





SERVICE INTELLIGENCE

COLLANA DI SCIENZA DEI SERVIZI

**2**

## *Direttore*

MARIO MEZZANZANICA  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

## *Comitato scientifico*

DARIO CAVENAGO  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

GUIDO LUIGI CANAVESI  
Università degli Studi di Macerata

EMILIO COLOMBO  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

ANDREW DEAN  
University of Exeter

PIERGIORGIO LOVAGLIO  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

# SERVICE INTELLIGENCE

COLLANA DI SCIENZA DEI SERVIZI

*You can't manage what you don't measure*

— Peter DRUCKER

Il tema dei servizi è di attualità per almeno tre ragioni. La prima ragione è di carattere generale, ed è riferibile al fatto che siamo entrati nella società dei servizi, in cui occupazione, crescita economica, e soddisfacimento dei bisogni dipendono sempre più — per lo meno nei paesi industrializzati — dalle attività di servizio. La seconda e la terza ragione riguardano l'elevata complessità della società dei servizi, che a sua volta dipende dalle aspettative di persone/utenti che esprimono una domanda di servizi personalizzati e caratterizzati da elevata qualità. Questo, a fronte di risorse limitate, pone il problema della ricerca di forme di razionalizzazione nel ciclo di vita dei servizi — progettazione, produzione ed erogazione — e di condizioni di economicità a livello micro e macro dei sistemi istituzionali a cui appartengono. Molti di questi servizi caratterizzano inoltre la welfare community, nel senso che sono il risultato dell'attuazione di una policy di governo territoriale basata sul ricorso a reti di attori e di istituzioni. Ciò rende ancora più evidente la necessità di una messa a punto di guide concettuali ed operative per la produzione ed erogazione, nonché il controllo degli impatti in termini di output e di outcome dei servizi.

Accanto a questi primi elementi vi è poi il fabbisogno di formazione per coloro che operano nei contesti del mercato, del quasi mercato o delle burocrazie. Per alcuni si tratta di costruire un ponte di conoscenza tra le competenze di origine e quelle necessarie per relazionarsi con nuovi soggetti all'interno e all'esterno dell'impresa, inclusi gli utenti e i fornitori. Così nelle pubbliche amministrazioni come negli enti senza scopo di lucro, entrambe tipiche istituzioni di erogazione di servizi, diventa più pressante l'esigenza di investimenti nelle competenze e nelle abilità per aggiornare i profili organizzativi storici degli attori.

Da ultimo — e tuttavia primo nella logica degli investimenti in conoscenza — è l'interesse di diversi percorsi di studi universitari alle tematiche dei servizi. È quindi sulle dimensioni dell'anticipazione (università), dello sviluppo (società e ruoli) e della complessità gestionale (varietà, qualità e rete) che trova motivo l'articolazione di questa collana, che rappresenta al contempo una introduzione e un'ipotesi di lavoro applicativo rispetto al tema dei servizi. Obiettivo è quello di proporre una serie di studi effettuati secondo i principi della Scienza dei servizi, all'interno del quale gli attori del mondo universitario come quelli delle istituzioni possano ripercorrere i diversi approcci al tema, e costruire secondo priorità modelli di analisi e progettazione dei servizi come criticità di gestione della conoscenza legate alle nuove tecnologie.

La Fondazione Obiettivo Lavoro esprime l'impegno delle forze dell'economia sociale nella ricerca, nella promozione, nella diffusione delle buone pratiche sui temi del lavoro, della responsabilità sociale e della sussidiarietà. La Fondazione nasce dall'incontro dei mondi e delle iniziative di Legacoop e Compagnia delle Opere, gli stessi che hanno ispirato e contribuito a fondare e sostenere le attività del Gruppo Obiettivo Lavoro. Le finalità della Fondazione sono esclusivamente di studio e diffusione della conoscenza. La Fondazione non ha finalità di lucro e si propone di:

- promuovere e sviluppare conoscenza, ricerca universitaria, formazione e cultura sul mercato del lavoro e occupazione, quali, ad esempio: mercati del lavoro territoriali, mercati di specifiche figure professionali, la mobilità geografica, anche internazionale, del lavoro, le politiche occupazionali regionali e di diversi paesi, le azioni rivolte all'occupazione di figure svantaggiate; tutto ciò a mero titolo esemplificativo e non esaustivo;
- promuovere e sostenere iniziative che abbiano lo scopo di sviluppare e migliorare il lavoro e l'occupazione, in particolare delle figure più svantaggiate nel mercato del lavoro, quali, a titolo esemplificativo: azioni positive per l'occupazione dei giovani e delle donne, azioni per la promozione di innovazione nel mondo del lavoro, azioni rivolte alla creazione e alla promozione di nuove cooperative, in particolare di giovani e di altre figure svantaggiate sul mercato del lavoro in Italia e all'estero;
- promuovere e sostenere iniziative rivolte alla diffusione di buone pratiche di responsabilità sociale in particolare attraverso il finanziamento della ricerca di base e applicata sulla responsabilità sociale favorendo il contributo italiano alla comunità scientifica nazionale ed internazionale attive su questo tema;
- promuovere e sostenere iniziative rivolte alla diffusione di buone pratiche di sussidiarietà in particolare attraverso il finanziamento della ricerca di base e applicata sulla sussidiarietà favorendo il contributo italiano alla comunità scientifica nazionale ed internazionale attiva su questo tema.

Il presente volume è stato realizzato con la collaborazione del CRISP, Centro di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità, e della Fondazione per la Sussidiarietà.

# **Ipotesi di lavoro**

## **Le dinamiche, i servizi e i giudizi che cambiano il mercato del lavoro**

Secondo rapporto sul Mercato del Lavoro  
della Fondazione Obiettivo Lavoro

*a cura di*  
Mario Mezzanzanica

*Prefazione di*  
Alessandro Ramazza

*Introduzione di*  
Giorgio Vittadini

*Contributi di*  
Roberto Boselli, Guido Canavesi, Dario Cavenago, Emilio Colombo,  
Alessandro Giuliani, Claudia Graziani, Piergiorgio Lovaglio, Maria  
Elena Magrin, Mattia Martini, Mario Mezzanzanica, Cristina  
Monticelli, Gloria Ronzoni



Copyright © MMXIII  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133/A-B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-6541-9

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: ottobre 2013

# Indice

- 9 *Prefazione*  
Alessandro Ramazza
- 11 *Introduzione*  
Giorgio Vittadini
- 17 *Capitolo I*  
*I flussi del mercato del lavoro: evidenze empiriche da dati ufficiali e dati amministrativi longitudinali*  
Piergiorgio Lovaglio, Mario Mezzanica
- 1.1. Introduzione, 17 – 1.2. Principali indicatori del mercato del lavoro italiano ed europeo al primo semestre 2013, 19 – 1.2.1. *Disoccupati ed inattivi*, 20 – 1.2.2. *Occupati*, 25 – 1.2.3. *Previsioni ed obiettivi europei (Europe 2020)*, 27 – 1.3. Rendimento del capitale umano in Italia, 30 – 1.3.1. *Dati europei*, 32 – 1.3.2. *Dati italiani*, 33 – 1.3.3. *La teoria del mismatch*, 38 – 1.4. Analisi dei flussi da database amministrativi delle Comunicazioni Obbligatorie, 40 – 1.4.1. *Metodi statistici*, 42 – 1.4.2. *Il database analizzato e gli indicatori analizzati*, 44 – 1.4.3. *Risultati*, 46 – 1.4.4. *Caratterizzazione degli status per caratteristiche dei lavoratori*, 60 – 1.4.5. *Focus: Probabilità di permanenza e flussi da lavoro atipico*, 67 – 1.4.6. *Conclusioni*, 72 – *Bibliografia*, 74.
- 77 *Capitolo II*  
*L'offerta di lavoro sul web*  
Roberto Boselli, Emilio Colombo, Claudia Graziani, Mario Mezzanica, Gloria Ronzoni
- 2.1. Introduzione, 77 – 2.2. Dati del web, 80 – 2.2.1. *Metodologia di creazione della Tassonomia*, 81 – 2.2.2. *I Numeri del Web*, 88 – 2.3. Confronto COB e WEB, 101 – 2.3.1. *Conclusioni*, 109 – 2.4. Il valore aggiunto del dato qualitativo, 110 – 2.4.1. *Introduzione*, 110 – 2.4.2. *Il problema del mismatch*, 113 – 2.4.3. *Le cause del mismatch qualitativo*, 114 – 2.4.4. *Come si misura il mismatch qualitativo*, 116 – 2.4.5. *Dalla misurazione del mismatch alla misurazione delle skills*, 117 – 2.4.6. *La misura qualitativa come possibile contributo al problema della misurazione delle skills*, 118 – 2.4.7. *La misura*

qualitativa degli annunci sul web, 120 – 2.4.8. Alcuni esempi specifici, 125 – 2.4.9. Il dato qualitativo e il problema del mismatch, 130 – Bibliografia, 131.

135

### Capitolo III

#### *Sviluppo personale e sviluppo professionale: fattori critici nella ricostruzione dell'occupabilità*

Dario Cavenago, Maria Elena Magrin, Mattia Martini, Cristina Monticelli

3.1. Introduzione, 135 – 3.2. Metodologia e caratteristiche del campione, 138 – 3.3. Risultati dell'indagine. Occupabilità individuale, 145 – 3.3.1. *Premessa*, 145 – 3.3.2. *Indicatori*, 146 – 3.3.3. *Misure*, 147 – 3.3.4. *Analisi delle differenze nei livelli di occupabilità individuale*, 151 – 3.4. Attività di formazione, 157 – 3.4.1. *Premessa*, 157 – 3.4.2. *Indicatori*, 158 – 3.4.3. *Misure*, 159 – 3.4.4. *Analisi delle differenze nella partecipazione ad attività di formazione*, 161 – 3.4.5. *Attività di formazione e occupabilità individuale*, 165 – 3.5. Opportunità di sviluppo in azienda, 168 – 3.5.1. *Premessa*, 168 – 3.5.2. *Indicatori*, 172 – 3.5.3. *Misure*, 173 – 3.5.4. *Analisi delle differenze nelle opportunità di apprendimento sul posto di lavoro*, 173 – 3.5.5. *Opportunità di sviluppo in azienda e occupabilità individuale*, 176 – 3.6. Servizi dell'agenzia per il lavoro, 177 – 3.6.1. *Premessa*, 177 – 3.6.2. *Indicatori*, 179 – 3.6.3. *Misure*, 180 – 3.6.4. *Analisi delle differenze nei servizi dell'agenzia per il lavoro*, 181 – 3.6.5. *Servizi dell'agenzia per il lavoro e occupabilità individuale*, 184 – 3.7. Risorse psicologiche, 187 – 3.7.1. *Premessa*, 187 – 3.7.2. *Gli Indicatori*, 188 – 3.7.3. *Le misure*, 190 – 3.7.4. *Analisi delle differenze nei livelli di risorse psicologiche*, 195 – 3.7.5. *Risorse di resilienza, risorse di occupabilità e outcome di occupabilità*, 205 – 3.7.6. *Il ruolo delle risorse psicologiche*, 208 – Bibliografia, 216.

221

### Capitolo IV

#### *Le politiche regionali del lavoro*

Guido Canavesi, Alessandro Giuliani

4.1. Le politiche del lavoro, una dimensione fondamentale, ma poco conosciuta, dei mercati del lavoro, 221 – 4.2. Il quadro complesso delle politiche del lavoro: le fonti e gli attori istituzionali. Il ruolo di Italia Lavoro, 223 – 4.3. Le tipologie di intervento in materia di politiche del lavoro, 228 – 4.4. Uno sguardo alle politiche del lavoro in alcune regioni, 233 – 4.4.1. *Lombardia*, 233 – 4.4.2. *Piemonte*, 239 – 4.4.3. *Emilia Romagna*, 249 – 4.4.4. *Veneto*, 259 – 4.4.5. *Marche*, 266 – 4.4.6. *Puglia*, 269 – 4.5. Per un rilancio del tema. Alcune “provvisorie” considerazioni finali, 271.

275

### *Gli Autori*

## Prefazione

Il quinto anno pieno di crisi internazionale ha rinforzato quei cambiamenti nella geografia del mercato e nelle aspettative sociali che la crisi stessa ha determinato, dal suo primo apparire nel nostro Paese ad ottobre 2008.

Stanno cambiando i “luoghi” del mercato, e cambiano rapidamente anche le sue dinamiche interne, a misura sia dei nuovi strumenti utilizzabili che soprattutto della nuova articolazione della domanda delle imprese. Per tutti i soggetti e gli operatori che si occupano di lavoro è necessaria una nuova alfabetizzazione, secondo un paradigma di modernità dai tratti inediti per la tradizione italiana.

La seconda edizione del Rapporto promosso dalla Fondazione Obiettivo Lavoro si inserisce nei processi di cambiamento con l'intenzione di portare una nuova bussola, nuovi orizzonti di orientamento per la domanda e l'offerta, così come per i soggetti privati e pubblici che la gestiscono e la indirizzano. Il concetto di occupabilità, la necessità della transizione fra lavori, la rapidità indispensabile nello svolgimento dei processi e degli adempimenti, hanno tutti come denominatore comune il superamento della staticità, della burocratizzazione, del familismo che per decenni hanno irrigidito e spesso congelato la crescita qualitativa delle persone e dei prodotti, e con essa l'innovazione e la competitività complessiva del Sistema Italia.

Il Rapporto 2013 entra in profondità, con analisi verticali molto dettagliate, nelle specificità dei territori, dei profili professionali, delle politiche pubbliche di sostegno e promozione. Di particolare rilievo è l'analisi comparata fra l'efficienza ed efficacia dei canali tradizionali di matching fra domanda ed offerta, ed il ruolo sempre più diffuso ed integrato degli strumenti disponibili sulla “piazza” del web.

Internet apre spazi consistenti di incontro diretto, di autopromozione, di conoscenza non mediata e per questo più efficace: è lo strumento principe per l'assunzione personale di iniziativa e responsabilità, per costruire conoscenza ed accesso più diretto alle opportunità. Sia chiaro: in alcun modo lo strumento del web può sostituire la conoscenza e l'incontro personale, la qualità che da essi

può nascere. La distintività di un operatore quale una Agenzia per il Lavoro continuerà ad essere misurabile nella competenza e nella profondità del colloquio con i Lavoratori e con le Imprese. Ma il web, e in particolare la rete dei social network, sono un potente acceleratore di incontro, lo strumento più promettente proprio nella direzione del dinamismo e della transizione.

