

# Conclusioni

*Alberto Brugnoli, Mario Mezzanatica, Giorgio Vittadini*

## **Un primo risultato della ricerca: i cambiamenti nel mercato del lavoro**

Progresso tecnologico, globalizzazione, invecchiamento della popolazione e transizione ecologica sono quattro *megatrend* che stanno cambiando radicalmente la struttura del mercato del lavoro europeo. A queste dinamiche di fondo del contesto (descritte nel primo capitolo) si sono aggiunte negli ultimi anni alcune importanti crisi, come quella finanziaria e quella pandemica. Il mercato del lavoro sta richiedendo una nuova serie di mansioni, di competenze, e quindi una nuova organizzazione. Tali cambiamenti appaiono radicali in quanto riguardano tutti i lavori e tutte forme di occupazione, sia quelle maggiormente qualificate sia quelle a bassa qualifica.

Per individuare il cambiamento che sta interessando il mondo dell'occupazione, è stata effettuata l'analisi di un data-set innovativo riferito alle Web vacancy pubblicate in Italia tra il 2015 e il 2020. Come dettagliato nel terzo capitolo, il Rapporto ha preso in esame oltre 2,5 milioni di annunci di offerte di lavoro pubblicati in Italia dal 2015 al 2020 su oltre una ventina di portali, che aggregano offerte di lavoro in modo continuativo.

La ricerca è stata condotta su dati Wollybi - Burning Glass Europe srl, elaborati da Crisp ed ha esaminato due ordini di fenomeni: primo, l'andamento della domanda delle aziende e, secondo, il livello di cambiamento che la domanda delle imprese introduce nella relazione tra professioni e skill.

In generale il Rapporto ha messo in luce alcuni trend:

1. La domanda e l'offerta di lavoro si diffondono sempre più tramite piattaforme digitali-Web.
2. La nascita di nuove figure professionali: il cambiamento di quelle esistenti e delle competenze richieste.
3. La velocità con la quale questi fenomeni alterano la dinamica del mercato del lavoro richiede un continuo aggiornamento così come una capacità di cogliere i fattori di discontinuità in "tempo reale" per supportare le decisioni delle istituzioni, delle organizzazioni e delle persone.

Per ciò che riguarda l'orizzonte temporale, l'anno 2020 è stato caratterizzato da un primo periodo in cui, a seguito del crescere della curva pandemica e delle conseguenti restrizioni attuate per frenarla, si è assistito a un sostanziale "arresto" della domanda delle imprese (massimo livello di calo: meno 50% circa della domanda ad aprile 2020 durante il lockdown con apertura delle sole imprese che offrivano servizi "essenziali"). La pan-

demia ha causato una forte contrazione nei primi 4 mesi, che hanno registrato un crollo del 22% (129.400 contro i 165.000 dello stesso periodo dell'anno prima) con un calo maggiore, fra le varie figure professionali, per i manager, i cui annunci sono scesi del 31% rispetto al 2019 (circa 16.000 contro 23.000).

Si sono nello stesso tempo aperte potenziali prospettive di cambiamento, sia nell'utilizzo di nuovi strumenti per la gestione delle attività lavorative (impatto del digitale), sia negli assetti organizzativi del lavoro (ad esempio lo smart working). Nei successivi otto mesi (maggio - dicembre), invece, c'è stato un rimbalzo del 5% (276.000 offerte contro 262.000 dell'analogo periodo del 2019).

È interessante osservare che la "ripresa" del maggio 2021 ha riguardato principalmente l'area dei trasporti e della logistica (+37% rispetto allo stesso periodo del 2019, certamente legato alla esplosione degli acquisti online), così come le professioni afferenti alle aree della produzione di beni ed erogazione di servizi, con il chiaro obiettivo di riavviare alcune attività

Il manifatturiero ha originato un terzo degli annunci (32,7%, con una crescita dell'8% delle figure impegnate nella produzione di beni passate da 69.000 a 75.000) seguito da attività professionali, amministrative, tecniche e servizi di supporto (24,7%) e dal commercio (11,9%): le ricerche di addetti ai servizi sono complessivamente cresciute del 13% le (121.600 contro 107.000).

Per completare il quadro delle variazioni nel mercato del lavoro dovute alla pandemia v'è da aggiungere che il Rapporto conferma il divario geografico nella vitalità del mercato del lavoro. Nel 2020 quasi tre quarti delle posizioni ricercate su Internet riguardavano lavori al Nord (74%), il 15% nel Centro e solo l'11% nel Sud e isole.

Le evidenze emerse mostrano che il percorso verso la normalità – o meglio verso una "nuova normalità" – è ancora incerto e occorrerà un grande lavoro da parte di tutti per perseguire la strada della crescita e dello sviluppo nel prossimo futuro.

