzioni italiane e quelle di altri paesi. Nel fare questo confronto si lamenta una situazione d'inferiorità delle retribuzioni italiane.

Mettendo in secondo piano la differente dinamica della produttività del lavoro. Dal 1995 il prodotto per ora lavorata è cresciuto in Italia di appena il 7 per cento contro il 26 per cento dell'area dell'euro nel suo complesso. Il PIL pro capite italiano, che a parità di potere di acquisto nel 1995 era di 9 punti superiore a quello medio dell'area dell'euro, nel 2019 era inferiore di 10 punti. Il fatto è che le retribuzioni medie sono più basse perché sono più basse, rispetto ad altri paesi, quelle più elevate. In Italia solo il 9 per cento dei lavoratori percepisce un reddito lordo annuo superiore a 40mila euro. Tuttavia, negli ultimi anni, sia le misure di sostegno al reddito durante la pandemia e dopo, sia i provvedimenti sulla decontribuzione hanno interessato, in varie misure, i redditi fino a 35mila euro, quando il segmento di contribuenti con un reddito superiore a quel limite (divenuto per legge la soglia ufficiale del benessere) paga il 56% dell'Irpef e come è noto non ha percepito alcun beneficio.

È questa una situazione squilibrata e iniqua che va recuperata attraverso le nuove aliquote della riforma fiscale. Ed è evidente che è importante contrastare il lavoro sottopagato, anche in relazione a specifici modelli organizzativi del lavoro e a specifiche categorie di lavoratori, definire, per ciascuna categoria, i

contratti collettivi nazionali di lavoro maggiormente applicati in riferimento al numero delle imprese e dei dipendenti, al fine di prevedere che il trattamento economico complessivo minimo del contratto maggiormente applicato sia – ai sensi dell’articolo 36 della Costituzione - la condizione economica minima da riconoscersi ai lavoratori nella stessa categoria; stimolare il rinnovo dei contratti collettivi nel rispetto delle tempistiche stabilite dalle parti sociali, nell’interesse dei lavoratori; contrastare i fenomeni di concorrenza sleale posti in essere mediante la proliferazione di sistemi contrattuali finalizzati ad abbassare il costo del lavoro e a ridurre le tutele dei lavoratori (c.d. *dumping* contrattuale). Sia per individuare i contratti maggiormente applicati che per contrastare forme di *dumping* contrattuale è fondamentale definire l’ambito di applicazione ovvero la categoria che in un regime di libertà sindacale è affidato alla contrattazione delle parti a cui non può supplire la legge. Occorre pertanto in fase di prima applicazione fare riferimento alle “categorie” previste dall’Archivio nazionale della contrattazione presso il Cnel. Se deve essere la contrattazione collettiva il principale strumento per estendere *erga omnes* il trattamento complessivo previsto nei contratti maggiormente applicati diventa indispensabile stimolare il rinnovo dei contratti che avviene con un ritardo medio di 38 mesi ed è quindi inadeguato a tutelare le retribuzioni dal costo della vita.

È questo sicuramente uno dei motivi delle basse retribuzioni che si lamentano in Italia. Per rimediare a queste criticità, è necessario favorire la contrattazione decentrata e di prossimità allo scopo di poter “scambiare” nel luogo di lavoro una maggiore produttività e migliore qualità del lavoro con retribuzioni di risultato più elevate. Questi obiettivi possono essere conseguiti tramite adeguate politiche di detassazione che favoriscano queste tipologie di retribuzione e le erogazioni del c.d. *welfare* aziendale.

Quanto alla contrattazione nazionale è importante proporre di istituzionalizzare l’istituto della mediazione del governo nelle vertenze contrattuali. La mediazione non è una novità ma ha sempre fatto parte della prassi delle relazioni industriali, con interventi in situazioni specifiche su richiesta, di volta in volta, delle parti o di particolare situazione di conflittualità. Può essere utile – viste le difficoltà sul terreno dei rinnovi fisiologici dei contratti nazionali specie in alcune categorie, fare della mediazione del governo un passaggio normale nel corso delle procedure di rinnovo. In pratica si tratterebbe di rendere obbligatorio, dopo un arco temporale predefinito in cui i negoziati non sono conclusi, un tentativo di conciliazione. Nel caso che l’iniziativa non abbia esito positivo, trascorso un altro arco temporale predefinito, il governo è tenuto a formulare una proposta di accordo di rinnovo sulla base dei materiali e delle posizioni fino allora emersi nel corso del negoziato. La proposta non è una forma di arbitrato vincolante per le parti, ma avrebbe comunque un rilievo politico significativo.

L'avvio negli ultimi tempi di un processo legislativo che caratterizzi l'attuale come la legislatura della partecipazione attiva dei lavoratori alla vita delle imprese, tenendo conto dei progetti di legge di iniziativa popolare rivolti a dare piena attuazione all'art. 46 della Costituzione e nel caso di quello presentato dalla Cisl è fondamentale. Sul "Lavoro temporaneo", osservando le esperienze compiute nella disciplina dei contratti a termine in altri paesi – in particolare la Spagna, sarebbe saggio:

a) Abolire ogni forma di causalità per proroghe o rinnovi nell'arco di 24 mesi.

b) Prevedere – anche con misure di incentivazione fiscale – che la conclusione del contratto a termine non comporti l'estinzione automatica del rapporto di lavoro, ma l'obbligo dell'impresa di offrire, ove possibile, al lavoratore una proposta di ricollocamento previo svolgimento se necessario di un periodo di formazione. Se il lavoratore rifiuta l'offerta o si determina l'impossibilità di ricollocarlo, in mancanza di un posto adeguato, si verifica l'estinzione del contratto con una maggiorazione sul tfr secondo tabelle definite nell'ambito della contrattazione collettiva.

c) Per il lavoro stagionale si potrebbe prevedere un tipo di contratto a tempo indeterminato, ma la prestazione lavorativa si effettua quando occorre. Nei periodi di non lavoro, i lavoratori, se hanno i requisiti contributivi necessari, percepiscono le prestazioni previste o, altrimenti, hanno la possibilità di provvedervi. Questa condizione lavorativa indurrebbe le aziende ad avvalersi, all'occorrenza, del medesimo personale, in regime di continuità del rapporto di lavoro.

Da ultimo, ma non per importanza, rivedere le norme che assegnano funzioni essenziali ai rappresentanti dei lavoratori in azienda o a livello del territorio in materia di salute e sicurezza. I poteri di questi lavoratori sono effettivi; possono disporre senza perdere la retribuzione del tempo necessario per svolgere i loro compiti e soprattutto il rappresentante può «fare ricorso alle autorità competenti qualora ritenga che le misure di prevenzione e protezione dai rischi adottate dal datore di lavoro o dai dirigenti e i mezzi impiegati per attuarle non siano idonei a garantire la sicurezza e la salute durante il lavoro».

Ma questi rappresentanti dei lavoratori corrono rischi di rappresaglia? Può darsi, ma sono in grado di difendersi, sulla base delle tutele sono già previste dal TU: «Chi è chiamato dagli altri lavoratori a svolgere tale funzione “non può subire pregiudizio alcuno a causa dello svolgimento della propria attività e nei suoi confronti si applicano le stesse tutele previste dalla legge per le rappresentanze sindacali». In sostanza, ognuno deve essere “ispettore di sé stesso” e dei propri colleghi. Va reso effettivo il coordinamento dei servizi ispettivi di Inps e Inail per poter svolgere in una volta sola controlli incrociati sulla regolarità complessiva dell'azienda e sulla posizione contributiva, assicurativa e di sicurezza dei

lavoratori. Oggi ogni ispettore guarda alla materia di sua competenza e il coordinamento è affidato alla buona volontà. Dietro però ci sono anche questioni tecniche e informatiche: noi abbiamo un accesso molto parziale alle banche dati di Inps e Inail con le informazioni sulle aziende controllate. Occorre «superare la frammentazione, la disomogeneità delle ispezioni e “un piano organico della prevenzione” e di totale coinvolgimento di tutti i corpi ispettivi in un’unica regia nazionale» e puntare ad una “formazione dei lavoratori reale” e non apparente.

Va altresì utilizzata la sanzione della sospensione dell’attività di impresa inadempiente, una misura che si sta rivelando efficace, tanto che negli ultimi anni si è passati da alcune centinaia a migliaia di casi. Fra i risultati conseguiti, va rinnovata l’intesa quinquennale siglata dal Inl con Inail per la condivisione dei database in materia di vigilanza, a favore del processo di implementazione del [*Sistema informativo nazionale per la prevenzione nei luoghi di lavoro*](#), previsto dal Testo unico in materia di salute e sicurezza.

Nell’ambito poi di una auspicabile riforma della sanità andrebbe rivista un’impostazione sostanzialmente ideologica che risale all’istituzione del Servizio Sanitario Nazionale nel 1978: la teoria della tutela unitaria della salute (prevenzione, cura e riabilitazione) che assegnò anche la problematica infortunistica alle Asl (per fortuna un referendum ha sottratto alle Asl le funzioni in materia di ecologia). In precedenza, l’Inail aveva una competenza esclusiva ed era dotato persino di proprie strutture ospedaliere (i c.d. traumatologici). È abbastanza comprensibile che nel personale delle Asl oberate dai problemi della sanità siano carenti le figure professionali in grado di intervenire sulla sicurezza dei macchinari e sull’organizzazione del lavoro. Per inciso: i medici del lavoro sono in Italia 5,5mila su 14 milioni di lavoratori.

Alessandra Servidori

La Riforma del Reddito di Cittadinanza

di *Giancamillo Palmerini*



Le nuove misure

A decorrere dal primo gennaio 2024 è stato istituito, in “sostituzione” del Reddito di cittadinanza, tramite l’approvazione del decreto-legge n. 48 del 2023 da parte del Governo Meloni, l’Assegno di Inclusione (ADI), quale misura nazionale di contrasto alla povertà, alla fragilità e all’esclusione sociale delle fasce più deboli della società attraverso percorsi di (re)inserimento sociale, di formazione, di lavoro nonché di politiche attive del lavoro. L’ADI si declina, quindi, come una misura di sostegno economico e di inclusione, sociale e professionale, condizionata alla prova dei mezzi ed all’adesione ad un percorso personalizzato di attivazione e di inclusione sociale e lavorativa.

Nello stesso decreto è stato previsto, a partire dal primo settembre 2023, al fine di favorire l’attivazione nel mondo del lavoro delle persone a rischio di esclusione sociale e lavorativa, il Supporto per la formazione e il lavoro (SFL) quale misura di attivazione al lavoro, mediante la partecipazione a progetti di formazione, di qualificazione e riqualificazione professionale, di orientamento, di accompagnamento al lavoro e di politiche attive del lavoro comunque denominate.

Il Supporto per la formazione e il lavoro è utilizzabile, potremmo dire in maniera “residuale”, dai singoli componenti dei nuclei familiari, di età compresa tra 18 e 59 anni, con un valore dell’ISEE familiare non superiore a euro 6.000 annui e che non hanno i requisiti per accedere all’ADI.

In particolare, l’SFL può essere richiesto anche dai singoli componenti dei nuclei che percepiscono l’ADI ma che decidono di partecipare ai percorsi di politiche attive per il lavoro, pur non essendo sottoposti agli obblighi di cui al Percorso personalizzato di inclusione sociale e lavorativa, purché non siano calcolati nella scala di equivalenza previsto dal Decreto 48/2023.

L’ADI è, infatti, riconosciuto, a richiesta di uno dei componenti del nucleo familiare, in presenza di almeno un componente che ricade in una delle condizioni individuate dal legislatore come meritevoli di particolare tutela.

Per esempio, essere una Persona con disabilità media, grave o non autosufficiente, così come definita ai sensi del regolamento di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 5 dicembre 2013, n. 159.

Si fa quindi, riferimento non a tutte le disabilità ma solo a quelle più rilevanti. L'allegato 3 a cui si rimanda individua per gli invalidi civili tra i 18 e i 65 anni un livello di invalidità riconosciuta tra il 67 ed il 99% per quella definibile "media". Si pensi che la percentuale necessaria per essere iscritto al "Collocamento Mirato" (le cd "categorie protette") è "solamente" del 46%.

Altro requisito: avere nel nucleo un componente minorenni o, altresì, con almeno sessanta anni di età, nonché avere un membro del nucleo in condizione di "svantaggio" e inserito in un programma di cura e assistenza dei servizi sociosanitari territoriali certificato dalla pubblica amministrazione. Su questo requisito, oggetto di apposito Decreto Ministeriale, mi soffermerò con un paragrafo dedicato espressamente dedicato alla definizione del concetto di "svantaggio" ai fini della percezione dell'ADI.

Il nucleo familiare del richiedente ADI deve essere in possesso dei requisiti non solo al momento della presentazione della richiesta ma, ovviamente, per tutta la durata dell'erogazione del beneficio.

La Condizione di Svantaggio

Il Decreto di dicembre prima citato definisce meglio le condizioni di "svantaggio" individuando alcune categorie specifiche.

Sono così inserite nella lista persone con disturbi mentali, in carico ai servizi sociosanitari ai sensi del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 12 gennaio 2017, compresi gli ex degenti di ospedali psichiatrici.

Ci si riferisce in particolare alle persone con disturbi mentali, beneficiarie di assistenza sociosanitaria, le quali, a seguito di una presa in carico multidisciplinare, sono inserite in un programma terapeutico individualizzato, differenziato per intensità, complessità e durata, in accordo con la persona e in collaborazione con la famiglia.

Nella stessa prospettiva sono inseriti tra i possibili beneficiari le persone con disturbi mentali che necessitano di assistenza sociosanitaria semiresidenziale e/o residenziale alle persone con disturbi mentali inserite, previa una valutazione multidimensionale, in un programma terapeutico individualizzato e personalizzato.

Vi sono inoltre le persone in carico ai servizi sociosanitari o sociali e le persone con una certificata disabilità fisica, psichica e sensoriale, non inferiore al 46 per cento (quella necessaria per l'iscrizione al collocamento mirato), che necessitano di cure e assistenza domiciliari integrate, di supporto familiare, ovvero inseriti in percorsi assistenziali integrati (il Pai).

Rientrano, così, le persone disabili "meno gravi" ma solo a condizione che siano interessate da un Pai che definisce i bisogni terapeutico-riabilitativi e assistenziali della persona ed è redatto da una unità di valutazione

multidimensionale che prevede il coinvolgimento “attivo” di tutte le componenti dell’offerta assistenziale sanitaria, sociosanitaria e sociale, del paziente e della sua famiglia.

Sono, quindi, considerate “svantaggiate” le persone con problematiche connesse a dipendenze patologiche, inclusa la dipendenza da alcool o da gioco, o con comportamenti di abuso patologico di sostanze, inseriti in programmi di riabilitazione e cura non residenziali, presso i servizi sociosanitari.

Parimenti sono incluse, potremmo dire ovviamente, le persone vittime di tratta in carico ai servizi sociali o sociosanitari e quelle vittime di violenza di genere anch’esse in carico ai servizi sociali o sociosanitari, in presenza di un provvedimento dell’Autorità giudiziaria ovvero dell’inserimento nei centri antiviolenza o nelle case rifugio.

Sono, così, considerate persone “svantaggiate”, meritevoli di accedere alla misura dell’ADI quelle ex detenute, nel primo anno successivo al fine pena e quelle ammesse alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all’esterno in carico agli Uffici per l’esecuzione penale esterna (Uepe), fatta salva la necessaria mancanza di sottoposizione a misura cautelare personale, a misura di prevenzione, nonché di sentenze definitive di condanna o adottate attraverso la procedura di “patteggiamento”, intervenute nei dieci anni precedenti.

Possono, inoltre, accedere all’ADI le persone individuate come portatrici di specifiche fragilità sociali e inserite in strutture di accoglienza o in programmi di intervento in emergenza alloggiativa in carico ai servizi sociali nonché quelle senza fissa dimora iscritte, che versano in una condizione di povertà tale da non poter reperire e mantenere un’abitazione in autonomia ed in carico ai servizi sociali territoriali, anche in forma integrata con gli enti del Terzo settore, ovvero le persone, iscritte all’anagrafe della popolazione residente, in condizione di povertà estrema e senza dimora, che vivono in strada o in sistemazioni di fortuna, ricorrono a dormitori o strutture di accoglienza notturna, ospiti di strutture, anche per soggiorni di lunga durata, per persone senza dimora o sono in procinto di uscire da strutture di protezione, cura o detenzione, e non dispongono di una soluzione abitativa e che siano in carico ai servizi sociali territoriali, anche in forma integrata con gli enti del Terzo settore.

Il decreto inserisce, infine, i neomaggiorenni, di età compresa tra i diciotto e i ventuno anni, che vivono, potremmo dire involontariamente, fuori dalla famiglia di origine, sulla base di un provvedimento dell’Autorità giudiziaria, che li abbia collocati in comunità residenziali o in affidamento etero-familiare, individuati come categoria destinataria di interventi finalizzati a prevenire condizioni di povertà ed esclusione sociale, in carico ai servizi sociali o sociosanitari.

Si prevede, inoltre, la possibilità che il Ministero del lavoro e delle politiche, possa con successivo apposito decreto identificare ulteriori categorie di persone

svantaggiate, inserite in programmi di cura e assistenza, certificati dalla pubblica amministrazione, ove non già ricomprese tra quelle individuate in questa prima fase.

La normativa precisa, inoltre, che, ai fini del beneficio ADI, la condizione di svantaggio non è “assoluta” ma è strettamente legata agli obiettivi e alla durata degli interventi e dei servizi previsti nel percorso di accompagnamento verso l'autonomia o del progetto di assistenza individuale, nell'ambito della presa in carico sociale o sociosanitaria. Una condizione di svantaggio è l'inserimento in programmi di cura e assistenza dei servizi sociosanitari che devono essere certificati dalle pubbliche amministrazioni e devono, logicamente, sussistere prima della presentazione della domanda dell'ADI.

La certificazione nella quale si definisce, quindi, la specifica condizione di svantaggio (definita con decreto) elenca, nel dettaglio, l'amministrazione che l'ha rilasciata, il numero identificativo, ove disponibile, la data di rilascio, l'avvenuta presa in carico e l'inserimento in un progetto personalizzato o in un programma di cura, con l'indicazione della decorrenza, specificando l'amministrazione responsabile del progetto o del programma, se diversa dall'amministrazione che ha certificato la condizione di svantaggio.

Al fine di garantire la corretta collocazione degli interessati all'interno di una, o più, categorie svantaggiate tra quelle indicate, sono definite apposite linee di indirizzo sugli elementi fondanti quali la presa in carico, sociale integrata e il progetto personalizzato, su proposta della Rete della protezione e dell'inclusione sociale. Si terrà conto di quanto previsto dalle *Linee-guida per i tirocini di orientamento, formazione e inserimento/reinserimento finalizzati all'inclusione sociale, all'autonomia delle persone e alla riabilitazione*.

Il Sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa

L'ADI, come peraltro anche il SFL, viene richiesto all'INPS con modalità telematiche attraverso il sito istituzionale ed il relativo percorso di attivazione mediante l'iscrizione alla Piattaforma di attivazione per l'inclusione sociale e lavorativa presente nel Sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa (SIISL), necessario per la sottoscrizione del Patto di attivazione digitale (Pad).

Nel Pad, il richiedente della misura fornisce e certifica i contatti da utilizzare per la convocazione da parte dei servizi, attraverso messaggistica telefonica o posta elettronica, fermo restando che la convocazione avviene anche per il tramite della piattaforma e assume valore legale, in assenza di contatti validi forniti dal richiedente. Il richiedente autorizza così la trasmissione dei dati relativi alla domanda, con riferimento ai componenti che risulteranno attivabili al lavoro, ai centri per l'impiego, alle agenzie per il lavoro e agli enti autorizzati all'attività di intermediazione, nonché ai soggetti accreditati ai servizi per il lavoro. Infine, si impegna a presentarsi al primo appuntamento presso i servizi sociali, entro

centoventi giorni dalla sottoscrizione del PAD, al fine di identificare i bisogni del nucleo familiare nel suo complesso e dei singoli componenti.

Più in generale la Piattaforma permette di accedere a informazioni e proposte:

- sulle offerte di lavoro, corsi di formazione, tirocini di orientamento e formazione e altri strumenti di politica attiva del lavoro, adeguati alle proprie caratteristiche e competenze;
- su progetti utili alla collettività (Puc);
- sullo stato di erogazione del beneficio
- sulle attività previste dal progetto personalizzato che lo riguardano.

È in questo contesto utile evidenziare come i dati disponibili dal Monitoraggio 10/23 di Anpal relativo ai beneficiari richiedenti del Reddito di Cittadinanza (la misura sostituita da ADI e SFL) ci racconta che poco più della metà dei beneficiari della misura ha meno di 40 anni, con la componente degli under 30 che raccoglie il 30% dell'intera platea mentre il 39,7% ha una età compresa tra i 40 e i 59 anni.

Quasi il 71% dei Beneficiari che avevano attivato il Patto per il Lavoro ha, inoltre, conseguito al massimo un titolo di istruzione secondaria inferiore. Solo il 2,9% presenta titoli di livello terziario, mentre il 26,4% ha conseguito un diploma di scuola secondaria superiore.

Così, viene da chiedersi se una tale popolazione (per molti aspetti la stessa delle nuove misure) sarà facilmente in grado di accedere a tali piattaforme che presuppongono competenze digitali/informatiche di base tali da poter, per esempio, utilizzare senza particolari criticità il Sistema Pubblico di Identità Digitale (lo Spid) o gli altri strumenti a questo assimilabili per la gestione della componente di “attiva” di ADI e SFL.

I primi numeri

A un mese dall'entrata in vigore, l'Assegno di inclusione ha raggiunto 480mila nuclei familiari, a fronte di una platea ritenuta “potenziale” da parte dell'esecutivo di 737mila.

In totale le domande pervenute a gennaio (con Patto di Attivazione Digitale sottoscritto) sono state, tuttavia, 779.302.

Da una prima analisi emerge come ben 24.115 domande necessitino di un supplemento di istruttoria per l'accertamento di disabilità o nucleo familiare non conforme, e per ulteriori 22.762 domande l'Inps è in attesa della verifica della certificazione da parte degli enti preposti. Le domande respinte sono state in totale 182.350.

(Ri)Allargare la platea?

In questo quadro da più parti, si pensi ad esempio alle riflessioni di Banca d'Italia o dell'Alleanza contro la povertà su questa materia, sembra emergere l'opportunità di ripensare i requisiti di accesso alla misura specialmente con riferimento all'ADI per renderla maggiormente "inclusiva".

L'impostazione di fondo della riforma è stata, infatti, quella di ridefinire le misure contro la povertà mettendo al centro il principio di "occupabilità". Da qui nasce la scelta, ad esempio, di limitare l'accesso all'SFL alle persone tra i 18 ed i 59 anni ritenute almeno potenzialmente "occupabili" e di concentrare, altresì, l'ADI su una dimensione che sembra maggiormente di lotta all'"esclusione sociale".

Come ogni normativa in fase di "start up", infatti, non dovrebbe essere vissuta come un passo indietro, rispetto a una valutazione anche "politica" ed elettorale, la decisione di ripensare e rivedere i requisiti più strettamente economici e amministrativi di accesso alle misure, così come quella di riflettere su una più articolata definizione dello "svantaggio", ricorrendo anche a strumenti di profilazione (partendo ad esempio da quello previsto dal Programma Gol) dei beneficiari diversi per la definizione della popolazione interessata.

Si pensi, in particolare, alla necessità di riflettere sulla possibilità di rivedere i requisiti di accesso alle misure da parte dei disabili e delle persone più "fragili", a vario titolo in carico ai servizi sociali.

Viene così da chiedersi se non sarebbe opportuno allineare le normative ADI e Collocamento Mirato atteso comunque il carattere promozionale e di tutela che le informano. Per accedere al secondo dispositivo, per esempio, serve solo una percentuale di disabilità pari o superiore al 46% senza, come invece previsto dall'ADI, un particolare percorso di presa in carico ed assistenza.

Stessa riflessione vale per le persone fragili seguite da un'assistente sociale. Attualmente non basta, infatti, la mera presa in carico da parte dei servizi sociali per ragioni, prevalentemente, e fondamentalmente, economiche, in assenza di prese in carico assistenziali. Molto spesso le fragilità di questo tipo sono il frutto di una serie di elementi (bassa scolarizzazione, residenza in quartieri popolari/periferici, etc) che mettono le persone a continuo rischio di esclusione sociale e, ancor più frequentemente, lavorativa.

Giancamillo Palmerini

Dottore di ricerca in Diritto di relazioni di lavoro

L'irriducibilità delle relazioni di lavoro all'intelligenza artificiale

di *Emmanuele Massagli*



In buona parte dei documenti istituzionali e della letteratura scientifica dedicata all'intelligenza artificiale ricorre la raccomandazione sulla necessaria riscoperta della "dimensione umana", in ultima istanza dell'etica, da contrapporre al perfezionismo matematico, ma non morale, dell'algoritmo¹. In estrema sintesi, vi è una convergenza tra scienziati (ingegneri, esperti informatici etc.) e umanisti (filosofi, antropologi, sociologi etc.) circa l'urgenza di riscoprire le dimensioni più caratteristiche e caratterizzanti l'umano, da contrapporre alle macchine proprio perché da queste non replicabili (creatività, vitalità, discrezionalità, sensibilità artistica etc.).

L'intelligenza artigianale

Tra queste dimensioni, una delle più distintive è indubbiamente la "relazionalità", esperienza non conoscibile per un robot, che può certo "connettersi", ma non costruire rapporti di fiducia.

Ebbene, quelle "di lavoro"² sono nella denominazione e, soprattutto, nella vita di ogni giorno, delle "relazioni", quindi una frontiera ancora non insidiabile dagli algoritmi. Molto opportunamente qualcuno ha parlato di «intelligenza artigianale»³, ossia della riscoperta delle caratteristiche non uniformi e non "in serie" dell'intelligenza umana. La relazionalità e l'artigianalità sono in questo senso usate in contrapposizione alla omologazione derivante dall'intelligenza artificiale. Se infatti da una parte è vero che l'IA generativa non è mai uguale a se stessa (è una delle sue peculiarità, che la differenzia dai calcolatori del passato), dall'altra è altrettanto indubbio che l'algoritmo, per quanto ben programmato nei nessi di causa-effetto, è incapace di sentimenti e manca perciò di una caratteristica inestirpabile della persona, quella che genera creatività, coinvolgimento, pensiero divergente. Doti, queste, di carattere non cognitivo e perciò non "databasizzabili", complesse da fare emergere (più che "formare")⁴

¹ Si veda P. Benanti, *Human in the loop. Decisioni umane e intelligenze artificiali*, Mondadori, Milano 2022.

² Il riferimento è alle "relazioni industriali" nella loro accezione moderna, di origine anglosassone (*labour relations*), che, correttamente, supera la sola dimensione industriale.

³ È il titolo di una serie di iniziative promosse dall'azienda di alta moda Tod's, che si rifà a una definizione di successo molto utilizzata dal sociologo Richard Sennett. Si veda: R. Sennett, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano 2013.

⁴ G. Bertagna, *Saperi disciplinari e competenze*, in «Studium Educationis», III, 2 (2010), p. 5.

anche nelle persone e per questo assai rilevanti nei contesti di lavoro di oggi e sempre più premiate, anche retributivamente¹.

Dopo il Novecento delle fabbriche, quando le relazioni tra impresa e lavoratori furono correttamente definite “industriali”, ponendo l’enfasi su questo (glorioso) termine; dopo il “secolo breve” tra gli anni Novanta e Duemila, quando si reputò opportuno tornare a parlare di “relazioni di lavoro” in ragione della marcata terziarizzazione delle economie occidentali; ecco che oggi torna al centro della riflessione non la sua aggettivazione, ma la stessa “relazione”, patrimonio che mette al riparo questa disciplina dall’assalto della spersonalizzazione tecnologica e obbliga tutti gli attori del dialogo sociale a confrontarsi sui rischi e i vantaggi dell’inarrestabile marcia dei “computer intelligenti”.

La funzione educativa del sindacato

I protagonisti delle relazioni di lavoro sono le imprese, le loro associazioni datoriali e i sindacati. Il frutto maturo di queste relazioni sono i contratti collettivi e proprio su questo istituto può impattare non poco l’intelligenza artificiale generativa.

I formulari per la contrattazione individuale e collettiva oggi utilizzati dai professionisti e dai centri servizi possono con minor margine di errore essere profilati alle caratteristiche delle diverse situazioni da *software* di intelligenza artificiale generativa. La stessa dinamica interessa anche la pareristica, la costruzione delle memorie processuali, addirittura l’impostazione delle sentenze. Sarà quindi l’intelligenza artificiale, allenata sulle capienti banche dati dei grandi studi legali (o addirittura dei tribunali), a generare bozze di accordi sindacali, finanche veri e propri contratti collettivi.

Questa (potenziale) perfezione giuridica riduce non di poco la centralità della preparazione tecnica di sindacalisti e uomini di impresa e libera per altre attività il tempo oggi destinato al consolidamento dei testi e alla ricerca delle formulazioni più comprensibili e meno equivoche.

L’impoverimento di questi compiti, che richiedono competenze specialistiche di natura nozionistica (quindi “databasizzabili”) potrebbe incoraggiare la riscoperta dell’originaria vocazione educativa del sindacato, ossia il ruolo sociale di accompagnamento delle persone nelle scelte inerenti al lavoro.

Una riscoperta che appare quantomai opportuna: in una fase di cambiamento d’epoca come quella attuale, i lavoratori al sindacato non chiedono soltanto “difesa”, ma anche compagnia, sia professionale che, molto più frequentemente, di natura sociale. Le relazioni, in questo caso non “di lavoro”, potrebbero perciò colmare il minore interesse verso i servizi di natura servile, a

¹ È questo il motivo per cui sono oggetto di crescente interesse le ricerche sulle non-cognitive (o character) skills. Si veda: J. J. Heckman, T. Kautz, *Formazione e valutazione del capitale umano. L’importanza dei character skills nell’apprendimento scolastico*, Il Mulino, Bologna 2016.

tutto vantaggio del senso di appartenenza degli associati verso la sigla di cui posseggono la tessera. Sentimento, quest'ultimo, affievolitosi negli anni, soprattutto tra i sindacati a vocazione antagonista e di classe, che hanno bisogno dell'imperfezione per movimentare l'interesse verso di sé.

Emmanuele Massagli

*Docente di Pedagogia del lavoro
Università LUMSA di Roma*

Mercato del lavoro e nuove tecnologie

Quali sviluppi nel rapporto tra imprese e ICT

di **Ilaria Fiore**



Gli studi di settore relativi all’adozione dell’intelligenza artificiale nelle imprese italiane mostrano un crescente interesse da parte delle aziende per l’implementazione di soluzioni basate sulla intelligenza artificiale (IA). Le principali aree di applicazione riguardano la *customer experience*, la produzione e l’analisi dei dati. Molte aziende stanno sfruttando algoritmi di *machine learning* per ottimizzare i processi produttivi, predire la domanda di mercato e personalizzare le offerte per i clienti. Tuttavia, l’adozione dell’intelligenza artificiale nelle imprese italiane è ancora in una fase iniziale e molte aziende si trovano ad affrontare sfide legate alla mancanza di competenze interne, alla sicurezza dei dati e alla regolamentazione.

Le analisi dell’Istat ¹ nell’ambito della digitalizzazione valutano il comportamento delle imprese rispetto a 12 caratteristiche che compongono il Digital Intensity Index utilizzato per identificare le aree nelle quali le imprese italiane ed europee incontrano più difficoltà. Nel 2023 i divari maggiori sono a scapito delle piccole e medie imprese (PMI) nelle attività che richiedono maggiore competenza specialistica come per l’analisi di dati e in quelle legate all’utilizzo di *software* gestionali; seguono l’utilizzo più intensivo di *social media* e quello dei servizi di *cloud computing*.

Figura 1: Indicatori della transizione digitale in Italia. Anno 2023, valori percentuali

| | Attività economiche | | | | | | | | | | | 10+ | 250+ |
|---|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|-------------|
| | C | D | E | F | G | H | I | J | L | M | N | | |
| 1. addetti connessi > 50% | 34,0 | 80,7 | 33,2 | 34,4 | 66,5 | 50,4 | 29,4 | 96,7 | 66,3 | 95,1 | 46,7 | 47,1 | 58,3 |
| 2. utilizzo di IA | 4,9 | 16,3 | 2,9 | 2,6 | 3,7 | 3,5 | 4,0 | 21,0 | 2,7 | 9,2 | 6,7 | 5,0 | 24,1 |
| 3. velocità BL fissa in download >= 30 Mbit/s | 82,6 | 94,1 | 86,7 | 83,0 | 85,1 | 82,3 | 86,1 | 97,1 | 89,7 | 97,2 | 82,6 | 84,8 | 96,9 |
| 4. analisi dei dati effettuata all'interno o all'esterno dell'impresa | 29,3 | 50,7 | 25,1 | 15,3 | 34,4 | 23,2 | 14,3 | 39,1 | 24,5 | 33,8 | 22,7 | 26,6 | 74,1 |
| 5. acquisto di servizi di cloud computing | 61,2 | 78,4 | 58,8 | 61,7 | 62,1 | 57,9 | 47,2 | 83,7 | 68,9 | 80,6 | 62,7 | 61,4 | 85,7 |
| 6. acquisto di servizi di cloud computing sofisticati o intermedi | 56,1 | 74,7 | 54,0 | 54,7 | 55,0 | 48,9 | 40,5 | 77,8 | 62,8 | 77,1 | 55,5 | 55,1 | 80,1 |
| 7. utilizzo di social media | 50,6 | 48,4 | 49,2 | 44,5 | 69,2 | 37,5 | 85,3 | 68,4 | 43,1 | 54,4 | 50,2 | 57,3 | 81,4 |
| 8. utilizzo di software ERP | 54,2 | 58,0 | 43,6 | 33,1 | 45,6 | 34,6 | 16,1 | 57,5 | 34,1 | 43,9 | 31,2 | 42,2 | 85,0 |
| 9. utilizzo di software CRM | 19,2 | 38,4 | 16,3 | 10,2 | 25,3 | 14,4 | 12,0 | 46,9 | 16,9 | 26,2 | 14,9 | 19,2 | 53,4 |
| 10. utilizzo di almeno due social media | 24,5 | 27,0 | 18,9 | 15,6 | 35,6 | 12,4 | 54,0 | 41,6 | 20,2 | 24,1 | 22,4 | 28,5 | 55,0 |
| 11. valore vendite online >=1% ricavi tot | 10,3 | 11,4 | 4,2 | 3,4 | 19,7 | 9,9 | 30,9 | 14,3 | 9,2 | 6,3 | 9,5 | 13,5 | 37,5 |
| 12. vendite web >1% ricavi tot e B2C>10% ricavi web | 3,1 | 5,4 | 1,9 | 1,2 | 12,6 | 5,3 | 30,4 | 8,4 | 7,3 | 2,8 | 4,4 | 8,3 | 13,7 |

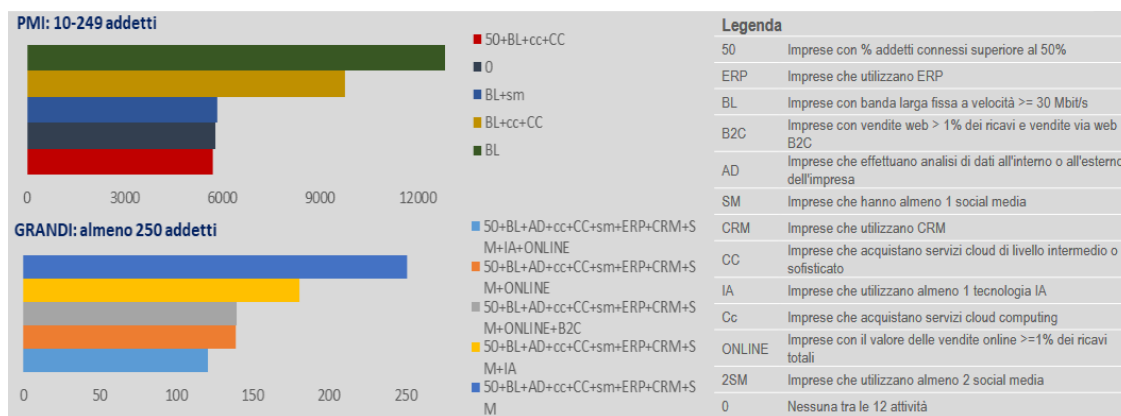
Legenda Attività economiche: C-ATT. MANIFATTURIERE; D-FORNIT. ENERGIA; E-FORNIT. ACQUA; RETI FOGNARIE, GESTIONE RIFIUTI; F-COSTRUZIONI; G-COMM. INGROSSO E DETTAGLIO; H-TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO; I- SERVIZI DI ALLOGGIO E RISTORAZIONE; J-SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE; L-ATTIVITÀ IMMOBILIARI; M- ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE; N-NOLEGGIO, AGENZIE VIAGGIO, SUPPORTO ALLE IMPRESE.