Dinamismo e transizione crediamo debbano essere anche gli obiettivi strategici delle politiche pubbliche a sostegno del lavoro, che devono orientarsi con maggior determinazione a sostenere in via privilegiata l'occupabilità, con investimenti di qualificazione e aggiornamento in progressiva sostituzione di tutele in grado di generare soltanto staticità, non sostenibili finanziariamente nel medio-lungo periodo, e che nel tempo azzerano le opportunità di realizzazione personale. Il rischio ed il timore dell'incertezza, dell'appiattimento, della banalizzazione del futuro tocca ormai pesantemente intere generazioni, i figli quanto i padri. Dal Rapporto 2013, così come dalla serie storica di dati del nostro Bilancio Sociale, emergono con nuovi significati i sostantivi spesso mal intesi e banalizzati di "precarietà" e "stabilità". L'Agenzia per il lavoro, specie attraverso lo strumento della Somministrazione, è in grado di garantire a lungo nuove e ripetute occasioni di occupazione ad un insieme di Lavoratori conosciuti ed apprezzati dall'Agenzia stessa e dalle Imprese. È una dimensione di "stabilità nella flessibilità" che tutela diritti, sicurezza e futuro, ma che deve essere completata da una serie di strumenti e di interventi in favore di quanti – giovani e meno giovani – si trovano esclusi da questo circolo virtuoso. Un intreccio nuovo fra processi di avvicinamento all'occupazione e alla rioccupazione è quanto oggi si richiede ad una Agenzia di qualità: un operatore privato che sappia proporre ed utilizzare l'intera gamma degli strumenti a propria disposizione, dalla consulenza per le imprese all'orientamento per i lavoratori, all'assessment, alla formazione, all'intervento nelle Politiche attive finanziate da soggetti pubblici.

Qualità sociale e transizione occupazionale possono essere reciprocamente causa ed effetto l'una dell'altra, se riusciamo tutti insieme a diffondere la cultura e l'alfabeto del cambiamento come fattore per un futuro più sicuro.

Alessandro Ramazza

Presidente di Obiettivo Lavoro S.p.A.

## Introduzione

Il presente lavoro è il risultato di un'attività di ricerca condotta su dati quantitativi e qualitativi e con un approccio multidisciplinare, il cui obiettivo è la verifica dei cambiamenti strutturali in essere nel mercato del lavoro italiano e di quelli potenziali che determineranno gli scenari futuri.

In particolare, il Rapporto analizza i fattori che descrivono una buona riuscita nei diversi percorsi lavorativi, l'utilizzo della rete internet come canale di divulgazione della domanda e dell'offerta di lavoro, i sistemi dei servizi per l'occupazione considerati dal punto di vista del loro contributo alla crescita del capitale umano e dell'occupabilità, e, infine, i diversi modelli di definizione e attuazione delle politiche di intervento a livello regionale.

I dati che emergono dallo studio parlano di un mondo del lavoro che sta subendo continui cambiamenti, indipendentemente dalle tipologie contrattuali, in un mercato sempre più dinamico, dove la tecnologia sta dando grande impulso ai processi di circolazione ed elaborazione delle informazioni e dove le istituzioni pubbliche e le organizzazioni private di servizi per il lavoro fanno fatica a stare al passo.

Non solo l'occupazione si è ridotta di più di sette punti negli ultimi quattro anni, ma neppure l'investimento in capitale umano è cresciuto o non viene appieno impiegato nel processo produttivo. I dati nazionali mostrano un quadro del mercato del lavoro a tinte fosche, determinato com'è da sensibili elementi di distorsione riscontrabili sia nell'offerta che nella domanda di lavoro. Il Rapporto tratta di fenomeni come l'overeducation, che riguarda in particolare il caso degli occupati in possesso di titoli universitari, la disponibilità molto ridotta di posti di lavoro a elevata qualifica, lo sbilanciamento, nella composizione dell'occupazione italiana, verso professioni manuali ed elementari e, contestualmente, la sostanziale stagnazione della crescita delle professioni ad elevata specializzazione. D'altra parte, la particolare composizione del tessuto imprenditoriale italiano (piccole imprese), non raggiunge la decisiva massa critica per assorbire figure

capaci di innestare un processo di sviluppo tecnologico e assorbire figure ad alta specializzazione.

I risultati dell'analisi longitudinale (dati amministrativi delle comunicazioni obbligatorie) che hanno preso in esame i flussi lavorativi di oltre 4 milioni di lavoratori in un'ampia area territoriale del Nord d'Italia, confermano tali dinamiche generali e, nel contempo, evidenziano l'accentuarsi degli effetti dell'attuale momento di crisi sulle situazioni più difficili.

Più specificamente, attraverso metodologie statistiche (Modelli longitudinali a classi latenti markoviani), sono stati descritti i variegati percorsi lavorativi della popolazione analizzata, identificando dei gruppi (cluster) che esprimono in maniera più sintetica lo status dei lavoratori in un determinato istante in termini di tipologia di contratti, durata o saturazione, numero di contratti ed impegno temporale (full-time vs part-time), sintetizzando in questo modo le carriere in un numero esiguo di gruppi prevalenti. Il prodotto finale dell'analisi è costituito da gruppi di lavoratori omogenei che per caratterizzazione costituiranno profili "con carriere migliori" (in termini di durata, tipologia e numero dei contratti ed impegno temporale) e, dall'altra, i profili più svantaggiati. In secondo luogo, avvalendosi della componente longitudinale, l'analisi ha consentito di analizzare, lungo il periodo considerato, i passaggi di stato (da parte dei lavoratori) tra i gruppi sopra individuati, mostrando le transizioni temporali più significative.

Più nello specifico, l'analisi statistica ha identificato 5 gruppi/status per ogni regione analizzata (Emilia Romagna, Lombardia e Piemonte), sotto un profilo generale, sostanzialmente simili tra regioni: in particolare sono emersi profili di lavoratori standard (tempo indeterminato e full-time) differenziati in base al numero di contratti (Status 1, Status 3), due profili di lavoratori atipici (a temine full o part-time) differenziati anch'essi dalla numerosità dei contratti in un determinato anno (Status 2, Status 4, rispettivamente) ed un profilo costituito o da lavoratori a tempo indeterminato part-time (parzialmente standard) oppure da atipici con basse saturazioni (Status 5).

L'analisi mette in luce il grande cammino ancora da compiere nella trasformazione delle politiche e dei servizi per il lavoro, ai fini di una più puntuale risposta ai mutevoli e differenti bisogni delle persone.

Un secondo rilevante aspetto trattato dalla presente ricerca è quello della domanda di lavoro pubblicata dalle aziende attraverso la rete

internet. In Italia, come negli altri Paesi europei, negli ultimi anni è cresciuto il numero di aziende che utilizzano, a vario titolo, i media sociali e i siti/servizi internet. In tale contesto, questi nuovi strumenti costituiscono sempre più un veicolo innovativo ed efficace di servizio a cittadini, aziende e pubbliche amministrazioni. E tra i servizi disponibili online un ruolo sempre più importante lo rivestono i servizi per il lavoro. È ormai una pratica consolidata il social recruiting, reso possibile dai media sociali e dai portali internet specializzati nel creare relazioni e attivare flussi di comunicazione. L'utilizzo di portali specializzati permette la pubblicazione delle offerte e delle domande di lavoro, una prima scrematura degli annunci e soprattutto la possibilità di avere descrizioni dettagliate delle offerte presenti ed eventualmente di candidarsi. Ai fini della presente ricerca si è scelto di esplorare i principali canali internet per l'intermediazione della domanda di lavoro. La grande quantità di informazioni presenti in questi strumenti impone una selezione a priori delle fonti, delle metodologie, delle tecniche e dei criteri per estrarre, elaborare ed analizzare le informazioni. Per questi motivi si è scelto di utilizzare soltanto alcuni siti e motori di ricerca specializzati. La selezione si è basata principalmente sulle funzionalità offerte dai siti, sulla qualità delle informazioni fornite e sul numero di annunci presenti, arrivando così a selezionare alcuni portali specializzati nell'intermediazione, alcuni siti di importanti testate giornalistiche e alcune Agenzie per il Lavoro.

I risultati ottenuti, pur se iniziali, sono interessanti sotto diversi punti di vista: l'ampiezza e la significatività delle informazioni, la tempestività dell'aggiornamento, il livello di dettaglio territoriale e la capacità di descrivere le competenze e le conoscenze richieste dai datori di lavoro per le diverse posizioni offerte permettono di mostrare che, in un mercato del lavoro non più caratterizzato dalla sicurezza del "posto fisso", diviene essenziale per le persone poter realizzare percorsi lavorativi che, pur contraddistinti da maggiore flessibilità, garantiscano una continuità di crescita in linea con i naturali fabbisogni di sviluppo delle persone.

Un terzo aspetto trattato nel presente volume riguarda l'identificazione dei fattori in grado di sostenere e promuovere lo sviluppo dell'occupabilità dei lavoratori, e quindi la loro capacità di trovare, mantenere o anche ritrovare un'occupazione, riuscendo a sviluppare nel tempo un percorso di lavoro "sostenibile". A questo scopo è stata condotta un'indagine su un campione di lavoratori temporanei

che nel corso del 2012 hanno svolto una o più missioni di lavoro in somministrazione per conto di Obiettivo Lavoro.

I risultati mostrano che l'occupabilità individuale, misurata attraverso indicatori di natura oggettiva (transizioni realizzate nel mercato del lavoro) e soggettiva (valutazione dei risultati ottenuti nella propria carriera e percezione circa le proprie chance occupazionali future), dipende dalla capacità di acquisire conoscenze e competenze di alto livello nel proprio percorso di studi e/o attraverso l'esperienza lavorativa e, parimenti, dalla capacità di gestire positivamente eventuali cambiamenti lavorativi. Importanti per il sostegno dell'occupazione sono anche le politiche degli attori istituzionali, nel campo della formazione, dello sviluppo e dell'incremento della qualità dei servizi per il lavoro. Lo studio evidenzia in particolare il ruolo svolto dalle Agenzie per il lavoro nel sostenere l'occupabilità individuale; laddove il sistema di erogazione dei servizi si presenta ben organizzato e gestito, superando il semplice ruolo di intermediazione, esso contribuisce a promuovere non solo l'accesso al lavoro, ma anche la continuità e la crescita lavorativa e professionale in un'ottica di lungo periodo.

L'ultimo aspetto esaminato con il presente lavoro è quello di una iniziale ricostruzione delle linee e delle tendenze delle politiche regionali del lavoro, a partire dalla mappatura delle fonti e degli attori istituzionali coinvolti. Si è altresì indagato come, a seguito della modifica ad opera della riforma costituzionale del 2001 dell'art. 117 Cost. a riguardo della ripartizione delle competenze legislative tra Stato e Regioni, queste ultime abbiano esercitato la propria competenza concorrente in materia di "tutela e sicurezza del lavoro", pertanto anche di politiche attive del lavoro, e come ciò abbia avuto ricadute in termini di diversificazione sul territorio nazionale di diritti e opportunità, sebbene lo Stato sia chiamato a garantire i livelli minimi essenziali delle prestazioni relative ai diritti civili e sociali.

Si sono inoltre individuati e analizzati gli elementi di forza e di criticità delle varie tipologie di intervento, a partire dall'analisi della loro natura giuridica, della loro funzione e della coerenza tra scopo perseguito e risultato ottenibile, concentrando l'attenzione su sei Regioni (Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna, Veneto, Marche e Puglia). Dopo la fase di classificazione e lettura dei provvedimenti si è proceduto alla ricostruzione delle linee evolutive, che caratterizzano la durata, le modalità di finanziamento e l'individuazione dei destinatari degli interventi regionali. Infine, si è realizzata una comparazione tra le varie esperienze, utile a far emergere criticità e

aspetti di particolare interesse propri dei singoli ordinamenti regionali, valorizzando la pluralità delle esperienze, primo passo per capire se e come possa essere utile ripetere esperienze delle singole Regioni in contesti diversi.

La ricostruzione ha poi evidenziato la presenza di vari attori istituzionali: oltre allo Stato e alle Regioni (nonché alle Agenzie regionali per il lavoro), vi sono gli operatori privati accreditati ed autorizzati, i cui interventi vengono concepiti secondo un'ottica di collaborazione e cooperazione tra pubblico e privato, sebbene nelle varie sperimentazioni regionali sia possibile individuare ora spinte più accentuatamente liberistiche, ora tendenze più tradizionalmente stataliste.

L'eterogeneità delle misure, che spaziano dagli incentivi all'assunzione, agli interventi di sostegno all'imprenditorialità, agli interventi formativi alla c.d. borsa lavoro, ai tirocini, ai sistemi "dotati", fino ad arrivare ai "patti di ricambio generazionale", testimonia una certa vitalità nell'individuazione delle soluzioni al problema occupazionale e conferma ancora il carattere estremamente sperimentale delle politiche del lavoro, che si muovono tra l'afflato regionalista sensibile all'individuazione di risposte "su misura" rispetto ai problemi locali e i vincoli istituzionali, in particolare di spesa.

Il volume è ricco di nuovi spunti metodologici e tecniche di analisi, utilizza fonti informative nuove ed eterogenee nel contesto degli studi sul mercato del lavoro e affronta temi con un approccio multidisciplinare. Si pone in questa direzione come un contributo allo sviluppo della conoscenza del mercato del lavoro italiano, nella certezza che essa rappresenti un fattore sempre più rilevante per i diversi attori e decisori, chiamati a intraprendere nuove sfide per lo sviluppo di una società più giusta e più moderna.

Giorgio Vittadini  
Presidente Fondazione Obiettivo Lavoro



# I flussi del mercato del lavoro. Evidenze empiriche da dati ufficiali e dati amministrativi longitudinali

Piergiorgio Lovaglio, Mario Mezzananza

## 1.1. Introduzione

In Italia, come già da tempo nel resto d'Europa, è in atto ormai da qualche anno un processo di flessibilizzazione del lavoro che si concretizza per le aziende nell'utilizzo sempre crescente di forme di lavoro flessibile, diverse dal contratto standard di lavoro a tempo indeterminato.

Gli effetti della crisi economica hanno fortemente segnato il mercato del lavoro di molti paesi appartenenti all'Unione Europea, specialmente quello italiano, comportando sia un generale innalzamento dei tassi di disoccupazione che un aumento dei tempi di ricerca di lavoro e, in ultima analisi, della quota di disoccupati di lunga durata.

In generale nel contesto europeo dal 2008, sono diminuiti gli occupati di circa 5 milioni (soprattutto uomini) con alcune eccezioni tra cui Germania, Regno Unito, Austria e Belgio.

In Italia, negli ultimi cinque anni (2008-2012) i principali indicatori hanno segnalato evidenti difficoltà nella partecipazione al mercato del lavoro non solo dei disoccupati che sono aumentati dal 2008 del 60% (oltre 600 mila unità, la metà solo nel 2012). La crescita del tasso di disoccupazione (dal 6,1% del 2007 al 10,7% del 2012) che interessa entrambe le componenti di genere e tutto il territorio, in particolare il Mezzogiorno, dove arriva al 17,2% e di quello giovanile (arrivando al 35,3% al 2012 con un incremento del +6,2% nell'ultimo anno), è stata accompagnata non solo da una perdita contestuale di 506 mila occupati ma anche dalla crescita delle forze di lavoro potenziali (inattivi disponibili a lavorare, +434 mila unità) e dei sottoccupati part time

(+66,1%, 605 mila nel 2012). Al 2012 l'incidenza della disoccupazione di lunga durata (dodici mesi o più) si attesta al 53%, un livello molto elevato, anche nel confronto con gli altri paesi europei (44,4% nella media Ue27).