Per quanto riguarda le professioni, lo studio ne ha analizzate più di 320 descrivendo per circa 270 di esse l'"indice di cambiamento" che esprime il grado di novità – in termini di rilevanza delle skill e di nuove skill richieste – nella domanda di lavoro in Italia, paragonando le competenze richieste nel 2015 con quelle richieste nel 2019. Il Rapporto ha messo in luce i forti cambiamenti nelle figure ricercate, che sono state suddivise in quattro gruppi, a seconda del grado di cambiamento, misurato attraverso un indice costruito ad hoc, che va da 0 a 100. Molte professioni sono caratterizzate da un elevato *indice di novità* (in media 30%), inteso sia come nuove skill richieste sia come variazione/importanza delle competenze principali.

Il cambiamento coinvolge, pur con le dovute differenze, tutte le professioni osservate ed è guidato principalmente dalle competenze digitali – oramai diventate pervasive anche in professioni non propriamente tecniche – e dalle competenze trasversali (le cosiddette *soft skills*): si assiste ad esempio a una crescita elevata di competenze digitali anche per figure i cui compiti non sono legati alla tecnologia.

L'indice di novità più elevato caratterizza le professioni high skill (dirigenti, professioni scientifiche e tecniche di alta specializzazione – mediamente 59%) ed è contraddistinto da competenze di analisi dei dati (a supporto dei processi decisionali), dall'utilizzo di tecniche all'avanguardia per innovare i processi produttivi e di erogazione dei servizi (IOT, cloud computing, Intelligenza Artificiale) e dallo sviluppo di competenze legate

alla valorizzazione e gestione dei rapporti con i clienti mediati da piattaforme digitali/social network.

Tali competenze sono accompagnate da una crescente domanda di skill trasversali o *soft skills* a dimostrazione del fatto che affrontare un mercato sempre più complesso, dinamico e in continua trasformazione, è una sfida che coinvolge la persona, oltre che le sue conoscenze e competenze.

Oltre alle figure trainanti il cambiamento, legate all'innovazione tecnologica, ci sono moltissime figure professionali più tradizionali (cassieri, disegnatori informatici, impiegati di assicurazioni, assistenti sociali, consulenti legali, per citarne alcune), che hanno un indice di cambiamento decisamente elevato. Tali figure professionali sono caratterizzate certamente da competenze specifiche ma, nel contempo, è sempre più evidente che competenze digitali e *soft skills* incidono significativamente nella domanda espressa dalle aziende e guidano una richiesta di cambiamento estremamente elevata.

È interessante riportare il grado di incidenza sulle richieste delle aziende delle diverse tipologie di skill. Complessivamente le skill digitali incidono per il 18%, quelle trasversali per il 29% e la quota rimanente (52%) riguarda le skill professionali. Tali valori sono diversi per le professioni che appartengono ai differenti gruppi per cui è stato calcolato l'indice di novità; in particolare il gruppo con il più alto grado riguarda il 26% di skill digitali, il 28% di skill trasversali e il 44% di skill professionali.

Pur con gradi differenti, è evidente dalle analisi effettuate che la domanda di nuove professioni è una realtà in atto oggi e che proseguirà velocemente nel prossimo futuro. Una sfida particolarmente impegnativa per i sistemi educativi e formativi, per le imprese, per i servizi al lavoro e per le istituzioni.

### **La previsione sui settori maggiormente interessati dai cambiamenti**

Partendo dai risultati del Rapporto e dall'esame delle aree su cui si focalizzeranno i maggiori investimenti pubblici, attraverso i fondi europei e il fondo InvestEU dell'Unione europea, si possono identificare i settori che dovrebbero potenzialmente registrare un bilancio positivo in termini di occupati. In particolare le aree identificate dall'Unione europea sono:

- il settore dell'energia (energie rinnovabili pulite, efficienza energetica, infrastrutture energetiche sostenibili, biocarburanti, cattura e stoccaggio del carbonio);
- il settore delle infrastrutture di trasporto e delle soluzioni di mobilità sostenibili (rete transeuropea, intermodalità, mobilità urbana intelligente e sostenibile, veicoli a basse e zero emissioni, infrastrutture ferroviarie e infrastrutture per la navigazione, infrastrutture per i combustibili alternativi);
- il settore dell'ambiente (servizio idrico, infrastrutture per la gestione dei rifiuti, gestione delle risorse ambientali, ripristino ecosistemi, infrastrutture verdi e blu, sviluppo rurale e costiero sostenibile, cambiamento climatico, economia circolare, decarbonizzazione delle industrie, promozione del patrimonio culturale sostenibile);
- il settore della bioeconomia sostenibile (agricoltura sostenibile, silvicoltura, pesca, acquacoltura);
- il settore delle telecomunicazioni (infrastrutture di connettività digitale) e delle tecnologie e dei servizi digitali (Intelligenza Artificiale, tecnologie quantistiche, cybersecurity, Internet delle cose, blockchain, competenze digitali avanzate, robotica e automazione, fotonica);

- il settore della ricerca, sviluppo e innovazione (infrastrutture di ricerca, progetti collaborativi, trasferimento di conoscenze e tecnologie, tecnologie abilitanti fondamentali, nuovi prodotti sanitari);
- il settore dell'economia sociale (imprenditoria sociale, istruzione e formazione, infrastrutture sociali, attività culturali, soluzioni innovative in campo sanitario).