Fonte immagine: Rapporto ISTAT, Imprese e ICT. Anno 2023

¹ ISTAT, Report statistiche Imprese e ICT. Anno 2023.

Circa un quarto delle PMI digitalizzate è caratterizzato esclusivamente da un utilizzo combinato di Internet, *cloud computing* e *social media* e non adotta *software* gestionali né tecnologie di intelligenza artificiale o di analisi dei dati. Nel caso delle grandi imprese è invece più diffusa una combinazione complessa mentre le attività che si basano sulle innovazioni tecnologiche più avanzate quali intelligenza artificiale sono presenti solamente tra le imprese che hanno già adottato altri strumenti digitali di base e che quindi fanno affidamento su elevati gradi di digitalizzazione.

Figura 2: Le cinque combinazioni più frequenti degli indicatori della transizione digitale per le PMI (10-249 addetti). Anno 2023, valori assoluti



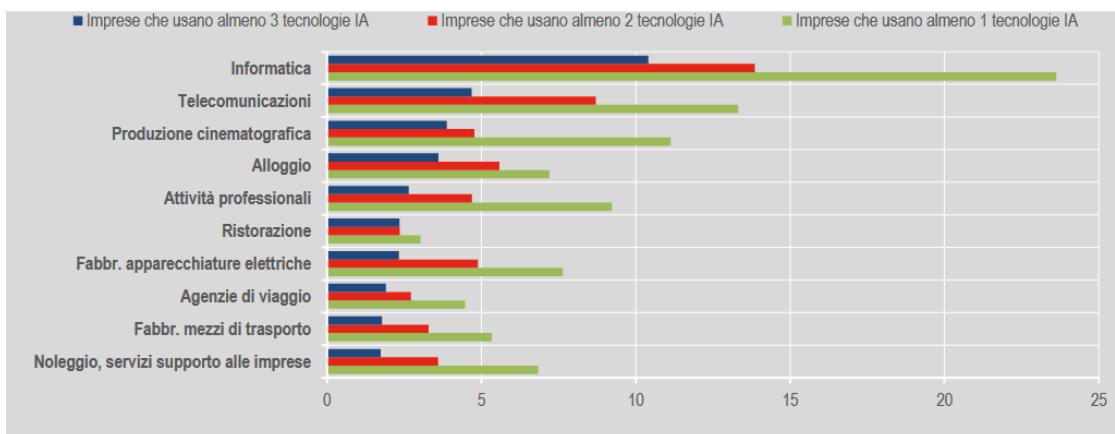
Fonte immagine: Rapporto ISTAT, Imprese e ICT. Anno 2023

Nel 2023 il 5% delle imprese con almeno 10 addetti utilizza almeno una tecnologia di IA con una certa stabilità rispetto al 2022 (6,2%) mentre arretrano le imprese con 50-99 addetti che si attestano al 5,6% rispetto al 9,4% dell'anno precedente; rimangono stabili al 24% le grandi imprese. Distinguendo per attività economica si evidenzia un utilizzo pari al 23,6% tra le imprese attive nell'informatica, 13,3% delle telecomunicazioni e l'11% circa nelle attività di produzione cinematografica, video e programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore.

Le tecnologie più comuni riguardano l'automatizzazione di flussi di lavoro, la ricerca di informazioni dentro documenti di testo e la traduzione della lingua parlata attraverso tecnologie di riconoscimento vocale. Infine, le grandi imprese si occupano di analisi dei dati attraverso l'apprendimento automatico (*machine learning*, *deep learning*, reti neurali). Rispetto alle attività delle aziende, gli ambiti in cui vengono adottati sistemi di intelligenza artificiale sono relativi a processi di produzione come il controllo qualità della produzione, alle sezioni *marketing* e vendite per funzioni di assistenza ai clienti, alla sicurezza informatica e alle attività di ricerca e sviluppo o innovazione per analizzare dati e sviluppare prodotti.

Tra gli ostacoli all'utilizzo dell'IA, le imprese evidenziano la mancanza di competenze (55,1%), i costi troppo alti (49,6%) e l'indisponibilità o la scarsa qualità dei dati necessari per l'utilizzo delle tecnologie di IA (45,5%), mentre l'inutilità dell'applicazione di IA è segnalata dal 14,3% delle imprese.

Figura 3: Le prime dieci attività economiche per imprese che utilizzano almeno tre tecnologie IA. Anno 2023, valori percentuali



Fonte immagine: Rapporto ISTAT, Imprese e ICT. Anno 2023

Formazione professionale e intelligenza artificiale

di **Franco Amicucci**



Introduzione

Come cambierà la Formazione Professionale con le nuove frontiere dell'Intelligenza Artificiale e delle nuove tecnologie educative?

Negli ultimi anni, gli esperti di Intelligenza Artificiale hanno evidenziato un'ampia varietà di applicazioni nel settore della formazione e dell'educazione, come tutor intelligenti, simulatori conversazionali, piattaforme di analisi dei *big data* o sistemi che personalizzano automaticamente i contenuti per ogni discente.

Per il mondo della Formazione Professionale si apre uno scenario interessante, che richiede una postura di osservazione che comprenda ed integri le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale con nuove modalità di apprendimento, come l'uso di simulatori, la robotica educativa, la Realtà Virtuale e la Realtà Aumentata.

Gli studenti della Formazione Professionale spesso arrivano da esperienze scolastiche interrotte o periodi senza studio e lavoro. Nonostante ciò, la loro familiarità con il digitale rappresenta un'opportunità significativa. Infatti, questa attitudine può essere sfruttata per coinvolgerli efficacemente in nuovi percorsi di formazione, che siano arricchiti e supportati dalle tecnologie di ultima generazione.

Un solido punto di riferimento, per la progettazione dei nuovi ambienti educativi, ci è fornito dall'UNESCO, l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura, che ha recentemente pubblicato la prima guida globale sull'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale - *Guidance for generative AI in education and research*- che mira a sostenere i paesi nell'attuare azioni immediate, pianificare politiche a lungo termine e sviluppare capacità per garantire un approccio incentrato sull'essere umano nell'utilizzo di queste nuove tecnologie.

L'UNESCO ha identificato le sfide principali legate all'Intelligenza Artificiale, includendo:

- Il valore e ruolo pedagogico dei sistemi di Intelligenza Artificiale nei contesti educativi e formativi e l'impatto sulla relazione docente-discente;

- il tema dei dati e della sensibilizzazione rispetto all'importanza che ricoprono, determinando in che misura i dati dei discenti e degli insegnanti possono essere raccolti e utilizzati eticamente allo scopo di sviluppare soluzioni e applicazioni specifiche;
- garantire che questi sistemi non compromettano in nessun modo i diritti degli studenti, né depotenzino il ruolo del docente.

Sono state anche delineate misure specifiche per orientare le politiche sull'uso dell'IA in ambito educativo e di ricerca. Familiarizzare con queste direttive è essenziale per sviluppare un approccio critico, permettendoci di orientare in modo più informato le nostre azioni e strategie verso questi strumenti.

Le linee guida dell'UNESCO promuovono l'inclusione, l'equità e la diversità linguistica e culturale, e raccomandano di testare i modelli a livello locale, utilizzando un approccio basato su prove concrete ed esaminare le implicazioni a lungo termine adottando un approccio interdisciplinare.

Chiara Panciroli e Pier Cesare Rivoltella, nel loro recente libro *Pedagogia algoritmica*, offrono un importante contributo metodologico per tradurre queste linee guida nella pratica. Identificano tre approcci utili nel mondo della Formazione Professionale: educare all'Intelligenza Artificiale, educare con l'Intelligenza Artificiale ed educare l'Intelligenza Artificiale.

Educare all'Intelligenza Artificiale

L'irrompere dell'Intelligenza Artificiale nella vita di ogni persona e in ogni fenomeno sociale, caratterizzato da una velocità e pervasività senza precedenti, richiede un impegno di “conoscenza”, una “nuova alfabetizzazione” di massa, essenziale per comprendere tutte le sue implicazioni, nonché le opportunità e le minacce che comporta.

Senza conoscenza, il fenomeno dell'AI sarà subito passivamente, si creeranno nuove gerarchie sociali e di potere tra chi ne possiede l'alfabeto e chi ne rimane escluso. Acquisire tale alfabetizzazione permetterà a ciascuno di sviluppare pensiero critico, di fare scelte consapevoli, di proteggersi in diversi ambiti, a partire dalla privacy, e allo stesso tempo di cogliere tutte le opportunità per la propria vita personale, lo sviluppo professionale e il benessere sociale.

Un esempio di programma di educazione all'Intelligenza Artificiale per insegnanti e studenti nel campo della Formazione Professionale potrebbe includere i seguenti contenuti:

- Introduzione all'Intelligenza Artificiale: definizione di IA e la sua rilevanza futura nella vita, nel lavoro e nella società;
- Storia dell'IA: una panoramica delle sue origini, evoluzione e progressi recenti;

- Applicazioni pratiche: esempi di utilizzo dell'IA in vari settori, come medicina, automazione industriale, trasporti, intrattenimento ed educazione;
- Tipologie di Intelligenza Artificiale: approfondimento su apprendimento automatico, reti neurali, elaborazione del linguaggio naturale e altre tecniche essenziali;
- Etica dell'IA: discussione sui dilemmi etici, inclusi privacy, bias algoritmico e implicazioni sociali;
- Sviluppo di abilità pratiche: fondamenti di programmazione, come Python e gestione dei dati;
- Sfide e opportunità future: il ruolo dell'IA nel futuro del lavoro e nell'affrontare i problemi globali;
- Ruolo dell'individuo: come le scelte e la partecipazione di ognuno possono influenzare lo sviluppo e l'impatto dell'IA;
- Interazione con i social media: discussione e sviluppo di un pensiero critico su come i social media utilizzano l'IA.

Per promuovere una didattica attiva, gli studenti possono essere coinvolti in ricerche online, discussioni e lavori di gruppo che mirano a espandere la consapevolezza sull'impatto dell'Intelligenza Artificiale in vari aspetti della vita attuale e futura, stimolando il pensiero critico. Educare all'Intelligenza Artificiale significa anche promuovere una “nuova forma di cittadinanza digitale”. È fondamentale non solo sviluppare il pensiero critico, ma anche promuovere una cultura dell'Intelligenza Artificiale che renda gli individui capaci di comprenderne e utilizzarne il linguaggio e le logiche.

Insegnare ed apprendere con l'Intelligenza Artificiale

L'irruzione dell'IA nel campo dell'istruzione richiede a tutti gli attori dei sistemi formativi di riflettere profondamente sugli approcci, i tempi e gli ambiti di applicazione, bilanciando naturale scetticismo e approccio critico con la scoperta delle potenzialità per migliorare il processo di apprendimento. In questo viaggio di scoperta e sperimentazione, il ruolo del docente non scomparirà ma evolverà e, se ben gestito, potrà essere valorizzato e potenziato sul piano umano e professionale. L'IA si configura quindi come un “assistente di processo” che supporta il lavoro dell'insegnante.

Le linee guida dell'UNESCO offrono quadri di riferimento sia per insegnanti che per studenti per insegnare ed apprendere con l'Intelligenza Artificiale:

- per gli insegnanti vengono definite le conoscenze e le competenze necessarie per integrare l'IA nelle pratiche didattiche;

- per gli studenti delle scuole professionali si articolano le conoscenze e le abilità necessarie per impegnarsi con l'IA in modo sicuro e significativo, sia nell'istruzione che oltre.

Entrambi i quadri sono guidati dai principi dei diritti umani, con un' enfasi sulla protezione della dignità umana e della privacy e il rafforzamento dell'azione umana.

Siamo solo agli inizi di un processo di innovazione dei processi formativi caratterizzati dall'applicazione dell'Intelligenza Artificiale. Ecco alcuni modi in cui l'IA può trasformare la Formazione Professionale:

- Progettazione dei percorsi formativi: l'IA migliora la progettazione dei corsi attraverso l'analisi predittiva e la personalizzazione dell'apprendimento. Con l'IA si possono creare strumenti automatizzati per generare progetti formativi, semplificando il processo di creazione di nuovi corsi.
- Creazione di contenuti didattici: utilizzando IA, è possibile generare materiali didattici vari, come testi, immagini, video e quiz, facilitando la produzione di contenuti educativi diversificati.
- Apprendimento adattivo: È importante distinguere tra “apprendimento personalizzato” e “apprendimento adattivo”. L'apprendimento personalizzato, in generale, è un paradigma che mira a promuovere lo sviluppo individuale degli studenti, adattando metodi di insegnamento, tecniche e contenuti alle caratteristiche uniche, potenzialità e stili di apprendimento di ciascuno. L'apprendimento adattivo, invece, si concentra sull'uso di tecnologie per modulare l'esperienza educativa in base alle prestazioni e all'interazione dell'utente con i materiali del corso. In questo contesto, l'Intelligenza Artificiale può giocare un ruolo cruciale: analizzando i dati sulle prestazioni degli studenti, può personalizzare contenuti e metodi di apprendimento per guidare ogni studente verso il raggiungimento dei propri obiettivi formativi.
- Content discovery: Grazie a *chatbot* appositamente progettati, è possibile aiutare studenti, ma anche insegnanti, alla scoperta dei migliori materiali didattici disponibili nel proprio istituto formativo o liberamente fruibili dalla rete.
- Simulatori conversazionali: Strumenti che offrono simulazioni realistiche per l'allenamento di competenze specifiche, come le *soft skills*, fornendo *feedback* in tempo reale basati sull'interazione dello studente.
- Esperti e tutor virtuali: *chatbot* avanzati che funzionano come tutor *on-demand*, offrendo consulenza personalizzata e assistenza immediata, migliorando l'interazione e l'efficacia dell'apprendimento.

- Automazione dell'amministrazione: l'IA può semplificare la gestione amministrativa dei corsi, dalla pianificazione alla tracciabilità, riducendo il carico di lavoro degli amministratori.
- Analisi dei dati di apprendimento: L'analisi dei dati degli studenti aiuta a personalizzare i percorsi formativi e a identificare tempestivamente eventuali problemi di apprendimento.
- Simulazioni e laboratori virtuali: l'IA permette agli studenti di esercitarsi in ambienti controllati, acquisendo competenze pratiche essenziali.

“Educare” l'Intelligenza Artificiale

Dietro ogni attività dell'IA vi è una persona che programma e definisce gli algoritmi capaci di apprendere. Il futuro dell'IA dipenderà quindi dalla capacità di un numero crescente di persone di padroneggiare il suo linguaggio per guidarne l'uso verso principi etici, obiettivi di benessere e giustizia sociale. Questa è una grande sfida per il mondo educativo e per il sistema della Formazione Professionale, perché è essenziale che i sistemi di IA impiegati nell'educazione e nella ricerca siano sviluppati con un approccio etico.

Una volta implementati, questi sistemi devono essere costantemente monitorati e validati per garantire che i loro *output* siano pedagogicamente appropriati, adeguati all'età e alle capacità degli studenti, e in linea con i principi educativi riconosciuti.

Esploriamo alcune delle specializzazioni possibili e le nuove professioni emergenti nell'IA. Ogni docente, educatore e operatore della Formazione Professionale ha di fronte a sé l'opportunità di evolvere, di acquisire nuove competenze, di essere protagonista di questo nuovo futuro dell'apprendimento.

Il *Prompt Designer* è lo specialista che crea i *prompt*, ossia le istruzioni, per i modelli di AI generativa, per produrre il risultato desiderato. Le sue attività spaziano dallo sviluppo di *prompt* che stimolino la riflessione critica e la creatività alla valutazione e ottimizzazione dei *prompt* basata sui risultati di apprendimento degli studenti e sui *feedback* degli insegnanti. Il *Prompt Designer* assicura inoltre che i *prompt* siano equi e privi di pregiudizi per promuovere un ambiente di apprendimento inclusivo.

L'IA *Researcher* identifica le migliori applicazioni di AI all'interno dell'organizzazione, collabora con istituti di ricerca e accademici per studiare l'efficacia delle tecnologie AI nell'educazione, e progetta strumenti educativi personalizzati, come sistemi di tutoraggio intelligente e contenuti interattivi sfruttando realtà virtuale e aumentata.

Il *Conversation Designer* è responsabile della progettazione dell'esperienza utente in conversazioni tramite *chatbot*, utilizzati per fornire supporto immediato

a studenti e docenti su argomenti specifici. Progetta interfacce di chat intuitive per simulare conversazioni didattiche e facilitare l'apprendimento interattivo.

L'*Artificial Intelligence Ethicist* supporta le istituzioni educative nella definizione di linee guida etiche per l'uso responsabile dell'IA. Si occupa della formazione su rischi etici per insegnanti e amministratori scolastici, oltre alla revisione e valutazione delle politiche per proteggere la privacy e la sicurezza dei dati degli studenti.

Oltre a questi ruoli, emergono altre figure specializzate, come il *Data Scientist* Educativo, che analizza i dati generati dalle esperienze educative, l'esperto di *Gamification* e *design* di giochi, e il *Digital Learning Strategist*, che integra tecnologie digitali e IA nell'educazione. Queste competenze sono essenziali per un approccio efficace all'IA nel settore educativo, e si prevede l'emergere di nuovi ruoli con l'evolversi delle tecnologie.

Conclusioni

Con l'evoluzione della Intelligenza Artificiale, emerge il pericolo di compromissione dell'autonomia e delle capacità dell'uomo. L'IA dovrebbe ampliare il pensiero umano, non sostituirsi ad esso. Per preservare l'essenza umana nella creazione e nell'uso dell'IA generativa, l'UNESCO suggerisce alcune misure preventive: assicurare che gli studenti mantengano interazioni sociali e che l'impiego di questi sistemi non sostituisca le modalità tradizionali di apprendimento, coinvolgere insegnanti e studenti nella valutazione dell'IA per promuovere un approccio critico, garantire che le decisioni cruciali o rischiose restino sotto il controllo umano, evitando di affidare completamente queste responsabilità agli strumenti automatizzati.

FrancoAmicucci

Presidente Skilla

Per approfondire

Chiara Panciroli, Pier Cesare Rivoltella, *Pedagogia Algoritmica. Per una riflessione educativa sull'Intelligenza Artificiale*, Scholé, Brescia 2023

Franco Amicucci, *Apprendere nell'Infosfera, Esperienzialità e nuove frontiere della conoscenza*, Franco Angeli, Milano 2021.

Maria Ranieri, Stefano Cuomo, Gabriele Biagini, *Scuola e Intelligenza Artificiale. Percorsi di alfabetizzazione critica*, Carocci, Roma 2024.

Bello Bonaventura, *Intelligenza artificiale per la scuola. Un approccio umanistico all'uso didattico dell'IA generativa*, Hoepli, Milano 2023.

<https://www.skilla.com/blog/>, articoli e paper sulla didattica e Intelligenza Artificiale

Possibili applicazioni AI nel mercato del talento

di **Cristian Molinari**



Come per la stampa a caratteri mobili di Gutenberg e per l'approccio manageriale lean di Toyota anche l'intelligenza artificiale è una tecnologia che porta un impatto culturale e sociale. In questo articolo vedremo il funzionamento alla base di un'AI (Artificial Intelligence) ipotizzandone le sue applicazioni: in ambito HR, nelle politiche attive e anche nelle dinamiche di sostegno al reddito; in fine vedremo come questa tecnologia si può collocare nel mercato del lavoro, in termini di benchmark, nuove professionalità, normative e dinamiche sociali.

Quale intelligenza artificiale?

La domanda che negli ultimi tempi molti si stanno ponendo è la seguente: l'intelligenza artificiale sostituirà l'essere umano nel lavoro, nell'innovazione e nella gestione dei sistemi sociali? Prima di elaborare una risposta credo sia necessario comprendere quali tipologie d'intelligenze, utilizzando la classificazione di Howard Gardner, siano state "imitate" dalle moderne AI:

- Logico-matematica: presente in tutte le macchine informatiche basate sul modello di Alan Turing;
- Linguistica: AI generative come Chat GPT, Copilot e Gemini;
- Spaziale: AI generative in ambito artistico come Copilot, Lumen5 e Nightcafe Creator;
- Musicale: AI generative come MuseNet, Jukebox e Riffusion;
- Cinestetica o procedurale: robot, cobot e AI di simulazione dei fenomeni;

Restano escluse l'intelligenza interpersonale e intrapersonale che richiedono un concetto di personalità e la capacità di provare emozioni e che quindi sono disponibili, al momento, solo per creature biologiche, come l'essere umano.

Come funzionano le moderne intelligenze artificiali? Si basano sulle reti neurali, una tecnica di *coding* ispirata al cervello, e sul *deep learning*. L'AI viene messa in contatto con una base di dati appositamente preparata e successivamente le viene data una funzione obiettivo, in slang GOAL, e le viene chiesto d'imparare usando i dati in modo autonomo, assistito o "competitivo"; terminato l'addestramento l'AI è pronta ad usare le sue competenze. Il "pensiero" con il quale questa entità opera è sconosciuto ai programmatori e talvolta non è esprimibile nel linguaggio umano.

Una possibile applicazione

Applicando questi concetti nell'ambito HR ipotizzeremo come un'AI opererebbe nella sua modalità autonoma. La soluzione che segue utilizza un approccio procedurale, con elementi ricorsivi e altri paradigmi tipici del *coding* (programmazione) che possono risultare atipici in ambito umanistico, ma che ci permettono di comprendere come questi due mondi potrebbero connettersi tra loro.

Funzione obiettivo: compi l'azione migliore per inserire la persona candidata nel mercato del lavoro, basandoti sulle offerte disponibili, sulle competenze della persona e sulla sua soddisfazione:

1. **Analisi CV e profilo LinkedIn:** tramite AI connesse ad un motore semantico vengono estratte le parole chiave dal CV e successivamente vengono organizzate in categorie come: esperienze, formazione, competenze, ecc.
2. **Intervista STAR:** imitando il linguaggio naturale l'AI farà domande situazionali sulla classe competenze, chiedendo applicazioni di ogni elemento in alcuni elementi della classe esperienza e formazione; possiamo provare una versione analoga compilando la sezione competenze di LinkedIn;
3. **Profilazione:** il candidato viene rappresentato in una matrice, in ambiente Python, "dizionario" d'informazioni, dove ad ogni competenza viene dato un punteggio, per esempio utilizzando la EQF; il processo può richiedere anche la somministrazione di test o domande di conferma. L'approccio semplifica ogni competenza, permettendo al sistema di descrivere in modo discreto la persona;
4. **Web crawler:** tramite programmi *bot* che scandagliano costantemente la rete vengono profilati gli annunci di lavoro pubblicati dai *recruiter* in modo da creare una matrice confrontabile con le competenze; se per esempio avremo valutato la competenza "contabilità" del candidato con un valore 5, l'AI cercherà annunci con un valore di contabilità nell'intorno di 5; allo stesso modo informazioni naturalmente appartenenti ad un sistema discreto, come il Comune di residenza, potranno essere confrontate tra loro;
5. **Proposta - offerte:** con questo paradigma il lavoro più adatto ad una persona diventa una questione matematica, l'AI proporrà le offerte in ordine di prossimità matematica e nel caso in cui il candidato scarti l'offerta chiederà, utilizzando un linguaggio naturale, quale dei parametri è stato calcolato dall'AI in modo errato;
6. **Candidatura o ricalibrazione:** se il candidato troverà un annuncio congruo il sistema contatterà la fonte: tramite mail, inviando il cv o

partecipando all'iter di selezione dell'AI corrispettiva. Se non verrà trovata una corrispondenza l'AI potrà somministrare dei test di *assessment* quali-quantitativi per ricalibrare il cv del candidato, così da ripetere l'operazione del punto 3. Se successivamente non ci sarà alcuna coincidenza l'AI potrà passare al *cluster* successivo, valutando le offerte formative mappate in modo analogo a quanto descritto nel punto 4 e saltando successivamente al punto 7;

7. Proposte formative: quanto descritto nel punto 5 si ripete sottoponendo al candidato delle proposte formative; in caso di diniego l'AI porrà domande al candidato per ricalibrare l'algoritmo e, come nel punto 6, in caso di successo l'AI contatterà l'ente formativo. In caso di esaurimento delle proposte verrà quindi attivato il passaggio al punto 8;
8. Valutazione sostegno al reddito: l'AI, dopo aver ottenuto il consenso dal candidato, preleverà dalle banche dati i parametri necessari al calcolo ISEE per poi sottoporre una serie di domande necessarie a valutare l'idoneità a fruire dell'ADI; terminato il calcolo verrà fissato, in accordo con il candidato, un nuovo colloquio per ripetere il processo dal punto 1. Alla fine, l'AI stamperà o abiliterà la Carta ADI che sarà attiva fino alla data del nuovo colloquio, conformemente alle regole imposte dalla normativa vigente.
9. Fallimento del sistema: nel caso in cui nessuno dei precedenti scenari abbia dato un esito "positivo" allora l'AI fisserà un colloquio al candidato con un *recruiter* umano; in questo caso sarà la *recruiter* ad intermediare con il sistema ripercorrendo il processo come "operatore" e non come candidato.

Di seguito troviamo uno pseudo codice, *coding* Python mischiato al linguaggio naturale, che potrebbe eseguire quando descritto sopra:

def colloca(candidato):

```
# GOAL: Trova a una persona il lavoro più coerente con il suo percorso, con le
sue competenze e con i suoi bisogni.
  Lettura CV e profilo LinkedIn;
  Colloquio STAR;
  Elaborazione dei risultati:
    bisogni = arr.array('u',[Bergamo, 30 km, 1500 €, full-time,
smartworking])
    percorso = arr.array('u',[ragioneria, 2001, economia, 2007, contabile,
studio_commercialista, 2006, 2015, back_office, metalmeccanica,
2016, oggi])
    competenzeEQF = arr.array('u',[contabilità, 6, problem_solving, 4,
proattività, 3, italiano, 6, inglese, 4])
  trova_offerte(bisogni, percorso, competenzeEQF)
  Proponi le offerte, se rifiuta aggiorna algoritmo.
```

def reinserisci(candidato):

```
# GOAL2: Utilizzando i percorsi GOL trova la professionalità più vicina al profilo
del candidato
  Somministra test di assessment quali-quantitativo;
  Elaborazione e validazione CV;
  Elaborazione dei risultati:
    bisogni = arr.array('u',[Trezzo, 10 km, 1200 €, full-time, mensa])
    percorso = arr.array('u',[ragioneria, 2001, economia, 2007, contabile,
gomma_plastica, 2008, 2010, segreteria, commercio, 2013, 2022])
    competenzeEQF = arr.array('u',[contabilità, 4, team_working, 3,
precisione, 5, italiano, 6, inglese 2, spagnolo, 3])
  Identificazione cluster;
  proponi azioni, se rifiuta aggiorna algoritmo.
```

def sostieni(candidato):

```
# GOAL3: Valuta se assegnare l'ADI alla persona
  Calcola i criteri di accessibilità ADI;
  Chiedi conferma dei criteri al soggetto;
  Finalizza proposta ADI;
  Elabora proposta FEA;
  Se accettata avvia pratica agli enti.
```

Programma che massimizza il valore portato dagli italiani nel mondo del lavoro:

```
if colloca(candidato): print("Collocato") elif reinserisci(candidato):
print("Ricollocato") elif sostieni(candidato): print("Sostenuto") else: print("Stai
per essere collegato ad un recruiter che risponde dall'Italia")
```

Ciò che manca all'intelligenza artificiale

È evidente che l'approccio automatico manca d'intelligenza interpersonale e di altri ingredienti importanti come: l'empatia, l'intuito e la comprensione dell'esperienza "contabile" declinata in modo unico. L'AI potrebbe mancare di sensibilità; per esempio, proponendo, perché ritenuto matematicamente possibile, un lavoro di barman ad un'utente con un trascorso di alcolismo. L'approccio autonomo ha un altro limite: esso sarà imparziale solo fino a quando le persone candidate non svilupperanno le competenze necessarie per manipolare il sistema, portandolo verso i propri desideri. Più volte nella storia abbiamo dimostrato di essere una specie, capace di contraddire il principio utilitaristico di massimizzazione del proprio benessere: vendere magliette con disegnata una cintura di sicurezza per aggirare una norma che tutela la nostra salute, così come trascurare il profitto per un'ideale o lasciare la nostra quotidianità per soccorrere chi è stato vittima di una sventura; tutte situazioni distanti dalla funzione obiettivo di un'AI in ambito HR, ma facilmente comprensibili da una persona capace d'empatizzare con i candidati.

Una scelta collaborativa che parta dal punto 9 potrebbe essere la soluzione; ciò che per un sistema automatico è un fallimento, per una persona umana può essere la base del miglioramento. L'AI svolgerà alcune attività "delegabili" come l'adempimento di pratiche burocratiche, l'erogazione di test con la relativa elaborazione grafica dei risultati, le azioni di monitoraggio e il confronto statistico in tempo reale con tutti gli altri "addetti ai lavori" che svolgono, o hanno svolto, attività analoghe. L'AI potrebbe quindi lavorare in team, con una funzione obiettivo che includa l'imparare a collaborare con gli operatori.

Potremmo anche sviluppare un precedente punto 0 che associ i candidati "contabili" ai *recruiter* che hanno il più alto tasso di GOAL con figure simili. Contestualmente l'AI potrebbe supportare l'addestramento dei *recruiter* "junior", per esempio la prima volta che incontrano un contabile, suggerendo le domande e valutando quale sia l'attitudine del *recruiter*. In questi casi l'AI potrebbe sostituire la "tradizione" con la "competizione" basata sui risultati; non sarà il collega "senior" a definire il concetto di giusto o sbagliato, ma questa funzione verrà delegata alla comunità e alla statistica, come avvenne, per esempio, con Wikipedia.

L'AI nelle fasi 5,6 e 7 potrebbe essere lo strumento preferito dai tutor: compilando la documentazione, segnalando eventuali variazioni normative e condividendo in tempo reale le FAQ coerenti con la pratica che stanno gestendo. L'AI potrebbe analogamente generare bozze di cv e di percorsi formativi partendo dai candidati con maggior successo.

Nella fase 8 l'AI potrebbe supportare gli addetti ai lavori gestendo le pratiche e monitorando in tempo reale tutti i beneficiari ADI, segnalando a *recruiter*, tutor e funzionari eventuali opportunità/anomalie. Alcuni potrebbero

vedere questo approccio come una violazione della privacy, ma la finalità di questo trattamento è quella di migliorare la vita lavorativa di una persona e la salute del sistema sociale. Credo che nessun paziente con pacemaker sia contrario ad un sistema sempre connesso con l'ospedale che chiami immediatamente un'ambulanza, fornendo la posizione esatta, in caso di guasto; potrebbe essere di diverso avviso chi si è fatto dichiarare cardiopatico solo per ottenere un sussidio sociale.

Prospettive future

Come cambieranno le dinamiche del mercato del lavoro con l'AI? Oggi l'AI concorre nel mercato del lavoro, per esempio è possibile ingaggiare Lumen5 come *video maker*, sostituendo una figura di marketing. L'AI ha anche il potere d'influenzare direttamente il mercato: quanto far pagare un biglietto aereo Roma Madrid? Qual è la RAL media di un contabile con 4 anni d'esperienza nella provincia di Bergamo? Le risposte date dall'AI sono già usate dagli esseri umani per dare un valore a beni e servizi; contestualmente AI come OKX massimizza la redditività di un pacchetto azionario influenzando il mercato come farebbe, secondo la teoria dei giochi, un *trader* umano.

Oggi il denaro, avendo un valore influenzato dalle AI, potrebbe diventare uno strumento inefficace in questo nuovo sistema? Credo che la risposta sia imperscrutabile, già oggi diverse AI giocano in modo competitivo su questo terreno; l'accesso e la proposta di beni e servizi, commisurati al nostro "*cluster sociale*", è subordinato a decisioni prese dalle AI e codificate per massimizzare, grazie alla propria funzione obiettivo, la redditività di chi le ha commissionate, anomalie di programmazione a parte.

In termini di professionalità e competenze stiamo già collaborando con una "specie digitale" e, come è avvenuto nel passato, questa innovazione ha portato alla delega di alcune attività: guida autonoma, prima analisi di referti medici, definizione del *pricing* di un servizio, ecc. e alla creazione di nuove professionalità: progettista di reti neurali, *machine learning healthcare trainer*, tecnici mecatronici.