I tassi di occupazione italiani, già distanti dalla media Ue27 prima della recessione del 2008, si sono così ulteriormente allontanati. La riduzione del tasso di occupazione si è accompagnata all'aumento della quota del lavoro a termine. In tale ambito, le figure lavorative a tempo pieno sono sensibilmente diminuite nel 2012 in modo sostenuto (-2,3%, pari a -441.000 unità rispetto allo stesso periodo di un anno prima), specialmente per i dipendenti a tempo indeterminato (-2,8%, pari a -361.000 unità) a fronte di un'ininterrotta (dal 2010) crescita dei dipendenti a termine (la cui incidenza sul totale degli occupati si è portata ormai al 10,4%) e degli occupati a tempo parziale (involontario), che nel quarto trimestre 2012 hanno manifestato un incremento su base annua del 7,9% (+293.000 unità).

Questi numeri sostanziano il motivo per il quale il problema occupazione viene percepito come il più importante nelle assise politiche comunitarie.

L'Unione Europea, ha tentato di porre rimedio a questo cataclisma con la recente *Strategia Europa 2020* ponendosi come obiettivo la lotta alla disoccupazione strutturale attraverso una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva che permetta di accrescere la competitività sulla scena globale attraverso la capacità delle politiche degli Stati membri di concentrare gli sforzi sulla costruzione di un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione al fine di contrastare prioritariamente la disoccupazione giovanile. Tali indirizzi paiono particolarmente significativi per l'Italia dove, come sarà sostanziato a una scarsità relativa dei livelli alti d'istruzione, fa riscontro una bassa valorizzazione dei titoli di studio più elevati nel mercato del lavoro.

Il cosiddetto modello della *flexicurity*, caldeggiato dalle istituzioni comunitarie, che sottende una strategia coordinata di politiche di flessibilità in uscita, di assicurazione contro la disoccupazione e di miglioramento dell'occupabilità non ha trovato un chiaro riscontro in recenti evidenze empiriche.

Da un lato, alcune analisi focalizzate sul mercato del lavoro inglese, tedesco e francese (Hagen, 2003) hanno portato a ritenere l'instabilità come un percorso verso la stabilità lavorativa (*stepping stone*) e, all'opposto altre, sul mercato italiano, hanno mostrato gli elevati rischi di una trappola nella precarietà, nel caso di frequenti interruzioni

lavorative o di successivi contratti di lavoro atipici (Gagliarducci, 2005; Raitano 2010).

Appare chiaro quindi che la conoscenza dei cambiamenti nei percorsi professionali dei lavoratori e delle dinamiche più ricorrenti, attraverso adeguati modelli di rappresentazione, sia prioritaria per gli organismi di programmazione e formulazione di politiche attive del mercato del lavoro.

Il presente capitolo si inserisce in questo filone di letteratura sul mercato del lavoro analizzando i principali indicatori occupazionali disponibili al 2013, riflettendo sulle distorsioni del mercato del lavoro italiano in termini di utilizzo o sottoutilizzo del capitale umano (forza lavoro). Infine un'analisi empirica basata su dati amministrativi dell'ultimo quinquennio disponibile analizzerà longitudinalmente le dinamiche delle carriere lavorative osservate.

Nella fattispecie, il capitolo è suddiviso in tre paragrafi: nel primo si fornirà un quadro riassuntivo dei principali indicatori sul mercato del lavoro italiano ed europeo, fino al primo semestre 2013, attraverso l'utilizzo delle statistiche ufficiali (Istat ed Eurostat *Labor Force Survey* (paragrafo 1.1), il secondo affronta come approfondimento il tema del capitale umano e le sue ricadute occupazionali nel mercato del lavoro in Italia (paragrafo 1.2). Il terzo paragrafo analizza i flussi del mercato in alcuni contesti locali attraverso una descrizione ed interpretazione delle carriere lavorative osservate tra il 2008 e il 2012, per i lavoratori che sono stati oggetto di comunicazione obbligatoria<sup>1</sup> nell'ultimo quinquennio in tre regioni italiane, analizzando dunque come fonte il database (DB) delle comunicazioni obbligatorie della Lombardia, Piemonte ed Emilia Romagna (paragrafo 1.3).

## **1.2. Principali indicatori del mercato del lavoro italiano ed europeo al primo semestre 2013**

Nel seguente paragrafo si fornirà un quadro riassuntivo dei principali indicatori sul mercato del lavoro italiano ed europeo, laddove possibile secondo le fonti indagate, fino al primo semestre 2013, attraverso l'utilizzo dei dati pubblicati da Istat ed Eurostat *Labor Force Survey* diffuse fino a Settembre 2013.

1. Le comunicazioni obbligatorie sono le comunicazioni che vengono effettuate dalle aziende a fronte di avviamenti, cessazioni, trasformazioni e proroghe dei contratti di lavoro.

**Tabella 1.1.** Principali indicatori del mercato del lavoro italiano ed europeo (giugno 2013).

	Italia (Var. Tend in p.p.)	Area Euro (Var. Tend in p.p.)	UE-27 (Var. Tend in p.p.)
Tasso disoccupazione	12,1 (+1,2)	12,1 (+0,7)	10,9 (+0,4)
Tasso disoccupazione giovanile (15- 24)	39,1 (+4,6)	23,9 (+0,9)	23,2 (+0,4)

Secondo Istat, a Giugno 2013, gli occupati in Italia sono 22 milioni 510 mila, in diminuzione dello 0,1% rispetto al mese precedente (-21 mila unità) e dell'1,8% su base annua (-414 mila).

Il tasso di occupazione, pari al 55,8%, in diminuzione di un punto percentuale rispetto a dodici mesi prima.

Il numero di disoccupati, pari a 3 milioni 89 mila, è aumentato dell'11,0% su base annua (+307 mila), mentre il tasso di disoccupazione si attesta al 12,1%, in aumento di 1,2 punti nei dodici mesi.

Tra i 15-24enni le persone in cerca di lavoro sono 642 mila e rappresentano il 10,7% della popolazione in questa fascia d'età. Il tasso di disoccupazione dei 15-24enni, ovvero l'incidenza dei disoccupati sul totale di quelli occupati o in cerca, è pari al 39,1%, in aumento di 4,6 punti nel confronto tendenziale. Praticamente, quattro giovani attivi su dieci sono disoccupati, mentre lo è uno su dieci se si considera l'intera popolazione tra i 15 e i 24 anni.

Il numero di individui inattivi tra i 15 e i 64 anni aumenta dello 0,4% rispetto a dodici mesi prima (+51 mila). Il tasso di inattività si attesta al 36,4%, in aumento di 0,2 punti su base annua.

Rispetto al dato continentale, in Europa nel 2013 il mercato del lavoro è ancora determinato dalla crisi economica. Gli indicatori chiave continuano a mostrare trend negativi (disoccupazione) o nella migliore delle ipotesi si mantengono stabili rispetto all'anno precedente (occupazione). Inoltre, gli sviluppi nel mercato del lavoro non riguardano tutti i Paesi Membri in egual maniera, con il risultato di accrescere le differenze tra stati.

### 1.2.1. Disoccupati ed inattivi

Nel confronto tra Italia ed Europa, si mostrano i trend dei tassi di disoccupazione, unico dato disponibile aggiornato a giugno 2013.

**Tabella 1.2.** Tasso di Disoccupazione - UE vs IT per Genere.

	2012										2013	
	Mo8	Mo9	Mo10	Mo11	Mo12	Mo1	Mo2	Mo3	Mo4	Mo5	Mo6	
UE-M	10,5	10,6	10,7	10,7	10,7	10,9	10,9	10,9	10,9	11,0	10,9	
Italia-M	9,8	10,3	10,4	10,5	10,6	11,0	11,0	11,0	11,2	11,5	11,5	
UE-F	10,6	10,7	10,8	10,9	10,9	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	
Italia-F	12,0	12,0	12,5	12,5	12,6	13,0	12,9	13,0	13,0	13,1	12,9	

Secondo Eurostat a Giugno 2013, rispetto ad un anno fa, i senza lavoro sono cresciuti di 1 milione ed 80 mila unità nell'UE-27 e di 1 milione e 129 mila unità nell'Area Euro.

I più alti tassi di disoccupazione alla fine del I semestre 2013 si registrano in Grecia (26.9% ad Aprile 2013) e Spagna (+26.3%), i più bassi in Austria (4.1%), Germania (5.4%) e Lussemburgo (5.7%) mentre il dato dell'Italia (12.1%) è in linea con il dato dell'Eurozona (12.1), ma superiore alla media UE.27 (10.9%).

Rispetto a un anno fa, il tasso di disoccupazione è diminuito in dieci Stati membri (e in particolare nei tre baltici), ed è aumentato in diciassette paesi (soprattutto in Grecia, Cipro e Slovenia).

A livello continentale pesa il dato sulla disoccupazione giovanile. Eurostat ha stimato che nel Giugno 2013 in UE-27 ben 5,51 milioni di giovani sotto i 25 anni erano senza un lavoro (pari ad un tasso del 23.2%), di cui 3,52 milioni nella zona Euro (23.9%). Rispetto ad un anno fa, il numero dei giovani disoccupati è aumentato di più di 40 mila unità sia nella UE-27 sia nell'Area Euro (quando i tassi di disoccupazione valevano 22.8% e 23%, rispettivamente).

Il trend riportato in figura 1.1, da Agosto 2012 a Giugno 2013, evidenzia un differente comportamento tra maschi e femmine in Italia. Sebbene i valori riguardanti la popolazione femminile siano in assoluto più alti (fino a 13 p.p.), si denota una maggiore crescita del tasso di disoccupazione nella popolazione maschile (M: +1,8% vs F: +0,9%). La situazione europea risulta invece più uniforme tra i generi e il tasso di disoccupazione non registra incrementi ugualmente drastici.

Considerando invece il trend per fascia d'età (figura 1.2), nell'UE-27 negli ultimi dieci mesi si osserva un decremento del tasso di disoccupazione sia della popolazione over 25 (+0,4%) sia under 25 (-0,3%), sebbene il valore per questi ultimi sia di circa 14 punti percentuali più elevato.

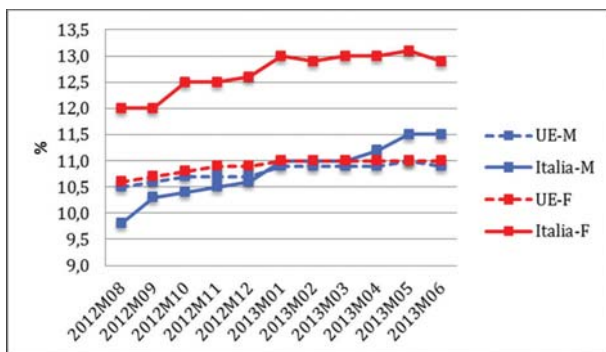


Figura 1.1. Tasso di Disoccupazione - UE vs IT per Genere.

Tabella 1.3. Tasso di Disoccupazione - UE vs IT per Età.

	2012										2013
	Mo8	Mo9	Mo10	Mo11	Mo12	Mo1	Mo2	Mo3	Mo4	Mo5	Mo6
UE>25anni	9,2	9,3	9,3	9,4	9,4	9,5	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6
Italia>25anni	9,0	9,0	9,5	9,5	9,5	10,0	10,0	10,0			
UE<25anni	23,1	23,1	23,3	23,5	23,6	23,7	23,5	23,4	23,5	23,3	23,4
Italia<25anni	34,8	36,2	36,4	37,8	37,5	38,5	38,3	39,4	39,5	38,3	39,1

L'Italia registra una differenza molto marcata con la media europea considerando la popolazione sotto i 25 anni (con differenze dagli 11 p.p. ai 16 p.p.), che vede oltretutto un deciso incremento nel periodo considerato (+4,3%).

Analizzando le variazioni tendenziali occorse tra agosto 2012 e giugno 2013, emergono interessanti evidenze per genere (tabella 1.4 e figura 1.3) e fascia d'età (tabella 1.5 e figura 1.4).

Il trend riportato in figura 1.3 pone l'Italia in una situazione peg-

Tabella 1.4. Tasso di Disoccupazione - EU vs IT per Genere Variazione Tendenziale.

	2012/2011										2013/2012
	Mo8	Mo9	Mo10	Mo11	Mo12	Mo1	Mo2	Mo3	Mo4	Mo5	Mo6
UE-M	0,9	0,9	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,4
Italia-M	2,2	2,4	2,3	2,2	1,8	2,2	1,9	1,5	1,3	1,9	1,5
UE-F	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5
Italia-F	2,3	1,8	2,7	1,8	2,1	2,4	1,6	1,6	1,3	1,6	1,0

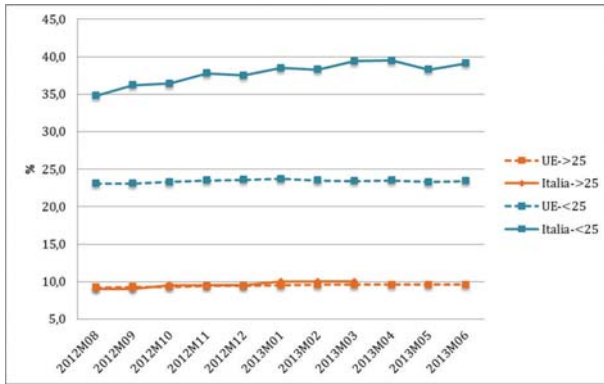


Figura 1.2. Tasso di Disoccupazione - UE vs IT per Età.

Tabella 1.5. Tasso di Disoccupazione - EU vs IT per Classe di Età Variazione Tendenziale.

	2012/2011						2013/2012				
	Mo8	Mo9	Mo10	Mo11	Mo12	Mo1	Mo2	Mo3	Mo4	Mo5	Mo6
UE>25	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5
Italia>25	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8			
UE<25	1,5	1,3	1,3	1,2	1,4	1,3	0,9	0,7	0,8	0,4	0,5
Italia<25	5,5	5,8	6,0	5,7	5,8	6,4	4,3	4,6	4,9	2,4	4,7

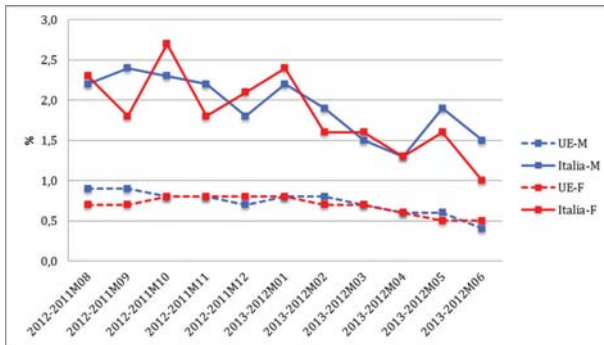
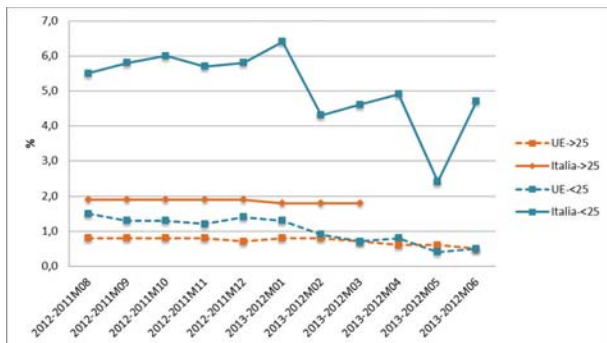
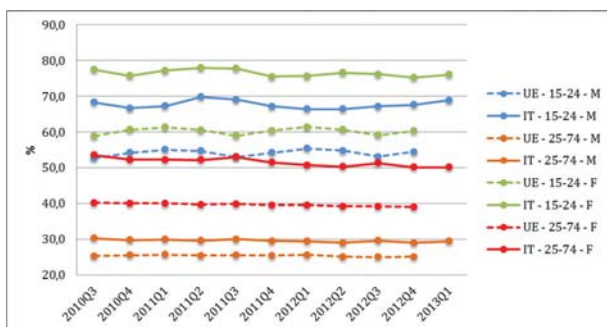


Figura 1.3. Tasso di Disoccupazione - EU vs IT per Genere Variazione Tendenziale.