Aspettative promettenti sono riposte nello sviluppo dell'economia sociale che contribuisce per circa l'8% del PIL europeo con oltre 13,6 milioni di occupati e che potrebbe rappresentare la chiave per definire un nuovo modello di crescita più aderente agli obiettivi di Agenda 2030, che metta al centro del progetto i lavoratori, attraverso, ad esempio, il modello cooperativo.

Ai settori sopra individuati si aggiunge poi il turismo, che costituisce un settore molto rilevante nell'economia dell'Unione europea e che ha subito una contrazione importante a causa della pandemia da Covid-19. A livello europeo, infatti, nel 2019 il settore del turismo contribuiva per circa il 10% del PIL europeo e occupava circa 38,5 milioni di persone. Il sostegno dell'Unione europea sarà rivolto alla promozione di un turismo sostenibile, innovativo e digitale.

Dal punto di vista degli effetti negativi, la transizione digitale crea una serie di sfide da affrontare in alcuni settori tradizionali. La digitalizzazione delle attività economiche renderà necessario un numero minore di addetti, con effetti sull'occupazione, come segnalato dalla maggior parte degli studi scientifici. Al contempo, vi saranno lavori più complessi che richiederanno competenze tecniche specifiche sempre maggiori, come emerge anche dall'analisi condotta nel secondo capitolo.

I primi effetti della transizione digitale sono evidenti nel settore commerciale, finanziario e dell'intrattenimento. La transizione digitale, inoltre, potrebbe generare, se non ben governata, anche la precarizzazione dei posti di lavoro e un ulteriore sviluppo della "gig economy". Vi è dunque il rischio che i benefici della digitalizzazione vengano colti da pochi operatori e che la transizione digitale, se non ben governata, allontani, piuttosto che avvicinare, l'obiettivo di sviluppo sostenibile relativo alla piena occupazione e alla promozione di un lavoro dignitoso. Similmente, anche la transizione verde avrà degli effetti occupazionali, a causa della chiusura o dello spostamento delle attività più inquinanti ovvero della modifica dei processi produttivi.

I settori interessati maggiormente dalla transizione dovrebbero essere quelli responsabili complessivamente del 90% di tutte le emissioni di CO<sub>2</sub> prodotte dai settori economici: produzione di energia elettrica, industria estrattiva, agricoltura e industria manifatturiera. Tali settori, tuttavia, generano meno del 25% dell'occupazione e del valore aggiunto a livello europeo. Sono necessarie, perciò, anche adeguate politiche attive per il lavoro.

## **Una prima riflessione: gli impatti sull'organizzazione del lavoro dopo la pandemia**

Quanto enunciato nei primi due paragrafi delle Conclusioni porta ad alcune osservazioni sintetiche. L'innovazione organizzativa che si esprime nelle nuove forme di relazione uomo-macchina, da quella delle *high-performance work practices* fino a quella, oggi più discussa, del lavoro da remoto (in particolare il lavoro agile) sono profondamente connesse a un concetto di sostenibilità del lavoro che la pandemia stessa ha contribuito a

rilanciare. Sostenibilità intesa sia dal punto di vista ambientale, e quindi connessa anche a tecnologie che intervengono a questo fine, sia in relazione alle modalità di produzione e di lavoro, che siano rispettose della dignità della persona. La riduzione del carico di lavoro manuale consente di immaginare, pur all'interno di un processo lungo, un lavoro più sostenibile per la salute fisica e mentale. Allo stesso tempo, una forma di lavoro da remoto che salvaguardi dai rischi psico-sociali ma che potenzi l'autonomia dei lavoratori e la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, è uno strumento importante verso la sostenibilità.

Il concetto stesso di lavoro sostenibile può essere una guida per la definizione di come modellare questi strumenti produttivi e organizzativi e un argine a un loro utilizzo che abbia una finalità meramente estrattiva di capitale fisico e intellettuale.