Sarà un'AI a scrivere i CCNL e altre leggi del futuro? Probabilmente sì, anche se ci sarà comunque, nella buona e nella cattiva sorte, l'influenza di persone che in fase di programmazione, di selezione dei dati o successivamente all'elaborazione daranno un'impronta "biologica" al risultato.

Riflessioni conclusive

Ho fatto la seguente domanda all'AI Gemini di Alphabet: «Cosa aggiungerei a questo articolo in 1000 caratteri compresi gli spazi?» ed ecco la risposta:

«L'articolo esplora l'impatto dell'IA sul mercato del lavoro, analizzando le sue potenzialità in ambito HR, politiche attive e sostegno al reddito. Propone un sistema di gestione autonoma basato su IA, evidenziandone i vantaggi e le criticità. Per arricchire l'articolo, si suggerisce di approfondire:

Etica e responsabilità

- *Trasparenza e tracciabilità: Garantire la trasparenza degli algoritmi e la tracciabilità delle decisioni dell'IA;*
- *Equità e non discriminazione: Promuovere l'equità e l'inclusione nell'utilizzo dell'IA;*
- *Controllo umano e supervisione: Mantenere un controllo umano sulle decisioni cruciali e una supervisione costante dei sistemi di IA.*

Competenze umane e complementarità con l'IA

- *Competenze trasversali: L'IA richiederà nuove competenze umane come la creatività, l'empatia e il pensiero critico;*
- *Lavoro collaborativo: La chiave sarà la collaborazione uomo-macchina per ottenere risultati migliori;*
- *Formazione e riqualificazione: Investire nella formazione e riqualificazione della forza lavoro per adattarsi alle nuove esigenze del mercato;*
- *Effetti sull'occupazione: Analizzare gli effetti dell'IA sull'occupazione e attuare politiche di accompagnamento al cambiamento;*
- *Disuguaglianza e inclusione: Promuovere un'adozione inclusiva e responsabile dell'IA per minimizzare le disuguaglianze sociali;*
- *Dialogo sociale: Definire le regole e le modalità di utilizzo dell'IA nel mondo del lavoro attraverso un dialogo costruttivo.*

Conclusione

L'IA rappresenta una sfida e un'opportunità per il futuro del lavoro. L'articolo offre una base di partenza per una riflessione approfondita su questo tema, che richiede un approccio multidisciplinare e un impegno collettivo per massimizzare i benefici e minimizzare i rischi».

Mi permetto di dire che Gemini ha frainteso alcuni miei pensieri e contestualmente, nella sua risposta, ha suggerito interessanti spunti, ma nulla di più.

Una riflessione personale: l'essere umano addestra e progetta l'AI trasferendo, totalmente o in parte, i suoi pregiudizi e le sue convinzioni. Per esempio, nel *pattern* della nostra società è installata la convinzione dello specismo, cioè la convinzione secondo cui gli esseri umani sono superiori per

status e valore alle altre specie, anche grazie alla loro intelligenza; l'AI ha delle intelligenze diverse e "agonisticamente" superiori in alcuni ambiti. Addestrare una specie "superiore" mantenendo la convenzione sociale dello specismo che rischi comporterebbe? E se invece installassimo nel nostro sistema sociale un sincero spirito collaborativo? Potremmo sostituire la superiorità con l'empatia verso tutte le creature che popolano l'universo? Probabilmente saranno decisioni sociali come queste e non questioni economiche a portare l'AI verso il T900 di James Cameron o l'Andrew di Isaac Asimov.

Cristian Molinari

Talent Manager MAW SPA

Professioni e intelligenza artificiale: tra interrelazione e complementarità

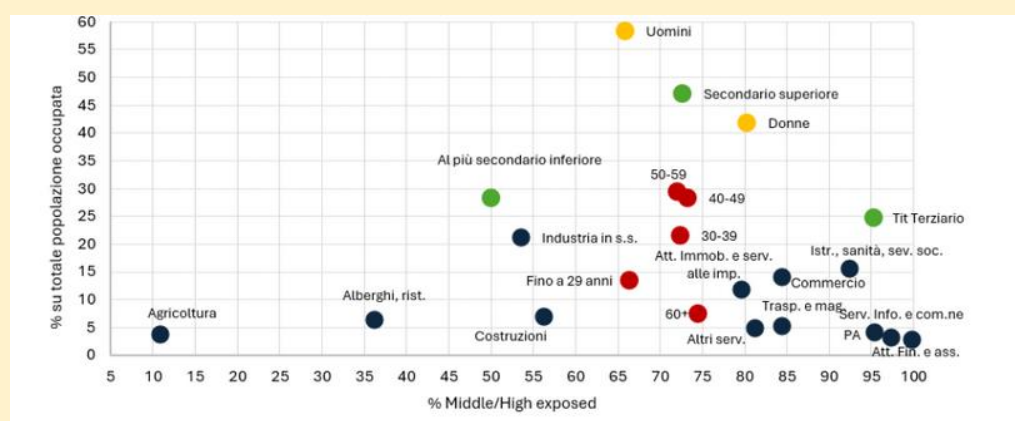
di *Ilaria Fiore*

Un gruppo di ricercatori italiani¹ ha sviluppato un'analisi per identificare il grado di esposizione delle professioni all'intelligenza artificiale basandosi sull'approccio proposto da Edward Felten e coautori², metodo condiviso nella letteratura del settore. L'approccio mette in relazione le abilità umane, richieste per svolgere le singole mansioni che costituiscono le varie professioni, e il grado con cui l'intelligenza artificiale può interagire con determinate mansioni.

Il concetto di esposizione per gli autori non implica necessariamente una sostituzione ad opera dell'intelligenza artificiale, bensì la proposta è di pensare alle prospettive che si aprono dall'interrelazione tra uomo e IA che, a sua volta, può tradursi in una complementarità tra capacità del lavoratore e dei sistemi di intelligenza artificiale.

Gli autori, partendo dai dati della Rilevazione sulle forze di lavoro ISTAT 2022, propongono una tassonomia delle professioni più o meno esposte nel mercato del lavoro italiano individuando tre gruppi professionali: molto esposte (*high exposed*), livello di esposizione medio (*middle exposed*) e poco esposte (*low exposed*).

Figura 1: Professioni, Settori e livelli di esposizione alla IA



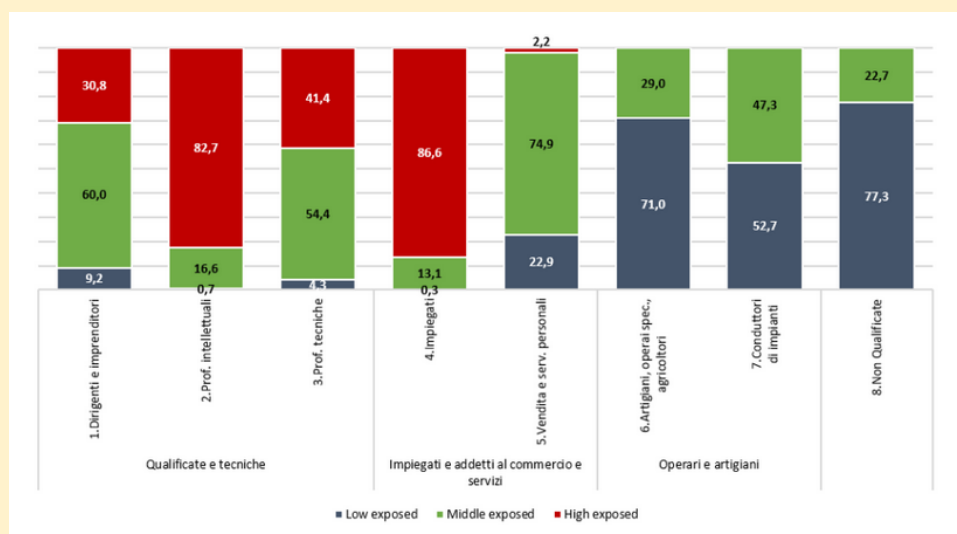
Fonte immagine: G.B. Mattei, A. Dalla Zuanna, D. Dottori, E. Gentili, G. Linfante, L. Mattei, 2022

1 G. B. Mattei, A. Dalla Zuanna, D. Dottori, E. Gentili, G. Linfante, L. Mattei, Quali sono le professioni a rischio con l'intelligenza artificiale, «Lavoce.info», 25 marzo 2024; Rilevazione sulle forze di lavoro ISTAT 2022.

2 E. Felten, M. Raj e R. Seamans, Occupational, industry, and geographic exposure to artificial intelligence: A novel dataset and its potential uses, «Strategic Management Journal», XLII, 12(2021), pp. 2195–2217.

I lavoratori più scolarizzati risultano essere maggiormente esposti al cambiamento tecnologico: i soggetti in possesso di un titolo di studio terziario risultano *middle e high exposed* nel 95 per cento dei casi (nello specifico nel 62 per cento dei casi sono *high exposed*). Rispetto ai settori, particolarmente significativa è la porzione di occupati *high exposed* nel settore dei servizi, della pubblica amministrazione, dei servizi di informazione e comunicazione, delle attività finanziarie e assicurative e di istruzione, sanità e altri servizi sociali.

Figura 2: Gruppi professionali e esposizione alla IA



Fonte immagine: G. B. Mattei, A. Dalla Zuanna, D. Dottori, E. Gentili, G. Linfante, L. Mattei, 2022

Nell'analisi dei grandi gruppi professionali proposti dagli autori, si evidenzia che le professioni *high skilled* presentano una percentuale elevata di individui esposti all'intelligenza artificiale, soprattutto tra le professioni "intellettuali". Anche le professioni impiegate mostrano livelli significativi di interazione con le innovazioni legate all'IA, nonostante siano classificate come *low skilled*. Anche operai e artigiani potrebbero subire l'impatto della trasformazione tecnologica, nonostante presentino quote più basse di occupati esposti all'IA.

Rispetto alle specificità territoriali, le regioni centro-settentrionali mostrano valori più alti rispetto al Mezzogiorno, soprattutto per la quota di lavoratori *high exposed*, a causa dei diversi sistemi produttivi locali. Il Lazio e la Lombardia sono le regioni con indici più alti, grazie alla presenza di settori come quello finanziario, della pubblica amministrazione, dell'informazione e della comunicazione. Inoltre, vi è una maggiore presenza di lavoratori *high exposed* nel settore industriale, probabilmente per la presenza di professioni legate al management, alla comunicazione e alla ricerca e sviluppo.

AUDIZIONE DEL MINISTRO DEL LAVORO in XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) Camera dei deputati

Indagine conoscitiva sul rapporto tra intelligenza artificiale e mondo del lavoro, con particolare riferimento agli impatti che l'intelligenza artificiale generativa può avere sul mercato del lavoro

26 ottobre 2023

1. Premesse e contesto attuale

Lo sviluppo delle nuove tecnologie, ed in particolare l'avvento e la progressiva diffusione dell'Intelligenza Artificiale, rappresenta un fenomeno complesso capace di influire in modo determinante su numerosi aspetti della società, tra i quali rientra certamente il mercato del lavoro. L'utilizzo dell'IA, infatti, permette di immaginare una società ed un mondo del lavoro in cui è necessario coniugare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e la salvaguardia dell'occupazione e dei diritti dei lavoratori.

L'IA è il complesso di quei sistemi di programmi software capaci di fornire all'elaboratore elettronico prestazioni che, a un osservatore comune, sembrerebbero essere di pertinenza esclusiva dell'intelligenza umana (quali capacità di apprendimento, ragionamento e problem solving) con il fine di pensare ed agire razionalmente.

L'Intelligenza Artificiale, oggi, viene utilizzata per automatizzare compiti e risolvere problemi complessi, trovando applicazione in un'ampia varietà di contesti: dalla ricerca scientifica al mercato azionario, dalla robotica alla giustizia, passando per l'industria e le auto a guida autonoma.

Recentemente si è sviluppata anche l'IA generativa, che aggiunge qualcosa di nuovo alla IA precedentemente descritta poiché, utilizzando tecniche di Machine Learning e Deep Learning per generare nuovi dati, tra cui anche immagini, musica e testo, che non esistevano in precedenza, è progettata non per limitarsi al discernimento logico, bensì per sviluppare una comprensione dei dati che gli vengono presentati e dare vita a qualcosa di nuovo. In particolare, appare opportuno citare la tecnica del Deep Learning la quale, tramite reti neurali profonde, è capace di apprendere automaticamente come riconoscere e generare nuovi modelli complessi. Infatti, la capacità di riprodurre le attività creative

proprie dell’Uomo rende l’IA generativa particolarmente dotata di caratteristiche capaci di dispiegare effetti sul mercato del lavoro.

Una sintetica analisi comparativa a livello mondiale fa emergere come gli USA siano attualmente leader nell’industria dell’IA e come la Cina stia facendo rapidi progressi nel campo, utilizzando la IA anche per processi quali la sorveglianza di massa ed il riconoscimento facciale.

In ambito Europeo si possono evidenziare i ruoli preminenti della Germania nella robotica industriale e nell’automazione, quello del Regno Unito quanto all’utilizzo della IA nel settore finanziario e, infine, l’investimento che la Francia sta sostenendo per utilizzare tali tecnologie nell’automazione industriale, nei trasporti e nella sanità.

L’Unione Europea ha iniziato a promuovere l’innovazione della IA con iniziative come AI4EU (progetto di intelligenza artificiale avviato nel 2019, volto a sviluppare un ecosistema europeo di intelligenza artificiale, riunendo le conoscenze, gli algoritmi, gli strumenti e le risorse disponibili), ed è noto che la UE, proprio in questi giorni, sta approdando all’adozione di un Regolamento in materia di IA, denominato “AI ACT”, che fornisce una definizione legale di Intelligenza artificiale, ricomprendendo ogni sistema software progettato per operare con vari livelli di autonomia che può, per obiettivi espliciti o impliciti, generare risultati come previsioni, raccomandazioni o decisioni che influenzano ambienti fisici o virtuali.

[...]

In questo contesto, il ruolo del legislatore risulta decisivo e impone scelte delicate: l’azione dei Governi non può che essere quella di normare e regolamentare le nuove fattispecie che l’IA pone come di stretta attualità, anche con riferimento al mondo del lavoro. Ciò va fatto con decisioni lungimiranti ed equilibrate, ispirate al bilanciamento tra le grandi opportunità offerte dalle tecnologie ed il rispetto inderogabile dei diritti fondamentali potenzialmente coinvolti.

2. Studi sull’impatto dell’IA sul mondo del lavoro: le nuove competenze richieste dal mercato

L’impatto crescente dell’intelligenza artificiale sui contesti produttivi è fotografato da numerosi studi che ne hanno delineato, con diverse declinazioni, i potenziali effetti futuri in termini occupazionali. Inoltre, alcune recenti analisi permettono già allo stato attuale di tracciare un preliminare bilancio sull’utilizzo delle nuove tecnologie e dell’IA nel mondo del lavoro del nostro paese.

In base alla rilevazione su imprese e lavoro, condotta da INAPP nel 2022, emerge che l’1.2% del totale delle imprese italiane ha investito in IA, stimando come a questi investimenti si associ un incremento significativo della propensione a ricercare profili professionali altamente qualificati (+2%), non

esercitando invece alcun effetto sulla domanda di professioni mediamente qualificate o non qualificate. Infatti, tra i primi effetti derivanti dalla crescente centralità delle nuove tecnologie, può certamente menzionarsi la fisiologica ricerca di profili dotati di competenze specifiche nelle materie più innovative sotto il profilo tecnologico. Il rapporto sul futuro del lavoro redatto dal World Economic Forum nel 2023 riporta come le competenze con il più alto tasso di richiesta da parte del mercato riguardino le conoscenze tecnologiche, ed in particolare IA e Big Data.

A fronte di fisiologici timori circa la perdita nei prossimi anni di posti di lavoro a causa dello sviluppo dell'intelligenza artificiale, è opportuno ricordare come le nuove tecnologie, d'altra parte, comportino la creazione di nuovi settori occupazionali e posti di lavoro: sempre il rapporto del WEF, a riguardo, annovera tra i 10 profili professionali che nei prossimi 5 anni vedranno la maggiore crescita, tra gli altri: specialisti in IA e Machine Learning, analisti per la sicurezza informatica, specialisti in trasformazione digitale ed ingegneri robotici. Conseguentemente, è necessario che il paese sia in grado di rispondere a tale crescente domanda di profili altamente qualificati, al fine di evitare un mismatch tra le competenze richieste dal mercato e quelle possedute dalla forza lavoro.

Ciò che è possibile affermare allo stato attuale è come sia più corretto riferirsi a “cambiamenti” del mondo del lavoro, piuttosto che ipotizzare bilanci allarmistici sul numero di posti di lavoro che le nuove tecnologie creeranno o faranno disperdere.

[...]

3. Opportunità e rischi della diffusione dell'intelligenza artificiale per il mercato del lavoro

Il quadro che emerge da quanto sopra descritto segnala come il rapporto tra diffusione dell'IA e mondo del lavoro sia difficilmente riassumibile in una secca alternativa tra giudizi favorevoli e prospettive allarmistiche. Esso dimostrerebbe, piuttosto, come i cambiamenti in atto costituiscano un processo di ampio respiro, che rifugge pertanto da analisi puramente ideologiche o superficiali. I mutamenti nel mondo del lavoro, infatti, devono essere frutto di una comprensione lungimirante, in cui il ruolo del legislatore non può che essere quello di regolare le nuove fattispecie, cogliendo le frontiere di opportunità che lo sviluppo delle nuove tecnologie offrono, salvaguardando peraltro i soggetti coinvolti da arretramenti nelle tutele o da rischi concernenti il rispetto dei diritti fondamentali.

Tra i numerosi ambiti potenzialmente coinvolti in modo positivo dallo sviluppo dei sistemi di IA è opportuno menzionare, in apertura, il sistema delle politiche attive. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale in questo campo, infatti, consente di accelerare processi complessi e personalizzare in modo

estremamente accurato i procedimenti volti all'inserimento lavorativo ed alla qualificazione professionale.

Come è noto, uno dei problemi più annosi legati al sistema di politiche attive in Italia è costituito dal mismatch tra domanda e offerta di lavoro. Il Governo, con il Decreto-legge n. 48/2023, è intervenuto prevedendo la creazione del Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa (SIISL). È stata perciò realizzata una piattaforma, operativa dal 1° settembre 2023, che mette a disposizione dei cittadini che richiedono il Supporto per la Formazione e il Lavoro (SFL) la possibilità di navigare offerte di lavoro, di formazione e progetti utili alla collettività. La peculiarità del SIISL è rappresentata dalla interoperabilità delle banche dati dei soggetti interessati (Regioni, privati e Agenzie per il Lavoro), con l'obiettivo dichiarato di ridurre il mismatch tra domanda e offerta ed offrire pertanto ai cittadini opportunità di lavoro e formazione. È interessante rilevare come l'IA sarà gradualmente introdotta nella piattaforma SIISL, con l'utilizzo di algoritmi intelligenti di Best Matching basati su tecniche di Machine Learning avanzate, nonché tramite l'utilizzo dell'intelligenza artificiale di tipo generativo (volta ad aiutare i cittadini ad individuare corsi e percorsi formativi idonei a conseguire l'inserimento lavorativo).

Gli algoritmi intelligenti di Best Matching consentono un accurato confronto tra i dati del cittadino registrato e l'offerta di lavoro pubblicata, permettendo di calcolare uno score di affinità alla luce di quanto riportato nel CV, nonché di attribuire specifici pesi a determinate caratteristiche da confrontare.

L'IA generativa, invece, si rivela particolarmente utile sia al cittadino che al consulente esperto di politiche attive, in quanto consente la immediata visibilità di collegamenti e percorsi formativi difficilmente distinguibili. Ciò avviene grazie alla capacità di elaborazione dei dati e tramite dialoghi via chat- anche vocale- in cui il cittadino può esprimere i propri desiderata professionali o formativi anche in termini descrittivi (facendo quindi riferimento alle proprie competenze o a caratteristiche specifiche del percorso che vorrebbe intraprendere).

Le risposte elaborate dagli Assistenti virtuali a seguito di questi input sono poi gestite dai consulenti esperti di politiche attive, attraverso un modello cooperativo che rappresenta una delle possibili linee direttrici per il miglior sfruttamento delle nuove tecnologie nel mercato del lavoro.

Il modello descritto, infatti, rimanda ad una dimensione dell'utilizzo dell'IA di tipo antropocentrico, ossia caratterizzata dalla collaborazione tra le soluzioni rapide ed accurate individuate tramite IA ed il know-how dei professionisti.

Questo approccio cooperativo permette di immaginare, quindi, uno sviluppo delle nuove tecnologie che più che sostituire l'opera del lavoratore, migliori la produttività e la qualità del lavoro stesso.

Si segnala come lo stesso Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali avesse già sperimentato l'utilizzo della IA fin dal 2019, prevedendo un sistema di dialogo automatico (chatbot) sulle pagine internet del ministero al fine della gestione dei quesiti dell'utenza relativamente alla misura del Reddito di Cittadinanza. Successivamente, sulla scia dell'esperienza positiva di questo primo approccio, il Ministero ha affinato il servizio implementandolo per la gestione di misure come il Bonus Trasporti.

Si segnala che, anche a fronte dell'apprezzamento mostrato dall'utenza verso i sistemi di risposta automatizzata sopra menzionati, li stessi hanno poi comportato la necessità di un successivo intervento ad opera degli operatori umani.

Ciò conferma, da un lato, l'utilità di tali tecnologie relativamente all'assorbimento dell'impatto nei casi di picchi di utilizzo dei servizi (soprattutto nelle realtà caratterizzate da margini operativi estremamente ristretti); dall'altro come nella maggior parte delle fattispecie appaia, allo stato attuale, assai degradante per la qualità del servizio l'abbandono totale degli operatori umani.

È importante sottolineare che solo recentemente stanno venendo a compimento studi specifici e mirati sull'aumento della produttività generata dall'utilizzo dell'IA.

Quanto emerge da questi primi studi è che l'utilizzo della IA apporta sicuramente un aumento sensibile della produttività dell'impresa, ma l'effetto si dispiega in modo molto diverso a seconda del settore di riferimento, con un aumento degli effetti sulla produttività nelle mansioni di ufficio altamente ripetitive.

[...]

Una menzione particolare in materia di IA merita l'INPS, ente pubblico vigilato dal MLPS, che ha dimostrato nei fatti quali miglioramenti possa apportare l'utilizzo di questa tecnologia all'interno dell'attività del settore pubblico.

Ci si riferisce a tre progetti specifici realizzati da INPS per migliorare i servizi resi all'utenza.

Il primo è il sistema di classificazione e smistamento automatico delle PEC.

Si stima che l'Ente riceverà, nel corso del 2023, ben 6 milioni di PEC (cioè più di 16.000 PEC al giorno). La corretta individuazione dell'argomento trattato, con la conseguente dovuta assegnazione all'ufficio competente, richiederebbe quindi un enorme impiego di capitale umano, con un altissimo numero di addetti al solo smistamento delle PEC.

Il programma sviluppato internamente dall'Istituto con l'utilizzo dell'IA consente, invece, di provvedere allo smistamento automatizzato e veloce delle

PEC in entrata, che vengono indirizzate all'ufficio competente senza l'intervento umano, permettendo all'INPS di liberare circa 40.000 ore di lavoro annue da indirizzare verso compiti di diretto servizio all'utenza, tra cui, ovviamente, dare risposta alla grande mole di comunicazioni in entrata.

Il progetto è valso all'INPS il premio assegnato dall'agenzia creata dall'UNESCO denominata IRCAI (Centro di Ricerca Internazionale per l'Intelligenza Artificiale) ed è stato riconosciuto tra i 10 migliori progetti mondiali in tema di IA.

Un altro progetto, in fase di sviluppo, è quello sotteso alla gestione ottimizzata delle richieste web che vengono rivolte al Customer Service di INPS, il quale riceve circa due milioni e mezzo di richieste l'anno.

Attualmente, ogni istanza viene presa in carico da un operatore di primo livello, il quale è in grado di rispondere correttamente nel 40% dei casi. Nel restante 60%, questo operatore deve inoltrare l'istanza ad un operatore specializzato nell'area della richiesta ricevuta, definito di secondo livello.

L'IA che INPS sta sviluppando, già ora consente di indirizzare correttamente oltre un terzo delle richieste direttamente all'operatore di secondo livello, consentendo un notevole risparmio di lavoro umano da parte dell'operatore di primo livello.

Infine, con un altro progetto, INPS sta utilizzando le stesse tecnologie che si trovano in ChatGPT al fine di migliorare drasticamente le capacità dell'Assistente Virtuale che sarà presto in grado di dare una risposta automatizzata all'utente andando a vagliare una gigantesca mole di dati, tra cui normative, messaggi e circolari dell'Istituto, al fine di fornire una risposta immediata ed automatizzata agli utenti. Questi progetti dimostrano come l'utilizzo della IA possa essere usata anche all'interno della pubblica amministrazione per migliorare sia il lavoro, destinando il lavoratore a compiti più gratificanti e a più alto valore aggiunto, sia il servizio reso all'utenza.

L'IA offre opportunità e genera preoccupazioni anche per quanto attiene al tema della salute e sicurezza del lavoro.

Anzitutto, l'automazione può essere una fonte di grande miglioramento per quanto riguarda le condizioni di lavoro, sia relativamente all'aspetto della gravosità dello sforzo fisico (che potrebbe ridursi con l'ausilio dell'automazione) sia per quanto concerne la progettazione e l'implementazione di sistemi di sicurezza.

Una delle prime applicazioni dell'IA sul lavoro è stata volta al controllo dei carichi muscoloscheletrici del lavoratore, al fine di evitare l'insorgenza di malattie dovute allo sforzo fisico. Così deve anche sottolinearsi che stanno vedendo la luce i primi sistemi indossabili di ausiliazione, comunemente detti esoscheletri, che

agevolano molto il lavoro fisico, ma fanno affidamento sulle tecnologie dell'IA per funzionare correttamente.

Inoltre, anche nei profili più intellettuali, l'automazione dei compiti più ripetitivi consentirebbe al lavoratore di avere maggiore tempo per dedicarsi ad altri aspetti della propria mansione, con conseguente miglioramento delle condizioni generali del lavoro stesso.

L'IA, poi, ha la potenzialità per essere uno strumento di grande sostegno alla rilevazione dei rischi per la sicurezza sul lavoro quale la presenza di sostanze nocive o temperature pericolose nel processo produttivo, nonché potrà diventare un assistente essenziale da affiancare a chi ha il compito di progettare sistemi e piani che garantiscano la sicurezza del lavoratore, integrando un gran numero di dati utili a identificare e gestire i rischi per la salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

Tuttavia, non si devono dimenticare i numerosi rischi che possono derivare dall'adozione dell'IA.

Ad esempio, una forte automazione dei macchinari limita il controllo umano sugli stessi, pertanto la qualità e l'affidabilità dei sistemi di sicurezza automatizzati diventa ancora più di oggi un fattore di rischio da tenere massimamente in considerazione.

Ancora, l'automazione di alcuni processi, anche non meccanici, comporta dei rischi. Uno su tutti è quello etico, relativo alla selezione dei lavoratori in caso di assunzione o di promozione. Una IA che agisca senza la dovuta trasparenza potrebbe nascondere processi discriminatori contro alcune categorie di lavoratori, che l'intervento dell'uomo dovrebbe eliminare per far in modo che il processo decisionale finale sia ispirato ai principi costituzionali di uguaglianza.

In questo senso, infatti, è il caso di notare che la proposta di regolamento UE "IA Act" inserisce questi processi proprio tra quelli considerati a maggiore rischio e sui quali vengono imposti agli sviluppatori maggiori obblighi di trasparenza.

Un altro grave rischio è quello che incombe sulla privacy del lavoratore. Non solo perché una forte automazione potrebbe portare all'uso massiccio di sistemi di rilevazione che potrebbero impattare sul diritto alla riservatezza del lavoratore, ma anche perché l'uso dell'IA consente di raccogliere e impiegare facilmente un numero vastissimo di informazioni, prime tra tutte quelle riferibili a dati sensibili, come ad esempio in materia di salute del lavoratore, il quale potrebbe vedersi discriminato a seguito della elaborazione automatizzata dei dati emersi dalla propria storia clinica.

Se è vero che l'attuale disciplina in materia di privacy di livello nazionale ed europea offre, potenzialmente, la giusta protezione dei dati, non può passare inosservato che l'utilizzo della IA permetterebbe a soggetti malintenzionati di compiere pericolose violazioni.

Infine, è proprio alla salvaguardia di tali diritti fondamentali (privacy, non discriminazione, salute e sicurezza) che deve ispirarsi l'azione del legislatore, il quale è chiamato ad assumere decisioni ed individuare soluzioni normative che regolamentino la materia valorizzando le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale, senza arretrare minimamente nella tutela dei lavoratori e dei loro diritti.

Percorsi di inserimento lavorativo dei laureati dell'Università degli studi di Milano

Metodologia e risultati

di **Marina Brambilla**¹, **Luca Schionato**² e **Andrea Rebucini**³



Gli obiettivi e i contenuti della ricerca

L'Università Statale di Milano (UNIMI) ha svolto recentemente un'importante attività di approfondimento dei percorsi di inserimento dei suoi laureati di tutti i corsi di laurea, per fornire un contributo alle attività finalizzate all'orientamento e al supporto al *placement* degli studenti, funzione che viene svolta dall'Università attraverso il Centro funzionale di Ateneo per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni (COSP)⁴.

Grazie alla proficua collaborazione avviata dall'Università con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, è stato possibile esaminare i percorsi di transizione dall'università al lavoro dei laureati dell'ateneo negli ultimi anni. I dati amministrativi delle comunicazioni obbligatorie (COB) del Sistema informativo Lavoro gestito dal Ministero, sono stati analizzati e valorizzati ai fini della ricerca; ciò ha permesso di tracciare un quadro dettagliato degli inserimenti lavorativi dei laureati. Emergono percorsi con forti differenze tra i corsi di laurea, per tempi di inserimento, per tipologie contrattuali, per durata delle occupazioni e ambiti di inserimento, che rispecchiano l'ampiezza e l'eterogeneità dell'offerta formativa dell'Università Statale di Milano.

Per la progettazione e l'implementazione delle attività di impostazione metodologica, elaborazione e analisi UNIMI si è avvalsa delle *expertise* di PTS⁵, società esperta nello studio del mercato del lavoro, nell'analisi dei fabbisogni

¹ Marina Brambilla, attuale Rettrice dell'Università Statale di Milano, ha coordinato la ricerca in qualità di Prorettrice per la Programmazione e l'Organizzazione dei Servizi presso il medesimo Ateneo.

² Luca Schionato è Partner PTS.

³ Andrea Rebucini è Data analyst in PTS e Dottorando di ricerca presso l'Università degli Studi di Bergamo.

⁴ Nell'ambito di questa ricerca il COSP ha svolto un importante ruolo di acquisizione e controllo qualità dei dati dei laureati e delle COB, attività coordinate dalla Dott.ssa Barbara Rosina con la collaborazione di Giovanni Bianco.

⁵ PTS è una società di consulenza strategica indipendente che opera nel campo della filiera istruzione-formazione-lavoro. Gli esperti di PTS, Marco Bertolotti e Davide Biffi, hanno progettato e implementato la metodologia di integrazione dei dati descritta in questo articolo.

professionali e formativi espressi dalle imprese e dalla Pubblica Amministrazione, nello studio dei percorsi di transizione dalla formazione al lavoro.

La ricerca ha fornito utili elementi di valutazione, sia con una visione complessiva sia con specifici approfondimenti per ogni facoltà e corso di laurea.

L'obiettivo perseguito è stato l'analisi dei percorsi lavorativi e professionali dei neolaureati dell'Università degli Studi di Milano. I risultati riguardano i percorsi di ingresso nel mercato del lavoro di quasi 60mila studenti laureati tra il 2016 e il 2021, percorsi rilevabili utilizzando le Comunicazioni obbligatorie raccolte dal Sistema Informativo Lavoro (SIL). Dall'analisi è emersa una grande varietà di transizioni università-lavoro con situazioni di rapidi inserimenti in professioni *high skill* alternate a situazioni caratterizzate da tracciati professionali più tortuosi con il cambiamento di più contratti di lavoro nel periodo considerato che, mediamente, hanno comunque portato a miglioramenti professionali e contrattuali.

L'analisi si è basata sull'anagrafe dei laureati, ad ogni laureato sono stati associati tutti gli eventi di avviamento al lavoro e le informazioni correlate a tali eventi: data del contratto di lavoro (o di tirocinio extracurricolare), professione svolta, settore di inserimento, contratto di lavoro, luogo di lavoro.

L'esito di questa integrazione è stato un ricco e articolato *database* che ha consentito di realizzare approfondimenti:

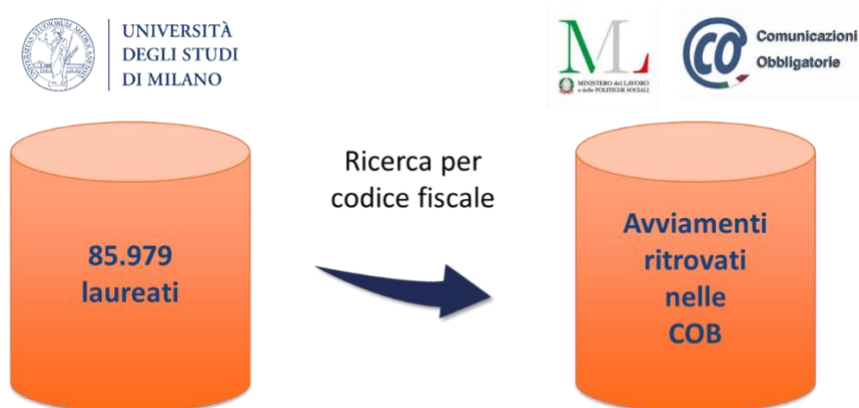
- sulle caratteristiche dell'universo dei laureati di UNIMI;
- sui dati dell'inserimento lavorativo in base a diversi orizzonti temporali di analisi (6 mesi, 1 anno, 3 anni, 5 anni¹);
- sulla tipologia del primo impiego dei laureati approfondendo le caratteristiche legate al contratto e alla professione di inserimento;
- sulle transizioni contrattuali e professionali confrontando le caratteristiche del primo avviamento con quelle dell'ultimo rilevato nell'arco del periodo studiato.

La ricerca è completata dalla presentazione dell'approfondimento dei percorsi di inserimento e di sviluppo professionale utilizzando i *social network*, in particolare LinkedIn, per verificare su un campione di laureati che sono risultati non avviati, cioè non abbinati a una comunicazione obbligatoria, se questi ultimi avessero intrapreso altre attività lavorative di lavoro autonomo di tipo libero professionale o all'estero.