**Figura 1.4.** Tasso di Disoccupazione - EU vs IT per Classe di Età Variazione Tendenziale.



**Figura 1.5.** Tasso di Inattività IT vs UE per classe di età e genere.

giore rispetto alla media europea (circa 2 p.p. in peggioramento tendenziale contro 1 p.p. europeo). A partire dall'ultimo periodo, il trend peggiorativo ha mostrato segni di riassorbimento, passando da un incremento tendenziale di 2,3% ad Agosto 2012 ad un +1,3% a Giugno 2013. Non si denotano discrepanze tra i generi.

Appaiono invece marcate (figura 1.4) le discrepanze per fasce di età entro Italia e tra UE ed Italia, con aumenti tendenziali molto più marcati nella popolazione giovane italiana, con picchi del +6,5% a Gennaio 2013. Si conferma comunque un graduale decremento del trend tendenziale negativo.

Per quanto riguarda il tasso di inattività, il dato più aggiornato è relativo al I trimestre 2013.

Dal grafico (figura 1.5) si evince un trend, misurato da fine 2010, sostanzialmente stabile. Nel I trimestre 2013 si nota inoltre, limitatamente ai dati disponibili, una tendenza in crescita per quanto riguarda i dati relativi alle fasce più giovani (15-24) di entrambi i generi, e solo in Italia una diminuzione dell'inattività femminile over 24. La classe d'età che riporta valori più bassi di inattività (tra il 20% e il 30%) è costituita da maschi over 24, sebbene il dato italiano di tale collettivo sia di circa 5 p.p. più elevato del dato europeo. Tutte le altre sottopopolazioni (giovani femmine, giovani maschi e femmine over 24) registrano valori ben più alti (dal 40% fino a quasi l'80% per le under 24) e riportano un distacco maggiore tra Italia ed Europa a sfavore della prima, specie per le fasce d'età più giovani.

### 1.2.2. Occupati

Per quanto riguarda i tassi di occupazione, sono disponibili solo i valori a fine I trimestre 2013, di seguito riportati (figura 1.6) insieme alle variazioni percentuali tra 2008 e 2013 (figura 1.7) e le variazioni relative alla popolazione under 25 (figura 1.8).

I tassi di occupazione si aggirano tra il 45% e il 79% della popolazione tra 15-64 anni e l'Italia occupa uno degli ultimi posti nella classifica degli stati europei. Tale situazione è il risultato di un trend negativo, rispetto ai valori registrati nel 2008, per la maggior parte dei paesi considerati, tranne poche eccezioni quali Turchia, Malta, Macedonia e Germania, che assumono i valori di crescita più alti in media attorno al 3%.

La figura 1.8, riferita al tasso di occupazione giovanile, riporta risultati più drammatici. Esso diminuisce in tutti i paesi dell'UE, ad eccezione della Turchia. Sebbene il trend comune sia negativo, si mostrano differenze tra paesi, da un tracollo della Spagna (-20 p.p.) si arriva ad una sostanziale stabilità delle Germania (-0,3% p.p). Il dato italiano mostra una perdita di 8,2 punti percentuali nel periodo analizzato.

Al dato sulla diminuzione dell'occupazione si accostano i valori in continuo aumento della percentuale di lavoratori part-time tra tutti gli occupati e in particolare tra giovani (figura 1.9). Il ricorso al part-time pare essere sempre più adottato da molti stati europei, sia che si trovino in situazioni di bassa occupazione, come Grecia e Spagna, sia in realtà caratterizzate da alta occupazione, come in Olanda (50,1% di part-time sul totale di occupati e 77,7% di part-time

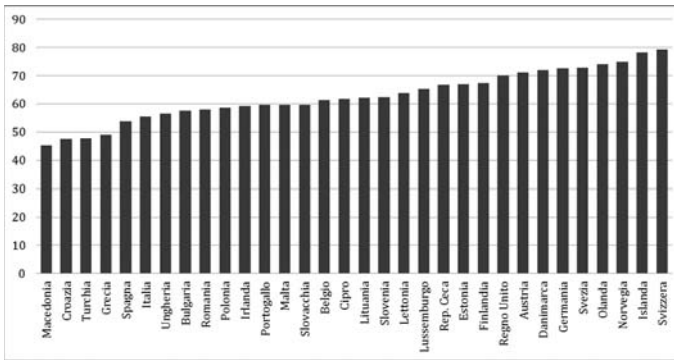


Figura 1.6. Tasso di occupazione – 2013Q1 (popolazione 15-64).

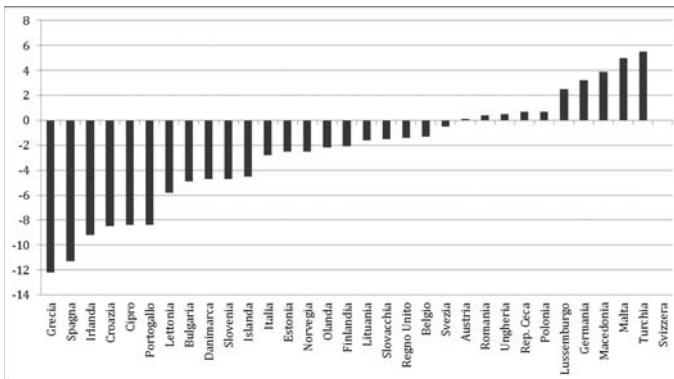


Figura 1.7. Variazione in p.p. del tasso di occupazione - 2008Q1- 2013Q1 (popolazione 15-64).

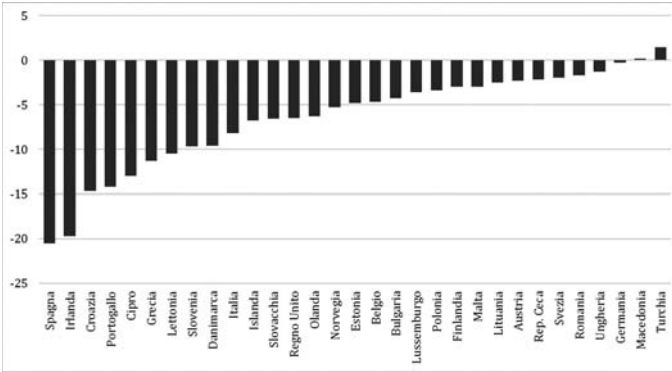


Figura 1.8. Variazione in p.p del tasso di occupazione giovanile (15-24) I trimestre 2008Q1-2013Q1.

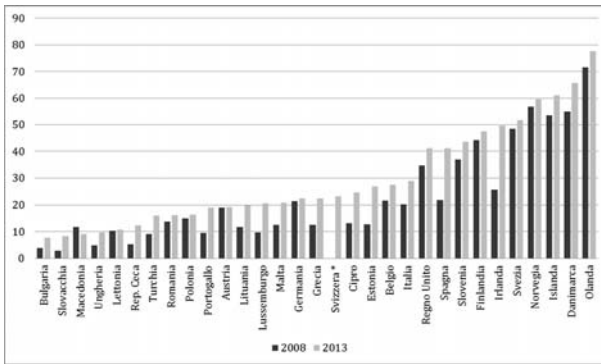


Figura 1.9. Percentuale lavoratori part-time sui giovani occupati (15-24 anni) - 2008Q1 e 2013Q1.

sul totale dei giovani occupati), Svizzera (23,4% e 35,1%) e Norvegia (27,3% e 59,9%). Rispetto al genere, in Europa, la proporzione media di donne (25,3% delle occupate) con contratti part-time è circa tre volte maggiore rispetto agli uomini (8,6% degli occupati); tale divario è progressivamente aumentato nel tempo.

### 1.2.3. Previsioni ed obiettivi europei (Europe 2020)

Europe 2020, la strategia elaborata dall'Unione Europea per promuovere la crescita nella prossima decade, si è prefissa cinque obiettivi da raggiungere (target) nel campo di occupazione, innovazione, educazione, integrazione sociale e clima/energia. Per completare il presente quadro sul mercato del lavoro risulta utile riportare i risultati in ambito di Occupazione ed Educazione.

La Commissione Europea ha redatto, oltre a target continentali, indicazioni puntuali per ogni paese, che nell'ambito di interesse sono tre:

- T1) 75% di occupati nella popolazione 20-64 (Italia 67%);
- T2) al più 10% di abbandoni scolastici prima del secondo livello di educazione (Italia 15%);
- T3) almeno 40% di soggetti tra i 30 e i 34 anni con un'educazione di terzo livello (Italia 26%).

Nelle figure 1.10, 1.11 e 1.12 sono riportati i differenziali (in p.p.) tra la situazione fotografata al 2012 e il target nazionale specifico (tipicamente più morbido per l'Italia) da raggiungere al 2020 per ciascuno stato.

Per quanto riguarda la piena occupazione (target T1), come si osserva in figura 1.10, molti stati europei mostrano differenziali so-

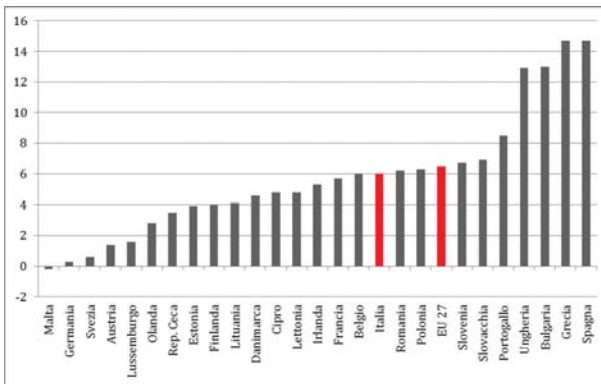


Figura 1.10. Differenziale tra dato nazionale 2012 e target T1 nazionale al 2020.

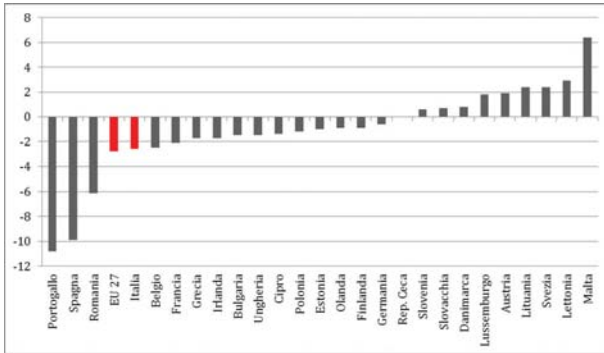


Figura 1.11. Differenziale tra dato nazionale 2012 e target T2 nazionale al 2020.

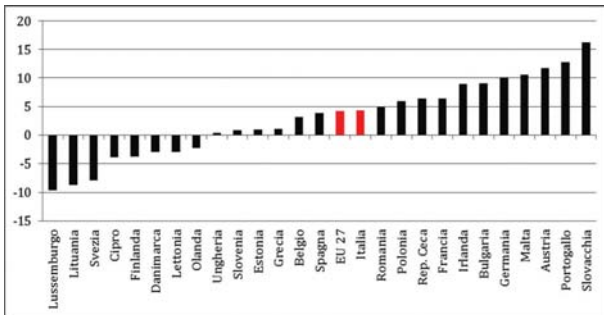


Figura 1.12. Differenziale tra dato nazionale 2012 e target T3 nazionale al 2020.

stanziali dai propri target nazionali (fino a 14,7 p.p. come Spagna e Grecia), mentre stati come la Germania, la Svezia e l'Austria, secondo i parametri Eurostat, di fatto già garantiscono il target auspicato.

Gli altri due target sono connessi con il livello di istruzione della forza lavoro. Dal grafico in figura 1.11 si osserva che per quasi i due terzi degli stati l'obiettivo di diminuire la percentuale di individui che, in età 18-24, hanno interrotto la loro formazione e possiedono un livello di educazione uguale o inferiore a quello secondario rimane da raggiungere, mentre vi sono paesi, appartenenti per lo più al nord Europa, per i quali l'obiettivo nazionale è già abbondantemente superato. Considerazioni simili riguardano il target T<sub>3</sub> (figura 1.12).

Da tali evidenze, ma soprattutto dall'entità dei differenziali tra target europei e target italiani, si evince che in Italia la crescita dell'occupazione dovrebbe riguardare soprattutto giovani e donne, i cui livelli di occupazione risultano molto inferiori alla media UE, mentre sul versante dell'educazione si auspica per l'Italia un aumento dei titoli di studio di terzo livello e la riduzione di giovani con basso livello di istruzione.

### 1.3. Rendimento del capitale umano in Italia

Buona parte degli obiettivi comunitari fissati come target di *Europe 2020* sono ampiamente giustificati dalla letteratura economica nell'ambito della teoria del capitale umano, secondo cui l'investimento in istruzione, formazione e apprendimento da parte degli individui produce un rendimento espresso generalmente in termini di maggiore occupabilità, di migliore qualità del lavoro e di retribuzioni più elevate. Inoltre, l'utilizzo di tali conoscenze nel processo produttivo di beni e servizi contribuisce attraverso l'innovazione tecnologica all'aumento dei livelli di efficienza e dei profitti delle imprese.

La dotazione di capitale umano di un paese quindi, articolato in termini di competenze da introdurre nel processo produttivo e il suo accrescimento nel tempo, divengono perciò elementi cruciali nell'analisi dello sviluppo e della crescita economica. A livello micro, la propensione all'aumento delle competenze della forza lavoro dovrebbe essere premiata ad esempio, da un ampliamento delle differenze retributive tra diversi livelli di istruzione.

In tale ottica, l'evidenza empirica nella maggior parte dei paesi sviluppati ha mostrato che il possesso di titoli di studio elevati sia un

fattore significativo di occupabilità, di migliore qualità del lavoro e di retribuzioni maggiori, presentando differenziali tra i redditi medi di occupati con istruzione terziaria e secondaria molto più ampi che in Italia.