Da questo punto di vista emerge un'esigenza di condivisione come chiave del metodo con cui questi strumenti vengono introdotti. In particolare, forme di partecipazione organizzativa dei lavoratori che possono attuarsi attraverso buone relazioni industriali all'interno dei contesti aziendali, paiono una strada interessante da percorrere per conciliare le esigenze produttive e la sostenibilità del lavoro. L'introduzione unilaterale di questi strumenti potrebbe portare infatti, in contesti di scarsa o non piena conoscenza delle esigenze dei lavoratori stessi, a un crescente livello di non-sostenibilità organizzativa che rischierebbe non solo di intaccare il clima aziendale ma, soprattutto, di vanificare lo sforzo organizzativo stesso, in particolare a fronte dell'introduzione di pratiche che vedono nel coinvolgimento attivo dei lavoratori una precondizione necessaria. La sfida dell'organizzazione del lavoro nell'odierno contesto di trasformazione non è quindi solo una questione tecnica o manageriale, ma di ripensamento dell'idea stessa dell'impresa, delle sue relazioni e dei suoi componenti.

### **Un secondo risultato della ricerca: il problema del mismatch**

Il tema dell'occupazione diviene cruciale a fronte dei grandi cambiamenti in atto, proprio nei momenti in cui è più necessario sostenere la crescita.

A livello europeo, vi è un forte divario (o mismatch) tra domanda e offerta di specialisti in TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione): circa l'8,2% di tutti i posti vacanti è riferibile a tale gruppo, ma gli specialisti in TIC rappresentano meno del 4% della forza lavoro nell'Unione europea.

In Italia, però, il problema è ancora più grave. Ad aprile 2021 – dati Istat – 488mila persone cercavano lavoro e, contemporaneamente, le imprese chiedevano circa 243mila lavoratori che non riuscivano a trovare. Secondo il Bollettino Excelsior, per giugno 2021 le imprese avrebbero voluto assumere 560mila lavoratori che, nel 30 per cento dei casi, sono stati di “difficile reperimento”. Se nel 13 per cento dei casi le imprese trovano candidati senza le competenze richieste, 15 volte su cento mancano completamente le candidature, cioè le persone non rispondono alle inserzioni.

Il Rapporto ha approfondito l'argomento effettuando un sondaggio (riportato nel quinto capitolo) fra dirigenti delle risorse umane, manager di aziende, di associazioni di impresa e di aziende di servizi per il lavoro che mostra quali sono le difficoltà nel trovare personale adatto alle esigenze delle imprese. In particolare, la carenza di formazione scolastica è fortemente sottolineata dalle aziende di piccola dimensione, mentre per le grandi imprese la preparazione tecnica è ritenuta buona.

La rete dei centri pubblici per l'impiego non viene presa in considerazione e, in generale, si conferma l'assenza di una rete integrata di servizi al lavoro (il ricorso alle APL riguarda prevalentemente la ricerca di personale in somministrazione – a volte considerato come periodo di prova – ma sono poco utilizzate per la ricerca e selezione). Nella sostanza tutti gli intervistati condividono l'evidenza “dell'assenza di politiche attive” per il lavoro, elemento che comporta che le imprese si muovano senza supporto di servizi strutturati per la ricerca del personale.

Da ultimo, gli intervistati evidenziano due fattori che stanno cambiando i lavori: il primo riguarda l'impatto sempre più rilevante della digitalizzazione sulle attività lavorative; il secondo lo smart working e le previsioni del suo sviluppo nel prossimo futuro. Su questo tema l'entusiasmo dei primi periodi pare ormai definitivamente archiviato. La previsione di tutti è che si arriverà a una flessibilità contrattata che contempla uno o al massimo due giorni settimanali di lavoro fuori ufficio. Tutti hanno richiamato il fatto che il lavoro è soprattutto relazione sociale e la rottura imposta dal lockdown è stata pagata in termini di difficoltà nella crescita all'interno dell'azienda.

Il fenomeno è destinato ad allargarsi, se si pensa che alcuni settori, come ad esempio quelli delle raffinerie o dell'*automotive*, legati a combustibili tradizionali, il commercio o il sistema del credito che non fanno uso di Internet, sono destinati necessariamente a ridimensionarsi o a morire di fronte alla transizione ecologica e digitale.

Centrale è quindi il tema dell'adeguamento e del trasferimento delle competenze necessarie per sostenere l'occupazione nei settori interessati dalla trasformazione economica e dal nuovo paradigma di sviluppo sostenibile, in uno scenario di invecchiamento della popolazione e di mobilità dei lavoratori tra i diversi Stati, come visto nel primo capitolo.

A livello operativo, pertanto, diviene fondamentale accompagnare il processo di trasformazione economica valutando in che modo le competenze dei lavoratori di interi settori interessati dalla transizione possano essere trasferite o integrate per consentire di cogliere le opportunità offerte dal nuovo modello di sviluppo sostenibile perseguito.

## **Nuove competenze, mismatch e politiche per il lavoro sussidiarie dell'Agenda 2030 dell'ONU**

C'è ora da chiedersi quali politiche siano necessarie per accompagnare le profonde trasformazioni in atto.