¹ Si è scelto di sviluppare i principali approfondimenti su un orizzonte temporale di 3 anni rispetto alla data di conseguimento del titolo, ritenendo in base ai dati e ai riferimenti di letteratura tale periodo quello maggiormente significativo.

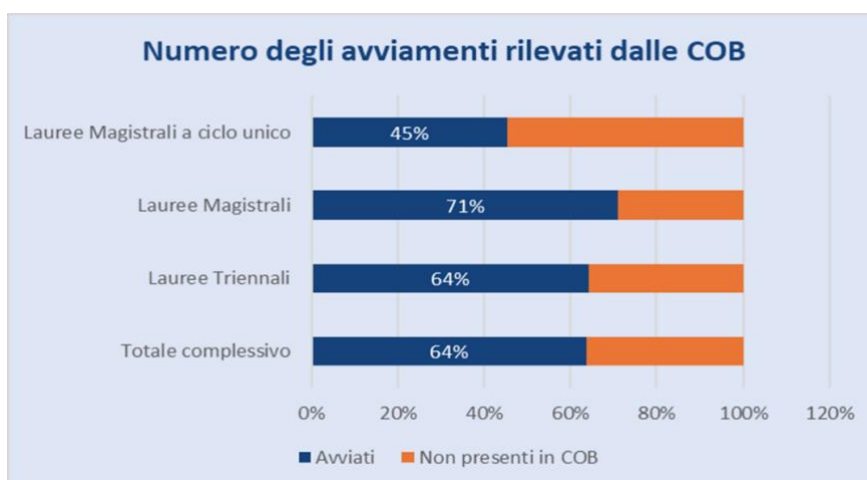
La metodologia adottata

L'integrazione tra il *database* dei laureati UNIMI e le COB è stata immediata, in quanto entrambi gli archivi contenevano il codice fiscale della persona laureata e successivamente contrattualizzata per un'attività lavorativa per la quale l'impresa aveva inviato una COB al Sistema informativo Lavoro (SIL).



L'esito di questo processo ha prodotto gli abbinamenti tra i laureati e una o più COB; in caso di abbinamenti 1 a n (1 laureato abbinato a n COB) queste ultime sono state ordinate in ordine crescente in base alla data per ricostruire cronologicamente il percorso lavorativo rilevabile da una molteplicità di contratti di lavoro.

Gli esiti di questa integrazione, distribuiti per tipologia di corso di laurea, sono documentati dal seguente grafico relativo ai laureati da almeno 24 mesi rispetto alla data di riferimento delle COB.



Fonte: elaborazioni PTS su dati UNIMI e MLPS

Le ulteriori scelte metodologiche hanno riguardato i criteri di scelta dell'intervallo temporale sul quale analizzare i contratti dei laureati.

In termini generali, le scelte fatte e applicate sono state finalizzate a garantire un allineamento tra la metodologia della ricerca e quella utilizzata dal Consorzio interuniversitario AlmaLaurea nella sua *Indagine annuale sulla condizione occupazionale dei laureati* di cui questa analisi si presenta come elemento complementare, così come lo sono i fenomeni oggetto, rispettivamente, dei due differenti studi:

- l'occupato, per l'indagine AlmaLaurea, che si prefigge lo scopo di indagare la condizione occupazionale dei laureati, cioè il loro stato di occupati o meno valutato a istanti precisi e intervallati nel tempo secondo una scansione di 1, 3 e 5 anni;
- l'avviato, per la presente ricerca, che si prefigge di indagare il percorso di inserimento dei laureati nel mercato del lavoro, cioè l'avviamento, analizzando la possibilità e la rapidità nel trovare una prima occupazione entro uno specifico intervallo temporale, valutando allo stesso tempo le caratteristiche della stessa.

In relazione all'analisi condotta si sono individuati due indicatori di avviamento desunti dall'elaborazione delle COB e così definiti:

- avviamento complessivo, che considera tutte le COB relativamente ad ogni tipologia di avviamento e a qualsiasi durata del contratto; pur riferito a un fenomeno diverso, questo concetto si avvicina alla definizione meno restrittiva di occupato utilizzata da AlmaLaurea e che include tutti coloro che dichiarano di svolgere un'attività, anche di formazione, purché retribuita (in questo caso, il percepimento di un reddito risulta condizione sufficiente nel definire un laureato occupato);
- avviamento qualificato, che esclude le attività di formazione post-laurea come tirocini extracurricolari, praticantati, dottorati, specializzazioni, gli avviamenti brevi con durata inferiore a 30 giorni di calendario e i contratti di lavoro domestico. Questa seconda definizione si avvicina a quella più restrittiva di occupato utilizzata da AlmaLaurea che considera "occupati" solo i laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa retribuita, escludendo le attività di formazione post-laurea come tirocini, praticantati, dottorati, specializzazioni, ecc. (e in questo caso, il percepimento di un reddito risulta condizione necessaria ma non sufficiente nel definire un laureato occupato).

La differenza tra un indicatore e l'altro può comportare differenze rilevanti nella quota di avviati, a seconda della durata e della tipologia del corso di laurea concluso.

I percorsi dei laureati di UNIMI: risultati complessivi

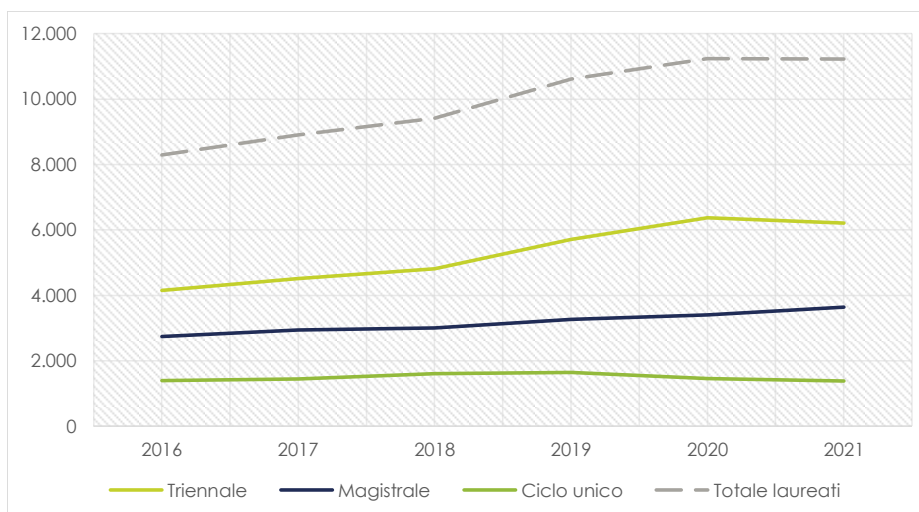
Si sono analizzati i percorsi dei laureati che hanno conseguito il titolo nel quinquennio 2016-2021, escludendo pertanto dall'universo di riferimento i laureati nei periodi antecedenti e successivi a questo intervallo temporale.

La popolazione di riferimento è pertanto costituita da tutti i laureati che hanno conseguito almeno un titolo di laurea triennale, magistrale o a ciclo unico presso l'Università Statale di Milano nel periodo 2016-2021. Essi ammontano complessivamente a 59.692 studenti classificati in base al tipo di titolo secondo i criteri di scelta precedentemente illustrati.

Con riferimento al tipo di laurea, la maggior parte delle lauree riguarda corsi triennali di primo livello (31.790 unità, corrispondenti al 53,3% del totale); le lauree magistrali di secondo livello sono 18.987 (31,8%) e quelle a ciclo unico 8.915 (14,9%).

Osservando l'evoluzione annuale nel numero di laureati si evidenzia un trend positivo di laureati per le lauree triennali e magistrali, mentre per le lauree a ciclo unico si registra un leggero calo dopo il picco massimo del 2019.

Trend laureati totali e per tipo di laurea, 2016-2021



Fonte: elaborazioni PTS su dati UNIMI

Al fine di studiare l'ingresso dei laureati nel mondo del lavoro, si è scelto prioritariamente di considerare un percorso di ingresso articolato in 3 anni. Le ragioni per la scelta di tale periodo di riferimento sono molteplici.

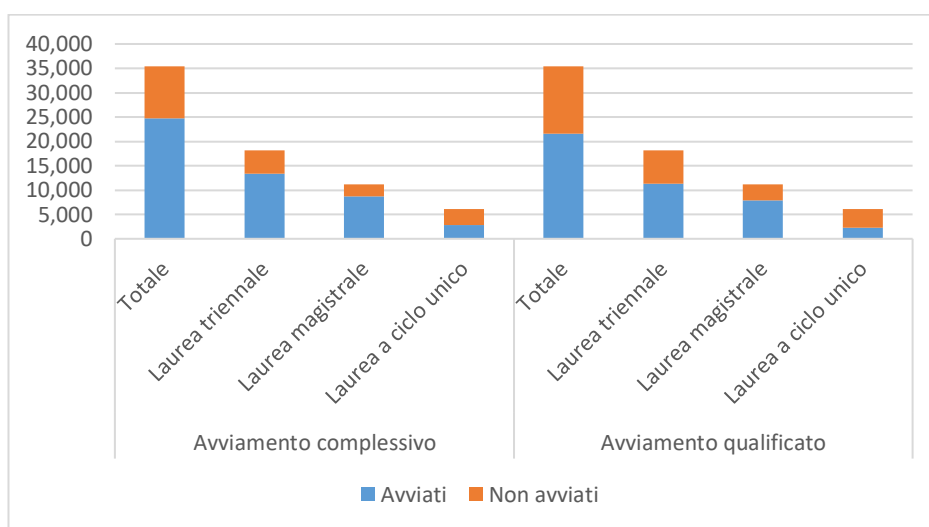
In primo luogo, quando si analizza una serie storica molto lunga come quella di riferimento, è importante considerare un periodo di tempo significativo per valorizzare i dati a disposizione. In quest'ottica un periodo di 3 anni è ritenuto

ragionevole e consente di tenere in considerazione variazioni dovute a variazioni stagionali o congiunturali ¹. Secondariamente, si tratta di un intervallo sufficientemente lungo per far fronte alla turbolenza che tipicamente si osserva prima di un periodo di un inserimento lavorativo solido. Infine, un periodo di 3 anni può essere particolarmente utile perché consente analisi parallele a quelle effettuate abitualmente da AlmaLaurea.

Per questi motivi, tenuto conto che i dati delle COB sono stati estratti a inizio dicembre 2022 si sono considerate le attivazioni e cessazioni fino al 30/11/2022 compreso, le analisi proposte di seguito si concentrano sul sottoinsieme di oltre 35mila laureati che hanno conseguito il loro titolo fino al 30/11/2019 per disporre di un orizzonte temporale di analisi di almeno 3 anni.

I laureati per i quali è stato ritrovato un avviamento nelle COB entro 3 anni dalla laurea ammontano al 70% di quelli considerati; tale quota scende al 60,9% se si considera la definizione più restrittiva di avviamento qualificato.

Avviamenti dei laureati nei primi 3 anni dal conseguimento del titolo, per tipo di laurea e definizione di avviamento



Fonte: elaborazioni PTS su dati UNIMI e MLPS

Il valore è più elevato per le lauree magistrali e triennali per le quali il valore degli avviati rilevati dalle COB è pari al 77,7% nel primo caso e al 73,5% nel secondo (rispettivamente 70,9% e 62,4% considerando la definizione di avviamento qualificato), mentre è molto basso per le lauree a ciclo unico, nelle quali l'incidenza di lauree che portano frequentemente ad un'attività libero

¹ È evidente, ad esempio, la necessità di effettuare un'analisi tendenziale mitigando gli effetti della pandemia del 2020.

professionale come medicina, veterinaria e giurisprudenza determina un valore pari al 45,4% (38% considerando la definizione di avviamento qualificato).

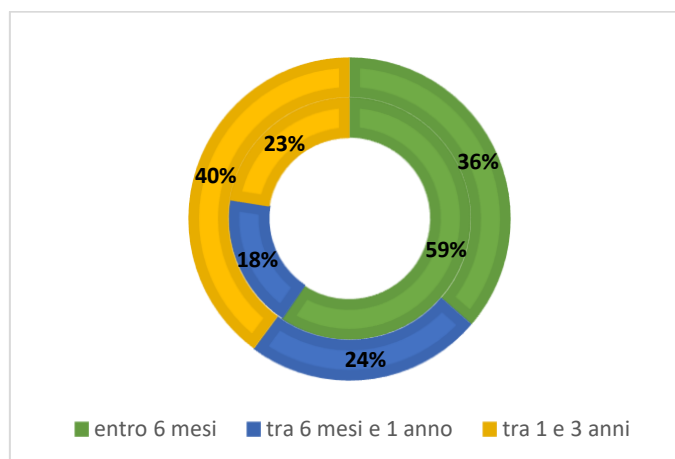
Tra le lauree triennali, le maggiori quote di avviati riguardano le Professioni sanitarie della prevenzione (95,5% in caso di avviamento complessivo, 89,1% in caso di avviamento qualificato), le Professioni sanitarie infermieristiche e ostetriche (89,6% complessivo, 87,4% qualificato) e Scienze dell'economia e della gestione aziendale (85,5% complessivo, ma solo il 65% qualificato).

Tra le lauree magistrali, le maggiori percentuali di avviati si rilevano per i corsi di Scienze economico-aziendali (92,1% in caso di avviamento complessivo, 86,5% in caso di avviamento qualificato) e Scienze e tecnologie alimentari (91,5% complessivo, 86,2% qualificato).

Nelle lauree a ciclo unico, il corso di Farmacia e farmacia industriale si differenzia nettamente dagli altri con l'86,8% di avviati (83,5% in caso di avviamento qualificato), seguito da Magistrali in giurisprudenza con il 47,5% (35,9% qualificato).

Per quanto concerne la rapidità si osserva che gli avviamenti complessivi avvengono molto rapidamente: il 59% si concretizza entro 6 mesi dalla data di laurea a cui si aggiunge un 18% di avviamenti tra 6 e 12 mesi. Pertanto, più di tre quarti degli avviati entro i 3 anni dalla laurea trova impiego nei primi 12 mesi, mentre solo il 23% trova impiego nei successivi due anni. I dati sui soli avviamenti qualificati mostrano, invece, una situazione diversa: la quota di laureati avviati che trova lavoro entro i 6 mesi si abbassa al 36%, a cui si aggiunge un 24% di avviati tra 6 mesi e 1 anno. In questo caso la quota degli avviati che trova un impiego qualificato nel secondo o terzo anno dopo la laurea è decisamente più consistente (40%).

Rapidità degli avviamenti dei laureati nei primi 3 anni dal conseguimento del titolo, per definizione di avviamento



Fonte: elaborazioni PTS su dati UNIMI e COB

Analizzando i dati per tipologia di corso di laurea si nota come i più rapidi nell'inserimento, considerando gli avviamenti complessivi, siano i laureati magistrali con una quota del 64% che trova lavoro entro 6 mesi mentre le lauree a ciclo unico e triennali seguono, con valori, rispettivamente, del 59% e 57%.

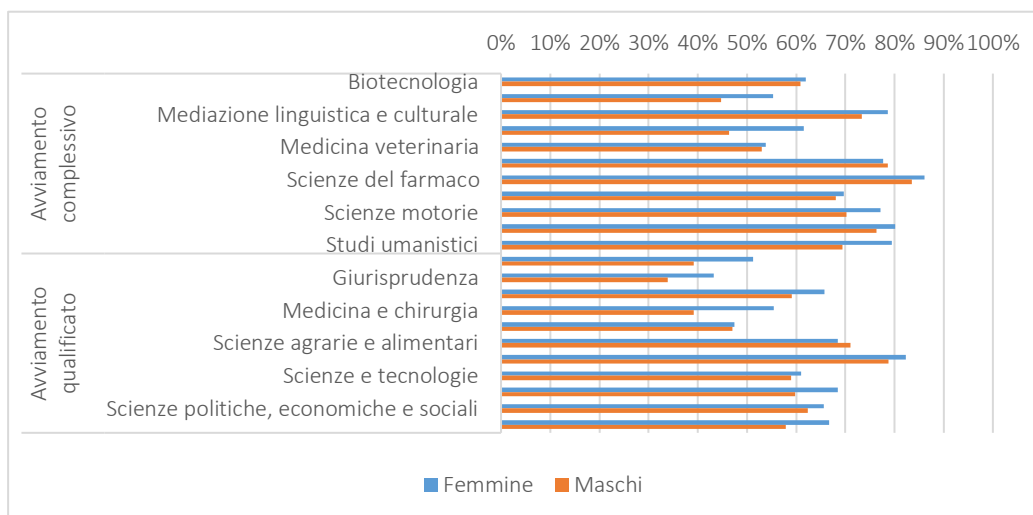
Se si osservano invece gli avviamenti qualificati, i più veloci a trovare lavoro entro i 6 mesi sono i laureati triennali e quelli magistrali (entrambi 32%), inferiori le quote per le lauree a ciclo unico (26%). Queste ultime in particolare spesso richiedono un periodo di tirocinio o praticantato post-laurea prima che possa realizzarsi un inserimento di cui la definizione di avviamento qualificato possa tenere conto.

Analisi degli avviamenti per genere

Analizzando gli avviamenti per genere emerge che le donne hanno un tasso di avviamento sensibilmente superiore agli uomini. Esso, infatti, raggiunge il 72,4% contro il 66% maschile in termini di avviamento complessivo; la differenza si conferma su ordini di grandezza analoghi per quanto riguarda il tasso di avviamento qualificato (62,1% contro 55,8%). I valori sono coerenti con i più recenti tassi di occupazione diffusi da Istat per la fascia laureati tra 18-29 anni in cui i tassi femminili superano di 2-3 punti percentuali quelli maschili.

Rispetto alla facoltà di laurea, non si notano particolari differenze di genere nei tassi di avviamento. Sia per le femmine sia per i maschi si registra il tasso di avviamento più elevato tra i laureati della facoltà Scienze del farmaco, mentre si ha il tasso più basso per Giurisprudenza. Il tasso di avviamento maschile risulta molto più basso di quello femminile per i laureati delle facoltà Medicina e chirurgia e Studi umanistici; si aggiunge Biotecnologia considerando il tasso di avviamento qualificato.

Percentuale di avviamenti dei laureati nei primi 3 anni dal conseguimento del titolo, per facoltà, genere e definizione di avviamento



Fonte: elaborazioni PTS su dati UNIMI e COB

Anche per quanto riguarda la rapidità degli avviamenti è evidente una maggiore capacità delle donne a entrare più velocemente nel mondo del lavoro rispetto agli uomini. Il 43,6% delle donne laureate a 3 anni dalla laurea ha trovato lavoro entro 6 mesi dalla laurea, a cui si aggiunge il 13,2% di coloro che lo hanno trovato tra i 6 mesi e l'anno per un totale che sfiora il 57% degli avviamenti nei primi 12 mesi. Per quanto riguarda gli uomini, invece, la quota dei laureati che trova lavoro entro i 6 mesi si abbassa al 38,3% e l'11,8% lo trova tra i 6 mesi e l'anno dal conseguimento del titolo; in questo caso il totale di coloro che trova lavoro entro i primi 12 mesi supera di poco il 50%. Queste differenze di genere si mantengono, pur se meno marcate, anche studiando gli avviamenti qualificati: si registra un avviamento qualificato entro 6 mesi per il 22,5% delle donne laureate (20,4% per gli uomini), e del 14,9% tra i 6 mesi e l'anno (12,9% invece il tasso maschile).

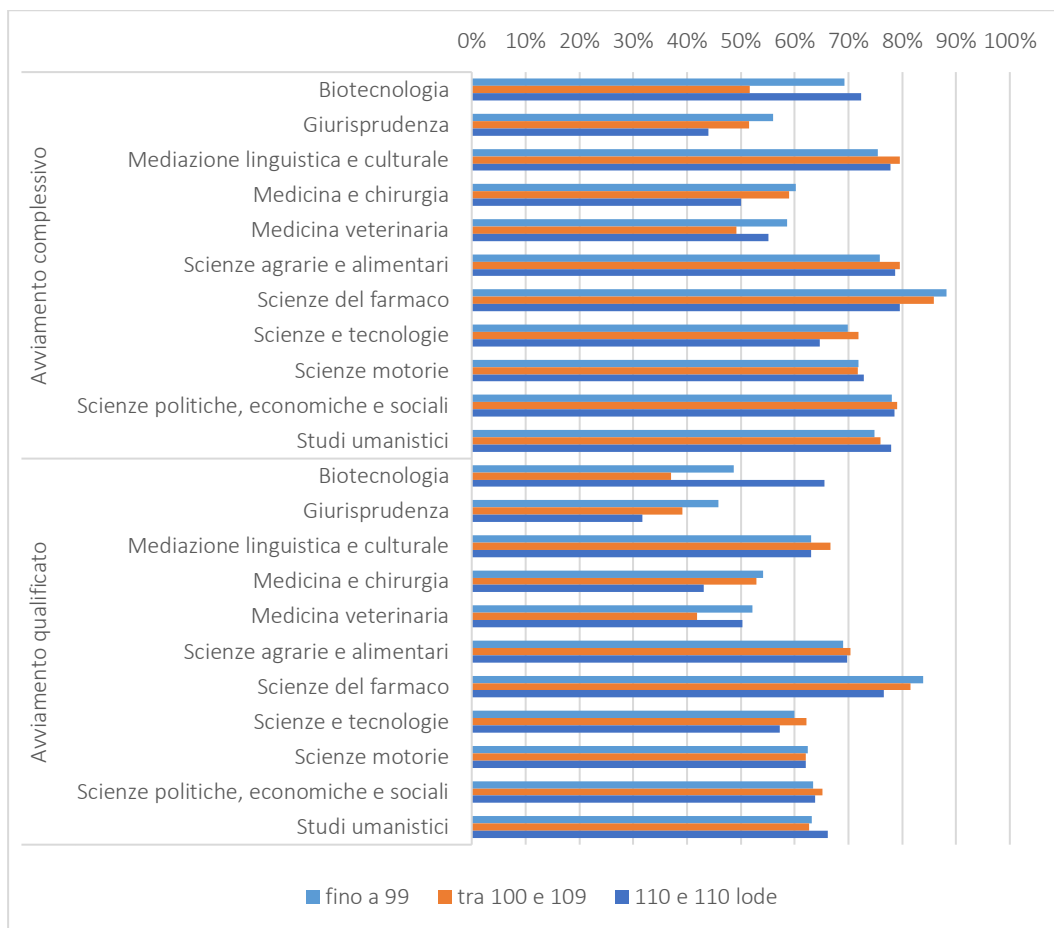
Analisi degli avviamenti per voto di laurea

Il voto di laurea non si rivela una variabile rilevante per la rapidità di avviamento dei laureati. L'indicatore degli avviati entro 3 anni dalla laurea è simile per le tre categorie considerate: ammonta al 70,9% per i laureati con voto inferiore al 100 (61% considerata la definizione di avviamento qualificato), 71% per coloro con voto tra 100 e 109 (60,2% qualificato) ed è leggermente inferiore per i laureati con 110 o 110 e lode, 67,6% (57,5% qualificato).

Rispetto alla facoltà di laurea non si notano particolari differenze nei tassi di avviamento per fascia di voto, anche se è interessante notare che il tasso di avviamento per i laureati con votazione massima è spesso inferiore al tasso dei laureati con votazioni minori, in particolare per le facoltà di Giurisprudenza e Medicina e chirurgia. Ciò non implica che chi si laurea con il massimo dei voti abbia maggiori difficoltà a entrare nel mondo del lavoro; evidentemente è meno propenso a cogliere le prime occasioni di lavoro e a svolgere una attività di lavoro subordinata ed è più incline a proseguire la propria formazione con corsi post-laurea, ad andare all'estero o a intraprendere una carriera accademica o libero professionale.

In controtendenza la facoltà di Biotecnologia che, invece, mostra tassi di avviamento significativamente inferiori per i laureati con votazione compresa tra 100 e 109 rispetto agli altri laureati.

Percentuale di avviamenti dei laureati nei primi 3 anni dal conseguimento del titolo, per facoltà, voto di laurea e definizione di avviamento



Fonte: elaborazioni PTSCLAS su dati UNIMI e COB

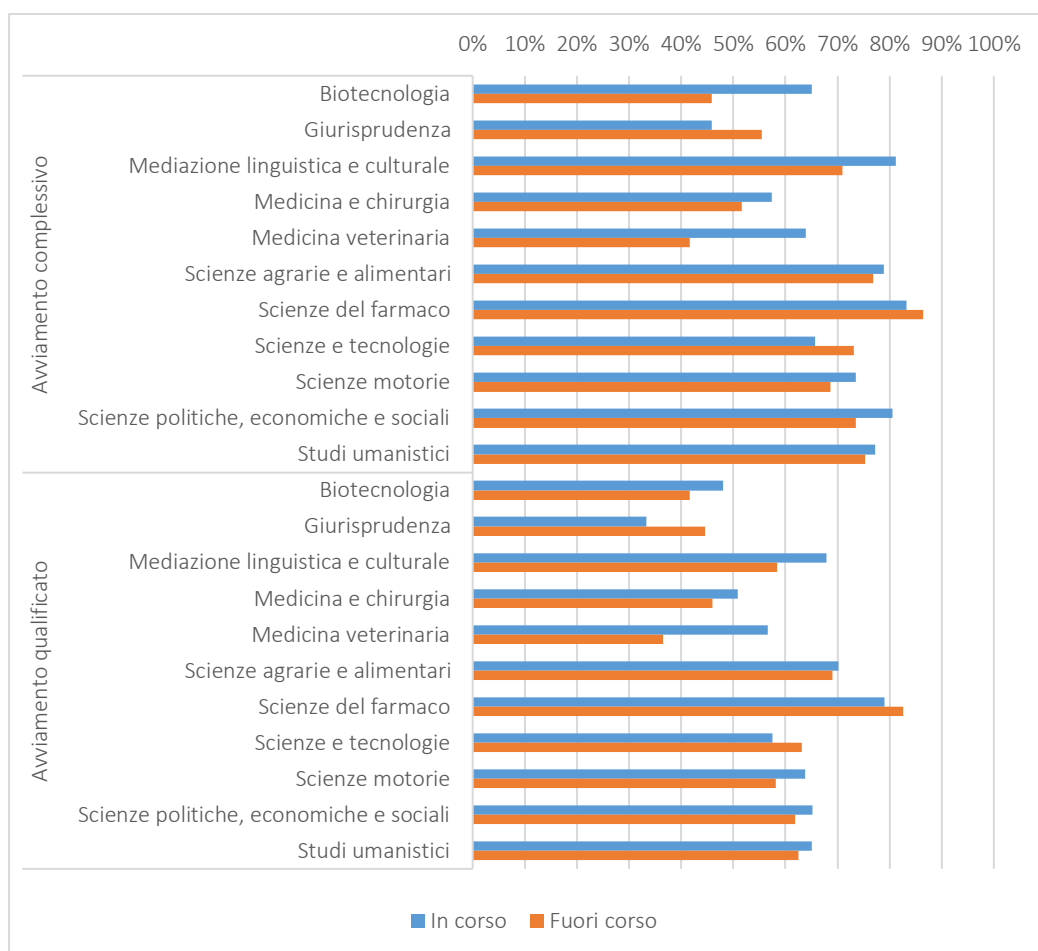
Analisi degli avviamenti per puntualità nel conseguimento del titolo

Anche la puntualità nel conseguimento del titolo non è una discriminante significativa per quanto riguarda il tasso di avviamento a 3 anni che risulta molto simile per i due gruppi: è del 70% per i laureati in corso (59,5% considerata la definizione di avviamento qualificato), mentre è del 70,1% per i laureati fuori corso (60% qualificato).

In generale, rispetto alla facoltà di laurea, non si notano particolari differenze nei tassi di avviamento di chi ha concluso gli studi in corso e chi fuori corso. In alcuni casi, come Giurisprudenza, Scienze del farmaco e Scienze e tecnologie, il tasso di avviamento è addirittura maggiore per i laureati fuori corso. È però interessante notare che, laddove i differenziali tra i due gruppi sono più elevati, come Biotecnologia e Medicina veterinaria, si rilevano tassi di avviamento significativamente superiori per i laureati in corso, evidenziando, per i laureati di

queste facoltà, l'importanza di laurearsi con puntualità per trovare lavoro più rapidamente.

Percentuale di avviamenti dei laureati nei primi 3 anni dal conseguimento del titolo, per facoltà, puntualità nel conseguimento del titolo e definizione di avviamento



Fonte: elaborazioni PTSCLAS su dati UNIMI e COB

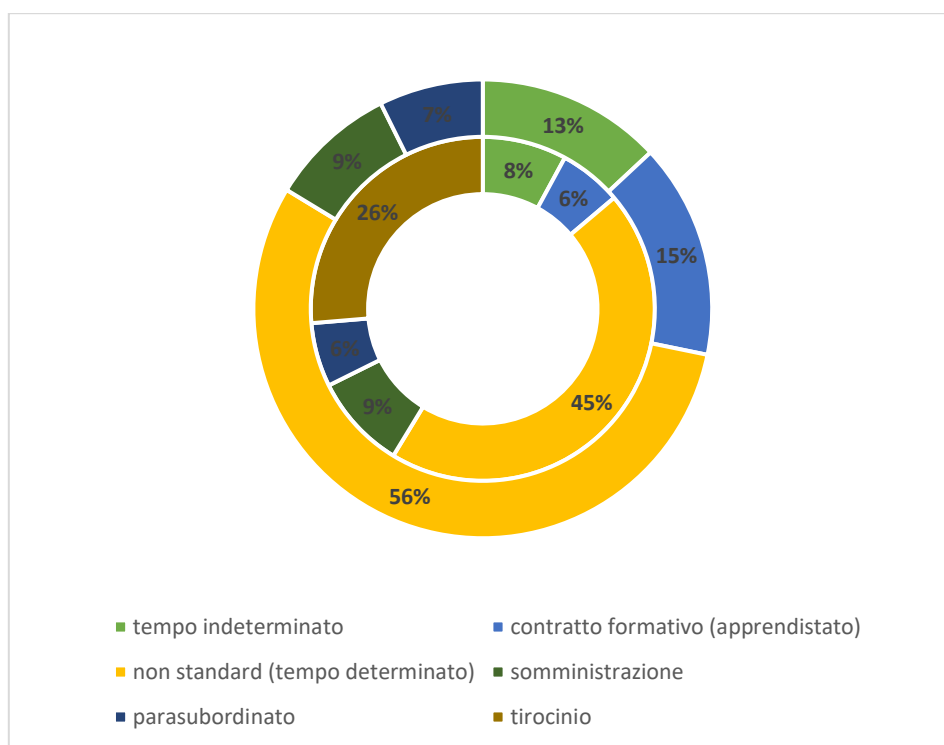
Considerando la rapidità degli avviamenti, aver conseguito il titolo in corso influisce leggermente su questo elemento. I laureati in corso mostrano una rapidità maggiore rispetto ai fuori corso, con quote di avviamento entro 6 mesi pari rispettivamente a 42,2% e 40,6%; percentuali che scendono rispettivamente a 22,3% e 20,8% considerando i soli avviamenti qualificati.

I contratti e le professioni di ingresso dei laureati

All'ingresso nel mondo del lavoro, solo l'8% dei laureati ottiene da subito un contratto a tempo indeterminato; prevalgono soprattutto i contratti a tempo determinato (45%) e i tirocini extracurricolari (26%); il 6% entra come parasubordinato, il 9% come somministrato, mentre l'apprendistato copre il 6% dei contratti. Considerando invece la definizione di avviamento qualificato,

escludendo quindi i tirocini e i contratti di breve durata (inferiori a 30 giorni), si nota una redistribuzione in favore dei contratti a tempo indeterminato (13%), dei contratti di apprendistato (15%) e dei contratti a tempo determinato (55%). È evidente, da un lato la propensione delle imprese a voler valutare i laureati con contratti brevi e finalizzati alla formazione prima di proporre un inserimento stabile, da un altro lato la disponibilità dei laureati stessi ad accettare forme di lavoro meno stabili, per poi migrare verso occupazioni più consolidate e attinenti alla propria formazione.

Distribuzione del primo contratto tra i laureati avviati nei primi 3 anni dal conseguimento del titolo, per definizione di avviamento



Fonte: elaborazioni PTSCLAS su dati UNIMI e COB

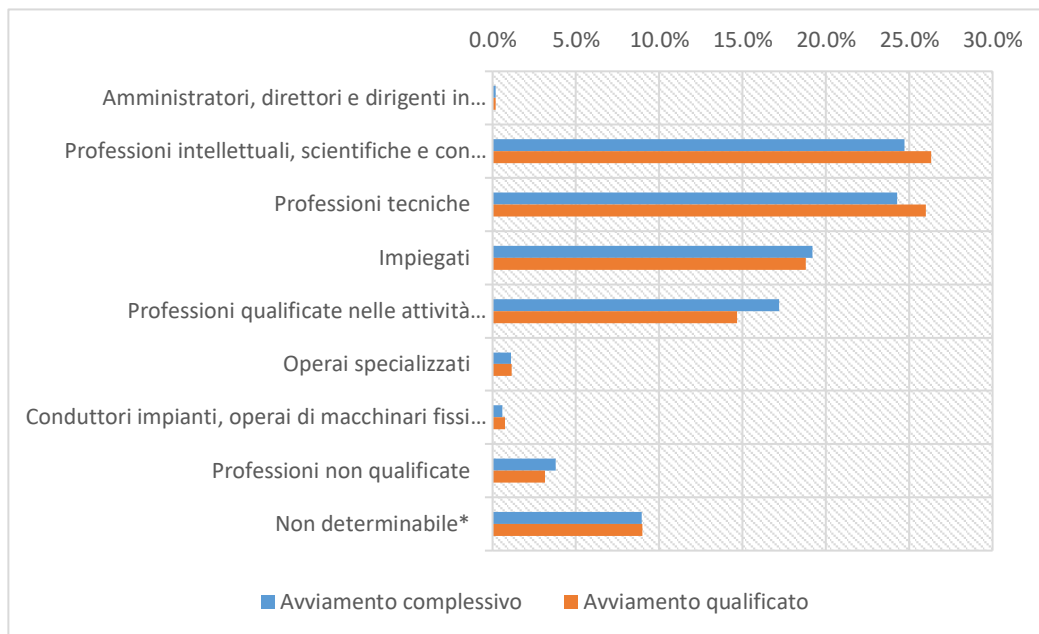
Considerando i soli avviamenti qualificati, i contratti a tempo determinato (57,6% dei casi) e di somministrazione (10,5%) sono più frequenti per i laureati triennali, mentre per quelli magistrali e a ciclo unico si evidenziano quote più alte di contratti parasubordinati (10%). Per i laureati a ciclo unico acquistano maggiore rilevanza i contratti d'apprendistato (20,7%) e a tempo indeterminato (14,6%). Se si tiene conto anche dei tirocini extracurricolari, questa forma contrattuale risulta più frequentemente utilizzata per i laureati a ciclo unico (34,6%) e quelli magistrali (29,8%); lo è meno per i laureati triennali, dove riguarda solo il 22,3% dei casi.