Nell'Unione Europea a 27 paesi, se nel 2005 gli occupati (18-64 anni) con istruzione terziaria percepivano un reddito superiore del 46,6% rispetto agli occupati con istruzione secondaria, tale differenza è salita al 48% nel 2010, con un incremento di 1,4 punti percentuali (in Germania e Regno Unito, tali incrementi si sono attestati a 11 e 8,5 punti percentuali, rispettivamente). In Italia, invece tra il 2005 e il 2010 la differenza tra redditi medi di occupati con istruzione terziaria ed occupati con istruzione secondaria è scesa quasi di 10 punti percentuali (dal 45,8% al 36,2).

In Italia, l'incidenza di persone di 25-64 anni con titolo universitario sul totale della popolazione era del 15,0% (2011), 12 punti in meno della media comunitaria (Eu27 26,8%) e la metà di quella registrata in Paesi quali il Regno Unito (36,8%), la Spagna (31,6%) e la Francia (29,8%). Inoltre, l'incidenza dei laureati sugli occupati (17,6% nel 2010 e 2011) e i tassi d'occupazione delle persone con titolo universitario (76% nel 2010) sono più bassi rispetto alla media comunitaria (29% e 85%, rispettivamente); tutto quindi farebbe pensare a un maggior rendimento dell'istruzione del mercato italiano. Si assiste tuttavia al paradosso che il prezzo di un bene (l'aumento retributivo per chi sceglie di investire nel proprio percorso formativo) non aumenta in relazione alla sua scarsità (di laureati), smentendo il classico meccanismo di definizione del prezzo.

I rendimenti retributivi dell'investimento in istruzione sono tuttavia il risultato dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, che dovrebbe attivare un virtuoso meccanismo incrementando la propensione allo sviluppo di capitale umano da parte dell'offerta di lavoro grazie alla maggiore remunerazione attesa e garantendo, dal lato della domanda, l'incremento dei livelli di produttività ed efficienza delle imprese dovuto ad un incremento di innovazione nei mercati attraverso l'assorbimento di nuove conoscenze e competenze garantite dai lavoratori.

Il paradosso italiano si articola invece nelle distorsioni esistenti tra domanda ed offerta di capitale umano.

Tra le teorie economiche che hanno contribuito a spiegare il declino dei rendimenti salariali dell'istruzione, quella dello *skill mismatch* ne individua le ragioni nella mancata corrispondenza tra le compe-

tenze possedute da un individuo e quelle richieste nello svolgimento del proprio lavoro.

In particolare tale *mismatch* dipende sia dal contesto strutturale del sistema produttivo (caratteristiche tecnologiche delle mansioni lavorative) sia dall'intensità di domanda di lavoro qualificato.

Sebbene tipicamente tale *mismatch* dipenda in larga misura da una bassa offerta di lavoratori qualificati o da stock di capitale umano ad elevato tasso di obsolescenza, il contesto italiano come vedremo è caratterizzato certamente da una limitata offerta di laureati, ma soprattutto da un mercato del lavoro che non valorizza, né sembra domandare, ed è questa la conclusione più drammatica, figure altamente specializzate da impiegare in professioni altamente qualificate.

### 1.3.1. Dati europei

In tal senso i dati del contesto occupazionale italiano rispetto al contesto europeo confermano tale tendenza.

Rispetto alla minore occupabilità dei laureati, rispetto ai competitor europei, uno tra i nuovi indicatori proposti recentemente dal Consiglio Europeo nell'ambito della strategia di ET 2020, misura la percentuale di diplomati e laureati (20-34enni) occupati tra coloro che hanno concluso il percorso di istruzione e formazione da non più di tre anni.

Se l'obiettivo è fissato all'82% a livello europeo (Ue27) per il 2020, la realtà è ben diversa: a fronte di un valore medio europeo al 2011 pari al 77,2% (in Germania valeva l'88,2), in Italia tale indicatore si attesta quasi 20 punti percentuali in meno rispetto al valore medio Ue27 (57,6%), peggiorando di otto punti dal 2008 al 2011 e registrando la peggior dinamica europea, Spagna a parte.

Unica nota lieta, il differenziale tra i tassi per i diplomati e i laureati in Italia è ampiamente significativo a favore di questi ultimi: (66,1 per i laureati e 50,6 per i diplomati) sebbene ampiamente distanti dai valori medi di Ue27, pari a 82,6 per i laureati e 71,4 per i diplomati).

Sebbene quindi in Italia il vantaggio in termini occupazionali di una laurea rispetto a quello di scuola secondaria superiore (dato omogeneo per genere) sia dunque evidente, permane tuttavia per entrambi i titoli di studio un differenziale rispetto all'Europa decisamente elevato (20,8 e 16,5 punti rispettivamente per diplomati e laureati) associato a dinamiche (specialmente per i laureati) in

continua discesa attestandosi al 64% nel 2012, perdendo due punti percentuali dal 2011 e 6.5 punti percentuali dal 2008.

Una delle ragioni potrebbe essere quindi la mancanza di lavori ad hoc per i laureati o parimenti un contesto occupazionale italiano, sensibilmente sbilanciato nell'impiego di professioni manuali ed elementari?

Analizzando i dati Eurostat più recenti, emerge che l'incidenza di occupati nella fascia 25-64 anni con professioni ad elevata specializzazione (qualifiche ISCO 1-2), registrata nel 2010, è nel nostro paese inferiore di oltre 5 punti percentuali rispetto alla media comunitaria (17,9% contro il 23,2% per Ue27), mentre la quota di occupati con professioni elementari (10,7%) è seconda solo alla Spagna (14,1%).

Le professioni tecniche (20,3%), viceversa, risultano ben al di sopra della media comunitaria (16,7%), per il tessuto economico nazionale composto da piccole e piccolissime imprese artigiane.

Analizzando il titolo di studio degli occupati in professioni altamente specializzate, si scopre che al 2010 solo il 53,6% del totale degli occupati in professioni ad elevata specializzazione è in possesso di un'istruzione terziaria, a fronte del 70,6% della media comunitaria.

In sintesi quindi in Italia meno di un posto di lavoro su 5 è (altamente) qualificato e solo poco più della metà è svolto da persone con istruzione universitaria.

Anche le dinamiche sono scoraggianti: dal 2004 al 2010 l'Italia (con il Portogallo) è l'unico paese della Ue17 in cui il tasso di variazione degli occupati nelle professioni ad elevata specializzazione sia diminuito (anche se marginalmente -1,2%). Se a ciò si associa che nello stesso periodo in Italia gli occupati con istruzione terziaria sono aumentati del 4,5% emerge che tale aumento non sia stato accompagnato da un parallelo incremento delle professioni ad elevata specializzazione e quindi da carenze dal lato della domanda.

Infine, neanche le previsioni in termini di figure professionali richieste registrano un sostanziale aumento di professioni ad elevata specializzazione (Isvol, 2011).

### 1.3.2. *Dati italiani*

Anche i dati italiani secondo il rapporto Istat 2013, che analizza le informazioni dell'anno 2012, conferma le tendenze negative osservate nel paragrafo precedente, specialmente per giovani, laureati e professioni qualificate.

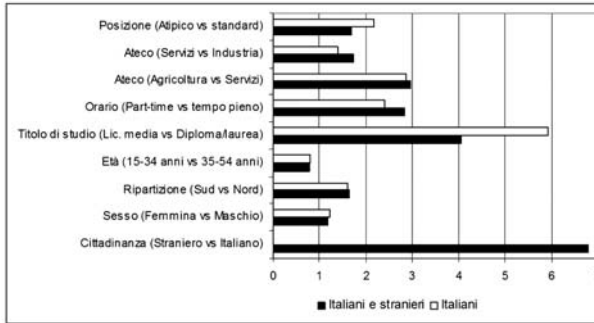
Il mercato occupazionale del 2012 fotografato da Istat nel suo rapporto annuale, pur in una situazione di peggioramento generale rispetto all'anno precedente (diminuzione di 69 mila occupati in flessione dello 0,3% rispetto al 2011, aumento del tasso di disoccupazione dall'8,4% nel 2011 al 10,7% nel 2012, specie quella giovanile aumentata di sei punti percentuali fino al 35,3 nel 2012) identifica come uniche dinamiche positive quelle riguardanti i lavoratori più anziani (6,5% di occupati in più tra i 55-64 anni, a fronte di un calo del 4,4% degli occupati tra i 15-34 anni), quale conseguenza delle riforme pensionistiche e le dinamiche che interessano le donne (+1,2% di occupate in più tra 2011 e 2012 a fronte di un calo del 1,3% per i maschi), ma sostanzialmente riconducibili a fenomeni di segregazione professionale ed incremento di posizioni a bassa qualifica.

Dall'inizio della crisi nel periodo 2008-2012, il ritmo di crescita dell'occupazione femminile nelle professioni non qualificate (+24,9%) è più che raddoppiato rispetto a quello degli uomini (10,4%), e più che triplicato per le professioni legate alle attività commerciali e servizi (+14,1 e +4,6 per cento, rispettivamente), specie nei comparti del commercio, degli alberghi e ristorazione e in quello dei servizi alle famiglie, dove le donne rappresentano la quasi totalità degli occupati. Quasi il 20% delle occupate donne (1 milione 737 mila unità) si riferisce a sole tre professioni: commesse alla vendita al minuto, colf e segretarie.

In generale, rispetto alle professioni, la riduzione dell'occupazione del 2012 si è accompagnata a una ricomposizione a sfavore delle professioni più qualificate a favore delle categorie occupazionali non qualificate. Si è ridotta l'incidenza degli artigiani e degli operai specializzati, ma anche quella delle professioni qualificate mentre sono aumentate quelle esecutive nelle attività commerciali e nei servizi (soprattutto addetti all'assistenza personale e commessi) e le non qualificate.

All'interno delle professioni qualificate, il gruppo dei dirigenti e imprenditori, alla fine dei quattro anni (dal 2008) ha perso ben 449 mila unità (pari a -42,6%), quasi 100 mila solo nell'ultimo anno, nella maggior parte dei casi piccoli imprenditori e dirigenti d'impresa.

Rispetto al settore, tale riduzione, è stata più forte nelle costruzioni (-11,7%) e in alcuni comparti del terziario – servizi alle imprese e attività finanziarie e assicurative, mentre sono aumentati i dipendenti permanenti a tempo pieno (7,1%), nei servizi alle famiglie, tipicamente manodopera non qualificata e con cittadinanza straniera.



**Figura 1.13.** Variabili significative per la probabilità di svolgere un lavoro non qualificato Anno 2012 (*Odds ratio*).

In tale ambito, l'80% della crescita degli occupati stranieri nel 2012 è attribuibile all'aumento registrato nei servizi alle famiglie (+73 mila unità).

Analizzando le caratteristiche demografiche e lavorative degli occupati è possibile definire quali profili siano più a rischio di svolgere un lavoro non qualificato.

La figura 1.13 mostra le variabili significative sia per il complesso degli occupati, sia solo per la porzione di occupati italiani.

Innanzitutto, uno straniero presenta una probabilità di trovare un'occupazione non qualificata sette volte più alta di un italiano con le stesse caratteristiche (sesso, età, ripartizione territoriale, livello di istruzione, posizione e anni di esperienza lavorativa). Inoltre, possedere un elevato titolo di studio ha un forte effetto protettivo contro occupazioni con scarse qualifiche, più evidente per la popolazione occupata italiana, così come emerge per i lavoratori del comparto dell'industria che, relativamente ai lavoratori italiani, hanno il 40% di probabilità in più di svolgere un lavoro qualificato rispetto agli occupati italiani impiegati nel comparto servizi, mentre l'agricoltura è il settore più a rischio.

Altri effetti protettivi, meno rilevanti sebbene significativi, sono legati all'età (15-34 anni), alla residenza (Nord) e al genere (Maschio) degli occupati.

Le stime effettuate mostrano inoltre una significativa relazione tra probabilità di svolgere un lavoro non qualificato, lavorare part time (un lavoratore part-time italiano ha un rischio due volte e mezzo più

elevato di svolgere basse qualifiche rispetto ad un lavoratore full-time) e svolgere un lavoro atipico (più forte per gli occupati italiani).

Dai dati del 2012, emerge che non solo l'occupazione si sia ridotta più di sette punti in quattro anni, ma anche l'investimento in capitale umano non sia cresciuto o sia non impiegato nel processo produttivo. In particolare il numero di Neet (*Not in Education, Employment or Training*), giovani tra i 15 e i 29 anni che non lavoravano (disoccupati e inattivi) e non frequentavano alcun corso di istruzione o formazione nel 2012 è aumentato di 95 mila unità (4,4 per cento); dal 2008 l'incremento è stato del 21,1 per cento (+391mila giovani). Istat ha certificato uno stock di due milioni e 250 mila NEET (23,9% dei giovani di pari età, e il 33,3% nel mezzogiorno). Sebbene il 40% sia alla ricerca attiva di lavoro, la rimanente quota è da ascrivere a Neet inattivi o scoraggiati (non cercano lavoro ma sono disponibili a lavorare). Per un confronto europeo al 2011, i Neet italiani rappresentavano il 22,7% sul totale dei giovani tra 15 e i 29 anni (15,4% in Ue27, 9,7% in Germania).

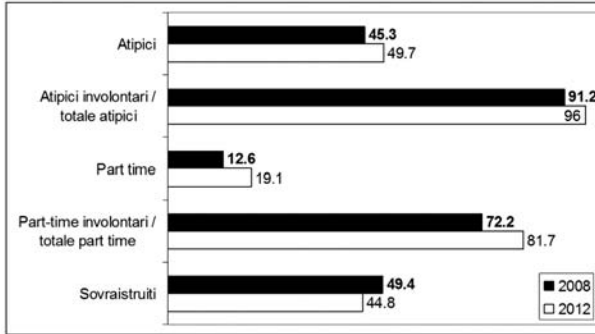
Al *mismatch* tra *skill* richiesti e *skill* posseduti, è associato il fenomeno dell'*overeducation*, che consiste in una simmetria del mercato del lavoro secondo cui un soggetto viene impiegato in professioni che richiedono competenze inferiori rispetto al titolo di studio conseguito.

Tale fenomeno è stato ampiamente studiato in letteratura (Cedefop, 2010) per l'elevata diffusione che esso ha nella maggior parte dei Paesi a economia avanzata (che incide mediamente del 30% sugli occupati).

Riguardo all'Italia, Istat ha stimato che nel 2012 il 19,5% degli occupati italiani (omogeneo per genere) sia sovraistruito, dato che è aumentato di più di 2 punti percentuali dal 2008 (aggregando anche gli occupati stranieri, aumenta il divario tra donne sovra-istruite pari al 23,3% e maschi sovra-istruiti, pari al 20,6%).

Se questo vale in generale, risulta interessante concentrarsi sui laureati e laureate (italiani) di età 20-34enni (non più in istruzione/formazione con un titolo di studio conseguito da non più di tre anni) usciti dagli studi nel triennio precedente. La figura 1.14 sintetizza le incidenze di laureati sovra-istruiti e di altre condizioni legate alla qualità del lavoro, sul totale del collettivo analizzato.

A parte la percentuale di laureati sovraistruiti che è diminuita dal 2008 (sebbene abbia coinvolto più di 4 laureati occupati su 10 nel 2012), tutti gli altri indicatori hanno evidenziato un peggioramento nella



**Figura 1.14.** Giovani 20-34enni laureati da non più di tre anni, non più in istruzione/formazione ed occupati (incidenze percentuali).

qualità del lavoro.