I *megatrend* esaminati nel primo capitolo e la crisi scaturita dalla pandemia da Covid-19 hanno indotto l'Unione europea a definire una nuova strategia di crescita atta a favorire la maturazione di nuove competenze per affrontare i cambiamenti in corso.

Infatti, anche in occupazioni specifiche, le competenze rilevanti possono essere diverse a seconda del settore in cui il lavoratore è impiegato, o a seconda dell'area geografica in cui è inserito.

La trasformazione dell'economia e il perseguimento degli obiettivi di transizione verde e digitale potrà essere sfruttata appieno da alcune aree del territorio nazionale, ma presenta il rischio di allargare i divari e le disuguaglianze sociali nei territori meno sviluppati. I territori in ritardo dal punto di vista dello sviluppo sono quelli dove si collocano le imprese più fragili che si caratterizzano per essere meno innovative, meno digitalizzate e meno esportatrici. Tali imprese sono state già messe a dura prova dalla crisi scaturita dalla pan-

demia da Covid-19 e potrebbero essere espulse dal mercato a seguito del mutamento del paradigma di sviluppo, con effetti occupazionali negativi.

In altri termini, il mercato del lavoro non è uniforme, bensì caratterizzato da diversi mercati del lavoro locali che hanno caratteristiche spesso molto differenti e in cui si registrano i fenomeni di mismatch più rilevanti.

Diventa fondamentale per tali territori, in un'ottica sussidiaria, essere accompagnati, sostenuti o, nei casi più gravi, sostituiti dal livello nazionale, per realizzare gli investimenti necessari volti a ridurre i divari nella transizione verde e digitale, oltre che di cittadinanza, favorendo nuove opportunità occupazionali e di insediamento di imprese e, nel contempo, appare essenziale assegnare una parte rilevante degli investimenti destinati a tali territori all'economia sociale, che potrebbe generare l'effetto di creare nuova occupazione e di far crescere il capitale sociale esistente.

Ciò presuppone una elevata conoscenza delle imprese e dei fabbisogni dei territori, ovvero dei mercati del lavoro, e la capacità di definire tempestivamente le politiche pubbliche necessarie all'occupazione in partenariato con il settore produttivo.

È richiesto, quindi, un approccio sussidiario per ragionare in termini di competenze e affrontare in modo efficace i mismatch presenti nei diversi mercati del lavoro locale che hanno caratteristiche spesso molto differenti.

Per questi motivi l'approccio dell'Agenda 2030 – che dovrebbe guidare l'azione politica di tutti gli Stati membri e del governo nazionale per preparare ai nuovi lavori ed evitare il mismatch – è di tipo sussidiario, tipicamente bottom up. Si propone dunque di:

- aumentare considerevolmente entro il 2030 il numero di giovani e adulti con competenze specifiche – anche tecniche e professionali – per l'occupazione (posti di lavoro dignitosi) e per l'imprenditoria (obiettivo 4.2);
- raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione, con particolare attenzione all'alto valore aggiunto e ai settori a elevata intensità di lavoro (obiettivo 8.2);
- promuovere politiche orientate allo sviluppo, che supportino le attività produttive, la creazione di posti di lavoro dignitosi, l'imprenditoria, la creatività e l'innovazione e che incoraggino la formazione e la crescita delle PMI, anche attraverso l'accesso a servizi finanziari (obiettivo 8.3);
- garantire entro il 2030 un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per donne e uomini – compresi i giovani e le persone con disabilità – e una corretta remunerazione per lavori di equo valore (obiettivo 8.5);
- proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, inclusi gli immigrati – in particolare le donne – e i precari (obiettivo 8.8);
- concepire e implementare entro il 2030 politiche che favoriscano un turismo sostenibile che crei lavoro e promuova la cultura del territorio e i prodotti locali (obiettivo 8.9)
- sviluppare e rendere operativa entro il 2020 una strategia globale per l'occupazione giovanile e implementare il Patto Globale per l'Occupazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (obiettivo 8.b).

## Politiche sussidiarie per istruzione e formazione al centro del Recovery plan per l'Italia

Le riflessioni contenute nel Rapporto portano ad avanzare suggerimenti cruciali per l'utilizzo del Recovery plan e degli altri strumenti finanziari dell'Unione europea, che faranno arrivare al nostro Paese molte risorse economiche, circa 245 miliardi di euro. Se quanto abbiamo visto è vero, ci chiediamo se esso condurrà anche a un'idea nuova di lavoro o se sarà solo uno stanziamento di fondi senza progetto e senza orizzonte ideale.

Molti investimenti e nuove infrastrutture metteranno sicuramente in moto la domanda di lavoro con una crescita stimata dell'occupazione totale del 3,2%, ma se non verranno accompagnati da una visione del lavoro e dei suoi cambiamenti come quelli sopra descritti rischieranno di essere inutili.