Nella distribuzione delle forme contrattuali per il primo avviamento emergono alcune interessanti differenze di genere. I contratti a tempo indeterminato sono proposti con maggiore frequenza ai laureati maschi rispetto alle femmine (15,2% per gli uomini rispetto al 11,9% per le donne), per le quali sono più comuni contratti a tempo determinato (52,2% per gli uomini contro il 57,2% per le donne). I tirocini sono più frequenti tra le donne rispetto agli uomini (27,5% contro 24,1%).

Analizzando le professioni di ingresso emerge che oltre i due terzi degli avviamenti totali (68,3%) è relativo a professioni che ricadono nei primi 4 grandi gruppi della classificazione delle professioni Istat CP2011: le professioni impiegatizie, tecniche, specialistiche o dirigenziali. Tale dato sale al 71,3% nel caso degli avviamenti qualificati.

All'ingresso nel mondo del lavoro, il 24,7% dei laureati ricopre una professione intellettuale, scientifica e di elevata specializzazione. Segue un 24,3% che entra nel mondo del lavoro con una professione tecnica. Se si considera la definizione di avviamento qualificato, per questi due raggruppamenti si riscontrano quote maggiori, pari rispettivamente al 26,3% e al 26%. In più del 50% dei casi quindi, la professione svolta durante il primo contratto è classificabile tra quelle specialistiche e tecniche. Seguono le professioni impiegatizie (19,2%) e le professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (17,2%). Questi due gruppi riscontrano quote più basse considerando solo gli avviamenti qualificati, scendendo rispettivamente al 18,8% e al 14,7%. Questo si verifica perché non è inusuale che un laureando cerchi un lavoro occasionale da svolgere in attesa di concludere il suo percorso formativo o di trovare occupazione, ricadendo dunque negli avviamenti complessivi di figure professionali di livello più basso. È altresì vero che all'interno delle professioni qualificate nelle attività commerciali e dei servizi sono comunque presenti professioni per le quali è richiesto un titolo di studio universitario; si pensi ai venditori tecnici specializzati, agli organizzatori delle vendite o nell'area socio-sanitaria a tutte le professioni di cura (fisioterapisti, logopedisti, ecc...).

Distribuzione delle professioni (grande gruppo professionale) tra i laureati avviati nei primi 3 anni dal conseguimento del titolo, per definizione di avviamento



* sono prevalentemente laureati avviati con contratto di somministrazione

Fonte: elaborazioni PTS su dati UNIMI e COB

La quota di professioni specialistiche è nettamente più elevata per i laureati magistrali (36,8%) e a ciclo unico (39,7%), e assai più bassa per i laureati triennali (13,7%), che però presentano la quota più alta di professioni tecniche (26,9%, contro il 23,3% dei laureati magistrali e il 14,4% dei laureati a ciclo unico). I laureati a ciclo unico evidenziano anche le quote maggiori di impiegati (22,1%), mentre tra i laureati triennali si rilevano le quote più elevate di professioni commerciali (22%) e di professioni operative (7,3% complessivamente). Le quote percentuali variano sensibilmente se si considerano solo gli avviamenti qualificati, confermando la presenza di una correlazione positiva tra il livello professionale e il tipo di laurea conseguita.

Per quanto concerne le differenze di genere, si osserva che la curva di distribuzione delle professioni maschili è mediamente più elevata rispetto a quella delle professioni femminili. Infatti, rileviamo quote superiori di professioni specialistiche tra i laureati maschi (28,7%, rispetto al 25% per le donne), mentre già a partire dalle professioni tecniche la quota femminile risulta superiore (26,4% contro 25,3%) con un divario superiore per le professioni impiegatizie (20,9% per le donne, 15% per gli uomini) e quelle qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (rispettivamente 15,6% e 13%).

Rispetto al voto di laurea, emergono sostanziali differenze soprattutto nella possibilità di accesso a professioni intellettuali, scientifiche e di elevata

specializzazione. Per i laureati con il massimo dei voti si osservano quote del 32,4%, significativamente superiori rispetto al 24% per i laureati con voti inferiori. Per i laureati con il massimo dei voti sono anche meno frequenti professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (12,1%, rispetto al 15,6% degli altri laureati).

La puntualità nel conseguimento del titolo è un elemento discriminante per quanto riguarda le professioni intermedie. L'essersi laureati in corso offre maggiori opportunità di trovare una occupazione tra le professioni tecniche, la cui quota è pari al 30% per i laureati in corso rispetto al 19% dei laureati fuori corso. Viceversa, per i laureati fuori corso ci sono maggiori spazi tra le professioni impiegatizie (20,9%) e quelle qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (16,7%), che tra i laureati in corso occupano quote rispettivamente del 17,6% e del 13,5%.

L'uso dei social per l'approfondimento dell'analisi dei percorsi lavorativi

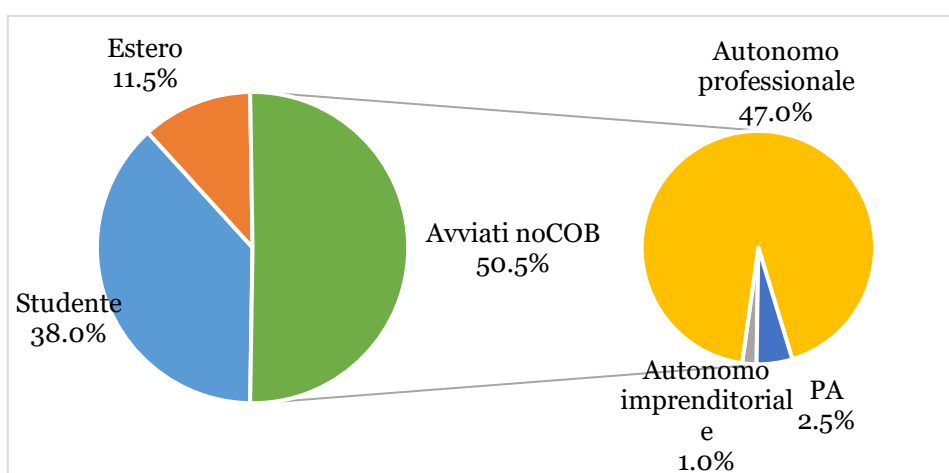
Come accennato precedentemente, un significativo numero di laureati entra nel mercato del lavoro attraverso percorsi non tradizionali di lavoro dipendente o assimilato, e pertanto non rilevabile dalle COB. In questa casistica rientrano le opportunità di lavoro autonomo imprenditoriale o da libero professionista, particolarmente comune tra i titolari di lauree a ciclo unico come medicina, veterinaria e giurisprudenza.

A questo proposito, è stata effettuata una ricerca campionaria su LinkedIn dei laureati di UNIMI non trovati nelle COB. LinkedIn, infatti, è uno strumento utilizzato a scopi professionali dagli utenti e spesso adoperato dai neolaureati per trovare lavoro. La ricerca ha coinvolto un campione casuale di 524 laureati del 2018, non registrati nelle COB. Le attività lavorative ritrovate in LinkedIn sono state codificate secondo i criteri dell'avviamento qualificato (escludendo, quindi, tirocini e praticantati per focalizzarsi sull'effettivo ingresso nel mercato del lavoro) e ripartite in cinque categorie: lavoro autonomo imprenditoriale, lavoro autonomo professionale, impiego nella Pubblica Amministrazione (PA), trasferimento per motivi di lavoro o studio all'estero e, infine, prosecuzione del proprio percorso formativo come studente.

Complessivamente è risultato che un laureato su due tra coloro che non sono stati trovati nelle COB ha avviato un'attività lavorativa in Italia (50,5%), di cui la quasi totalità ha scelto di avviare un'attività da autonomo professionale. Più di un laureato su due nelle facoltà di Giurisprudenza, Medicina e chirurgia, Medicina veterinaria e Scienze motorie predilige questa scelta. Si registrano quote particolarmente basse per i laureati che entrano nel mondo del lavoro tramite i canali della PA (2,5%) e dei laureati che scelgono di avviare un'attività imprenditoriale (1%).

Il 38% dei laureati non viene rilevato dalle COB perché prosegue gli studi, con le quote più elevate registrate nelle facoltà di Biotecnologia, Mediazione linguistica e culturale, Scienze e tecnologie, Scienze politiche, economiche e sociali e Studi umanistici. Infine, circa un laureato su dieci sceglie di andare all'estero per proseguire gli studi oppure per fini lavorativi. Si osservano quote più elevate per i laureati nella facoltà di Scienze politiche, economiche e sociali, che sfiorano il 40%.

Le scelte dei laureati nel 2018 non trovati nelle COB



Fonte: elaborazioni PTS su dati UNIMI e COB e ricerca campionaria da LinkedIn

Per quanto riguarda le scelte per tipo di laurea, la quota di laureati triennali che sceglie di proseguire gli studi (58,5%) è nettamente superiore rispetto a quella afferita alle lauree magistrali (30,6%) e a ciclo unico (18,8%). Infatti, la maggior parte dei laureati magistrali (40,8%) e, come anticipato, a ciclo unico (65,2%) entra nel mondo del lavoro con un'attività da autonomo professionale, mentre solo un laureato triennale su tre sceglie questa strada. Infine, la quota di laureati magistrali che sceglie di andare all'estero (22,4%) è particolarmente più elevata di quella registrata per lauree a ciclo unico (11,6%) e lauree triennali (solo il 4,9%).

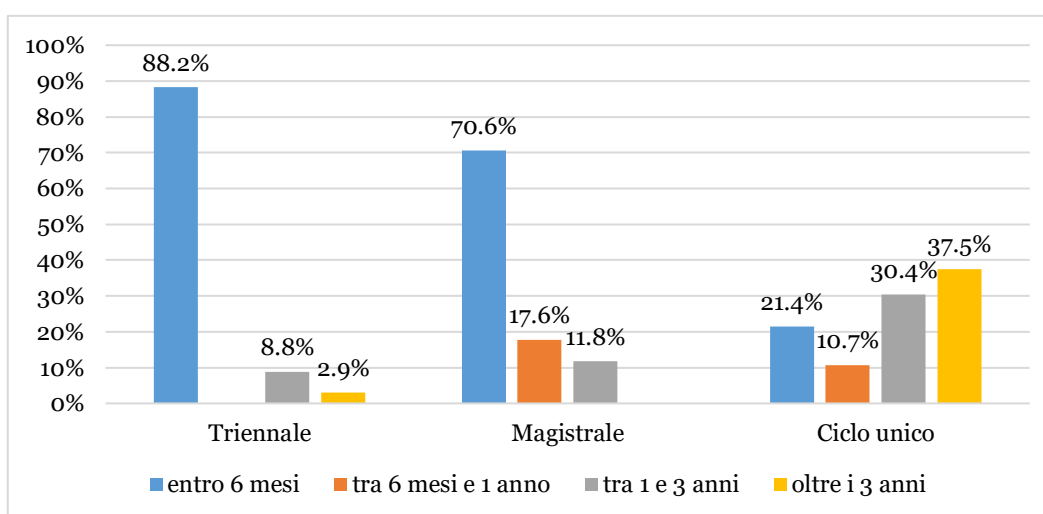
In termini di differenze di genere, la quota di donne (55%) avviate tramite canali diversi dal lavoro dipendente sul totale delle donne campionate risulta superiore rispetto alla stessa quota tra gli uomini (43,7%), anche se rispetto alla scelta del canale utilizzato gli uomini mostrano una maggior propensione ad avviare un'attività imprenditoriale e al lavoro presso la Pubblica Amministrazione, mentre una quota maggiore di donne avvia un'attività professionale. La quota di laureati che decide di andare all'estero è simile in entrambe le categorie (11,5%), mentre è più elevata la quota di uomini che decide di proseguire gli studi (44,9%, contro il 33,6% tra le donne).

Anche il voto di laurea evidenzia è correlato con le scelte post-laurea registrate da questa ricerca campionaria: i laureati con voti superiori a 100 sono più inclini a proseguire gli studi o ad entrare nella Pubblica Amministrazione, mentre quelli con voti inferiori sono più propensi ad avviare attività di lavoro autonomo o a trasferirsi all'estero. Questo può dipendere dalla maggiore o minore autovalutazione delle proprie competenze o dalle opportunità di accesso a carriere accademiche o nella Pubblica Amministrazione, ambiti nei quali i criteri di accesso favoriscono i laureati con i voti più alti. Si sottolinea comunque che non vi sono differenze significative nel voto medio di laurea tra chi entra nel mondo del lavoro e chi prosegue gli studi; in entrambi i casi tale valore si attesta su 103/110.

Un ulteriore obiettivo è stato quello di verificare la rapidità degli avviamenti, calcolata come differenza tra la data di avviamento dell'attività lavorativa, riportata sui profili LinkedIn, e la data effettiva di conseguimento del titolo. L'analisi successiva, quindi, non considera i laureati che proseguono con gli studi, ma considera solo coloro che sono andati all'estero per motivi di lavoro.

In questi casi il 53,2% degli avviamenti avviene rapidamente, entro 6 mesi dalla data di laurea, a cui si aggiunge il 9,7% di avviamenti tra 6 e 12 mesi. Il 19,4% trova impiego successivamente, entro i 3 anni e una quota altrettanto consistente (17,7%) trova lavoro dopo i 3 anni. Questo ultimo sottogruppo è costituito in larga parte da laureati in Giurisprudenza che, prima di poter esercitare la professione di avvocato, devono svolgere un periodo di tirocinio o praticantato presso altri professionisti.

Rapidità degli avviamenti dei laureati nel 2018 non trovati nelle COB, per tipo di laurea



Fonte: elaborazioni PTS su dati UNIMI e COB e ricerca campionaria da LinkedIn

Analizzando i dati per tipologia di corso di laurea si nota come i più rapidi nell'inserimento, considerando gli avviamenti complessivi, siano i laureati triennali con una quota che sfiora il 90%, seguiti dai laureati magistrali (70,6%), che trovano lavoro entro 6 mesi. Le lauree a ciclo mostrano una quota di avviamenti entro 6 mesi pari a 21,4%. Come accennato precedentemente, una consistente parte dei laureati a ciclo unico (67,9%) accede al mondo del lavoro dopo almeno un anno dal conseguimento del titolo, di cui il 37,5% dopo 3 anni, a seguito di tirocini e praticantati.

Le transizioni contrattuali e professionali dei laureati dopo il primo ingresso

Le informazioni fornite dalle COB consentono anche di osservare l'evoluzione del lavoro dal punto di vista contrattuale e professionale per valutare nel tempo quanto i laureati sono riusciti a migliorare la loro condizione lavorativa.

Relativamente ai 24.750 laureati per i quali risulta un avviamento entro 3 anni dal conseguimento del titolo, in 19.595 casi (pari al 79,2%) è stato possibile rilevare un ulteriore avviamento e registrare così le transizioni avvenute (in caso gli avviamenti successivi fossero più di uno è stato tenuto l'ultimo in ordine di tempo).

Dei circa 19.600 laureati avviati di cui sono disponibili informazioni sulle transizioni contrattuali, nel corso del periodo considerato poco più di 6mila hanno mantenuto il proprio livello contrattuale (30,7%) mentre quasi 13.600 l'hanno cambiato, migliorando nella maggiore parte dei casi, oltre il 60%, la propria posizione contrattuale.

Infatti, i contratti a tempo indeterminato, che rappresentano solo il 4,9% dei contratti iniziali di chi ha cambiato lavoro, passano al 33,8% tra quelli finali; cresce anche la quota dell'apprendistato (dal 3,9% all'11,9%), mentre il contratto a tempo determinato non modifica in misura rilevante il proprio peso che rimane tra il 43-45%. Contestualmente si riducono tutte le altre tipologie: i tirocini passano dal 30,4% al 2,9%, i contratti di somministrazione dal 10,3% al 3,4% mentre quelli parasubordinati dal 5,9% al 4,9%.

Per quanto riguarda il tirocinio extracurricolare tirocinio è frequente il passaggio ad un contratto indeterminato o determinato, con una quota comunque rilevante di coloro che dopo un tirocinio avviano un contratto d'apprendistato.

**Le transizioni dal contratto iniziale a quello finale dei laureati
avviati nei primi 3 anni dal conseguimento del titolo**

| Contratto iniziale | Contratto finale | | | | | |
|--|------------------|----------|-------|------|------|------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| tempo indeterminato (1) | 3,0% | 0,2% | 1,4% | 0,1% | 0,2% | 0,1% |
| contratto formativo (apprendistato) (2) | 1,8% | 0,5% | 1,3% | 0,1% | 0,2% | 0,1% |
| non standard (tempo determinato) (3) | 13,4% | 3,4% | 23,6% | 1,3% | 1,7% | 1,4% |
| somministrazione (4) | 3,8% | 1,0% | 4,0% | 0,9% | 0,2% | 0,3% |
| parasubordinato (5) | 1,3% | 0,3% | 2,3% | 0,1% | 1,8% | 0,1% |
| tirocinio extracurricolare (6) | 10,7% | 6,4% | 10,6% | 1,0% | 0,9% | 0,9% |
| Sintesi transizioni | v.a. | % | | | | |
| Migliorano il livello contrattuale | 11.918 | 60,8% | | | | |
| Mantengono il proprio livello contrattuale | 6.019 | 30,7% | | | | |
| Peggiorano il livello contrattuale | 1.658 | 8,5% | | | | |

Fonte: elaborazioni PTSCLAS su dati UNIMI e COB

Analizzando le medesime transizioni dal punto di vista della condizione professionale si osserva che quasi 8.500 laureati che hanno cambiato lavoro hanno mantenuto il proprio livello professionale (43,4%) mentre 11.100 l'hanno variato, con una quota del 29,4% che migliora la propria condizione a fronte di un 14,5% che la peggiora. Resta una quota del 12,8% per i quali la transizione non risulta valutabile: si tratta dei laureati che, come primo o ultimo avviamento, hanno un contratto di somministrazione per il quale non è disponibile l'informazione relativa alla professione svolta.

Tra la struttura professionale rilevata con riferimento al primo contratto e quella finale cresce, in particolare, la quota delle professioni specialistiche che passa dal 24,8% al 34,5%, divenendo così il gruppo più numeroso in termini assoluti. Anche le professioni tecniche e quelle impiegatizie aumentano il proprio peso rispettivamente dal 22,9% al 27,7% e dal 19,2% al 22,1%.

Gli altri gruppi riscontrano invece una diminuzione, soprattutto le professioni commerciali e dei servizi, che perdono 9 punti percentuali (dal 17,2% al 9,2%) e i laureati che occupano posizioni operative o non qualificate. Anche essi si riducono della metà passando dal 5,6% del primo avviamento al 3,7% dell'ultimo, evidenziando che in molti casi i laureati iniziano a svolgere queste mansioni in attesa di trovare un impiego più coerente con gli studi.

Le transizioni dalla professione iniziale a quella finale dei laureati avviati nei primi 3 anni dal conseguimento del titolo, per grande gruppo professionale

| Professione iniziale | Professione finale | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
| 1 - Legislatori, imprenditori e alta dirigenza (1) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | - | | | |
| 2 - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (2) | 0,1% | 16,9% | 3,6% | 2,9% | 0,6% | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,4% |
| 3 - Professioni tecniche (3) | 0,1% | 5,0% | 12,9% | 3,2% | 1,0% | 0,1% | 0,1% | 0,2% | 0,4% |
| 4 - Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio (4) | 0,0% | 4,8% | 3,4% | 8,7% | 1,2% | 0,0% | 0,1% | 0,3% | 0,7% |
| 5 - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (5) | 0,0% | 4,5% | 3,4% | 3,9% | 3,8% | 0,2% | 0,1% | 0,5% | 0,8% |
| 6 - Artigiani, operai specializzati e agricoltori (6) | | 0,2% | 0,2% | 0,2% | 0,1% | 0,2% | 0,0% | 0,1% | 0,0% |
| 7 - Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli (7) | | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 0,0% |
| 8 - Professioni non qualificate (8) | 0,0% | 1,0% | 0,7% | 0,7% | 0,5% | 0,2% | 0,1% | 0,6% | 0,1% |
| Non determinabile* (9) | 0,0% | 1,9% | 3,5% | 2,5% | 0,9% | 0,1% | 0,2% | 0,3% | 0,9% |

* sono prevalentemente laureati avviati con contratto di somministrazione

| Sintesi transizioni | v.a. | % |
|-------------------------------------|-------|-------|
| Migliorano il livello professionale | 5.755 | 29,4% |
| Mantengono il proprio livello | 8.495 | 43,4% |
| Peggiorano il livello professionale | 2.839 | 14,5% |
| Transizione non determinabile | 2.506 | 12,8% |

Fonte: elaborazioni PTSCLAS su dati UNIMI e MLPS


Le schede degli inserimenti occupazionali per facoltà e corso di laurea

Il progetto realizzato si è prefisso l'obiettivo di disporre di dati analitici per ogni facoltà e corso di laurea, informazioni che consentissero di disporre di un focus specifico sugli inserimenti lavorativi dei singoli percorsi accademici. Per ognuna delle 11 facoltà e degli 85 corsi di laurea si è pertanto realizzata una scheda, esemplificata di seguito per il corso di informatica della laurea triennale, con i seguenti dati:

- il numero di laureati di ogni anno dal 2016 al 2021;
- le caratteristiche dei laureati per residenza, voto di laurea, puntualità della laurea e genere;
- le professioni svolte dai laureati per gli avviamenti totali e qualificati a 3 anni dal conseguimento del titolo;

- le tipologie di contratto dei laureati per gli avviamenti totali e qualificati a 3 anni dal conseguimento del titolo;
- il settore di avviamento dei laureati
- la tempestività degli avviamenti.

Esempio di scheda per il corso di laurea di scienze e tecnologia informatica



Classe di laurea
L-31 - SCIENZE E TECNOLOGIE INFORMATICHE

| Studenti laureati per anno | | | | | | |
|----------------------------|------|------|------|------|------|--------|
| 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Totale |
| 70 | 86 | 115 | 171 | 213 | 249 | 904 |

Caratteristiche dei laureati per...

| residenza | v.a. | % | voto di laurea | v.a. | % |
|--------------------|------|-------|----------------------------|------|-------|
| Milano e provincia | 324 | 35,8% | Fino a 99 | 414 | 45,8% |
| Lombardia | 411 | 45,5% | 100-109 | 361 | 39,9% |
| Altro | 169 | 18,7% | 110 e 110 e lode | 129 | 14,3% |
| genere | | | tempestività laurea | | |
| femmine | 122 | 13,5% | in corso | 370 | 40,9% |
| maschi | 782 | 86,5% | fuori corso | 534 | 59,1% |

Tasso di avviamento

| | a 6 mesi | a 1 anno | a 3 anni | a 5 anni |
|-------------|----------|----------|----------|----------|
| Totale | 53,4% | 62,0% | 80,7% | 86,4% |
| Qualificato | 30,8% | 44,5% | 69,1% | 80,3% |

L'avviamento è qualificato per figura contraria a tempo indeterminato o di apprendistato, indipendentemente della loro durata, le altre tipologie di contratto, se associati a una durata di almeno 30 giorni. Sono comunque esclusi i contratti di lavoro domestico e tirocini. Gli avviamenti totali comprendono tutte le tipologie di COB.

Avviamenti totali a 3 anni per tipo di contratto

| Contratto di lavoro o tirocinio | avviamenti | | mesi per avviamento (1) |
|-------------------------------------|------------|-----------|-------------------------|
| | v.a. | % su tot. | |
| Tempo indeterminato | 93 | 29,0% | 7,9 |
| Contratto formativo (apprendistato) | 86 | 26,8% | 4,9 |
| Non standard (tempo determinato) | 29 | 9,0% | 6,9 |
| Somministrazione | 17 | 5,3% | 4,5 |
| Parasubordinato | 10 | 3,1% | 15,0 |
| Tirocinio extracurricolare | 86 | 26,8% | 4,5 |
| Totale | 321 | | 6,1 |

Avviamenti qualificati a 3 anni per grande gruppo professionale

| Grandi gruppi professionali della classificazione ISTAT CP 2011 | avviamenti | | mesi per avviamento (1) |
|---|------------|-----------|-------------------------|
| | v.a. | % su tot. | |
| Professioni specialistiche e dirigenti | 127 | 46,2% | 10,3 |
| Professioni tecniche | 114 | 41,3% | 9,6 |
| Professioni impiegate | 12 | 4,4% | 9,6 |
| Professioni commerciali e dei servizi | 4 | 1,5% | 6,4 |
| Operai e altre professioni | 5 | 1,8% | 6,4 |
| Non determinabile* | 13 | 4,7% | 8,3 |
| Totale | 275 | | 9,8 |

* prevalentemente contratti di lavoro in somministrazione

Avviamenti qualificati a 3 anni per tipo di contratto

| Contratto di lavoro | avviamenti | | mesi per avviamento (1) |
|-------------------------------------|------------|-----------|-------------------------|
| | v.a. | % su tot. | |
| Tempo indeterminato | 116 | 42,2% | 11,6 |
| Contratto formativo (apprendistato) | 110 | 40,0% | 7,0 |
| Non standard (tempo determinato) | 31 | 11,3% | 13,1 |
| Somministrazione | 13 | 4,7% | 6,3 |
| Parasubordinato | 5 | 1,8% | 13,1 |
| Totale | 275 | | 9,8 |

Le prime 5 professioni svolte dai laureati con avviamento qualificato

| Codice e professione classificazione ISTAT CP 2011 | avviamenti | | mesi per avviamento (1) |
|--|------------|-----------|-------------------------|
| | v.a. | % su tot. | |
| Tecnici programmatori | 71 | 25,8% | 8,2 |
| Analisti e progettisti di software | 70 | 25,5% | 10,1 |
| Tecnici esperti in applicazioni | 20 | 7,3% | 11,0 |
| Specialisti in risorse umane | 11 | 4,0% | 2,0 |
| Specialisti in sicurezza informatica | 10 | 3,6% | 11,3 |

Avviamenti qualificati a 3 anni per:

| voto di laurea | avviamenti | | tasso avviamento | mesi per avviamento (1) |
|----------------------------|------------|-----------|------------------|-------------------------|
| | v.a. | % su tot. | | |
| Fino a 99 | 137 | 49,8% | 72,9% | 9,7 |
| 100-109 | 105 | 38,2% | 67,3% | 10,7 |
| 110 e 110 e lode | 33 | 12,0% | 61,1% | 7,2 |
| tempestività laurea | | | | |
| in corso | 88 | 32,0% | 62,4% | 9,5 |
| fuori corso | 187 | 68,0% | 72,0% | 9,9 |
| genere | | | | |
| femmine | 33 | 12,0% | 76,7% | 9,9 |
| maschi | 242 | 88,0% | 68,2% | 9,8 |

I primi 5 settori di inserimento dei laureati con avviamento qualificato

| Settori di inserimento (classificazione ATECO) | avviamenti | | mesi per avviamento (1) |
|--|------------|-----------|-------------------------|
| | v.a. | % su tot. | |
| Servizi informatici e di telecomunicazione | 180 | 65,5% | 8,7 |
| Commercio (dettaglio, ingrosso, autoriparazioni) | 18 | 6,5% | 8,3 |
| Servizi avanzati | 13 | 4,7% | 9,5 |
| Istruzione | 12 | 4,4% | 16,4 |
| Servizi di editoria, del media e comunicazione | 9 | 3,3% | 12,2 |

(1) I mesi per avviamento sono i mesi che intercorrono dal momento della laurea alla data di inizio lavoro indicata dalla COB più vicina alla data di laurea. Per il calcolo dei mesi di avviamento sulle COB qualificate sono considerate solo queste ultime

Marina Brambilla
Università degli Studi di Milano

Luca Schionato
PTS

Andrea Rebucini
PTS
Università degli Studi di Bergamo

Nuove tecnologie e Programma GOL

Una relazione (ancora) da costruire attraverso la funzione dell'Orientatore Specialistico del Mondo del Lavoro (OMLS)

di **Veronica Schiavello**



Il programma GOL nel Lazio

Nella Regione Lazio il Programma GOL si propone come «perno dell'azione di riforma nell'ambito delle politiche attive del lavoro, che, oltre a GOL, prevede un Piano per le nuove competenze, il potenziamento dei centri per l'impiego e il rafforzamento del sistema duale. L'orizzonte temporale del Programma coincide con quello del PNRR e si tratta quindi del quinquennio 2021/2025»¹. Ha come obiettivi principali: la standardizzazione e l'integrazione dei servizi e delle prestazioni garantiti sul territorio, la cooperazione tra pubblico (Centri per l'Impiego) e privato (enti di formazione accreditati e ApL), la prossimità dei servizi, la personalizzazione degli interventi, il coinvolgimento delle imprese e del territorio, lo sviluppo di progetti innovativi e sperimentali, lo sviluppo di strumenti analitici per la previsione dei fabbisogni e delle competenze richieste dal mercato del lavoro, la programmazione orientata ai risultati, e, infine, un sistema informativo e di monitoraggio capillare e unitario del lavoro, al livello di singolo centro per l'impiego.

Rispetto ai beneficiari della misura, il Programma GOL specifica che questi soggetti sono: «residenti/domiciliati nel Lazio, che non stanno già fruendo di altra politica attiva, rispondenti alle seguenti caratteristiche: 1) Beneficiari di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro: le specifiche categorie di lavoratori sono individuate dalla Legge di Bilancio 2022; 2) Beneficiari di ammortizzatori sociali in assenza di rapporto di lavoro: disoccupati percettori di NASPI o DIS-COLL; 3) Beneficiari di sostegno al reddito di natura assistenziale: percettori del Reddito di cittadinanza; 4) Lavoratori fragili o vulnerabili: giovani NEET (meno di 30 anni), donne in condizioni di svantaggio, persone con disabilità, lavoratori maturi (55 anni e oltre); 5) Disoccupati senza sostegno al reddito: disoccupati da almeno sei mesi, altri lavoratori con minori opportunità occupazionali (giovani e donne, anche non in condizioni di fragilità), lavoratori autonomi che cessano l'attività o con redditi molto bassi; 6) Lavoratori con redditi

¹ Avviso pubblico N. 1 per l'attuazione del Programma Garanzia Occupabilità dei Lavoratori da finanziare nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Missione 5 "Inclusione e coesione", Componente 1 "Politiche per il Lavoro", Riforma 1.1 "Politiche Attive del Lavoro e Formazione", finanziato dall'Unione europea – Next Generation EU.

molto bassi (i cosiddetti *working poor*): il cui reddito da lavoro dipendente o autonomo sia inferiore alla soglia dell'incapienza secondo la disciplina fisco»¹.

Mentre in un primo momento tutti i tipi di beneficiari avevano la possibilità di scegliere se essere inseriti o meno nella misura GOL, in una seconda fase del progetto è stata resa obbligatoria per tutti coloro che percepiscono un qualche tipo di sussidio al reddito (Naspi, RdC/Adi, SFL). La percezione di un sussidio costituisce perciò una condizionalità per cui il beneficiario ha l'obbligo di adempiere a tutti gli step previsti dal Programma GOL e dal percorso al quale viene assegnato, nell'ottica di poter limitare il più possibile il periodo di inattività lavorativa e, dunque, di percezione del sussidio.

Per il raggiungimento degli obiettivi definiti dall'avviso, il programma GOL è stato articolato in cinque percorsi:

- il percorso 1, chiamato Reinserimento lavorativo, è pensato per i soggetti più vicini al mercato del lavoro, immediatamente ricollocabili date le proprie esperienze sia formative che professionali, e che necessitano solo del servizio di Orientamento e Accompagnamento;
- il percorso 2, chiamato Aggiornamento o *Upskilling*, che è destinato invece a quei lavoratori che hanno necessità di aggiornare le competenze sviluppate attraverso le proprie esperienze in un dato settore, attraverso corsi di formazione mirati;
- il percorso 3, Riqualificazione o *Reskilling*, destinato a quei lavoratori che hanno competenze non adeguate ai fabbisogni richiesti, oppure che necessitano un innalzamento del livello di qualificazione professionale per poter essere ricollocati, per cui sono previsti anche qui corsi di formazione professionale di durata più estesa;
- il percorso 4, Lavoro e inclusione, indirizzato a un target con bisogni più complessi, che vanno oltre la sola dimensione lavorativa, e che necessita l'attivazione di una serie di servizi territoriali;
- il percorso 5, Ricollocazione collettiva, mirato a valutare le possibilità occupazionali sulla base della specifica situazione aziendale di crisi, della professionalità delle risorse coinvolte e del contesto territoriale di riferimento, al fine di individuare le soluzioni più idonee al gruppo di lavoratori stessi.

Gli enti accreditati che si occupano di erogare servizi di Orientamento e Accompagnamento con cui collabora chi scrive, si occupano dei soli percorsi 1, 2 e 3. In questi casi gli utenti sono abbinati esclusivamente a uno di questi tre percorsi. Nel caso dei percorsi 1, si incontrano gli utenti sia nel servizio di Orientamento che in quello di Accompagnamento, mentre per i percorsi 2 e 3 si

¹ *Ibidem*.

lavora insieme solo nella fase di Orientamento, in cui ci si occupa di identificare il corso di formazione regionale più adatto alle proprie esigenze.

L'abbinamento utente-percorso tramite algoritmo

Ognuno dei 5 percorsi prevede, per tutti i beneficiari, l'erogazione delle misure di *assessment* da parte del Centro per l'impiego. È in questo momento che al beneficiario viene abbinato uno dei 5 Percorsi previsti, in base alle esigenze esplicitate nella fase di colloquio. Dalla posizione di Orientatore Specialistico del Mondo del Lavoro (OMLS), ricoperta da chi scrive, in questa prima fase si riescono a raccogliere solo poche notizie: non è chiaro come si muovano i Centri per l'impiego per quanto riguarda l'abbinamento dei percorsi, non è agile raccogliere informazioni certe né dagli utenti che si incontrano, né dagli enti con cui si costruisce la collaborazione. L'unica questione che dalla posizione di Orientatore è possibile cogliere è che esiste una procedura standardizzata, con delle domande prestabilite, le cui risposte da parte dell'utente vengono analizzate attraverso un algoritmo che abbina il percorso adatto al beneficiario. Non è chiaro se i Centri per l'impiego si muovano solo sulla base di questo algoritmo, né se hanno effettivamente la possibilità di discostarsi da quanto emerge dallo stesso.