L'incidenza di occupazioni atipiche si è attestata al 49,7% (54,2% per le donne contro, 43,6% per gli uomini) ed aumentando incessantemente, è cresciuta tra il 2008 e il 2012 di 4,5 punti. Inoltre, quasi la totalità degli atipici è di tipo involontario ed è aumentata la quota di occupati part-time involontario che nel 2012 ha interessato oltre otto laureati su dieci della fascia tra i 20-34 anni.

Un'approfondita analisi del mismatch tra titoli di studio e qualifiche è stata condotta da Isfol su dati Istat 2010 (Rapporto Isfol 2012). Secondo questi dati che analizzano gli occupati tra i 25-64 anni, a fronte di una percentuale del 49,2% di laureati sovraistruiti, le donne laureate ricadono molto più frequentemente degli uomini in situazioni di *overeducation* (54,6%), a indicare un loro utilizzo sub-ottimale nel mercato del lavoro, mentre in riferimento all'età, si segnala come questa giochi un ruolo importante nel determinare l'esistenza dell'*educational mismatch*. La relazione tra età e *overeducation* è inversamente proporzionale: circa 6 occupati su 10 (59,6%) di età compresa tra i 25 e 34 anni con titolo universitario sono sotto inquadri. La maggior diffusione dell'istruzione terziaria fra i giovani, probabilmente accompagnata da una ridotta richiesta di personale altamente qualificato da parte delle imprese, si è risolta di fatto con occupazioni da parte dei laureati per le quali sarebbe bastato un diploma. L'età in tal senso gioca il classico "effetto coorte" secondo cui in periodi in cui si affaccia sul mercato del lavoro un elevato numero di persone altamente qualificate e, dunque, si manifesta un eccesso di offerta

di lavoro qualificato, il mercato assorbe queste persone in posti di lavoro che richiedono minori *skill*.

Rispetto alla tipologia contrattuale, gli occupati laureati con contratti atipici (tempo determinato e di collaborazione) segnano quote di lavoratori *overeducated* sensibilmente più elevate (54,5% e 54,2%, rispettivamente) di quanto non accada a coloro che sono a tempo indeterminato (30,4%), ed in forma più evidente per i lavoratori part-time (60%).

Infine, rispetto al tipo di laurea, nelle discipline tecnico-scientifiche, i tassi che si riferiscono a lavoratori adeguatamente inquadrati sono decisamente elevati (oltre il 60%), mentre il gruppo di materie umanistiche e delle scienze sociali, presenta percentuali di occupati *overeducated* molto più alte (superiori al 50% ed addirittura il 70% per i gruppi politico-sociale e insegnamento).

A conferma di tali evidenze, si possono citare altri dati ufficiali.

In particolare, secondo i dati de “Indagine sull’inserimento professionale dei laureati” condotta da Istat (laureati del 2007 a tre anni dal titolo, e laureati al 2011 a quattro anni dal titolo) emerge che tra le due coorti analizzate sia cresciuto il numero di laureati che riferisce di occupazioni per le quali la laurea non è richiesta e non è utile (il 27,8 per cento nel 2011, contro il 21,5 per cento nel 2007), confermando che durante gli anni della crisi anche il rendimento percepito dell’istruzione si sia ridotto.

### 1.3.3. *La teoria del mismatch*

Il *mismatch* tra domanda e offerta di capitale umano che crea le distorsioni appena viste nel contesto italiano, viene considerato nella letteratura un fenomeno complesso attribuibile a diverse cause.

Sebbene tra le più accreditate figurino le carenti caratteristiche dei sistemi di istruzione e le obsolete competenze dei lavoratori che nell’economia della conoscenza dovrebbero evolversi per potenziare percorsi sostenibili di crescita, l’evidente fenomeno di *overeducation* individuato nell’analisi empirica italiana intravede come causa principale il carente e vetusto tessuto produttivo esistente.

In altri termini, la bassa remunerazione del capitale umano e il deficit di offerta di mano d’opera altamente qualificata non può che essere ricondotto alla bassa domanda da parte del mercato e dalla limitata capacità di innovazione del sistema economico italiano. La teoria economica in effetti segnala il ruolo del cambiamento tecno-

logico *skill-biased*, tra i fattori che possono contribuire a generare *mismatch*. In tale ambito, sarebbe l'innovazione tecnologica a favorire l'assorbimento di persone con elevato livello di istruzione; se venisse a mancare come avviene in contesti produttivi più tradizionali, i lavoratori più istruiti sono assorbiti in occupazioni che richiedono *skill* più ridotti (Acemoglu, 2002).

Il nostro paese sconta la debolezza del sistema imprenditoriale e le caratteristiche del sistema produttivo che, non sostenendo una domanda adeguata di competenze in linea con molti dei paesi comunitari e scoraggiando qualsiasi forma di investimento in innovazione, sposta la competizione sui soli costi di produzione e sulla flessibilità del lavoro piuttosto che sull'efficienza e sull'innovazione con conseguente perdita dei propri livelli di produttività.

Va da sé che il semplice aumento del livello medio di scolarità della popolazione non sia sufficiente a favorire in maniera automatica processi di sviluppo, specialmente nelle economie più mature e specialmente in tessuti produttivi senza alcuna esigenza di lavoratori ad alto skill. Parafrasando Niebuhr, «niente è tanto incredibile quanto la risposta a una domanda che non si pone».

A conferma di ciò si citano i risultati de "l'Indagine sulle professioni", recentemente realizzata dall'Istat in collaborazione con l'Isfol e finanziata dal Ministero del Lavoro (campione di circa 16.000 intervistati nel 2012), che consente di definire il contesto e le condizioni lavorative delle professioni esistenti nel mercato del lavoro italiano.

Secondo tale indagine, la quota di professioni che negli ultimi tre anni ha sperimentato un cambiamento nelle modalità di svolgimento del lavoro, dovuto a innovazione tecnologica di prodotto o processo è molto limitata: solo in una professione su quattro (26,1% del totale) gli intervistati hanno riscontrato un cambiamento, dato che corrisponde a meno del 25% del totale degli occupati nel 2012 secondo la rilevazione sulle forze di lavoro del 2012. Da un lato la pubblica amministrazione è il settore in cui si percepisce una maggiore dinamicità (direttori, dirigenti ed equiparati dell'amministrazione pubblica, in particolare del comparto dei servizi sanitari, dell'istruzione e della ricerca, della magistratura; dei tecnici dei servizi pubblici e di sicurezza e dei docenti universitari), sebbene le trasformazioni sembrano derivare in gran parte da cambiamenti indotti da novità normative e solo marginalmente da innovazioni di prodotto o di processo.

Dall'altra emerge la drammatica percezione di esercitare professioni non coinvolte da processi di trasformazione nel settore privato,

anche per professioni con elevata qualificazione e responsabilità (i direttori e i dirigenti generali di aziende, i tecnici dell'organizzazione dell'amministrazione delle attività produttive, gli imprenditori e gli amministratori di grandi o piccole aziende) sia di piccole, sia di grandi aziende. Anche settori comunemente ritenuti di eccellenza, strategici per lo sviluppo (settore audio-video, telecomunicazioni e tecnici informatici) o tipici del *Made in Italy*, si osserva un ritardo nei processi di innovazione (meno del 45 per cento delle professioni ammette di esser stato interessato da processi di innovazione). Tali evidenze non fanno che confermare l'assenza di cambiamento tecnologico come fattore che genera *mismatch* tra competenze possedute e richieste dal mercato e quindi *overskilling*.

Ne emerge un quadro a tinte fosche, determinato da sensibili elementi di distorsione, riscontrabili sia nell'offerta che nella domanda di lavoro. In sintesi, i dati indicano che in Italia, in particolar modo nel caso degli occupati in possesso di titoli universitari, il fenomeno dell'*overeducation* è accompagnato da una disponibilità molto ridotta di posti di lavoro a elevata qualificazione. Inoltre, se da un lato la composizione dell'occupazione italiana risulta sensibilmente sbilanciata verso professioni manuali ed elementari e, in linea previsionale, registra una sostanziale stagnazione della crescita delle professioni ad elevata specializzazione, dall'altra la particolare composizione del tessuto imprenditoriale italiano, (piccole imprese manifatturiere) non raggiunge la decisiva massa critica per assorbire figure capaci di innescare il processo di sviluppo tecnologico e ad assorbire figure ad alta specializzazione.

Da anni, in Italia, autorevoli esponenti del mondo politico ed imprenditoriale auspicano politiche atte a coniugare interventi sul sistema formativo con quelli diretti al sistema produttivo e specialmente per quest'ultimo nuove politiche industriali legate ad innovazione e ricerca.

Le evidenze mostrate palesano in maniera inequivocabile quanto si siano prodigati su tali obiettivi.

#### **1.4. Analisi dei flussi da database amministrativi delle Comunicazioni Obbligatorie**

Tipicamente, lo studio della mobilità degli individui tra i diversi stati lavorativi nel corso dell'intera carriera lavorativa osservata attraverso

le transizioni tra stati si pone come prioritario strumento per una adeguata lettura delle dinamiche occupazionali. Da un punto di vista metodologico, l'approccio markoviano (manifesto o a classi latenti) viene utilizzato per sintetizzare le evoluzioni delle carriere lavorative.

In tale approccio, l'obiettivo è di valutare su un campione rappresentativo della forza lavoro la transizione dei soggetti tra gli stati occupazionali nel corso del tempo.

Per una maggior comprensione delle dinamiche lavorative, nel presente capitolo si analizzeranno invece le dinamiche riguardanti gli occupati in termini di caratteristiche legate alle esperienze lavorative. Nella fattispecie, più che analizzare le transizioni tra i vari stati (occupato, disoccupato, inattivo), si cercherà da un lato di descrivere l'insieme di lavoratori osservati (nel DB) durante il periodo analizzato, attraverso l'individuazione di opportuni gruppi simili per caratteristiche delle relative carriere e dall'altra di determinare le transizioni temporali tra i gruppi individuati.

Più specificamente l'obiettivo è di proporre delle metodologie atte a descrivere non semplicemente i variegati percorsi lavorativi dei lavoratori della popolazione di interesse (obiettivo assai arduo), ma ad identificare gruppi di lavoratori che descrivono in maniera più sintetica lo status dello stesso in un determinato istante. Come esito finale dell'analisi, ci si aspetta la creazione di cluster di lavoratori (che descrivono la "tipologia di carriera") determinati da particolari combinazioni per tipo di contratto, durata o saturazione in un determinato anno, numero di contratti, etc., sintetizzando in questo modo la situazione lavorativa dei lavoratori analizzati in un numero esiguo di gruppi prevalenti.

Il prodotto finale sarà costituito dalla creazione e definizione di gruppi di lavoratori permettendo di individuare da un lato i profili migliori dei lavoratori (per durata, tipologia, dei contratti, etc.) e dall'altra i profili più svantaggiati (in termini di stabilità, durata, etc.).

In secondo luogo, avvalendosi della componente longitudinale, l'analisi farà emergere possibili transizioni dei lavoratori tra gruppi, mostrando le transizioni temporali in termini di flussi in entrata e uscita in tali gruppi da parte di lavoratori nel tempo.

Tale analisi risulta, inoltre, più consistente con il DB disponibile, poiché i soggetti censiti non costituiscono un campione rappresentativo della forza lavoro nelle regioni analizzate, ma la popolazione dei lavoratori che nel periodo analizzato è stata soggetta almeno una volta ad eventi (avviamento e/o cessazione) che hanno modificato la loro

condizione occupazionale. Tale autoselezione dei soggetti presenti nel DB distorcerebbe evidentemente le analisi sulla prevalenza e sulle transizioni in termini di condizione occupazionale, ma parimenti giustifica in larga misura uno studio delle carriere per i soli occupati (censiti nel DB).

Inoltre, mentre le analisi tradizionali sulla condizione lavorativa riguardano di fatto un solo indicatore di interesse (condizione occupazionale), l'ambito analitico proposto analizza più indicatori congiuntamente.

Un obiettivo così complesso e ambizioso necessita di essere studiato attraverso metodologie appropriate che inferiscano e classifichino i lavoratori in opportuni gruppi in ciascun istante temporale e che parallelamente ne descrivano le traiettorie temporali.

#### 1.4.1. *Metodi statistici*

La metodologia statistica utilizzata è la Latent Transition Analysis (LTA, Collins e Lanza, 2010) che permette di analizzare le dinamiche di più indicatori nel tempo, secondo un approccio longitudinale.

Nei modelli a classi latenti markoviani (CLM), a differenza dei modelli markoviani manifesti, si assume che il vero stato occupato nel mercato del lavoro sia non osservabile, e quindi trattato alla stregua di una variabile latente, mentre lo stato occupazionale osservato è considerato come un indicatore affetto da errore (effetto memoria in indagini retrospettive, errori di codifica, di misura etc.). Rispetto alle transizioni tra gli stati occupazionali (latenti), i modelli a CLM assumono che le vere transizioni (non osservabili per la presenza di errori di misura negli stati) si comportino secondo una catena di Markov del primo ordine, in cui la condizione latente ad un particolare tempo dipende dalla condizione latente all'istante precedente.

Analogamente, la LTA assume che, in ogni istante temporale, la vera "tipologia di carriera" nel mercato del lavoro sia non osservabile, e quindi trattata alla stregua di una variabile latente,

Nella fattispecie, le risposte agli indicatori analizzati all'istante  $t$  ( $I_t$ ) sono manifestazioni affette da errore della vera, ma incognita "tipologia di carriera" i cui livelli (classi o gruppi) latenti determinano le risposte osservate. In pratica la variabilità delle risposte dei soggetti ai vari indicatori si deve esclusivamente al fatto che i soggetti appartengono a determinate classi latenti (gruppi) da definire. Pat-

tern di risposte simili tra soggetti sono presumibilmente da ascrivere all'appartenenza di quei soggetti alla stessa classe latente.

Una classe latente potrebbe definire un gruppo di lavoratori, sulla base degli indicatori analizzati, le cui dinamiche sono particolarmente negative (molte esperienze lavorative, brevi con contratti flessibili) e/o particolarmente positive (numero limitato di esperienze lavorative nel periodo con contratti permanenti).

Il numero ottimale di gruppi viene ricavato da considerazioni statistiche sull'adattamento del modello e sull'interpretazione dei gruppi basata sulle probabilità di risposta ai vari indicatori osservati per i diversi gruppi.

Rispetto alle dinamiche, il modello LTA stima le transizioni temporali dei lavoratori tra le classi latenti (persistenza e/o passaggio nel tempo tra gruppi individuati nello step precedente) attraverso le catene di Markov del primo ordine.

In una catena di Markov del primo ordine soltanto gli stati latenti adiacenti sono dipendenti: questo implica che ogni futura traiettoria (appartenenza dei soggetti alle classi) è indipendente dalla traiettoria passata condizionatamente allo stato attuale del processo. Il modello markoviano utilizzato è di tipo eterogeneo rispetto al tempo, cioè le probabilità di transizione tra classi dipendono dall'istante temporale precedente e, inoltre, il rischio istantaneo di uscita da ciascuna classe o permanenza varia nel tempo (può variare tra le coppie di periodi adiacenti), permettendo in tal modo di analizzare le dinamiche anche dal punto di vista del calendario.