Nell'ottica sintetizzata nei precedenti paragrafi e contenuta nell'Agenda 2030, sarà cruciale migliorare il coordinamento tra politiche economiche e politiche per il lavoro partendo dalla conoscenza degli aspetti micro delle nuove competenze necessarie ai lavoratori. Anche in questo caso l'approccio bottom-up è importante.

Alcuni criteri sembrano fondamentali:

1. Per quanto detto nel capitolo 3, appare decisivo individuare i settori nei quali si genereranno opportunità occupazionali e quelli che registreranno le ricadute negative della transizione verde e digitale.
2. Un tassello fondamentale nel quadro di misure volte a ridurre il mismatch tra domanda e offerta è costituito dalla riforma del sistema di orientamento. Se esistono migliaia e migliaia di posizioni lavorative vacanti e la contemporanea diffusa sensazione che il lavoro manchi, significa che i canali che mettono in comunicazione domanda e offerta non funzionano.

Occorre sottolineare che la selezione del personale è tuttora gestita soprattutto attraverso canali diretti dell'impresa, sia personali che territoriali degli imprenditori, sia attraverso i siti Web aziendali. La rete Internet, in particolare i social network, sono sempre più strumenti che fanno parte del processo di selezione del personale.

3. La questione cruciale riguarda, tuttavia, l'istruzione e la formazione professionale. Il 15,4 per cento dei disoccupati ha la licenza di scuola elementare o nessun titolo di studio; 13,3 per cento possiede la licenza di scuola media; il 9 per cento il diploma di scuola superiore; il 5,1 per cento la laurea o un titolo post-laurea. Non interrompere precocemente gli studi, quindi, è e rimane la scelta fondamentale per inserirsi nel mercato del lavoro. Nel nostro Paese dobbiamo lavorare di più e studiare di più. Ancora troppo pochi sono quelli che arrivano ad avere una preparazione terziaria e di natura tecnico-scientifica adeguata alle richieste del mercato del lavoro.
4. In questo quadro, come si evidenzia nel Rapporto, diviene cruciale la formazione professionale. Essa è particolarmente considerata dalle grandi imprese e viene ritenuta fondamentale per artigiani e PMI, ma è ancora poco diffusa: mancano giovani per molte discipline e il sistema duale non è rispondente alle necessità delle imprese. Un giudizio positivo generalizzato si riscontra per gli ITS, che le imprese ritengono debbano crescere in termini numerici, diffondersi territorialmente ed essere semplificati nella governance. Non è un caso che il presidente del consiglio, Mario Draghi, abbia parlato della necessità di rinforzare il sistema di formazione terziario non universitario (ITS) e abbia inserito nel PNRR un investimento di circa 20 volte superiore a quan-

to finora previsto per raggiungere in questo modo gli standard europei. Le famiglie sentono come un'onta che un ragazzo scelga l'istituto professionale anziché il liceo, soprattutto se appartengono a fasce abbienti; e ciò è del tutto irrazionale perché, secondo dati del 2019 pre-pandemia, l'istruzione e la formazione tecnica e professionale sono un percorso alternativo per l'ingresso nel mondo del lavoro: i giovani adulti (25-34enni) che hanno raggiunto un livello d'istruzione secondario o post-secondario non terziario professionale hanno prospettive d'impiego simili ai giovani che hanno ottenuto un titolo di studio terziario. Questo trend appare confermato anche per il futuro.

5. Non solo: non bisogna mai interrompere il percorso di istruzione. La dimensione dell'impegno per la formazione continua dei lavoratori è segnalata dall'Action plan attuativo dell'European Pillar of Social Rights. L'obiettivo da raggiungere per il 2030 è che il 60% dei lavoratori sia coinvolto ogni anno in attività formative adeguate (ora la media europea è attorno al 35% e quella italiana supera appena il 10%) e che l'80% degli adulti possessa almeno competenze digitali di base.

Investire in formazione durante tutto l'arco della vita è fondamentale: un nuovo modo di formarci è il cambiamento richiesto e in corso sotto i nostri occhi. La sfida delle competenze non è connessa solo alla transizione digitale, ma si estende anche alla transizione verde e richiede di sostenere la trasformazione dei sistemi di istruzione e formazione.

Da questo punto di vista, è di grande importanza il segnale dato dall' art. 48-bis. del Decreto Sostegni bis n. 73/2021 riguardante il Credito d'imposta sui costi sostenuti dalle imprese per la formazione professionale di alto livello dei propri dipendenti: "A tutte le imprese – si legge al capitolo 1 – indipendentemente dalla forma giuridica, dalla dimensione aziendale e dal settore economico in cui operano, che effettuano spese per attività di formazione professionale di alto livello nel periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2020, è riconosciuto un credito d'imposta in misura pari al 25 per cento, nel limite massimo complessivo delle risorse di cui al comma 5".