È interessante ragionare su questo aspetto soprattutto in virtù del fatto che molti beneficiari non sanno che tipo di percorso è stato proposto per loro né il perché di un certo abbinamento, e spesso le motivazioni dell'abbinamento di un percorso sono difficili da rintracciare anche per gli Orientatori. Questo potrebbe far sorgere domande e perplessità circa l'utilizzo e la funzionalità di una determinata tecnologia nella fase di *assessment*, che seppur congeniale ad evidenziare il percorso più utile per molti beneficiari, rischia di far fuori una larga fetta di esigenze più complesse e/o specifiche di un altro tipo di utenza, vanificando l'utilità del programma.

La professionalità dell'Orientatore subentra perciò al termine della fase di *assessment*: una volta identificate le esigenze dell'utente e abbinato il tipo di percorso, il beneficiario viene inviato dal Centro per l'Impiego di riferimento a un ente accreditato che si occupa dell'erogazione dei servizi di Orientamento. Per tutti i beneficiari, a prescindere dal percorso assegnato, viene fatto un bilancio delle competenze tecniche, trasversali, linguistiche e digitali, nonché l'analisi delle esperienze formative e lavorative avute fino a quel momento. Nell'esito finale, per i percorsi 1 viene inserito semplicemente il tipo di profilo professionale per cui si sta facendo ricerca attiva in questo momento, mentre per i percorsi 2 e 3, oltre al profilo ricercato, si fa una analisi delle competenze da sviluppare necessarie alla ricollocazione, identificando anche quale percorso formativo sia più adeguato per colmare lo "skill gap".

Rigidità dell'infrastruttura tecnico-informativa

Per svolgere questo lavoro, Regione Lazio ha messo a disposizione per gli enti una *Macro* su foglio Excel, con delle celle in cui inserire i dati richiesti manualmente, oppure scegliendo da un menù a tendina. La difficoltà più grande incontrata con questo sistema riguarda proprio la compilazione delle celle che prevedono esclusivamente la scelta di un'alternativa tra quelle proposte dal menù a tendina.

In questa *Macro*, il menù a tendina è previsto in particolare per la scelta delle occupazioni svolte nella propria esperienza professionale, con un massimo di 3 esperienze da poter inserire, e nella scelta del profilo ricercato. Nel menù sono ad esempio escluse tutte le professioni che contengono nel nome una parola straniera, oppure che siano troppo generiche (ad esempio, operaio) o, al contrario, troppo specifiche rispetto a un determinato settore. Queste diciture, inoltre, non si rifanno né all'Albo delle professioni né necessariamente agli ADA o ai codici ATECO, per cui in molti casi la ricerca procede a tentoni, inserendo parole chiave inerenti all'ambito professionale del beneficiario, e spesso la scelta ricade sulla dicitura più vicina anche se non propriamente corretta.

Non c'è neppure spazio per inserire manualmente delle informazioni più specifiche, sia per quanto riguarda le esperienze professionali che per le competenze sviluppate, alle quali è riservato uno spazio molto esiguo. Per aggirare questo ostacolo al fine di rendere efficace la raccolta di informazioni per il placement è possibile che chi svolge il ruolo di Orientatore scelga di utilizzare metodi più "artigianali", accordandosi con gli enti con cui collabora per prendere degli appunti a parte, su un semplice foglio word, per avere contezza dei profili più facilmente ricollocabili o meno.

L'analisi di questo breve caso permette di osservare la discrepanza tra prassi quotidiana e obiettivi del Programma GOL che, nelle sue intenzioni, si era prefisso di essere anche uno «spazio di innovazione e sperimentazione per progetti su scala ridotta, adottati d'intesa con le regioni, la cui valutazione, se positiva, potrà introdurre modifiche delle policy nazionali»¹, facendo riferimento in particolare allo sviluppo e all'incremento delle competenze digitali. Eppure, nella pratica dell'erogazione dei servizi l'attenzione al digitale sembra poco palpabile. La *Macro*, ad esempio, una volta compilata va stampata e va conservata relativa copia firmata dall'utente. Suddetta copia, va inoltre scansionata e inserita sul sito regionale nella parte di Gestione interventi per comunicare l'avvio e l'esito delle attività.

Questa difficoltà ad integrare non solo le ultime tecnologie all'interno della politica attiva è resa ancora più evidente nel servizio di Accompagnamento. Nell'avviso, l'Accompagnamento al lavoro viene descritto come un «servizio di

¹ *Ibidem*.

assistenza alla persona e tutoraggio che mira ad assistere in modo continuativo nella ricerca di lavoro l'utente in tutte le attività necessarie alla sua ricollocazione»¹, con l'obiettivo di «supportare la persona nella ricerca di un'opportunità di lavoro tra quelle disponibili anche attraverso laboratori di ricerca attiva»². Rispetto alle modalità di erogazione del servizio, l'avviso chiarisce solo che l'Accompagnamento può essere svolto in forma individuale o in gruppo, riunendo beneficiari con competenze tecniche e professionali simili oppure con le stesse esigenze formative dal punto di vista della ricerca attiva di lavoro, e che può essere espletato in presenza e/o a distanza, attraverso piattaforme per videochiamate online, a discrezione dell'ente accreditato.

Al contrario del servizio di Orientamento specialistico, in questo caso non viene messo a disposizione né suggerito alcuno strumento digitale o tecnologico a supporto del percorso di Accompagnamento al lavoro. Gli stessi enti che erogano i servizi della misura GOL demandano alle competenze e alle conoscenze del singolo consulente la produzione di materiale utile e la messa a disposizione di attrezzature, dispositivi e strumenti di supporto all'espletamento del percorso.

Digital skill gap

Gli utenti stessi incontrati in Accompagnamento risultano spesso smarriti e confusi rispetto a che cosa si intenda per competenze digitali oggi, quali programmi e software sono fondamentali da conoscere per il mercato del lavoro in generale e per lo specifico settore di cui stanno cercando un impiego, magari anche dopo anni in cui sono stati fuori dalle dinamiche di ricollocazione, perché impiegati per diverso tempo in uno stesso contesto lavorativo, oppure, al contrario, fuori dal mondo del lavoro perché impegnati su altri fronti, tra cui lo studio, la famiglia, o la propria salute.

Per questo motivo spesso è il singolo Orientatore che si assume la funzione di indagare come gli utenti utilizzavano le poche conoscenze in campo informatico in relazione alla ricerca di lavoro, scoprendo quanto spesso si ha un'idea molto approssimativa di come funzionano i motori di ricerca, i social network, la comunicazione digitale, il web o la posta elettronica. Anche quei beneficiari che hanno avuto modo di utilizzare alcuni software e programmi nelle proprie esperienze professionali, sono spesso degli autodidatti o comunque poco formati circa l'utilizzo delle piattaforme con cui lavoravano, avendo così acquisito qualche procedura base, ma senza una chiara idea del funzionamento generale.

Una consapevolezza ancora da sviluppare

In termini generali, la posizione di Orientatore permette di osservare come, nell'erogazione del servizio di Accompagnamento, stia alla competenza e coscienza del professionista informarsi e, di conseguenza, attrezzarsi per poter

¹ *Ibidem.*

² *Ibidem.*

offrire all'utente un servizio di tutoraggio, come da mandato presente nell'avviso, che fosse realmente utile al fine di una ricerca attiva di lavoro produttiva e sensata, tenendo anche a mente la finalità della misura di incrementare e migliorare le competenze digitali delle risorse umane da ricollocare.

Dunque, ciò che emerge in questo contesto è la forte mancanza di informazione e consapevolezza circa i nuovi sviluppi in campo tecnologico, informatico e digitale: si procede a tentoni, lasciando l'informazione, lo studio e l'approfondimento a carico del singolo, consulente, utente o ente accreditato.

Nell'avviso pubblico si fa riferimento più volte alle competenze digitali come un punto focale su cui centrare l'attenzione nell'erogazione dei servizi di Orientamento, Accompagnamento e soprattutto Formazione. Nonostante ciò, la definizione di quali siano queste competenze digitali su cui puntare sembra molto vaga e data per scontata, quando invece nell'erogazione dei servizi inerenti alla misura sembra molto complesso e problematico darne una definizione funzionale all'obiettivo di ricollocamento dei singoli beneficiari.

Il mondo digitale, nella pratica di chi gestisce i percorsi, sembra essere appannaggio di chi possiede già competenze specialistiche nell'ambito e sa come destreggiarsi con i nuovi programmi, software o intelligenze artificiali, comprendendone il meccanismo sotteso per il loro utilizzo. In altre parole, sembra esserci dunque uno scollamento tra l'obiettivo del Programma GOL, le finalità con cui le nuove tecnologie vengono create e divulgate, e la prassi dei percorsi previsti dalla politica attiva: la promozione della competenza ad avvalersi delle novità in campo tecnologico e digitale, essendo demandata totalmente al singolo, rischia di restare prerogativa di coloro i quali sanno dove reperire le giuste informazioni, oppure che hanno già la capacità di orientarsi in questo ambito, escludendo una grossa fetta di lavoratori, consulenti ed enti compresi.

In conclusione, per poter ottenere i risultati auspicati dal Programma GOL nella fase di progettazione, sarebbe utile mettere in comunicazione tutti gli attori coinvolti nell'erogazione, nel monitoraggio e nella verifica della misura. In questo modo, si potrebbero condividere non solo le criticità e le problematiche incontrate, ma anche gli strumenti costruiti, i dispositivi creati, le prassi riadattate per fornire un servizio funzionale alle esigenze dell'utenza, mettendo a fattor comune il sapere nel frattempo sviluppato e rimanendo al passo con la continua evoluzione del mondo tecnologico.

Veronica Schiavello

Orientatore Specialistico del Mondo del Lavoro (OMLS)

Reindustrializzazione come opportunità nella gestione delle crisi aziendali

di *Tonia Garofano*



In un contesto economico-produttivo in costante trasformazione, le aziende sono sottoposte a continue fasi di crisi e transizione, che richiedono innovazioni, cambiamenti, rinnovamenti. Il processo di reindustrializzazione rappresenta, se ben gestito, una opportunità di rilancio e crescita, nel panorama dei processi di gestione di situazioni di crisi di aziende.

Una opportunità per l'azienda che dismette, per l'azienda che investe, per i lavoratori coinvolti, per il territorio di riferimento, per le istituzioni pubbliche, per le associazioni di categoria.

Ne abbiamo parlato con Alberto Sportoletti, Presidente e Amministratore Delegato di Sernet SpA – *Management Advisory*, società di consulenza di direzione aziendale nata nel 1991, e vicepresidente di Assoreind (Associazione degli Advisor per la Reindustrializzazione) e Piero Fossati, *advisor* esperto in progettazione di piani di riconversione e/o reindustrializzazione di aziende industriali in dismissione, in Italia e in Europa.

Negli ultimi anni, complici fattori che hanno determinato un sempre più massiccio verificarsi di casi di crisi di aziende, si è affermata la centralità del ricorso a processi reindustrializzazione per far fronte a tali crisi. Cosa rappresenta la reindustrializzazione per una situazione di crisi di azienda? Quale il suo ruolo strategico e prospettico?

Sportoletti: «In una situazione di crisi aziendale o di fisiologiche ristrutturazioni organizzative, la reindustrializzazione rappresenta un approccio *win-win* per tutti gli *stakeholders* coinvolti: l'azienda che si ristruttura, i lavoratori, le organizzazioni sindacali, il territorio, le associazioni di impresa, le aziende che subentrano, la Pubblica Amministrazione centrale e chi governa il territorio locale. Tutti hanno solo da guadagnare da un percorso di reindustrializzazione, perché esso consente di tutelare e salvaguardare due elementi fondamentali: il lavoro e gli *asset* produttivi. Un percorso di reindustrializzazione permette di non disperdere *know how* e competenze dei lavoratori, persone che sono spesso il valore aggiunto di un distretto industriale, in un territorio specifico. A guidarci nel metodo che applichiamo è un principio culturale prima che puramente economico: il lavoro è essenziale per la realizzazione della persona. Il risarcimento, a fronte della perdita di una

occupazione, non può consistere esclusivamente in un indennizzo economico, il lavoro ha un valore ben più grande per la persona.

D'altro canto, salvaguardare gli *asset* produttivi consente di contrastare i rischi di lasciare aziende svuotate come vere e proprie cattedrali nel deserto.

La reindustrializzazione, quindi, possiede elementi di convenienza anche economica per tutti: l'azienda che si ristruttura, che di solito è una azienda di medie o grandi dimensioni, spesso multinazionale, oltre ai benefici reputazionali e di clima interno, ha il vantaggio di portare a compimento in modo più rapido il processo di efficientamento, che per aziende di queste dimensioni è ciclicamente fisiologico; i lavoratori riescono a conservare una continuità occupazionale e le proprie competenze sul mercato; i sindacati che accompagnano questo tipo di processi contribuiscono a preservare l'occupazione; la pubblica amministrazione abbate i costi relativi ai sussidi di disoccupazione e i costi della conflittualità sociale; il territorio in cui insiste la crisi di azienda che ristruttura si assicura che gli *asset* restino vivi e operativi e conserva il *know-how* utile anche ad attrarre nuovi investimenti.

In un momento in cui giustamente si misura la competitività e la sostenibilità dell'impresa secondo parametri ESG, la reindustrializzazione è certamente una *best practice* da incentivare e premiare con strumenti adeguati.»

Fossati: «Prima di tutto soffermiamoci sul concetto reindustrializzazione, che è molto distante dal più conosciuto trasferimento per M&A con cessione di un immobile, di una struttura produttiva (maestranze e impianti produttivi), di un prodotto e di un mercato.

Nella reindustrializzazione troviamo un immobile con o senza impianti produttivi e del personale, non c'è un prodotto tanto meno un mercato da trasferire ad un altro soggetto, ci sono *asset* e non un'impresa da trasferire. Di solito, la delocalizzazione avviene perché spinti dalla pressione dei costi, si vuole quindi trasferire l'attività in un Paese dove i costi sono inferiori oppure perché si vogliono a Km zero i principali fornitori.

Altro tema è la velocità con cui le tecnologie avanzano esaurendo la spinta innovativa che ha determinato alti costi di produzione con conseguente difficoltà ad equilibrare i conti: in questi casi si può assistere ad aziende interessate a subentrare perché in possesso di tecnologie innovative nello stesso settore ma con costi inferiori. Soprattutto in questi casi la reindustrializzazione può rappresentare la soluzione molto valida per una situazione di crisi con un facile recupero delle professionalità di tutte le maestranze. La reindustrializzazione, quindi, può rappresentare la soluzione per evitare situazioni di criticità, che ricadono sulle spalle dei dipendenti, di conseguenza sul territorio e sul sistema industriale circostante, che spesso vive di indotto.

È necessario che gli organi preposti alla difesa del sistema Paese guardino con occhio strategico alla salvaguardia dell'industria, per una difesa dell'occupazione, delle professionalità e delle tecnologie che altrimenti si andrebbero a perdere. Altri Paesi, come la Francia, da tempo hanno sviluppato un sistema di monitoraggio e di prevenzione delle crisi in modo da aiutare le soluzioni di reindustrializzazione. L'Italia, con la Legge 234 sulle delocalizzazioni, sta provando a contrastare e risolvere queste problematiche».

Quali i limiti e le potenzialità, in un contesto come quello italiano, per una struttura imprenditoriale con le caratteristiche del nostro Paese?

Sportoletti: «Innanzitutto, dobbiamo dire che, nella maggior parte dei casi, l'azienda che reindustrializza è una PMI, che deve e vuole crescere e che ha bisogno di competenze. È un'azienda che coglie l'occasione della ristrutturazione di una azienda magari appartenente a un grande gruppo industriale, spesso multinazionale, per assorbirne risorse, cultura, *asset* e talvolta business.

Il tessuto italiano è perciò particolarmente recettivo per progetti di reindustrializzazione, perché composto da tante piccole e medie imprese che, quando percepiscono la necessità e la voglia di crescere, possono ereditare da aziende più grandi le risorse (lavoratori, competenze e *asset*, etc) per un salto dimensionale e qualitativo.

È d'altra parte importante che questi processi siano accompagnati oltre che da agevolazioni e incentivi adeguati, da competenze interdisciplinari messe in campo da *advisor* specializzati, che valutino la solidità dei soggetti investitori, la sostenibilità dei piani industriali e l'effettivo assorbimento occupazionale, onde minimizzare i rischi di speculazioni o progetti industriali senza futuro».

Fossati: «La polverizzazione in piccole aziende del sistema industriale italiano non aiuta di certo la salvaguardia dalle piccole aziende in crisi. Quando si affronta, nell'ambito di un progetto di reindustrializzazione, il tema della dimensione dell'azienda da ricercare per risolvere la crisi, si punta ad aziende che abbiano, anche a livello di gruppo, almeno il doppio del personale delle aziende che dismettono, per evidenti motivi di capacità nella gestione del raddoppio del personale. Non è raro, tuttavia, trovare aziende che, pur essendo di media grandezza, esprimano un livello tecnologico molto elevato ed in continua evoluzione. In questi casi, il rapido incremento del personale con un buon livello di gestione dello stesso può rappresentare, laddove le professionalità richieste siano quelle presenti nell'azienda che dismette, il salto per diventare una grande impresa. L'attenzione come detto, in questi casi di crescita repentina sta nella capacità di "digerire" la crescita stessa.

Altro aspetto molto importante è il contributo in termini economici che l'azienda che dismette mette a disposizione dell'azienda che reindustrializza, che

di solito avviene con la cessione a titolo simbolico degli *asset* e un contributo per la riassunzione delle persone equivalente ad un anno di salario: qui l'*Advisor* incaricato dall'azienda che dismette ha il principale compito di verificare che gli *asset* non finiscano in mani non appropriate».

Qual è la risposta delle istituzioni, nazionali e regionali, quale il loro atteggiamento nei confronti del ruolo di tale strumento? Abbiamo già accennato alla disposizione inserita della Legge di Bilancio 2022, la cosiddetta norma anti-delocalizzazioni. Qual'è la sua valutazione in funzione del tema della reindustrializzazione e della responsabilità sociale di impresa?

Sportoletti: «Ho un giudizio parzialmente positivo. Partiamo proprio dagli aspetti positivi. Il provvedimento introdotto dalla Legge di Bilancio 2022 va nella giusta direzione quando incentiva l'esigenza di comunicare con trasparenza la scelta di una azienda di chiudere o ristrutturare, quando incentiva la predisposizione di piani di mitigazione sociale, anche attraverso reindustrializzazione e politiche attive del lavoro.

D'altro canto, però, è assolutamente necessario prestare attenzione a dinamiche di scoraggiamento dei processi di attrazione di investimenti.

Il legislatore deve essere impegnato nel sostegno alla reindustrializzazione, se compiuta in modo socialmente responsabile, nel supporto a chi subentra, a chi vuole investire per crescere, se presenta un piano di investimento serio e responsabile. In tal caso, fondamentale risulta il supporto al nuovo investitore nella fase di transizione, perché quasi mai è possibile assumere tutta la forza lavoro immediatamente al momento del subentro, ma è necessario un processo graduale di assorbimento in linea con l'effettivo grado di continuità produttiva perseguibile. In questo quadro, gioca un ruolo fondamentale la previsione di una Cassa integrazione Straordinaria per transizione.

E, prima ancora, ad essere accompagnato deve essere anche il processo di *scouting* del nuovo investitore: si tratta molto spesso di una fase non breve, durante la quale gli ammortizzatori sociali devono strutturalmente sostenere il reddito dei lavoratori con un monitoraggio delle istituzioni sull'efficacia del lavoro propedeutico in corso.

Inoltre, una volta verificata la serietà dell'investitore e la sostenibilità del suo piano industriale, deve essere previsto un veloce accesso a strumenti finanziari atti a sostenere gli investimenti necessari alla ripartenza dell'impianto, soprattutto quando si prevede una riqualificazione e/o una riconversione dello stesso. Pensiamo a quanto questo sia necessario oggi nella transizione alla mobilità elettrica del settore *automotive* e in generale per ciò che riguarda la transizione *green* verso un'economia circolare.

In estrema sintesi: più che frenare le ristrutturazioni, che sono fisiologiche, i decreti dovrebbero dunque incidere sull'attrazione e sull'incentivazione di investitori seri che possono ridare vita a ciò che, lo voglia o no la legge, morirebbe comunque».

Fossati: «In 25 anni di esperienze di reindustrializzazione ci sono state luci ed ombre sulle soluzioni attuate, la politica e le istituzioni, sia a livello nazionale che regionale, hanno spesso espresso posizioni discordanti, tra chi sponsorizza tali soluzioni e chi invece le avversa. Purtroppo, nella maggior parte dei casi, si assiste ad una gara di annunci dal momento in cui scoppia la crisi fino alla soluzione del problema, e ciò lo si riscontra soprattutto nelle fasi di transizione politica nelle varie sedi di governo, nazionale e territoriale.

Va detto, per onestà, che difficilmente le diatribe politiche possano bloccare progetti di reindustrializzazione.

Le crisi determinate dalla delocalizzazione sono sempre in capo ad aziende multinazionali o comunque grandi imprese, siano esse straniere o italiane, quindi tutte con un approccio alla responsabilità sociale molto forte, anche in virtù di codici in materia oramai istituzionalizzati all'interno delle imprese.

Per ciò che riguarda la cosiddetta norma antidelocalizzazioni introdotta di recente, mutuando un'impostazione delle regole che in Francia si applicano sulle crisi da anni, sarebbe improprio esprimere un giudizio definitivo dopo un così breve tempo in cui è stata attuata. In prospettiva, non può che essere considerato positivo, in considerazione anche dell'impegno del MIMIT in direzione di una Direzione specifica, con uno staff competente. La strada intrapresa sembrerebbe far presagire buoni risultati».

Qual'è il vostro modello di applicazione dello strumento? Come procedete?

Sportoletti: «Come Sernet cerchiamo di approcciare il processo il più a monte possibile. In una situazione ideale, l'attenzione sulla condizione di una azienda interessata da tale percorso ci è richiesta prima della decisione e il conseguente annuncio della chiusura. In quella fase prospettiamo all'azienda le complessità, i risvolti normativi che si possono riscontrare se si decide di intraprendere quel cammino. Proviamo quindi ad ipotizzare soluzioni alternative alla chiusura, che possano contemplare un rilancio e l'avvio di processi di *turn-around*. Qualora venga confermata l'esigenza di cessare l'attività produttiva dell'impianto, definiamo con l'azienda la bozza di un Piano di mitigazione sociale fondato sulla continuità occupazionale, una strategia di negoziazione sindacale e di conduzione del progetto di reindustrializzazione attraverso un pacchetto di incentivi pubblico-privati adeguati; successivamente garantiamo assistenza operativa fino alla fine del processo di reindustrializzazione e di ricollocamento

attivo del personale, con uno *scouting* strategico degli investitori che possano avere motivi di interesse allo stabilimento.

A seguito della individuazione dei *driver* attrattivi per gli eventuali subentrati, Sernet, quindi, svolge operativamente, anche attraverso partner pubblici e privati e in stretta collaborazione con gli enti governativi preposti a livello nazionale e regionale, una capillare ed estesa ricerca di potenziali soggetti reindustrializzatori anche a livello internazionale, verificandone subito la solidità industriale e finanziaria.

Sul fronte parallelo del ricollocamento attivo, dal momento in cui sono rari i casi nei quali l'investitore assorba tutta la forza lavoro, effettuiamo una attività di *scouting* di offerte di lavoro e selezione delle aziende del territorio alla ricerca di personale, raccogliamo informazioni sulle agevolazioni e gli incentivi per chi assume esistenti a livello nazionale, territoriale e/o messi a disposizione dall'azienda cedente e accompagniamo le singole persone in modo mirato nella fase di selezione e reintroduzione nel mercato del lavoro.

Tutto ciò definisce un approccio socialmente responsabile (*Socially Responsible Restructuring – SRR*), in linea con le *best practice ESG*».

Fossati: «A seguito del contatto con l'azienda che intende dismettere, l'attività di reindustrializzazione prende avvio con un accertamento delle caratteristiche e delle potenzialità dello stabilimento in sé, degli *asset* produttivi e delle professionalità presenti in azienda. È sulla base di tali considerazioni e valutazioni che parte la ricerca di investitori interessati ad investire nell'azienda. E le modalità attraverso le quali si procede, poi, variano sensibilmente in considerazione delle dimensioni e delle peculiarità dell'investitore individuato, del suo interesse all'acquisizione di tutti gli *asset* o solo di parte di essi, delle modalità e tempistiche di assorbimento dei lavoratori.

In fondo, il modello per l'applicazione della norma prevista dalla Legge di Bilancio 2022, non si dissocia di molto. In quel caso il procedere, dettato dalla norma stessa, prevede che l'azienda comunichi al MIMIT la volontà di procedere alla chiusura di uno stabilimento attuando una delocalizzazione delle produzioni con conseguente esubero delle maestranza presenti nello stabilimento, l'azienda deve altresì comunicare se vi è l'intenzione di procedere attraverso un progetto di reindustrializzazione oppure con l'applicazione della procedura di licenziamento collettivo che raramente viene richiesta a favore di un progetto reindustrializzazione. Di qui lo sviluppo del progetto e la ricerca di un'azienda che possa sviluppare un 'attività tale da recuperare tutta la mano d'opera in esubero».

In considerazione di quanto il vostro metodo palesa e dall'esperienza maturata nel corso degli anni, quale creda debba essere, in ottica di politica industriale, la strategia della quale il nostro Paese deve dotarsi per non indebolirsi in termini di competitività? Penso anche al famoso discorso dell'ex Presidente del Consiglio Draghi sulle cosiddette imprese zombie. Quale la riflessione sui settori, sugli investimenti?

Spertoletti: «L'impegno del Legislatore deve esser indirizzato al sostegno di chi decide di subentrare e investire, in situazioni di ristrutturazione che, nell'attuale contesto produttivo, diventano sempre più fisiologiche per le aziende nelle fasi di transizione che stiamo vivendo. Per sostenere chi vuole crescere e investire, oggi, sono necessari interventi di semplificazione burocratica che diano tempi certi di messa a terra degli investimenti; è necessario rendere velocemente disponibili gli strumenti per attenuare l'onere degli investimenti, spesso effettuati da PMI; è necessario incentivare la continuità del lavoro e la responsabilità sociale delle imprese, inserendo nei *rating* ESG la valutazione positiva di questo approccio alle ristrutturazione vantaggioso per tutti gli *stakeholder* coinvolti. Negli indicatori ESG, ora molto sbilanciati sulla componente 'E' (*Environmental*), la dimensione 'S' (*Social*) di responsabilità sociale deve avere un peso più rilevante, soprattutto laddove si concretizza in iniziative con impatto sociale così evidentemente positivo come nei progetti di Reindustrializzazione.

A livello nazionale, in ottica di attrazione di investimenti abbiamo l'occasione di sostenere e 'cavalcare' un trend globale di *reshoring* delle produzioni dal *Far east*. Nella individuazione dei *driver* competitivi per intercettare tale tendenza, un ruolo centrale e distintivo è rivestito da elementi quali il livello e le competenze del nostro capitale umano e l'alta qualità della vita nel nostro Paese, che ci sono riconosciuti internazionalmente».

Fossati: «Innanzitutto bisogna dare merito ai Governi che si sono succeduti negli ultimi anni di aver difeso, con strumenti come la "golden share", le aziende significativamente importanti per le tecnologie innovative a livello nazionale. Va evidenziato che è difficile imporre l'uso di questo strumento in quanto lo sviluppo di tecnologie innovative rientra in reti di collaborazioni internazionali, chiudersi a riccio non può che indebolire l'innovazione a tutto campo. Le imprese italiane sono per lo più imprese medio piccole, che hanno fatto la fortuna di imprenditori talentuosi, ma la velocità attuale dello sviluppo nel campo tecnologico, soprattutto negli ultimi anni, nella maggior parte dei casi è insostenibile finanziariamente dal nostro tessuto industriale.

Il modello della reindustrializzazione, se applicato tenendo conto di questi fattori, potrebbe favorire con formazione adeguata il livello di sviluppo delle tecnologie: è necessario puntare, nel processo di ricerca delle aziende adatte a subentrare in una delocalizzazione, su attività che sfruttino le esperienze nelle

aziende precedenti, per non perdere le professionalità dei lavoratori, rafforzandole e aggiornandole».

Nell’ambito dei tavoli deputati a gestire le crisi aziendali, quale crede possano essere i passi avanti da compiere nell’ottica di una integrazione tra gli interventi di reindustrializzazione e quelli di politica del lavoro, ai fini di fornire un valore aggiunto alla sostenibilità e al successo di un intervento di gestione di una crisi di impresa?

Sportoletti: «Ottima domanda: innanzitutto c’è un grande lavoro culturale da fare con tutte le parti sociali. In troppi accordi sindacali ancora domina il tradizionale ‘paga e chiudi’. E non se ne capisce davvero un ragionevole motivo, visto che è dimostrabile anche economicamente che un processo di ristrutturazione socialmente responsabile, condotto con un metodo corretto, conviene a tutti. Un tale cambiamento, che può essere incentivato e indirizzato soprattutto da chi ha la responsabilità di governo degli enti pubblici coinvolti, deve essere perseguito primariamente dai vertici di imprese e sindacati.

Detto questo, se nella gestione delle crisi si condivide di dare priorità agli obiettivi di continuità occupazionale e produttiva, ne consegue la necessità di favorire la permanenza delle competenze, principale elemento di attrattività per il subentrante, fino all’espletamento completo del processo di reindustrializzazione evitando che il personale chiave esca prima del subentro attratto da alte buone-uscite. In questi casi sono i lavoratori più deboli e meno competitivi sul mercato (per età, competenze o altro) a pagare le conseguenze di eventuali fuggi-fuggi che non agevolano la ripartenza dell’impianto.

Inoltre, sarebbe opportuno rafforzare una cabina di regia nazionale per l’attrazione di investimenti produttivi che sia in strutturale connessione con chi gestisce le vertenze di crisi in modo da cortocircuitare investitori e opportunità di investimento legate alla reindustrializzazione, con incentivi (anche fiscali) chiari e semplificazione burocratica. Molti Paesi, anche intorno all’Italia, lo stanno facendo da tempo».

Fossati: «Come detto, l’Istituzione maggiormente impegnata negli interventi di reindustrializzazione è il MIMI, in stretta collaborazione del Ministero del Lavoro, ma, guardando al complesso più ampio, se vogliamo spostarci dalla mera gestione di una crisi ad una vera collaborazione per risolvere una crisi - salvando competenze professionali - è necessario coinvolgere, nella fase della ricerca di progetti industriali, anche altre Istituzioni come il Ministero dell’Università e Ricerca, quello di Economia e Finanza, che ricordo essere anche il Ministero che possiede Cassa Depositi e Prestiti quindi le partecipazioni nelle maggiori società Italiane che operano a livello internazionale con tecnologie estremamente innovative; non di meno importante sarebbe il ruolo del Ministero degli Esteri nella sua funzione di Cooperazione Internazionale. Appare evidente

che una stretta e vera collaborazione tra questi Enti favorirebbe un supporto al successo di una soluzione che poggia su diversi pilastri di aiuto, quali innovazione industriale, tecnologia, Ricerca e Sviluppo, finanza agevolata, cooperazione internazionale. Tutto ciò contribuirebbe a dare respiro e prospettiva alla crisi di una azienda».

Tonia Garofano

*Esperta di politiche del lavoro
e gestione crisi aziendali*

Il Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze

A che punto siamo?

di **Roberto Trainito** e **Francesca Aurora**



Il Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze

L'apprendimento permanente e il suo riconoscimento rappresentano una delle chiavi fondamentali per la costruzione di una società inclusiva e sostenibile ed è, da sempre, uno degli indirizzi dell'Unione europea. L'Italia ha avviato dal 2012¹ un percorso di graduale costruzione del Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze (SNCC) con l'obiettivo di promuovere l'apprendimento permanente quale diritto della persona e di assicurare a tutti pari opportunità di riconoscimento e valorizzazione delle competenze comunque acquisite in accordo con le attitudini e le scelte individuali, in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale².

In questi anni abbiamo assistito ad un'evoluzione normativa e ad un lavoro da parte degli attori del sistema per passare da un paradigma interamente centrato sul processo formativo, quale unica leva per lo sviluppo personale e professionale, ad un sistema che valorizzi gli apprendimenti effettivi delle persone maturati in qualsiasi contesto. L'obiettivo è favorire l'innalzamento dei livelli di qualificazione e la mobilità e occupabilità degli individui, in un'ottica di crescita della competitività e produttività delle imprese e di efficientamento dei servizi per l'istruzione, la formazione e il lavoro.

La definizione e l'implementazione del SNCC è, a tutt'oggi, ancora in corso ed è frutto del continuo lavoro di una molteplicità di attori istituzionali. Attraverso la costituzione di due gruppi tecnici, il GT – Gruppo Tecnico nazionale e il GCC – Gruppo Certificazione Competenze³, è stato possibile il mutuo scambio di metodologie, pratiche, strumenti, documenti e linguaggi operativi e la definizione delle procedure, ruoli e strumenti di cui si costituisce il SNCC. In entrambi i gruppi, le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano (P.a.) sono rappresentate e partecipano attivamente animando il confronto. Insieme ad esse, sono presenti rappresentanti del Ministero del Lavoro e delle Politiche

¹ L. 92 del 2012.

² Art. 1, D.lgs. 13/2013.

³ Decreto 30 giugno 2015.

Sociali, i referenti di Anpal (fino a quando non è stato riassorbito dal MLPS)¹, Inapp² e Tecnostruttura³.

Il processo istituzionale di normazione e prima implementazione del SNCC si realizza a partire da tre approcci: *cooperativo*, *progressivo* e *sostanziale*⁴, assunti a metodo generale per la sua messa a regime e per la sua manutenzione e governance nel tempo. Essi indicano che il processo di attuazione del SNCC deriva dalla collaborazione interistituzionale di tutte le Amministrazioni coinvolte, che operano valorizzando le esperienze consolidate e gli istituti esistenti, secondo una logica di massimizzazione della sostenibilità e dell'economicità delle procedure, e valorizzando qualsiasi esperienza che permetta in modo sostanziale e non formale di accrescere le competenze e l'occupabilità degli individui. È da tale metodo di lavoro che, sul fronte nazionale, è stata possibile la scrittura delle norme di sistema, dei documenti cardine della materia e la costruzione di soluzioni operative condivise.



Figura 1 - Modello di costruzione del SNCC

Il lavoro dei gruppi ha prodotto una serie di accordi che hanno dato vita ai pilastri normativi su cui si fonda il SNCC. Il percorso di costruzione si avvia con la L. n. 92 del 2012 in cui si delineano i concetti istitutivi del SNCC e si individua nel riconoscimento degli apprendimenti comunque acquisiti uno dei pilastri che dovrà rivoluzionare il sistema. La vera svolta si ottiene con la pubblicazione del D. Lgs. n. 13 del 2013, con cui si istituisce il SNCC e il Repertorio nazionale dei titoli di studio e delle qualificazioni. Questo decreto si configura come una norma quadro in cui vengono definiti i confini entro cui si deve sviluppare il sistema; lo sviluppo vero e proprio resta in capo agli Enti Pubblici titolari, ovvero gli Enti

¹ A seguito del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 novembre 2023, l'Agenzia nazionale politiche attive del lavoro è soppressa, con decorrenza dal 1° marzo 2024. Le funzioni di Anpal sono attribuite al MLPS.

² Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche.

³ Ente di assistenza tecnica alle Regioni.

⁴ Decreto 5 gennaio 2021.

responsabili delle qualificazioni rilasciate sul territorio nazionale e conseguentemente responsabili anche della realizzazione dei servizi. Tali Enti sono: i Ministeri competenti in istruzione, Università e/o ricerca per i titoli di studio del sistema scolastico e universitario; le Regioni e le P.a., per le qualificazioni rilasciate nell'ambito delle rispettive competenze, ovvero il sistema della formazione professionale; i Ministeri competenti per lo sviluppo economico e le altre autorità competenti per le qualificazioni delle professioni regolamentate; i Ministeri competenti in materia di lavoro e politiche sociali per le qualificazioni delle professioni non organizzate in ordini o collegi.

Gli Enti titolari possono delegare in tutto o in parte l'erogazione dei servizi a soggetti pubblici o privati, ovvero gli Enti titolati, generalmente rappresentati da: Centri di Formazione, Centri per l'Impiego, Agenzie per il lavoro, Centri per la Formazione degli Adulti, Scuole, Università, CCIAA, etc.

I confini entro cui viene sviluppato il sistema sono esplicitati attraverso la definizione di standard minimi di servizio, dai quali derivano i Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP), che debbono essere garantiti in termini di sistema, indicando gli elementi minimi necessari all'attivazione dei servizi; di processo, prevedendo che l'intero sistema si sviluppi sulle fasi di identificazione, valutazione e attestazione delle competenze; di attestazione, fornendo il set di informazioni minimo che deve essere presente nelle attestazioni al fine di garantirne la riconoscibilità.

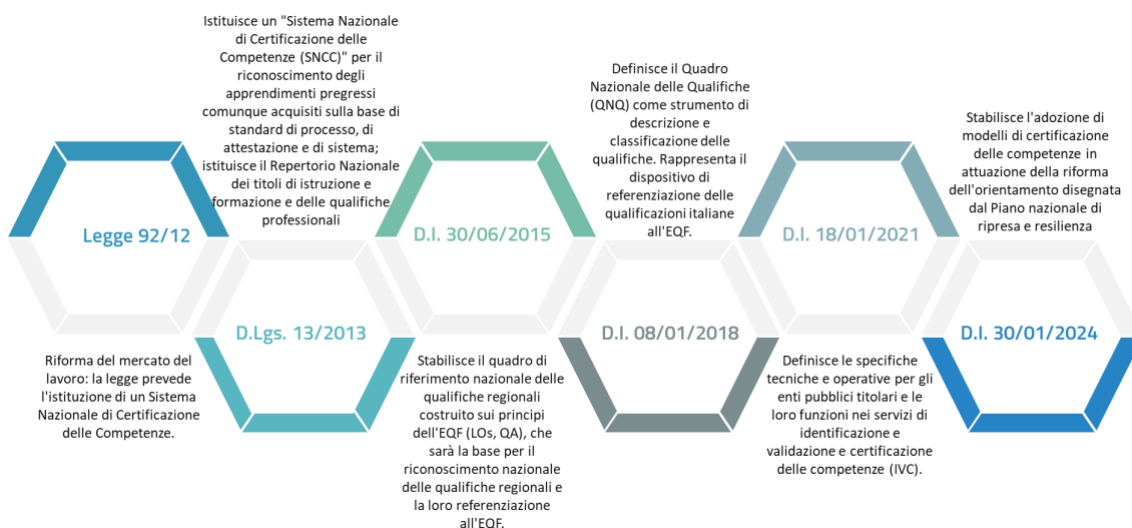


Figura 2 - Excursus normativo

Il Decreto stabilisce gli elementi base del sistema, ma gli standard e il Repertorio nazionale sono definiti a livello operativo da una serie di Decreti Interministeriali che specificano i riferimenti per l'attivazione di servizi di Individuazione Validazione e Certificazione (servizi IVC) così composti:

- Servizi per l'Individuazione e Validazione delle Competenze per il riconoscimento delle competenze apprese in contesti non formali e

informali ovvero nel corso di esperienze professionali, di volontariato e di vita. Le competenze devono essere identificate all'interno di un repertorio pubblico e devono essere valutate, al minimo, attraverso un esame documentale di un dossier di raccolta delle esperienze di apprendimento e delle competenze emerse. Tale attività si conclude con il rilascio di un Documento di validazione come attestazione di parte seconda finalizzata all'accesso alla certificazione;

- Servizi per la Certificazione delle Competenze aperti sia a coloro che provengono da percorsi formali di apprendimento (Servizi di istruzione e formazione) che a coloro che provengono dai servizi di Individuazione e Validazione. Le competenze devono essere identificate fra quelle presenti nel Repertorio Nazionale e la valutazione deve essere gestita da un organo collegiale rilasciando al termine un Certificato con valore di parte terza.

Inoltre, è fondamentale rendere operativi i Repertori, organizzandoli per competenze e correlandoli al Repertorio Nazionale. Poiché ogni Ente titolare si deve dotare di un proprio Repertorio, si è individuato il Quadro Nazionale delle Qualificazioni¹ quale luogo istituzionale dove leggere i Repertori, la cui struttura informativa è costituita da Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, una meta-tassonomia incentrata sui processi e le attività lavorative (e non sulle competenze-abilità-conoscenze), realizzato e aggiornato da Inapp su stimolo del partenariato istituzionale, economico e produttivo, in cui ciascun Ente titolare correla le proprie qualificazioni.

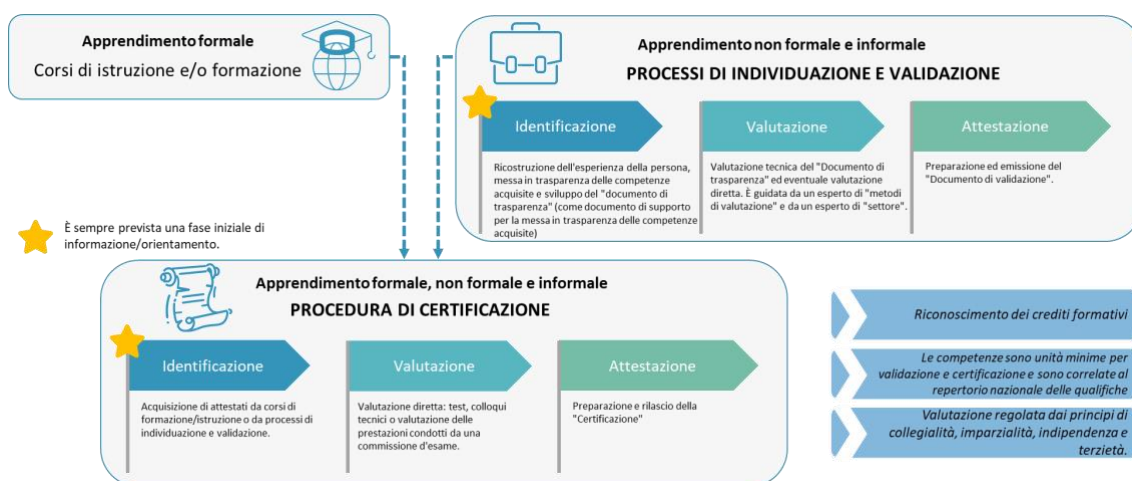


Figura 3 - Il processo di individuazione e validazione e della procedura di certificazione

¹ Istituito con D.M. 8 gennaio 2018.

Lo stato di attuazione del SNCC

Il SNCC si configura come un pilastro fondamentale per la realizzazione degli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)¹ che si è dotato di diverse strategie e strumenti che vedono nelle competenze l'elemento chiave per rispondere alle transizioni in atto, attraverso un approccio integrato dei sistemi della formazione (Piano Nazionale Nuove Competenze, Fondo nuove competenze, Piano Nuove Competenze – Transizioni) e dei servizi per il Lavoro (Programma GOL², Programma di investimento Sistema Duale) anche attraverso l'implementazione di servizi IVC quali elementi di congiunzione e strumenti necessari alla personalizzazione dei percorsi (Piano Nazionale di Attuazione - PNA³ della Raccomandazione VET)⁴.

La sfida per gli Enti titolari nella costruzione dei propri sistemi IVC si fa, dunque, sempre più prioritaria. Mentre le Regioni e le P.a. hanno da tempo avviato percorsi per istituire e mettere in relazione i propri sistemi, altri Enti titolari si trovano ancora in una fase di riflessione, seppure in alcuni casi molto avanzata. In questo quadro, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) ha avviato le interlocuzioni per disciplinare i servizi IVC di propria titolarità, attraverso forme di collaborazione e di condivisione interistituzionale, attivando un sistema di relazioni a garanzia della corretta applicazione delle disposizioni normative, della valorizzazione delle esperienze consolidate nell'ottica delle buone prassi – in primis con le amministrazioni regionali – e della regolamentazione di un sistema di servizi IVC complementare a quello dell'offerta pubblica di apprendimento permanente. La direzione intrapresa presenta in primo luogo dei punti di attenzione noti agli addetti ai lavori: i) la previsione da parte del MLPS di dotarsi di un proprio Repertorio delle qualificazioni organizzato in competenze e afferente al dominio delle professioni non organizzate in ordini e collegi, inteso come un universo essenzialmente quasi illimitato e in gran parte simile a quello delle figure/profili professionali della formazione professionale regionale; ii) l'utilizzo dell'IVC non tanto per valorizzare l'apprendimento comunque acquisito ad esempio in anni di esperienza lavorativa ma per rilasciare attestazioni di valore pubblici al termine di percorsi formativi “non formali” ma organizzati “in aula” o in FAD e in modalità strutturata; iii) il rischio di costruire una filiera ministeriale della formazione professionale per gli stessi target (disoccupati, migranti, etc.) su cui insiste la formazione professionale regionale, offerta formativa che in base alla ripartizione delle competenze costituzionale dovrebbe essere programmata e gestita dal livello territoriale. Allo stesso tempo, l'atto in fase di approvazione apre opportunità rilevanti per diffondere i servizi e renderli esigibili dai cittadini,

¹ Approvato con Decisione del Consiglio Europeo del 22.06.2021

² Programma nazionale per la Garanzia dell'Occupabilità dei Lavoratori D.M. 5 novembre 2021.

³ Accordo Conferenza Unificata (2023), Allegato A.

⁴ Raccomandazione del Consiglio Europeo (2020).

colmando il gap di opportunità nell'ambito della formazione continua in impresa, vigilata dal MLPS e finanziata dai Fondi Interprofessionali, dove da anni, ed in particolar modo dalla prima edizione del Fondo Nuove Competenze, emerge un'esigenza di valorizzazione degli apprendimenti conseguiti che abbia standard, riferimenti e modalità omogenee in tutto il Paese. In ogni caso, il modello in fase di definizione intende rispondere alla finalità di ampliare le opportunità delle persone di avvicinamento ai servizi del SNCC, con impatti rilevanti sulla tenuta quali-quantitativa dei servizi.

In una visione più ampia, le riforme che si stanno attuando sono volte alla valorizzazione della relazione tra formazione e lavoro, anche attraverso forme di collaborazione tra pubblico e privato, proprio con l'obiettivo di migliorare le opportunità di lavoro attraverso la formazione e lo sviluppo delle competenze. Nella cornice di questi cambiamenti e transizioni sono promosse iniziative volte a valorizzare l'apprendimento basato sul lavoro e sull'esperienza pratica (*work based learning*) che mira a soddisfare le esigenze e le aspettative anche di giovani e occupati, oltre a promuovere la competitività nel mercato del lavoro. S'intende valorizzare percorsi formativi di alternanza tra studio e lavoro, per rendere maggiormente stringente il rapporto tra formazione e lavoro e rafforzare gli istituti di politica attiva sinora maggiormente utilizzati, come i tirocini extracurricolari o migliorare l'effetto in termini di occupabilità delle esperienze di apprendimento che avvengono ad esempio nel servizio civile.

La sollecitazione è quella di introdurre istanze connesse alla trasparenza e leggibilità degli apprendimenti conseguiti, al fine di renderli effettivamente capitalizzabili, riconoscibili e quindi spendibili. In particolare, si stanno consolidando significative esperienze di ripensamento della formazione continua nella prospettiva di un'equilibratura sulle competenze, come quelle realizzate in alcune Regioni attraverso i Fondi Interprofessionali. La Regione Piemonte e la Regione Friuli-Venezia Giulia hanno avviato con For.Agri forme di collaborazione per promuovere iniziative che tengano conto delle specifiche esigenze dei lavoratori: nel primo caso per la realizzazione di percorsi IVC in contesti formali, non formali e informali per i lavoratori di imprese iscritte al Fondo For.Agri; nel Friuli-Venezia Giulia per interventi finalizzati alla valorizzazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali da parte di lavoratori occupati presso aziende iscritte al Fondo.

Il mondo delle professioni ha avviato un intenso lavoro di raccolta e classificazione delle qualificazioni rilasciate in funzione del sistema di descrittivi di Atlante del Lavoro (es. il Repertorio delle professioni dell'Apprendistato¹, le Professioni regolamentate, le Qualificazioni regionali abilitanti; le Professioni non organizzate in ordini e collegi), realizzando un primo sforzo di messa in relazione delle diverse qualificazioni che contribuirà, nel tempo, a mettere ordine

¹ D.I. 12 ottobre 2015.

fra le varie tipologie di qualificazioni esistenti e a omogeneizzare gli standard e anche volte a favorire i passaggi fra il sistema della istruzione e il sistema della istruzione e formazione¹.

Un altro fronte su cui i Ministeri si stanno muovendo è quello della progressiva standardizzazione delle attestazioni rilasciate, come ad esempio il Ministero dell'Istruzione e del Merito che ha recentemente promosso un accordo Stato/Regioni² per garantire l'allineamento dei format per la certificazione delle competenze chiave al termine dell'assolvimento dell'obbligo scolastico, del primo e del secondo ciclo di istruzione nell'ambito della istruzione per gli adulti. Questo rappresenta un primo passo che, al netto delle difficoltà oggettive di riportare i repertori di riferimento dell'istruzione al linguaggio di Atlante del Lavoro, tenta di omogeneizzare le attestazioni in esito e di riferirle univocamente alle competenze chiave europee³.

Dalla recentissima Biennale sulla Validazione dell'apprendimento precedentemente acquisito (Validation of Prior Learning Biennale) tenutasi a Kilkenny in Irlanda⁴ emerge come la maggior parte delle esperienze di IVC (VPL) a livello internazionale siano focalizzate sull'acquisizione di certificazioni di competenze e riconoscimento di crediti a livello accademico e non della Formazione Professionale, evidenziando come in Italia, a fronte di servizi a macchia di leopardo per l'accesso all'IVC sul territorio siano assenti i servizi per l'IVC in ambito accademico. Per tale ragione il recente monitoraggio dell'INAPP si focalizza sui servizi IVC regionali riferiti alle qualificazioni e alle competenze della Formazione Professionale.

Il monitoraggio e lo stato di attuazione del SNCC nelle Regioni

In questo quadro di grande disomogeneità, nell'ottica di un miglioramento costante, il SNCC è oggetto di valutazione e monitoraggio da parte degli Enti Titolari attraverso la collaborazione e il supporto tecnico-metodologico dell'Inapp⁵, che ha condotto un monitoraggio di natura quali-quantitativa per le annualità dal 2018 al 2021 con lo scopo di restituire una fotografia di quanto attuato dalle singole Regioni e P.a. e fornire una comparazione dei loro sistemi per metterne in luce elementi di convergenza e divergenza, buone prassi e nuove ipotesi di lavoro.

Un primo tentativo di raccogliere dati è stato effettuato nel 2021 attraverso un'esperienza pilota che ha portato alla definizione delle categorie esplorate nel successivo monitoraggio del 2023. Quest'ultimo ha riguardato più direttrici, ed

¹ Decreto 7 gennaio 2021.

² Decreto Ministeriale n. 14 del 30 gennaio 2024.

³ Consiglio Europeo (2018).

⁴ <https://vplbiennale.org/>

⁵ Inapp, *Primo rapporto di monitoraggio sullo stato di attuazione nelle Regioni e Province autonome del Sistema nazionale di certificazione delle competenze*, 2023.

in particolare: l'attuazione degli standard minimi e l'attuazione dei LEP del SNCC, con un'attenzione particolare all'operatività dei servizi e agli output delle diverse fasi; l'attuazione delle procedure per il riconoscimento dei crediti formativi da procedure di IVC; i parametri e i meccanismi di copertura e ottimizzazione dei costi dei servizi di IVC, oltre che la rilevazione delle attestazioni rilasciate dalle Regioni e delle P.a. negli ambiti di apprendimento formali, non formali e informali dal 2018 al 2021.

Inapp ha definito una metodologia di ricerca che ha permesso di impiegare lo stesso approccio “cooperativo, progressivo e sostanziale” adottato per l'implementazione del SNCC. In ottica *progressiva*, ha razionalizzato gli esiti del monitoraggio pilota (composto da dati di natura prevalentemente quantitativa) che hanno costituito la base per la successiva rilevazione. In ottica *cooperativa*, ha condiviso, sia prima della fase di avvio della raccolta dati sia nella fase conclusiva di stesura del rapporto finale, il piano di lavoro dell'indagine con il Gruppo Certificazione Competenze e il gruppo interistituzionale di Regioni e Province autonome, MLPS, Ex-Anpal, Inapp e Tecnostuttura. Inoltre, ha coinvolto attivamente Enti titolari ed Enti titolati nella raccolta dati. L'aspetto cooperativo emerge con particolare evidenza sia nell'indagine qualitativa che in quella quantitativa. Nel primo caso, è stato richiesto alle stesse Amministrazioni regionali, da un lato un confronto/validazione di quanto precedentemente predisposto attraverso analisi desk in riferimento alla ricognizione normativa (monografie), dall'altro il coinvolgimento diretto di dirigenti, funzionari, operatori per la realizzazione di interviste. Nel secondo caso, è stata richiesta una rilevazione del numero delle attestazioni rilasciate nell'ambito della formazione professionale regionale (sia in esito a percorsi di formazione formale che da percorso di IVC). Infine, l'approccio *sostanziale* è stato ripreso attraverso i contenuti stessi delle interviste che hanno avuto lo scopo di far emergere spunti rispetto ai punti di forza e sulle buone prassi implementate e, nei sistemi in cui l'attività risulta formalmente e praticamente ancora poco strutturata, ipotesi di sviluppo futuro del sistema.

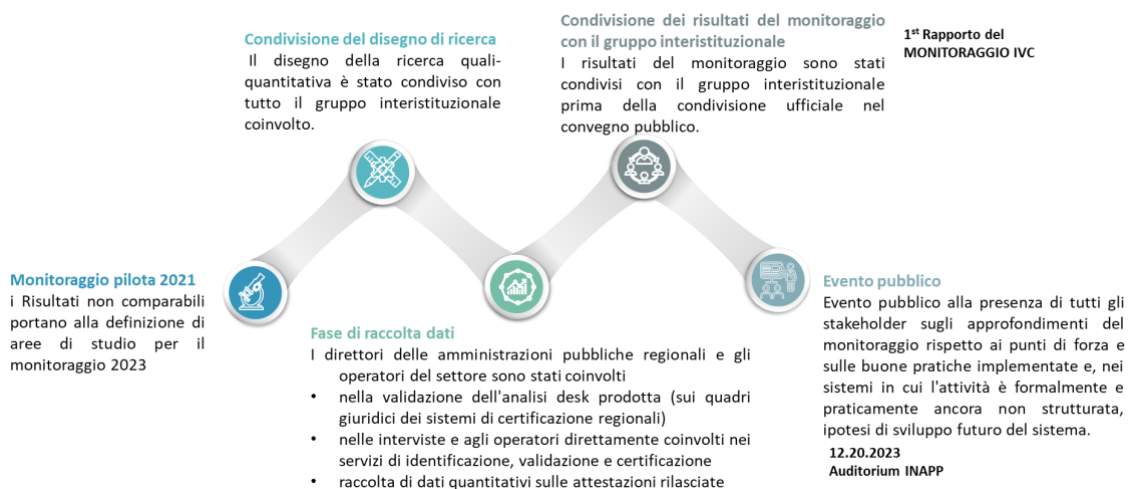


Figura 3 - Processo di monitoraggio dei sistemi regionali di certificazione delle competenze

L'Inapp ha illustrato i risultati del Primo rapporto di monitoraggio sullo stato di attuazione del SNCC in occasione del convegno ad esso dedicato tenutosi a Roma il 20 dicembre 2023 e inserito fra gli eventi dell'Anno europeo delle competenze.

La giornata ha ripercorso, attraverso il coinvolgimento e il punto di vista delle istituzioni, degli operatori e dei cittadini, l'evoluzione del SNCC, con uno sguardo particolarmente attento ai casi reali di applicazione dei servizi IVC e alle sfide e prospettive che il sistema dovrà affrontare per migliorare le opportunità di apprendimento permanente. È stato centrale il momento di confronto e scambio fra i principali attori del sistema, in cui sono state presentate le esperienze di operatività dei diversi Enti e rimarcata la caratteristica di "plurivocalità" e ricchezza del sistema IVC italiano. Le esperienze delle Regioni hanno evidenziato come la strutturazione dei servizi IVC in Italia sia connotata da una volontà di integrazione tra allineamento alle disposizioni nazionali e caratteristiche dei sistemi di policy making delle singole realtà, cercando anche una connessione, non sempre scontata e fattibile, tra sistemi di istruzione e formazione differenti.

In questa direzione, l'Emilia-Romagna ha sperimentato la creazione di uno strumento di messa in trasparenza delle competenze al termine dei percorsi di formazione finanziati da Fondi Interprofessionali e la Regione Puglia ha integrato il proprio Repertorio con le competenze Digital e Green anche ai fini dell'assessment in GOL.

Sempre nell'ottica di una valorizzazione del diritto all'apprendimento del cittadino la Regione Liguria ha costruito un sistema IVC capillare sul territorio attuando una piena integrazione tra pubblico e privato attraverso l'affidamento della titolarità del servizio ad Enti differenti per natura e organizzazione ma supportato da una formazione standardizzata per le funzioni IVC; così come,

anche al fine di favorire la collaborazione pubblico/privato, al termine di una formazione dedicata agli operatori IVC dei CPI, la Regione Marche sta sperimentando un servizio IVC in favore delle competenze dell'orientamento degli operatori delle Agenzie per il lavoro regionali.

La direzione di miglioramento e ampliamento dell'accesso ai servizi riguarda anche i casi delle regioni Lombardia e Piemonte, attualmente tra i più strutturati e accessibili sul territorio italiano e che, pertanto, sperimentano metodologie e programmazioni utili a migliorare costantemente il sistema di certificazione formale e non formale, come l'ampliamento della rete territoriale degli Enti titolati di IVC in Lombardia e l'aggiornamento costante ai fabbisogni delle imprese e del mondo del lavoro del repertorio degli standard professionali in Piemonte attraverso l'attivazione costante di Commissioni di esperti.

Gli esiti del monitoraggio concluso nel 2023 hanno messo in luce gli sforzi compiuti dalle Regioni e P.a. per allinearsi alla normativa vigente e assicurare la conformità alle disposizioni in materia di accesso e fruizione dei servizi di IVC.

Gli standard di servizio sono stati recepiti in tutti gli Enti Titolari principalmente all'interno dei servizi di politica attiva del lavoro. In 20 Enti Titolari su 22 viene garantita l'operatività di un quadro regolamentare unitario. Rispetto al monitoraggio precedente, aumentano le Regioni che sono passate dalla totale assenza di servizi all'avvio di attività sperimentali e sono, inoltre, molti i sistemi che hanno avviato, o concluso, la messa a regime completa o parziale dei servizi. I dati raccolti hanno mostrato una diversificazione nello stato di attuazione degli Standard Minimi che ha permesso di categorizzarli sulla base del loro livello di avanzamento in: a) attuato; b) parzialmente attuato; c) in fase di attuazione.

Si ripercorrono di seguito i principali esiti del monitoraggio relativi ad alcuni degli Standard Minimi di Sistema e quindi al loro stato di attuazione¹ :

- Operatività dei Repertori Regionali delle Qualificazioni: i Repertori sono presenti e attivi in tutte le Regioni e Province Autonome. I Repertori Regionali sono tutti integrati, per tramite di Atlante del Lavoro, nel Quadro Nazionale delle Qualificazioni Regionali², ovvero una delle sezioni del Repertorio Nazionale, anche se solamente 16 Regioni/P.a. riportano tale informazione nel sito del Repertorio Regionale. I Repertori sono in continuo aggiornamento in tutte le Regioni e nella totalità dei casi, con la possibilità di integrare proposte provenienti da Enti esterni (parti sociali, camere di commercio, istituzioni formative, etc.);

¹ Per una sintesi dettagliata di tutti gli standard minimi si rimanda alla tab. 2 del Primo rapporto di monitoraggio del sistema nazionale di certificazione delle competenze (pp. 26-27)

² Istituito con D.M. 8 gennaio 2018, vedi rif. normativi

- Operatività di un quadro regolamentare unitario: relativamente allo standard minimo volto a garantire l'operatività di un quadro regolamentare unitario delle condizioni di fruizione e garanzia del servizio e di relativi format e procedure standardizzati, le uniche Regioni che attualmente risultano più indietro, ovvero ancora in fase di attuazione, sono la Calabria e il Molise;
- Misure di informazione: sui loro siti, tutte le Regioni hanno un collegamento attivo del Repertorio di rispettiva titolarità al Repertorio nazionale. Tutte le Regioni che hanno i servizi effettivamente operativi svolgono attività di informazione e comunicazione relativamente agli stessi e alle procedure di implementazione;
- Funzioni di sistema: le funzioni a presidio dei Servizi di IVC sono state definite in 20 Enti su 22. La normativa individua tre funzioni differenti per il presidio dei servizi IVC: “accompagnamento e supporto all'individuazione e messa in trasparenza delle competenze”, “pianificazione e realizzazione delle attività valutative, con riferimento agli aspetti procedurali e metodologici”, “realizzazione di prove di valutazione tecnica settoriale delle competenze”.

Le strategie adottate per garantire i requisiti professionali necessari sono differenti e possono prevedere qualifiche specifiche, composte da una o più unità di competenza, oppure criteri di esperienza e competenza non necessariamente formalizzati in qualifiche. In molte Regioni la formazione è obbligatoria e può essere erogata sia in modo sistematico nel tempo che una tantum. La durata della formazione varia considerevolmente, da un minimo di 4 ore a un massimo di 150 ore, a seconda delle modalità di erogazione e della complessità delle competenze da acquisire;

- Sistema informativo interoperativo: gli Enti pubblici titolari devono garantire la disponibilità di un sistema informativo interoperabile¹ con la Dorsale Informativa Unica² e inserito nell'ambito del SIU³, per monitorare e valutare i servizi IVC, oltre a registrare e conservare i Documenti di validazione e i Certificati emessi.

La rilevazione effettuata indica che solo sei Regioni hanno implementato un sistema informativo integrato che sia in grado di dialogare con la Dorsale Informativa Unica. Al contrario, tredici Regioni o P.a. hanno il sistema informativo in fase di elaborazione o aggiornamento. Le Regioni

¹ Art. 3 e 7 del D.lgs 13/13.

² L. 92 del 2012. i

³ Art. 13, D.lgs. n. 150 del 14 settembre 2015.

Calabria e Molise devono ancora realizzare il sistema informativo previsto dal Decreto;

- Implementazione dei servizi: le fasi di accoglienza e individuazione risultano essere di più facile attuazione, mentre dalle interviste emerge una difficoltà maggiore nell'implementazione effettiva delle procedure di validazione e certificazione, sebbene in termini procedurali siano state delineate in quasi tutte le Regioni. Una delle ragioni di tale disparità può essere riscontrata nella difficoltà di reperimento dei profili professionali a supporto del sistema, negli iter onerosi di avvio delle procedure di validazione e certificazione, che richiedono uno sforzo maggiore da parte delle amministrazioni stesse e nell'impatto sull'assetto organizzativo che possono comportare. Si innesta tra le cause anche la difficoltà nello sviluppo dei sistemi informativi che, per garantire lo svolgimento dei servizi e il rilascio degli attestati, dovrebbe avere uno stato di avanzamento maggiore rispetto a quello presente nella gran parte delle Regioni.

Relativamente alla sola certificazione, nel caso di certificazione delle competenze derivante da apprendimento formale, questa è operativa in tutte le Regioni e P.A. Attualmente sono 10 le Regioni che hanno dichiarato di avere il servizio di certificazione in esito a percorso di validazione a regime, almeno su specifici insiemi di qualificazioni/target di destinatari. Nella maggior parte dei casi si riscontra che l'accesso avviene tramite Bandi e Avvisi specifici; una buona prassi in questo senso è rappresentata invece dalla Regione Toscana che garantisce l'accesso al servizio da parte di tutti i cittadini quando la certificazione è richiesta per un profilo intero e non per singole Unità di Competenza.

Per quanto concerne il riconoscimento dei crediti formativi, il sistema è attivo in tutte le Regioni e P.a. relativamente agli apprendimenti formali e in 18 Regioni le procedure di riconoscimento sono state integrate nel quadro complessivo dell'IVC;

- Enti titolati: esistono diverse possibili architetture per la titolazione degli Enti: la totale esternalizzazione dei servizi a soggetti terzi; l'assunzione diretta delle responsabilità da parte delle Amministrazioni attraverso le proprie strutture oppure un regime misto, che coinvolge sia soggetti pubblici che privati accreditati. La maggior parte delle Regioni fa ricorso agli istituti e alle risorse di sistema già esistenti, integrandoli con requisiti professionali e organizzativi aggiuntivi. Solo alcune Amministrazioni adottano dispositivi più ampi, coinvolgendo anche soggetti del terzo settore, Istituzioni scolastiche, Fondazioni ITS e Università, evidenziando così una visione più ampia dei servizi di IVC regionali come risorsa per l'inclusione e lo sviluppo. In generale, dal

monitoraggio emerge che solo quattro Regioni preferiscono internalizzare tutte le funzioni e, di queste, nel periodo immediatamente successivo alla raccolta dei dati, la Regione Marche ha formalizzato il coinvolgimento dei privati accreditati¹. In conclusione, è possibile affermare che la predominanza di scelte orientate al regime misto testimonia come l'idea di una compartecipazione pubblico-privato sia a tutti gli effetti una *best practice*.

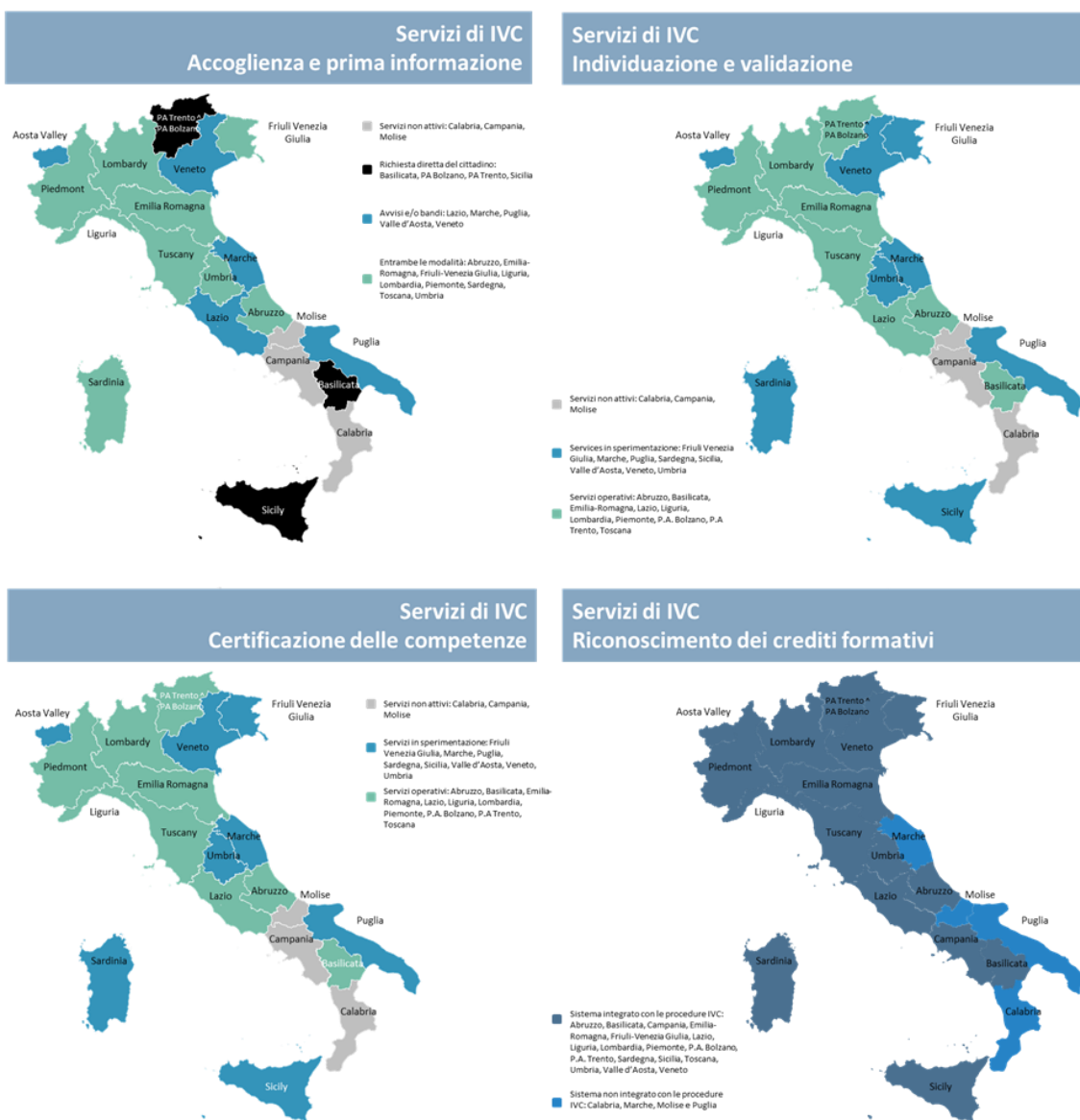


Figura 4 - Principali esiti del monitoraggio dei livelli di attuazione del SNCC

¹ Allegato A, par. 2.2, DGR 1933/2023.