In sintesi, la LTA viene proposta per:

- a) identificare la "tipologia di carriere" attraverso gruppi (classi) di lavoratori omogenei per caratteristiche inerenti le esperienze lavorative;
- b) valutare la prevalenza ai vari istanti di tali gruppi identificati e le transizioni temporali dei lavoratori tra i gruppi ricavati;
- c) stimare se e come le caratteristiche dei soggetti analizzati e del contesto del mercato del lavoro (predittori) determinano o fanno variare le prevalenze negli stati e le transizioni tra le "tipologie di carriere".

#### 1.4.2. Il database analizzato e gli indicatori analizzati

In questo paragrafo si metteranno in luce le dinamiche occupazionali occorse tra il 2008 e il 2012 attraverso l'analisi dei microdati relativi alle carriere dei lavoratori presenti nel DB delle comunicazioni obbligatorie, inerenti al periodo 2008-2012, e riferite alle esperienze di lavoratori della Lombardia, Piemonte ed Emilia Romagna.

È importante rimarcare che i dati trattati sono di natura amministrativa e contengono informazioni sul lavoratore e sull'azienda; in particolare per ogni soggetto si possiedono dati in merito a ogni singola esperienza e specificatamente: la data di avviamento, proroga e cessazione, il tipo di contratto, settore e qualifica e le informazioni relative all'azienda che ha effettuato le comunicazioni. I dati a disposizione, a differenza di quelli ottenibili dalle usuali indagini, consentono di tracciare, per l'intero periodo di osservazione, la storia della persona (successione di eventi descritti per tipologia, numero e durata di ogni singolo contratto), associando a ciascun periodo dati di stato (qualifica, settore lavorativo, etc.). Dati di questo tipo si prestano meglio, rispetto ai dati di stock tradizionali derivanti da indagini panel, per una corretta definizione delle dinamiche delle storie lavorative.

Ci preme evidenziare che i dati raccolti dai CPI contengono informazioni sia per le forme di lavoro subordinato nel settore privato sia riguardanti il pubblico impiego (dal 1 gennaio 2007), come collaborazioni coordinata continuativa, a progetto o lavoro alle dipendenze.

I dati disponibili sulle carriere hanno permesso la creazione di quattro indicatori, ciascuno calcolato a livello annuale, che sostengono la variabile latente oggetto dell'analisi, cioè la "tipologia della carriera", mostrati di seguito:

- a) *saturazione*: rapporto tra giorni lavorati e giorni osservati (<30%, 30%-60% >60%);
- b) *numero di rapporti o di esperienze lavorative*. Se uno stesso rapporto si protrae per più anni viene contato su ogni anno (1, 2, >2);
- c) *percentuale di giorni lavorati part-time sui giorni lavorati* (<50%, >50%);
- d) *tipologia di contratto prevalente nell'anno per giorni lavorati* (Temporaneo, Permanente, entrambi). La soglia dei giorni lavorati

da superare per determinare una delle due tipologie viene fissata al 60%, mentre se è compresa tra il 40% e il 60% viene valutata come compresenza delle due).

Tali indicatori definiscono le caratteristiche delle esperienze professionali per impegno nell'arco dell'anno, la tipologia contrattuale, il numero di contratti e tipologia di orario.

Rispetto ai criteri esclusione, valgono i seguenti:

- soggetti under 15 e over 65 anni;
- soggetti che sono stati osservati nel DB da meno di tre mesi;
- soggetti che sono stati osservati in ogni anno per meno di tre mesi;
- soggetti la cui carriera è stata censita dai DB delle COB meno di tre anni consecutivi.

Rispetto all'ultimo criterio di esclusione, preme rimarcare che i soggetti censiti presso i DB delle COB non costituiscono un campione rappresentativo della forza lavoro nelle regioni analizzate, ma la popolazione dei lavoratori che nel periodo analizzato è stata interessata, almeno una volta, nel periodo osservato da eventi (avviamenti, cessazioni, etc).

Come già affermato in precedenza, l'autoselezione dei soggetti presenti nel DB giustifica in larga misura uno studio delle carriere per i soli occupati (censiti nel DB).

Inoltre, il DB ha il limite di essere di natura incrementale e su base regionale, nel senso che assenze nel DB per un determinato periodo da parte di un lavoratore non sono riconducibili a un ben determinato motivo: potrebbero identificare periodi di non occupazione subordinata, forme di lavoro autonomo, trasferimenti lavorativi fuori dalla regione di residenza, sia valori mancanti dovuta ad omissione di segnalazione da parte delle aziende, sia altre condizioni, come l'uscita dal mercato del lavoro o entrata nella condizione di inattività.

Per tale motivo, ai soggetti presenti nel DB, ma temporaneamente assenti dal DB in determinati anni, si è preferito non assegnare una categoria che esprimesse l'assenza o la non osservazione, ma imputare valori mancanti sugli indicatori che ne descrivono la carriera nei periodi di assenza poiché sono molteplici ed ignoti i motivi di tale *missingness*. Parallelamente, si sono selezionati come passibili di

analisi quei soggetti con una carriera osservata di “almeno” tre anni consecutivi.

Nella fattispecie, la metodologia statistica proposta permette quindi di identificare gruppi latenti, prevalenze e transizioni relativamente ai soli occupati nei vari anni (anche per soggetti osservati per un periodo parziale del lustro analizzato), escludendo dall’analisi quei periodi durante i quali un soggetto non ha lavorato.

Per esemplificare, se un soggetto ha lavorato nei primi tre anni di osservazione (2008, 2009, 2010) esso contribuirà all’analisi delle prevalenze negli status latenti per tali anni e alla stima di alcune transizioni (2008-09, 2009-10), ma non ai risultati del biennio finale (2011, 2012) per il quale il soggetto avrà record mancanti.

Nelle analisi che seguono verranno dunque analizzati i flussi dei “lavoratori occupati” per i quali si conoscano le caratteristiche legate alle esperienze professionali svolte in ciascun anno.

Infine si valuteranno se e come variabili di tipo demografico/lavorativo influenzano la prevalenze dei soggetti nei gruppi e le transizioni tra stati, quali Genere, Cittadinanza (Italiano, Straniero), Regione, classe di età, Skill prevalente richiesto per la qualifica (HighSkill, MediumSkill, LowSkill), Settore prevalente (Commercio e servizi, Costruzioni, Industria, Agricoltura).

#### 1.4.3. Risultati

##### Analisi descrittive

I lavoratori presenti nel DB per il lustro analizzato e i lavoratori selezionati (con relative caratteristiche) sono presentati in tabella 1.6:

Globalmente sono stati analizzati più di 4 milioni di lavoratori che rappresentano il 72% di tutti i lavoratori che sono transitati nel DB delle COB tra il 2008 e il 2012. Rispetto al periodo di osservazione dei lavoratori selezionati, le tabelle 1.7, 1.8 e 1.9 mostrano la composizione dei lavoratori analizzati per anno, profilo temporale e regione.

In Lombardia il 70% dei lavoratori ha valori completi per tutto il lustro analizzato ed è il valore più basso tra le tre regioni; il 15% contiene la risposta solo in quattro anni sul totale ma tra questi solo il 2% riguardano anni non consecutivi e dunque carriere discontinue. Infine il 14% dei lavoratori selezionati ha valori su tre anni e la maggior parte riguarda i primi oppure gli ultimi tre del periodo di osservazione.

**Tabella 1.6.** Rappresentatività lavoratori analizzati e caratteristiche.

Caratteristiche	Modalità	Lombardia	Piemonte	Emilia Romagna
Totale lavoratori in DB		2.469.241	1.627.532	1.705.240
Totale lavoratori Selezionati		1.744.593	1.235.608	1.266.033
Percentuale sul totale in DB		70,7%	75,9%	74,2%
Genere	Maschi	53%	53%	53%
Cittadinanza	Italiani	83%	89%	82%
Classe età	15-29	16%	12%	13%
	30-39	30%	27%	29%
	40-49	29%	31%	31%
	50-59	18%	19%	19%
	60+	8%	11%	8%
Skill* 2008**	Bassa	18%	33%	30%
	Media	42%	43%	44%
	Alta	24%	24%	25%
	ND	15%	1%	1%
Settore 2008**	Agricoltura	1%	2%	4%
	Commercio / Servizi	59%	48%	54%
	Costruzioni	7%	7%	6%
	Industria	25%	30%	31%
	ND	8%	12%	5%

\* Legata alla qualifica richiesta.

\*\* Valori pressoché costanti nei vari anni.

In Piemonte (tabella 1.8) la percentuale di profili che coprono l'intero periodo di osservazione è più alta della Lombardia (80%). Tra i profili su 3 e 4 anni la quasi totalità copre gli estremi del periodo osservato, mentre le osservazioni non continue si riducono al 2,5%.

Infine in Emilia Romagna la percentuale di soggetti osservati per 5 anni è del 75%; tra le carriere discontinue cresce la quota di osservazioni troncate nel mezzo, dunque non riconducibili a nuove entrate o uscite nel mercato del lavoro, bensì a qualche causa sconosciuta.

In sintesi dal confronto delle tre regioni si deduce che la maggior parte dei dati a disposizione riguardano soggetti che hanno lavorato per tutto il periodo. Le osservazioni parziali, per la maggior parte, sono troncate o all'inizio del quinquennio o alla fine.

La tabella 1.10 mostra la distribuzione per classe di età per numero di anni osservati (lavorati). Nella tabella si osserva che chi ha lavorato per un triennio è prevalentemente giovane under 29, mentre il 60% di chi ha lavorato tutto il periodo osservato rientra nella classe 40-49 anni e 30-39 anni. A livello regionale, in Lombardia è presente la maggior quota di giovani che hanno lavorato continuativamente

**Tabella 1.7.** Frequenze degli anni osservati, Lombardia.

N° anni osservati	2008	2009	2010	2011	2012	% sul totale per gruppo	% sul totale per riga
5						69,8%	69,8%
4						15,8%	6,8%
							6,9%
3						14,4%	1,1%
							1,0%
3						14,4%	6,5%
							1,2%
3						14,4%	6,7%

**Tabella 1.8.** Frequenze degli anni osservati, Piemonte.

N° anni osservati	2008	2009	2010	2011	2012	% sul totale per gruppo	% sul totale per riga
5						79,6%	79,6%
4						10,9%	5,4%
							3,6%
3						9,5%	1,1%
							0,8%
3						9,5%	5,2%
							0,6%
3						9,5%	3,7%

**Tabella 1.9.** Frequenze degli anni osservati, Emilia Romagna.

N° anni osservati	2008	2009	2010	2011	2012	% sul totale per gruppo	% sul totale per riga
5						76,5%	76,5%
4						12,9%	5,3%
							5,1%
3						10,6%	1,5%
							1,0%
3						10,6%	5,2%
							0,8%
3						10,6%	4,6%

**Tabella 1.10.** Percentuali di individui stratificate per anni osservati e per classe di età.

Anni osservati	Ripartizione per classe di età				
	15-29	30-39	40-49	50-59	60+
Lombardia					
5	11%	31%	32%	19%	6%
4	25%	29%	21%	15%	10%
3	30%	26%	19%	14%	12%
Piemonte					
5	8%	27%	34%	19%	12%
4	25%	28%	22%	17%	9%
3	29%	24%	19%	17%	12%
Emilia Romagna					
5	9%	30%	34%	20%	7%
4	24%	30%	22%	15%	9%
3	28%	27%	19%	14%	12%

**Tabella 1.11.** Prevalenze lavoratori italiani per numero di anni osservati, per Regione.

Anni osservati	Lombardia	Piemonte	Emilia Romagna
	Italiani	Italiani	Italiani
5	85,1%	90,8%	84,0%
4	75,6%	80,1%	73,1%
3	78,9%	82,0%	74,8%

cinque anni.

La situazione per il Piemonte e l'Emilia Romagna mostra percentuali più basse lasciando ipotizzare che in tali regioni vi siano più difficoltà di lavoro continuativo per gli under 30.

Rispetto al genere, per ciascuna regione e numero di anni osservati, la percentuale di maschi osservati è sempre maggiore rispetto a quella di donne (53% vs. 47%), mostrando un'assenza di prevalenze per genere per quanto riguarda la lunghezza del periodo di osservazione.

Rispetto alla cittadinanza, in tutte le regioni, la maggior parte delle osservazioni è relativa ad individui italiani (tabella 1.11), quota che tendenzialmente diminuisce tra lavoratori con carriere osservate più brevi. In Piemonte, la percentuale di individui di nazionalità italiana è la più alta tra le tre regioni mentre l'Emilia Romagna presenta la maggior quota di lavoratori non italiani per qualunque classe di anni di osservazione.

Si nota un aumento della quota di stranieri tra i soggetti con

**Tabella 1.12.** Probabilità di risposta negli status, Lombardia.

Item	Risposta	Status 1	Status 2	Status 3	Status 4	Status 5
Giorni Pt*	Full	100%	100%	100%	3%	0%
Giorni Pt	FT & PT	0%	0%	0%	97%	100%
Saturazione	Bassa	1%	11%	12%	16%	100%
Saturazione	Alta	0%	29%	64%	50%	0%
Saturazione	Piena	99%	60%	24%	34%	0%
Rapporti	>2	0%	11%	12%	31%	0%
Rapporti	2	3%	22%	43%	69%	3%
Rapporti	1	97%	67%	45%	0%	96%
Contratto Prev**	Temporaneo	0%	100%	10%	47%	14%
Contratto Prev	Permanente	100%	0%	90%	53%	86%

\*Pt: Part Time.

\*\*Prev: Previsto.

**Tabella 1.13.** Probabilità di risposta per le cinque classi, Piemonte.

Item	Risposta	Status 1	Status 2	Status 3	Status 4	Status 5
Giorni Pt	Full	100%	100%	100%	47%	0%
Giorni Pt	FT & PT	0%	0%	0%	53%	100%
Saturazione	Bassa	0%	6%	11%	37%	76%
Saturazione	Alta	0%	19%	48%	53%	5%
Saturazione	Piena	100%	75%	41%	10%	18%
Rapporti	>2	0%	2%	9%	35%	2%
Rapporti	2	2%	18%	40%	42%	25%
Rapporti	1	98%	80%	51%	23%	72%
Contratto Prev	Temporaneo	0%	100%	4%	91%	0%
Contratto Prev	Permanente	100%	0%	96%	9%	100%

osservazioni incomplete.

Rispetto alle osservazioni precedenti, si conferma l'ipotesi che i soggetti con periodi lavorativi incompleti si riferiscano a lavoratori giovani, tipicamente maschi e per la maggior parte lavoratori stranieri.

### Risultati e interpretazione delle classi/status latenti

Nelle tabelle 1.12, 1.13 e 1.14 si mostrano, per le tre regioni, le caratterizzazioni dei gruppi/status latenti in termini di probabilità di risposta agli item proposti per la descrizione della carriera annuale.