6. Non basta però investire in formazione professionale. Affrontare il tema del divario tra domanda e offerta di lavoro significa anche incrementare la quota di giovani diplomati e laureati paurosamente basso in Italia. Secondo dati Istat, nel 2019 tale quota è risultata del 62,2%, molto inferiore alla quota media europea (78,7% nell'Ue28), ancor più distante dai livelli dei principali Paesi dell'Unione (86% in Germania, 80,4% in Francia e 81,1% nel Regno Unito). Solo Spagna, Malta e Portogallo presentano valori inferiori all'Italia. Non meno ampio è il divario rispetto alla quota di popolazione di 25-64enni con un titolo di studio terziario: 19,6%, contro un valore medio europeo del 33,2%. Anche la crescita della popolazione laureata è più lenta rispetto agli altri Paesi dell'Unione, con un incremento di soli 0,3 punti nell'ultimo anno (+0,9 punti in media Ue) e di 2,7 punti nell'ultimo quinquennio (+3,9 punti in media Ue). Senza una forte crescita dell'istruzione sarà impossibile imparare nuovi lavori.
7. Tuttavia non sarebbe sufficiente una crescita solo quantitativa: occorre anche investire in un tipo diverso di istruzione. Le nuove professioni che si stanno affermando – descritte nel Rapporto – stanno facendo emergere il crescente valore, rispetto al passato, di abilità trasversali legate alla personalità, quali la capacità di collaborare e di comunicare. C'è da aspettarsi che, proseguendo su questa linea, la velocità dei

cambiamenti, unita alla difficile congiuntura economica in corso, metterà sempre più al centro dell'attenzione la capacità di "imparare a imparare", di cui qualità legate alla personalità come passione, grinta, capacità critica, umiltà, creatività, apertura mentale, responsabilità, stabilità emotiva sono una parte decisiva.

In questo contesto è emerso un nuovo approccio al concetto di capitale umano che lo lega anche a quelle abilità e qualità che prendono il nome di *soft skills*, *non cognitive skills* o *character skills*: tratti di personalità innati e formati dall'interazione con l'ambiente, che condizionano l'apprendimento e le abilità lavorative e possono cambiare in maniera significativa nel corso dell'esistenza di un individuo (Heckman et al.)<sup>1</sup>.

In un recente volume dedicato a questo tema<sup>2</sup>, Chiosso e Grassi (2021) mostrano la differenza di tale concetto rispetto alla precedente concezione di capitale umano, dandone una lettura di tipo pedagogico: "Mentre la costruzione della competenza poggiava su una concezione dell'uomo come parte di un sistema da organizzare nel segno della massima efficienza ed efficacia, le *non cognitive skills* considerano l'esperienza umana a più vasto raggio. In essa non solo hanno diritto di cittadinanza anche altre esperienze vitali oltre a quelle finalizzate alla conoscenza, ma proprio queste sono in grado di dare maggiore spessore alla competenza stessa"<sup>3</sup>. "Pensiamo alla capacità di prendere iniziativa, di pensare per problemi (cioè di far domande), di imparare a lavorare insieme per raggiungere uno scopo comune. O pensiamo anche all'impegno, alla motivazione, alla capacità di autoregolarsi, all'affidabilità e all'adattabilità"<sup>4</sup>.

I Report OECD 2015 e 2017<sup>5</sup> sottolineano il ruolo delle *non cognitive skills* come fattore chiave per la riuscita in diverse dimensioni della vita, congiuntamente alle *cognitive skills*, mettendo in luce come esse si rafforzino reciprocamente. La coscienziosità, l'amicalità, l'apertura alla realtà e la stabilità emotiva sono le *non cognitive skills* che più determinano il successo degli individui, aumentano la capacità di perseguire e raggiungere gli obiettivi, di lavorare insieme agli altri e gestire le emozioni e le reazioni. Ne consegue la necessità di promuovere lo sviluppo del bambino da tutti i punti di vista, non solo cognitivo e accademico, ma anche sociale e relazionale.