Conclusioni

Rispetto a quanto osservato fino ad ora, la costruzione del SNCC ha stadi di attuazione differenti in funzione di ciascun Ente titolare e, al contempo, deve affrontare la sfida dell'ampliamento dell'interoperabilità degli attori coinvolti con la progressiva attivazione dei Ministeri di riferimento.

In questo processo, il ruolo di governo e indirizzo del legislatore nazionale, pur garantendo il mantenimento del principio di sussidiarietà orizzontale, è centrale. Si è infatti riscontrata, nelle Regioni, una progressione notevole nell'attuazione dei servizi a partire dalla pubblicazione delle *Linee guida per l'interoperabilità degli Enti Titolari*¹ che prevedevano la piena operatività entro l'inizio del 2024.

Al contempo, il sistema nazionale di *policy making* relativo alle politiche attive del lavoro ha ribadito l'importanza dei servizi IVC inserendoli nell'ambito delle iniziative legate a Garanzia Giovani o al Servizio civile, e, in ultimo, nel programma Garanzia Occupazione Lavoro (GOL), che ha favorito la programmazione finanziaria dei servizi attraverso l'indicazione delle unità di costo standard valide per i servizi. Seppur queste risultino in alcuni casi sottostimate rispetto alla effettiva complessità del servizio, rappresentano comunque un primo strumento per la programmazione e diverse Regioni, come la Sicilia, le Marche, la Sardegna o il Piemonte, hanno inserito nei loro Piani di Attuazione Regionale del Programma GOL la possibilità di accedere ai servizi IVC nell'ambito dell'orientamento specialistico.

Nonostante ciò, l'implementazione dei processi e delle procedure mantiene le caratteristiche proprie dei sistemi di *policy making* delle singole realtà e integra le strutture e le prassi già in uso nelle amministrazioni, nella piena attuazione di un approccio progressivo ma anche di una volontà di mantenere schemi d'azione conosciuti e definiti. Questo rappresenta uno degli elementi che, pur tutelando le peculiarità di ciascun territorio ed Ente, rallenta la piena implementazione ed operatività dei servizi IVC che, dopo oltre 12 anni dall'avvio della costruzione del SNCC, rappresentano ancora una innovazione.

I sistemi IVC, prima di diventare una pratica desueta e ben lontani dall'essere ancora una prassi consolidata, sono essi stessi coinvolti in profondi processi di innovazione, soprattutto legati alla digitalizzazione. I servizi IVC potranno aprirsi al cambiamento - in relazione alle modalità con cui vengono organizzate ed erogate le fasi di identificazione e valutazione delle competenze - attraverso forme di servizi a distanza, oppure attraverso l'utilizzo di BOT per il primo skill assessment. L'intelligenza artificiale, potrà, come già in parte si sta sperimentando, contribuire alla definizione delle competenze più innovative attraverso analisi comparative di diverse fonti, come annunci di lavoro, report di

¹ D.I. del 05/01/2021. V. riferimenti normativi

ricerca, contratti, etc. Sono queste delle cosiddette “Innovazioni di processo”¹, ma l’innovazione digitale riguarderà anche i ‘prodotti’ dei servizi, ovvero le attestazioni che vengono rilasciate, che potranno assumere e garantire la portabilità digitale delle competenze certificate, prendere la forma delle Digital credential, favorendo anche la definizione della “via italiana” alle Microcredential².

Sono inoltre molte le Regioni che stanno riflettendo sulla necessaria digitalizzazione dei servizi IVC e che hanno avviato la progettazione e l’implementazione di sistemi informativi a supporto³. Oltre ad una semplificazione nella gestione dei servizi, tali sistemi garantiranno un monitoraggio quantitativo del SNCC più accurato, automatizzando l’oneroso lavoro di raccolta dei dati utili a comprendere l’effettiva diffusione e funzionalità degli stessi.

Rispetto al dibattito internazionale sorge un’ulteriore sfida legata alla realtà di un mondo del lavoro sempre più dinamico in cui l’obsolescenza delle competenze tecnico professionali è realtà già nel momento stesso in cui queste vengono identificate e descritte. L’intero sistema dovrebbe guardare con maggiore attenzione a quelle caratteristiche personali collegate agli atteggiamenti e alle predisposizioni dell’individuo e che accompagnano e completano le competenze tecnico professionali, che ne garantiscono la corretta applicazione e l’attivazione al momento più opportuno al fine di riconoscerle e valorizzarle al meglio. Ci si riferisce a quelle che l’Unione europea ha definito come Competenze chiave e che ha organizzato in diversi framework⁴. Tali competenze faticano ad entrare all’interno dei Repertori di standard, in cui sono spesso trattate come oggetti impliciti, propri dell’agire in contesto, e che richiedono la progettazione di strumenti di assessment specifici, capaci di renderle esplicite ed osservabili e dunque “valutabili”, nella logica della loro formabilità come evidenziato nel lavoro svolto da Inapp con i centri di formazione professionale nell’ambito della IeFP⁵

Alla luce dei diversi segmenti del sistema di qualificazione italiano che non hanno ancora reso esigibile il diritto all’IVC delle proprie qualificazione/competenze (cfr. il sistema accademico) si afferma la centralità delle azioni di monitoraggio e valutazione del sistema come quelle promosse per i sistemi regionali. Sia l’azione di monitoraggio che le iniziative messe in campo per la diffusione degli esiti rappresentano degli strumenti fondamentali per la

¹ J. A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, Etas, 2002.

² Consiglio Europeo (2022).

³ O. Turrini, *Validazione e certificazione delle competenze*, FrancoAngeli Milano 2023.

⁴ LifeComp, 2020; GreenComp, 2022; DigComp 2.2, 2022; EntreComp, 2016.

⁵ F. Giavannini, M. Santanicchia, *Valutare competenze chiave nella IeFP. Fondamenti e sperimentazione di un dispositivo di valutazione formativa*, INAPP (<https://oa.inapp.org/xmliui/handle/20.500.12916/3939>).

comprensione dello stato di attuazione del sistema e per l'analisi e l'anticipazione delle sfide future per tutti gli attori del sistema, configurandosi come un importante momento di riflessione interna per la condivisione di pratiche e strumenti volto anche a facilitare la progressiva attivazione e omogeneizzazione dei servizi, oltre che a rappresentare un'occasione per divulgare i servizi IVC e ampliare le opportunità di accesso a tutti i cittadini.

Roberto Trainito

Partner di Intellera consulting, responsabile dell'Area Policy&Funds

Francesca Aurora

Technical Manager di Intellera consulting, esperta Servizi IVC

Riferimenti normativi

Accordo, ai sensi dell'art. 9, c- 2, let. c), del D.Lgs. 28 agosto 1997, n. 281, sul documento recante "Piano nazionale di implementazione della raccomandazione VET". Rep. atti n. 24/CU del 2 marzo 2023. Allegato: *Piano nazionale di Attuazione (PNA)*.

Consiglio Europeo (2020), *Raccomandazione del Consiglio del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza*. (2020/C 417/01).

Consiglio Europeo (2021), *Decisione di Esecuzione del Consiglio relativa all'approvazione della valutazione del piano per la ripresa e la resilienza dell'Italia*, Bruxelles, 22.6.2021 (2021/0168 (NLE)). Allegato: *PNRR*.

Consiglio Europeo (2022), *Raccomandazione del Consiglio del 16 giugno 2022 relativa a un approccio europeo alle microcredenziali per l'apprendimento permanente e l'occupabilità* (2022/C 243/02).

Consiglio Europeo (2022), *Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente* (2018/C 189/01).

D. Lgs.16 gennaio 2013, n. 13 *Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, a norma dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92*.

Decreto 30 giugno 2015, *Definizione di un quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze, nell'ambito del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n.13*.

D. Lgs. 14 settembre 2015, *Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183.*

D. I. 12 ottobre 2015, *Definizione degli standard formativi dell'apprendistato e criteri generali per la realizzazione dei percorsi di apprendistato, in attuazione dell'articolo 46, comma 1, del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81*

Decreto 8 gennaio 2018, *Istituzione del Quadro nazionale delle qualificazioni rilasciate nell'ambito del Sistema nazionale di certificazione delle competenze di cui al decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13.*

Decreto 7 gennaio 2021, *Recepimento dell'accordo tra Governo, regioni e Province autonome di Trento e Bolzano, relativo alla definizione delle fasi dei passaggi tra i percorsi di istruzione professionale e i percorsi di istruzione e formazione professionale compresi nel Repertorio nazionale dell'offerta di istruzione e formazione professionale.*

Decreto 5 gennaio 2021, *Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperabilità degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze.*

Decreto 5 novembre 2021, *Adozione del Programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL).*

Decreto 14 dicembre 2021, *Adozione del Piano nazionale nuove competenze.*

Decreto 7 gennaio 2021, *Recepimento dell'accordo tra Governo, regioni e Province autonome di Trento e Bolzano, relativo alla definizione delle fasi dei passaggi tra i percorsi di istruzione professionale e i percorsi di istruzione e formazione professionale compresi nel Repertorio nazionale dell'offerta di istruzione e formazione professionale.*

D. I. 29 marzo 2024, *Allegato A. Piano Nuove Competenze – Transizioni*

L. 21 dicembre 1978, n. 845, *Legge-quadro in materia di formazione professionale.*

L. 28 giugno 2012, n. 92 *Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita.*

Regione Toscana: L. R. 26 luglio 2002, n. 32 *Testo unico della normativa della Regione Toscana in materia di educazione, istruzione, orientamento, formazione professionale e lavoro.* e ss.mm.ii.

Regione Toscana: DGR. 29/07/2019, N. 988, *Approvazione del "Disciplinare per l'attuazione del Sistema Regionale delle Competenze" previsto dal Regolamento di esecuzione della L.R. 32/2002.* e ss.mm.ii.

Regione Marche: DGR 1933 del 12 dicembre 2023 *“Linee guida del Sistema Regionale di Certificazione delle Competenze e dei Servizi di Individuazione Validazione e Certificazione delle competenze”*

Giovani e lavoro in provincia di Bergamo. Riflessioni da un'indagine empirica

di *Enrica Paravisi*



Introduzione

Il mondo del lavoro sta attraversando una fase di trasformazione senza precedenti, alimentata da una serie di cambiamenti economici, tecnologici e sociali. Questa metamorfosi non solo impatta sulle organizzazioni, ma modifica anche le aspettative e le prospettive dei lavoratori, soprattutto dei giovani.

La percezione del lavoro è infatti un fenomeno multidimensionale che coinvolge aspetti cognitivi, emotivi e sociali. La comprensione di come i giovani lavoratori interpretino e vivano il loro ruolo all'interno del mondo del lavoro è fondamentale per definire strategie e politiche mirate a soddisfare le loro esigenze e favorire la creazione di un ambiente lavorativo sostenibile e inclusivo.

In questo articolo, mi immergerò nelle dinamiche di questa evoluzione, esplorando la percezione del mondo del lavoro di dieci giovani lavoratori di età compresa tra i 18 e i 29 anni, residenti nella provincia di Bergamo, un territorio intriso di storia e caratterizzato dal forte attaccamento al lavoro, cercando di fornire spunti di riflessioni che possano promuovere un dialogo costruttivo tra datori di lavoro e giovani.

Analisi del contesto e design dell'indagine

La provincia di Bergamo ha una lunga tradizione nell'industria e nel commercio, specialmente nelle attività tessili e manifatturiere, che l'hanno posizionata come un polo industriale rilevante a livello nazionale e internazionale. Nel corso del tempo, con l'emergere di nuove sfide globali, il panorama lavorativo bergamasco ha subito significativi cambiamenti. La crisi del tessile di cui è il simbolo la chiusura del cotonificio Honegger di Albino, avvenuta nel 2012 e documentata nel film "Il pane a vita" del 2014 diretto da Stefano Collizzoli, evidenzia le conseguenze della delocalizzazione e del cambio nel paradigma aziendale e lavorativo, non più in grado di garantire un impiego a vita¹.

L'effetto della globalizzazione, della pandemia da Covid 19, delle tecnologie digitali e delle dinamiche del mercato del lavoro globale si fa sentire anche in questa provincia, chiedendo al mondo imprenditoriale un riadattamento delle attività produttive e delle aspettative professionali. In particolare, le nuove

¹ P. Barcella, *Bergamo*, «Il Mulino», n. 6/2017, pp. 1054-1057.

generazioni di lavoratori bergamaschi, stanno affrontando una realtà caratterizzata da una maggiore fluidità occupazionale, nuove esigenze di flessibilità e l'urgenza di sviluppare competenze adatte a un mondo del lavoro sempre più dinamico e competitivo.

L'evoluzione del diritto del lavoro in provincia di Bergamo, come in molte altre regioni italiane, è stata caratterizzata da una serie di riforme legislative e cambiamenti socio-economici nel corso degli ultimi vent'anni. In questo periodo abbiamo assistito a trasformazioni significative nel mercato del lavoro, dalle prime riforme come il «Pacchetto Treu»¹ del 1997, fino alle disposizioni del 2015 della «Jobs Act»².

Tutte queste riforme legislative hanno avuto un impatto sull'assetto societario colpendo con effetto domino il versante economico, identitario e sociale. La flessibilità richiesta con le nuove forme di contratto chiede di abbandonare il concetto di lavoro standardizzato e sicuro insieme al proprio posizionamento sociale e identitario, per lasciare il posto ad un lavoro de-standardizzato e precario.

Secondo i dati Istat il tasso di occupazione dei giovani tra i 18 e 29 anni a Bergamo nel 2022 si attesta al 55,4%, rappresentando un incremento rispetto agli anni precedenti. La percentuale di *NEET* in Lombardia, con focus sull'età compresa tra i 18 e i 29 anni, si assestava al 15,5%³, suggerendo che, nonostante la storia di Bergamo sia strettamente legata al mondo del lavoro, i recenti indicatori economici potrebbero alimentare preoccupazioni riguardo a una possibile perdita di significato identitario per i giovani bergamaschi.

Ho lavorato per oltre dieci anni in un ente bilaterale a Bergamo, dove ho avuto l'opportunità di acquisire il punto di vista dei datori di lavoro del settore artigianale. che hanno spesso manifestato un senso di preoccupazione per un fenomeno emergente: il crescente disinteresse dei giovani verso determinati mestieri artigianali ritenuti di basso profilo, faticosi e logoranti nel lungo periodo. Tale presa di posizione, secondo i datori di lavoro pone le aziende di fronte a una potenziale crisi di successione e a una perdita di competenze artigianali tradizionali.

Ho deciso per questo di condurre un'indagine, che ha interessato dieci giovani lavoratori bergamaschi di età compresa tra 18 e 29 anni. Lo strumento che ho utilizzato è quello dell'intervista semi-strutturata⁴, che ho preferito alla

¹ Legge delega 24 giugno 1997, n. 196, Norme in materia di promozione dell'occupazione.

² Legge delega 10 dicembre 2014, n. 183, Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro.

³ ISTAT, 21 gen 2024, <http://dati.istat.it/>

⁴ R. Bichi, *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale*, Carocci Editore, Roma 2023 (I ed. 2007), p. 54).

raccolta di dati quantitativi perché credo che con la sua capacità di stabilire una connessione diretta con gli intervistati, possa cogliere le sfumature e le scelte originali che sfuggirebbero ai dati statistici.

I giovani intervistati nel contesto dell'indagine presentano una diversità significativa nei percorsi educativi e occupazionali. Le loro formazioni spaziano dalla licenza media e il diploma professionale a lauree triennali e magistrali in discipline varie come scienze pedagogiche, psicologiche e tecnico scientifiche.

Le occupazioni attuali degli intervistati riflettono altrettanta diversità, comprendendo ruoli come insegnante, operaio generico, *talent manager*, venditore, cameriera, tutor formativo, e impiegato tecnico.

I contratti di lavoro sono eterogenei, con alcuni giovani che lavorano a tempo determinato, altri a tempo indeterminato, alcuni come liberi professionisti. Tale varietà riflette le sfide e le opportunità presenti nel mercato del lavoro attuale, evidenziando la complessità dei percorsi occupazionali e formativi.

Interpretazione dei temi emersi dalle interviste

Ascoltando le testimonianze dei dieci giovani intervistati, ho avuto l'impressione di trovarmi di fronte a un mosaico di percezioni uniche rispetto al mondo del lavoro, influenzate dalle esperienze individuali, che sembrano riflettere piena autonomia nella definizione del proprio percorso professionale. Pur riconoscendo l'importanza della connessione con l'*entourage* sociale nella ricerca di opportunità lavorative, la scelta specifica di un lavoro emerge come ambito del tutto personale, resistente ad influenze esterne.

Tutti gli intervistati sembrano essere alla ricerca di significato nel proprio lavoro. Oltre al mero scopo economico, cercano gratificazioni e connessione emotiva con ciò che fanno. La garanzia di un ambiente di lavoro inclusivo e sereno, favorevole alla creazione di relazioni costruttive, è fondamentale per tutti gli intervistati. La mancanza di tale condizione indurrebbe tutti a cambiare posto di lavoro senza grossi indugi.

Per un diciannovenne, neodiplomato ed ora disegnatore tecnico, il lavoro è importante perché come lui stesso racconta: «mi ha permesso di essere autonomo economicamente ed acquisire maggiore concretezza. Ad aiutarmi nell'inserimento è stato il mio tutor aziendale, che è anche il mio datore di lavoro. Ci siamo trovati: io con la voglia di imparare un lavoro e lui con la voglia di insegnarmelo. 'È stato fondamentale il suo modo di spiegarmi il lavoro, dando un senso a ciò che stavo facendo. Tanti miei coetanei, che hanno fatto lo *stage*, hanno solo eseguito le direttive senza capire realmente il senso di quello che stavano facendo e come fai ad appassionarti ad un lavoro così?». Ciò che gratifica maggiormente il giovane lavoratore è entrare in un cantiere e veder realizzato un impianto, che lui stesso ha contribuito a progettare. Continua raccontando: «sono

contento di aver bruciato un po' le tappe, lavorando e studiando. 'È stata dura, ma ne è valsa la pena. Ora ho un contratto a tempo indeterminato e anche se non è detto che rimarrò in questa azienda a vita, mi posso permettere di comprare un'auto e farmi qualche viaggio».

Per la quasi totalità degli intervistati sembra ormai assodata la necessità di dover essere flessibili e adattabili, soprattutto al tipo di contratto di lavoro offerto. Il precariato è diventato infatti “pane quotidiano” e la stabilità tradizionale è spesso sacrificata in favore di un approccio più dinamico e orientato alla crescita personale e professionale. Come emerge nel racconto di una neolaureata in scienze pedagogiche: «insegno a tempo determinato in una primaria. Non è attinente al mio percorso di studi, ma mi ritengo comunque fortunata, faccio un lavoro che mi piace e che in realtà non potrei fare con la mia laurea. Mi piace perché è temporaneo. Se dovessi pensare a questo lavoro per tutta la vita non sarei soddisfatta della mia posizione, perché il mondo dell'insegnamento in generale non è stimolante dal punto di vista economico. Inizi e finisci sempre con lo stesso stipendio ed è limitante per le prospettive future...».

Riguardo al *mismatch* tra competenze richieste dalle aziende e quelle possedute dai giovani, una venticinquenne che si occupa di *talent* management e crescita di carriera, in un'azienda bergamasca in forte crescita, osserva quanto segue: «oggi i giovani hanno un po' più di consapevolezza del loro valore e dell'impegno che ci mettono e rifiutano offerte che non sono reali opportunità di lavoro. Le aziende non devono partire dal presupposto che investire sui ragazzi sia una perdita di tempo; che il ragazzo giovane non sia produttivo. Se il datore di lavoro dimostra di investire sul giovane neoassunto quest'ultimo sarà stimolato a fornire il suo punto di vista e portare una visione nuova in azienda...Devono cambiare l'atteggiamento nei confronti dei ragazzi, vedendoli come portatori di valore aggiunto per l'azienda». La mancanza di concretezza che spesso i giovanissimi hanno, alimentata sia dai percorsi formativi sempre più lunghi, che dai rapporti di lavoro atipici e dal sostegno delle famiglie che restano il primo ammortizzatore sociale presente nella nostra società, rallentano la collocazione lavorativa societaria dei giovani.

Il racconto di un ingegnere, che oggi insegna matematica in un istituto tecnico, evidenzia la sfida della transizione all'età adulta e il rischio di cadere nella condizione di *neet*: «...Capisco perché la gente ci finisce dentro. Anche io ci sarei potuto finire nella condizione di *neet*. Non ci sono caduto perché ho una famiglia che ci tiene e conosce meglio di me i problemi della vita e mi ha spinto a continuare a sperimentarmi...La causa di questo fenomeno credo che sia una visione distorta di quello che richiede la vita...Passare il concetto di “senso del dovere” alle persone della mia età è difficile...Nella maggior parte dei casi, i giovani non hanno mai sperimentato la “botta di realtà”, che ti induce a pensare che se non lavori non mangi. Siamo nell'epoca del benessere...».

La questione dell'equilibrio tra vita e lavoro emerge come un tema centrale. Il lavoro è considerato importante, ma va inserito in un più ampio quadro di vita, un tassello significativo, ma non l'unico per potersi realizzare. Una neomamma mi racconta che bilanciare tempi di lavoro e obblighi di cura parentale è di centrale importanza. Nonostante ciò non ha mai pensato di uscire dal mercato del lavoro, anzi per lei la professionalità è una continua conquista e denuncia la carenza di supporto del sistema societario: «penso sia sempre importante imparare un lavoro sia in giovane età che in momenti successivi della vita. L'apprendimento continuo promuove l'adattabilità e la crescita personale...Sono sempre stata molto ambiziosa, ma in questo momento della mia vita, con una bimba piccola, quello che guardo non è la carriera...Non penso sia inconciliabile la carriera con la maternità, ma sarebbe essenziale trovare strategie che consentano di conciliare con successo entrambi gli aspetti e questo non dipende solo dalla persona e dalla sua volontà, ma anche dalle opportunità di supporto da parte del datore di lavoro e della società, oltre che dei familiari».

La multidimensionalità delle loro identità suggerisce che il concetto tradizionale di "carriera" stia subendo una trasformazione, con i giovani che cercano un percorso nel mondo del lavoro che sia più autentico e soddisfacente. La crescita professionale non è negata, ma è concepita all'interno di un contesto più ampio di vita, dove il bilanciamento tra lavoro, benessere mentale, aderenza ai propri valori personali, soddisfazione e necessità di costruire relazioni lavorative positive assume un'importanza prioritaria.

Ognuno di loro poi è più di una sola etichetta professionale e le loro identità non si lasciano definire una volta per tutte. Gli ingegneri si lasciano sedurre dall'insegnamento, gli operai possono essere anche musicisti e il futuro lavorativo spesso non è determinato dalle scelte attuali. Se il lavoro poi non soddisfa più si cambia, senza alcun problema e se ne trova un altro maggiormente rispondente alle esigenze di quel momento. Questa multidimensionalità sfida le categorie tradizionali e riflette una generazione che abbraccia la diversità delle proprie identità.

Riflessioni finali

I giovani sembrano rifiutare l'idea di conformarsi alle pressioni del neoliberismo, che promuove un modello che richiede di essere performanti e standardizzati. Accettano lavori precari, sostenuti economicamente dai genitori. Si dimettono da lavori troppo stressanti e lontani dalle loro inclinazioni in favore di altri più adatti alle loro esigenze, su questo non transigono. È quest'ultima presa di posizione che sembra incarnare una forma di rivoluzione silenziosa che suggerisce la necessità di un cambio di passo anche da parte delle aziende, che tenga conto del benessere dei propri dipendenti.

Il concetto di «comportamento organizzativo» (*Organizational Behavior*), ovvero il complesso di teorie e pratiche che studiano il comportamento del

singolo e dei gruppi all'interno di un'organizzazione al fine di identificare i fattori che influenzano la motivazione, la produttività e il benessere dei lavoratori, potrebbe rappresentare un nuovo modo di affrontare la gestione del lavoro da parte dei datori di lavoro. In sostanza, l'OB rappresenta un approccio più consapevole e orientato alle persone nell'organizzazione, focalizzato sulla comprensione delle dinamiche umane e sulla creazione di ambienti di lavoro capaci di valorizzare le passioni individuali¹.

Per i datori di lavoro, questo significa riconsiderare il tradizionale paradigma lavorativo, passando da un approccio basato esclusivamente sul raggiungimento degli obiettivi aziendali a uno che promuova l'equilibrio tra gli obiettivi organizzativi e le aspirazioni personali dei dipendenti. L'adozione di un approccio OB implica anche la consapevolezza che la motivazione e la produttività siano strettamente legate alla realizzazione personale e al coinvolgimento individuale.

Giovani con esigenze complesse, che scelgono di impegnarsi nello studio e nel lavoro non per costrizione, ma perché percepiscono l'utilità in entrambe le esperienze, richiedono un sostegno più approfondito nelle loro scelte educative e professionali. Il concetto di «alternanza formativa» (Potestio 2020), si presenta come un nuovo approccio formativo, capace di integrare scuola e lavoro, in un continuo scambio formativo, dove l'insegnamento teorico e quello pratico godono di pari dignità formativa. Questo approccio potrebbe essere la chiave per aiutare i giovani a dare un senso concreto al loro percorso scolastico, divenendo così un valido strumento evolutivo². Consentire ai giovani di applicare immediatamente i concetti teorici appresi in aula, sul posto di lavoro, migliorerebbe le loro competenze pratiche, riducendo al contempo la percezione di separazione tra ciò che viene appreso a scuola e ciò che è richiesto nel mondo del lavoro.

Tra i giovani intervistati, solamente coloro che già operano nel settore dei servizi per l'impiego sono a conoscenza delle misure di politica attiva che possono essere adottate per agevolare l'ingresso o il reinserimento dei cittadini nel mondo del lavoro. È imprescindibile diffondere informazioni sui servizi disponibili che possono essere attuati per facilitare l'accompagnamento al lavoro, rivolgendosi non solo ai giovani ma anche ad altri segmenti della popolazione. Attualmente, esiste una rete composta da centri per l'impiego, enti pubblici, privati accreditati, università e enti formativi, tuttavia, questa rete rimane poco visibile. È fondamentale renderla più accessibile e potenziarla al fine di garantire un migliore sostegno e accompagnamento ai cittadini.

¹ S. Cirella, *Teoria e pratica del comportamento organizzativo*, Carocci editore, Roma 2023, (I ed. 2015).

² Cfr. A. Potestio, *Alternanza formativa. Radici storiche e attualità di un principio pedagogico*, Studium, Roma 2020.

Infine, il dialogo aperto tra le diverse parti interessate risulta fondamentale per comprendere appieno le esigenze emergenti e adattare le pratiche lavorative alle mutevoli dinamiche sociali ed economiche. Attraverso un approccio collaborativo e proattivo, si potrà creare un panorama lavorativo più inclusivo, sostenibile e rispondente alle aspirazioni della nuova generazione. Il futuro del lavoro non può prescindere dall'adozione di una visione olistica e orientata alle persone, ponendo al centro il benessere individuale e la realizzazione personale. Solo mediante un impegno congiunto sarà possibile costruire un ambiente lavorativo appagante, stimolante e capace di attrarre e trattenere i giovani di oggi e di domani.

Enrica Paravisi

S. Malaspina, M. Agosta

Il Congedo Originale

Come trasformare le organizzazioni con il potere della cura

Roiedizioni, 2023, pp. 168

Il libro *“Il Congedo originale. Come trasformare le organizzazioni con il potere della cura”* di Sonia Malaspina (Direttrice Risorse Umane Italia e Grecia e nel CdA Danone Italia) e Marialaura Agosta (*Inclusive Diversity Manager* Danone Italia e Grecia) pubblicato nella sua prima edizione a marzo del 2023, indaga gli aspetti legati al tema della genitorialità e della cura in una prospettiva di taglio organizzativo-aziendale e legato al benessere lavorativo. Le due autrici, a partire dalla loro esperienza professionale e umana, approfondiscono il discorso per cercare di rovesciare la prospettiva attraverso la quale guardare la maternità e le logiche della società, il mondo delle imprese e del lavoro, organizzate finora “al maschile”. Per questo motivo, come sottolineato nella prefazione del libro a cura di Francesca Vecchioni, sul tema è necessario un vero e proprio cambio di paradigma.

Il volume si apre con la motivazione per la quale Sonia Malaspina e Marialaura Agosta hanno deciso di scrivere questo libro: la convinzione che le difficoltà che molte donne sperimentano ogni giorno nelle loro organizzazioni riconducibili al rapporto conflittuale tra la maternità e la cura da una parte e il lavoro dall'altra possano essere risolte in maniera positiva. Quello che manca, secondo le autrici, è innanzitutto una cultura della cura, che permetta alla vita personale e lavorativa di essere dignitosa, se per dignità si intende il “non dover essere costrette a scegliere tra lavoro e maternità”. Emerge come, per cercare di risolvere l'attuale contrasto tra maternità e lavoro, sia necessario un cambiamento sistematico all'interno dell'organizzazione che investa la parte psicoaffettiva, quella culturale, quella organizzativa e quella economica. Ma per attuare il cambiamento è necessario che i responsabili delle organizzazioni mettano in atto comportamenti precisi: vicinanza, coraggio, determinazione concretezza (p. 18).

Nella parte prima del volume *Dall'incubo al sogno* si affronta il tema attraverso le storie biografiche delle stesse autrici: in particolare il coraggio di Sonia Malaspina di tentare una vera e propria politica genitoriale davanti a manager maschi che ha contribuito al raggiungimento di risultati vincenti per numeri, motivazione, coinvolgimento e clima nell'azienda Danone, in Italia, in Grecia e in tutte le realtà internazionali del mondo Danone. L'autrice ha portato avanti una forma di “giardinaggio selettivo” (p. 26) contro quegli stereotipi e pregiudizi che nella metafora potrebbero essere rappresentati come le “piante infestanti” che si annidano nei posti lavoro e crescano ovunque ci sia una donna.

Eppure, i “pugni allo stomaco e i problemi invisibili” (p. 39), ovvero gli ostacoli evidenti e quelli invece più difficili da percepire, sono tanti se si parla dei dati relativi alla parità di genere la quale – sebbene ci siano stati dei miglioramenti – è rappresentata ancora da un quadro tutt’altro che positivo in cui ad incidere è una discriminazione diffusa, frutto essenzialmente degli stereotipi e pregiudizi, ma soprattutto del “peso” della cura, tradizionalmente ancora di quasi esclusiva responsabilità femminile (p. 43). Il quadro grave che emerge dai dati relativi ai vari paesi del mondo diventa drammatico se ad essere analizzati sono i dati italiani, poiché infatti nella classifica stilata dal World Economic Forum¹ il nostro paese continuata a perdere posizioni a proposito di *gender gap* e si pone al poco invidiabile 114esimo posto (p. 44). La causa principale è lo stesso piano sfalsato su cui si basa un’azienda qualsiasi: la cultura, il pregiudizio, una concezione stereotipata dei ruoli e dei modelli di genere secondo cui la donna è naturalmente portata all’accudimento, l’istruzione, l’educazione alla cura dei bambini, oltre ad avere doti innate come la pazienza e la dolcezza. Insomma, il classico istinto materno che per certi versi suona come “una condanna a vita e senza appello” (p. 45). Mettono dunque in evidenza le autrici che, se ad oggi, il ruolo delle donne è ancora quello di “angelo del focolare” in attesa dell’uomo che torna dal lavoro dopo aver provveduto al sostentamento della famiglia, è altrettanto “normale” scoprirsi sempre un passo indietro in ogni classifica e nella vita di tutti i giorni (p. 46).

Tuttavia, ci rassicurano le autrici, una buona notizia c’è: di fronte una forza lavoro che oggi predilige la possibilità di conciliare la propria vita privata fatta di cura, innanzitutto verso sé stessi, i contesti lavorativi hanno poca scelta. O si adegueranno oppure imploderanno, perché le aziende, e in generale luoghi di lavoro, sono fatti di persone che solo se lavorano bene restituiscono il meglio (p. 59).

La Seconda parte del libro permette al sogno di diventare realtà (p. 61). Infatti, quando si pensa al benessere delle persone o si parla di *welfare*, il rischio è sempre quello di limitarsi a pensare e a mettere in atto interventi marginali o azioni iniziative che, seppure utili, non tengono in considerazione il benessere inteso da un punto di vista psicofisico (p. 64). Per concretizzare le azioni possibili per parlare di “congedo originale” le autrici ci accompagnano alla conoscenza dei quattro pilastri: Vicinanza, Coraggio, Determinazione e Concretezza (rispettivamente psicoaffettivo, culturale, organizzativo, economico) su cui costruire il potere della cura e attraverso i quali trasformare le organizzazioni. Ogni pilastro si conclude con un racconto “*In viaggio con...*” in cui cinque protagoniste del mondo delle imprese e dell’economia narrano delle testimonianze di Vicinanza, Coraggio, Determinazione e Concretezza. È attraverso alle loro narrazioni che si scopre quanto sia importante essersi di aiuto reciproco testimoniando, ognuno nella propria realtà, che è possibile sperare che le cose cambino se il problema viene affrontato insieme (p. 152).

¹ Global Gender Gap Report 2022, <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>.

Il libro si conclude con l'augurio di «chiudere la “bocca del cocodrillo”» (p. 160), come invita a fare Fabrizio Gavelli (Presidente e Amministratore Delegato di Danone Company Italia Grecia) che firma la Postfazione. Questo perché l'inclusione della diversità dei genitori e dei *caregiver* amplia la portata all'inclusione di tutte le altre diversità che siano diversità socioeconomica, etnica, di età, di abilità e di pensiero all'interno della stessa organizzazione, creando un ambiente lavorativo migliore in cui ognuno può esprimere la propria individualità con autenticità e dando il meglio di sé (pp. 153-154). A questo punto, le autrici suggeriscono che la domanda giusta da porci di fronte a questa situazione forse non dovrebbe essere «come facciamo a risolvere il problema della maternità in azienda?», bensì «quanto valore può portare la genitorialità delle persone in azienda?». Il “congedo originale” si offre, in questo, come una potente risposta e come un vantaggio, non solo per le persone direttamente interessate ma anche all'organizzazione stessa, in termini di aumento del convincimento della produttività di tutte le persone che vivono nel contesto aziendale. Il “congedo originale” è dunque una visione, la visione di un futuro in cui la cura dei figli delle persone fragili venga vissuta, nel mondo economico e produttivo, non come un ostacolo ma come un'opportunità (p. 156). Dopotutto, la consapevolezza per cui ogni persona è importante e necessaria e che costituisca una vera e propria opportunità per l'organizzazione, è come una rivoluzione copernicana (p. 15): una scoperta importante che, una volta compresa, non permette più di tornare indietro.

Arianna Taravella

Università degli studi di Bergamo