## Un cambiamento di mentalità

Per concludere occorre introdurre una ulteriore considerazione che mette in gioco un elemento, se vogliamo, ancora più immateriale della vicenda, quello che riguarda l'approccio culturale, valoriale. Il mercato del lavoro italiano è caratterizzato da tassi di occupazione più bassi della media dei Paesi europei. Come sappiamo, in Italia, con la pandemia, il tasso di occupazione nel 2020 è calato più della media europea, soprattutto per le donne e i giovani, nonostante l'ampio utilizzo degli ammortizzatori sociali. Dopo la Grecia,

- 1 Heckman, J. J., Humphries, J. E., Kautz, T. (a cura di) (2014), *The myth of achievement tests: The GED and the role of character in American life*, University of Chicago Press, Chicago.
- 2 Chiosso G., Poggi A.M., Vittadini G. (2021), *Viaggio nelle character skills. Persone, relazioni, valori*, Il Mulino, Bologna.
- 3 Chiosso G., Grassi O. (2021), *Oltre l'egemonia del cognitivo*, in Chiosso G., Poggi A.M., Vittadini G. (2021), p. 33.
- 4 Chiosso G., Poggi A.M., Vittadini G., *Introduzione*, in Chiosso G., Poggi A.M., Vittadini G. (2021), p. 10.
- 5 OECD (2015), *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris; OECD (2017), *Skills and Global Value Chains*, OECD Skills Outlook, OECD Publishing, Paris.

registriamo il dato peggiore, essendo passati dal 59 per cento del 2019 al 58,1 per cento (mentre nello stesso periodo, la media europea è passata dal 68,5 al 67,7 per cento – dati Eurostat). Il divario è ancora maggiore se si considerano i giovani fra i 15 e i 29 anni: 54 per cento contro una media europea del 76,2 per cento. L'Italia è lontanissima da quel 78 per cento previsto come benchmark al 2030 per gli Stati membri dall'Action Plan europeo relativo all'attuazione del *Pillar of social rights*. I dati non sono migliori per quanto riguarda l'occupazione femminile: Italia 49,4 per cento, UE 64,2). L'obiettivo del 60% di tasso di occupazione femminile è raggiunto solo dall'Emilia Romagna e dalla Lombardia, mentre al Sud esso oscilla fra il 30 e il 40%.

La pandemia ha peggiorato la condizione di chi già stava peggio. Il blocco dei licenziamenti e la *cig* hanno fatto sì che il peso della crisi fosse pagato dai lavoratori con contratti a termine, dai somministrati e fossero interrotti i tirocini: tutte tipologie di contratto molto in uso nei servizi, laddove proprio le donne e i giovani sono i maggiormente coinvolti. In questa crisi quasi il 30% di chi ha perso il lavoro era lavoratore autonomo (e "Partita Iva"). Occorrono tutti gli investimenti in infrastrutture, adeguamenti produttivi, istruzione, formazione necessari per adeguarsi ai nuovi lavori descritti in precedenza.

Tuttavia, dobbiamo ammettere che è anche necessario un cambio di mentalità. Il Paese dei 25 milioni di emigranti alla ricerca del lavoro – del lavoro nel primo articolo della Costituzione, del lavoro come strumento di mobilità verticale – sembra essere affetto da un pernicioso immobilismo le cui ragioni in questa sede possiamo solo accennare.

Lavoriamo poco anche perché dal punto di vista di chi cerca lavoro in molte zone del Paese si preferisce il reddito di cittadinanza unito al lavoro nero, piuttosto che la ricerca del lavoro e si concepisce il lavoro come "posto fisso" da difendere a ogni costo piuttosto che un "percorso" che obbliga a cambiare.

Da questo punto di vista il 12% dei laureati italiani che vanno a lavorare all'estero e i ragazzi che sempre più scelgono università in territori dove è più semplice trovare lavoro, sono l'avanguardia di una nuova mentalità che tutti a ogni età dovremmo imitare.

Per lavorare oggi occorre essere flessibili, disponibili a cambiare anche luogo di vita. Dall'altra parte imprenditori e aziende devono smettere di concepire le persone come risorse da sfruttare. "È l'uomo la risorsa", come disse François Michelin nel suo intervento al Meeting per l'amicizia tra i popoli del 2004. È una enorme miopia che si ritorce contro le aziende non garantire adeguate retribuzioni minime, condizioni di lavoro dignitose, contratti di lavoro stabili, possibilità di formazione continua, orari di lavoro compatibili con una vita familiare e relazionale.

Soffermandoci su quest'ultimo importante aspetto, il conflitto tra lavoro e famiglia, per le donne italiane, non è mai stato risolto. Anzi, l'anno della pandemia sembra aver riportato l'orologio indietro addirittura di qualche decennio. La perdita del lavoro nel 2020 riguarda per il 98 per cento le donne: una donna su due alla fine del primo lockdown aveva rinunciato ad almeno un progetto a causa del Covid e il 31 per cento annullava o posticipava la ricerca di un lavoro. È un problema complesso che chiede di essere approfondito in altra sede e tocca temi quali il sistema di supporto alle famiglie in termini economici e di servizi di welfare, la tutela dei diritti dei lavoratori, l'organizzazione del lavoro, la conciliazione con i tempi di vita. Uno degli aspetti più importanti è che il cambiamento del lavoro debba coincidere soprattutto con un miglioramento delle condizioni di vita di uomini e donne.