In grassetto sono evidenziate le probabilità maggiori entro-status su ciascun item; queste conferiscono maggior certezza alla descrizione degli status perché non lasciano spazio ad ambiguità di risposta. Le

Tabella 1.14. Probabilità di risposta per le cinque classi, Emilia Romagna.

Item	Risposta	Status 1	Status 2	Status 3	Status 4	Status 5
Giorni Pt	Full-time	100%	100%	100%	9%	0%
Giorni Pt	FT & PT	0%	0%	0%	91%	100%
Saturazione	Bassa	1%	15%	12%	27%	100%
Saturazione	Alta	0%	38%	52%	51%	0%
Saturazione	Piena	99%	47%	36%	21%	0%
Rapporti	>2	0%	27%	22%	46%	0%
Rapporti	2	4%	29%	38%	53%	5%
Rapporti	1	95%	44%	40%	1%	95%
Contratto Prev	Temporaneo	0%	100%	11%	63%	17%
Contratto Prev	Permanente	100%	0%	89%	37%	83%

probabilità non evidenziate, invece, riguardano risposte tra le quali le probabilità si spalmano su più risposte.

Confrontando tra loro le probabilità per status, si può vedere che vi sia una forte discriminazione entro status. Nell'interpretazione degli status si è tenuto conto della seguente classificazione utilizzata da Istat:

- Contratto a tempo pieno e permanente definiscono un profilo di lavoratore standard;
- Contratto part-time o a tempo pieno ma temporaneo descrivono il lavoratore atipico;
- Contratto part-time permanente descrive il lavoratore parzialmente standard.

La tabella 1.15 caratterizza sinteticamente i cinque status per ogni regione, sulla base delle probabilità di risposta che essendo sostanzialmente simili per regione, identifica gli stessi status a meno di piccole variazioni, evidenziate in grassetto nella tabella.

Emergono due profili standard differenziati in base al numero di contratti (status 1, status 3), due profili atipici caratterizzati da uno o più di due contratti (status 2, status 4, rispettivamente) ed un profilo di lavoratori permanenti part-time o atipici con basse saturazioni (status 5).

Il termine atipico indica una condizione lavorativa che si sta affermando negli ultimi tempi, proprio come segnale e conseguenza della crisi economica che ha investito il Paese: infatti il contratto

**Tabella 1.15.** Descrizione degli status, per Regione (in grassetto le differenze tra Regioni).

Lombardia	Descrizione
status 1	Lavoratore standard con saturazione piena e 1 contratto
status 2	Lavoratore <i>atipico</i> con saturazione <b>piena/alta</b> e <b>1 contratto</b>
status 3	Lavoratore standard con saturazione <b>alta</b> e 1/2 contratti
status 4	Lavoratore <i>atipico</i> con saturazione alta e più di 2 contratti
status 5	Lavoratore parzialmente standard o atipico con saturazione bassa
Piemonte	
status 1	Lavoratore standard con saturazione piena e 1 contratto
status 2	Lavoratore <i>atipico</i> con saturazione <b>piena</b> e <b>1 contratto</b>
status 3	Lavoratore standard con saturazione <b>alta/piena</b> e 1/2 contratti
status 4	Lavoratore <i>atipico</i> con saturazione alta e più di 2 contratti
status 5	Lavoratore parzialmente standard o atipico con saturazione bassa
Emilia Romagna	
status 1	Lavoratore standard con saturazione piena e 1 contratto
status 2	Lavoratore <i>atipico</i> con saturazione <b>piena</b> e <b>1/2 contratti</b>
status 3	Lavoratore standard con saturazione <b>alta/piena</b> e <b>1/2 contratti</b>
status 4	Lavoratore <i>atipico</i> con saturazione alta e più di 2 contratti
status 5	Lavoratore parzialmente standard o atipico con saturazione bassa

temporaneo, sia per coloro che già lavorano e soprattutto per coloro che entrano in questo momento nel mercato del lavoro, risulta una delle misure adottate negli ultimi anni per far fronte alle difficoltà economiche; la riduzione delle ore di lavoro risulta essere, secondo Istat, un ulteriore metodo per diminuire i costi senza ulteriori tagli sul numero di occupati, e la tipologia che lo rappresenta è quella parzialmente standard.

Rispetto alle diverse interpretazioni delle classi tra Regioni, seppur minimali, si nota che in Emilia lo status 2 è caratterizzato da lavoratore atipico con 1 o 2 contratti (solo 1 nelle altre regioni), mentre in Lombardia lo status 3 è caratterizzato da una saturazione, seppur alta, ma inferiore alle saturazioni dello stesso status nelle alte due Regioni.

Tenendo presente le etichette assegnate sulla base di tipologia contrattuale, orario, saturazione e numero di rapporti si può identificare la seguente gerarchia tra gli status in termini di stabilità lavorativa decrescente: status 1, status 3, status 2, status 4, status 5.

## Prevalenze degli status nel tempo

La figura 1.15 mostra come variano le prevalenze dei cinque status individuati nel tempo.

In Lombardia, ad inizio periodo, il 50% della popolazione è collocato nello status 1, ovvero il migliore, la restante metà si colloca nei tre status più instabili (atipici e parzialmente standard), mentre lo status 3 è il meno popolato. Alla fine del periodo, si denota una riduzione di 7 punti percentuali dello status 1, un aumento globale dei restanti status con particolare impatto per lo status 2 (5%). I valori delle prevalenze dicono dunque di un peggioramento della situazione, rappresentato in particolare dalla diminuzione dello status 1 che rappresenta la tipologia di lavoratore migliore.

Nella regione Piemonte si nota che la prevalenza dello status 1 si riduce gradualmente di 6 punti percentuali nel corso del quinquennio di osservazione, inoltre si osservi che la percentuale a fine periodo è più alta di quella lombarda nel 2008.

In Emilia Romagna le variazioni delle prevalenza negli status sono minime, tranne che per lo status 1 dove emerge una riduzione 4 punti percentuali, e che comunque risulta la minore tra le regioni. Lo status in leggero aumento in questo caso non è il 2, (lavoratore atipico con saturazione alta), bensì il 5, ovvero quello caratterizzato dal part-time permanente o atipico, che occupa la posizione meno stabile tra gli status.

La Lombardia sembra essere la regione che più delle altre, al 2012, sia soggetta a mutamenti, mentre Piemonte ed Emilia Romagna mantengono più alta la percentuale di lavoratori standard, rispettivamente a 62% e 56%, a fronte del 53% lombardo.

Nel Piemonte si nota innanzitutto che, a inizio periodo, i lavoratori standard dello status 1 sono più della metà. Il quadro a fine periodo, come per la Lombardia, vede la riduzione dello status 1 e un aumento di tutti gli altri status, in particolare il secondo.

In sintesi, la tipologia lavoratore standard, suddivisa tra gli status 1 e 3, è in tutte le regioni quella con prevalenza maggiore, sopra il 50%, sia a inizio che a fine periodo di osservazione, ad indicare che la situazione contrattuale prevalente in Italia sia quella a tempo indeterminato. Emergono tendenze di un cambiamento nella direzione dei contratti temporanei e part-time, evidenziato dall'aumento delle prevalenze degli status 2 e 5.

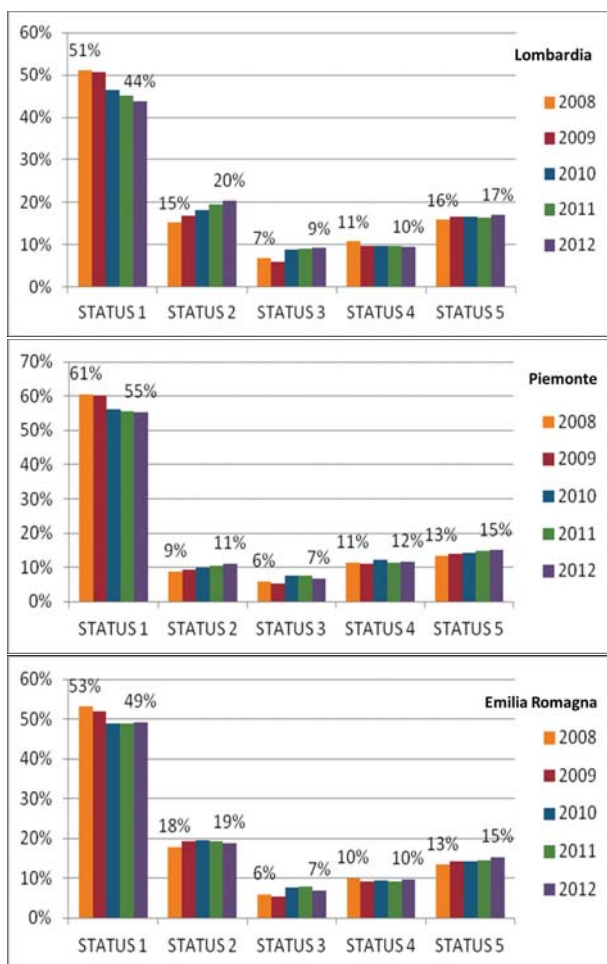


Figura 1.15. Variazioni delle prevalenze degli status nel tempo.

In tabella 1.16 si mostrano le prevalenze complete degli status per anno e regione.

**Tabella 1.16.** Prevalenze degli status per anno e regione.

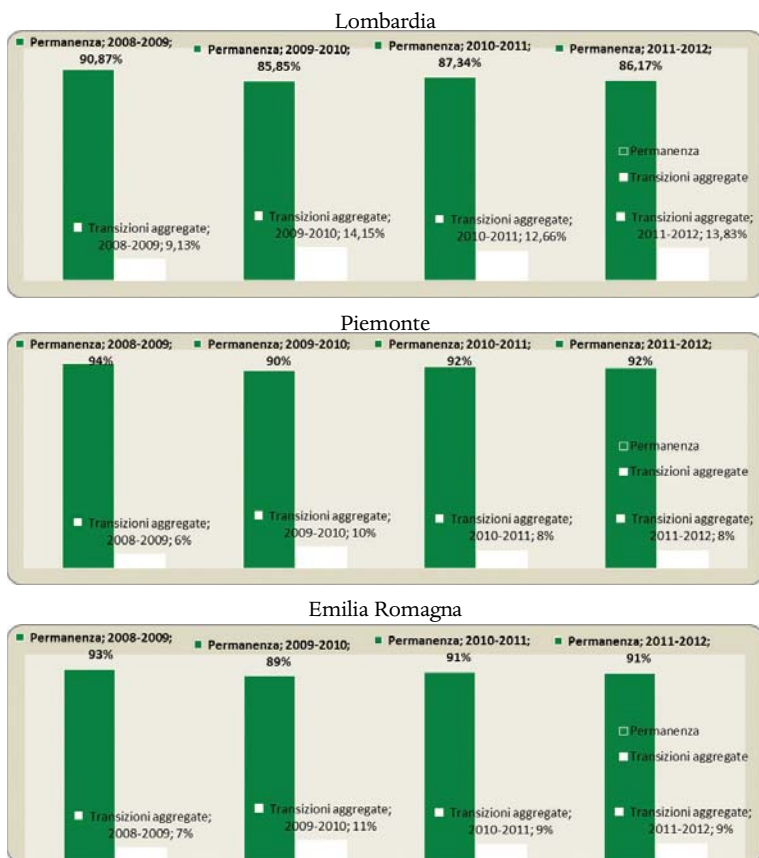
Lombardia	Status 1	Status 2	Status 3	Status 4	Status 5	TOT
2008	51%	15%	7%	11%	16%	100%
2009	51%	17%	6%	10%	17%	100%
2010	46%	18%	9%	10%	17%	100%
2011	45%	20%	9%	10%	16%	100%
2012	44%	20%	9%	10%	17%	100%
Piemonte	Status 1	Status 2	Status 3	Status 4	Status 5	TOT
2008	61%	9%	6%	11%	14%	100%
2009	60%	10%	5%	11%	14%	100%
2010	56%	10%	8%	12%	14%	100%
2011	56%	11%	8%	11%	15%	100%
2012	55%	11%	7%	12%	15%	100%
Emilia Romagna	Status 1	Status 2	Status 3	Status 4	Status 5	TOT
2008	53%	18%	6%	10%	13%	100%
2009	52%	19%	5%	9%	14%	100%
2010	49%	20%	8%	10%	14%	100%
2011	49%	19%	8%	9%	15%	100%
2012	49%	19%	7%	10%	15%	100%

### Transizioni tra status nel tempo

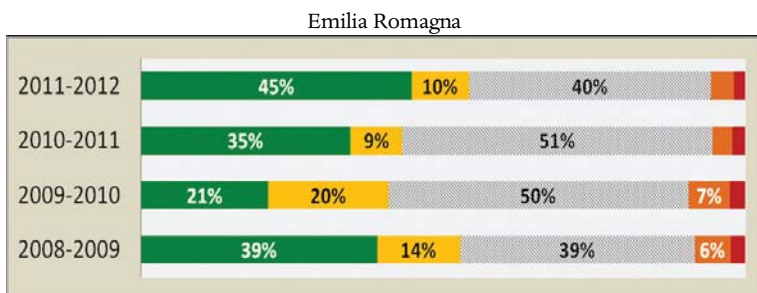
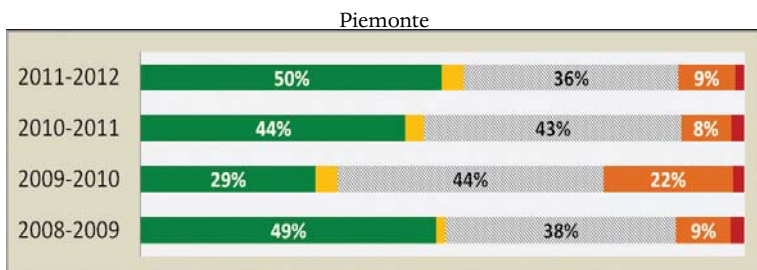
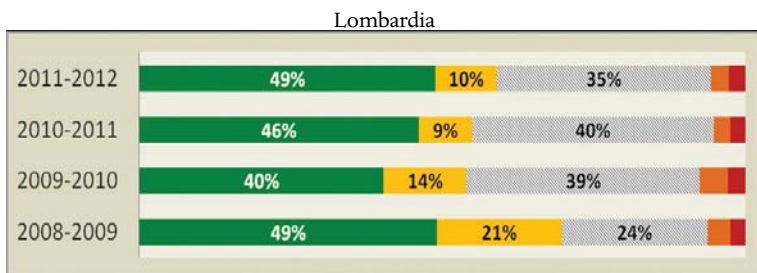
Le stime delle probabilità di transizione informano non solo sulla mobilità degli status, ma forniscono conoscenze più precise circa la provenienza e la direzione dei movimenti. Poiché lo status 1 mostra le prevalenze maggiori per ogni regione ed anno, si sono inizialmente valutati i flussi/uscite (aggregate verso i rimanenti 4 status) e permanenze da tale status, come mostrato in figura 1.16.

Confermando le prevalenze annuali, si nota una riduzione della permanenza in tale condizione da parte dei lavoratori ed un marcato aumento di lavoratori che escono da tale condizione in modo più o meno costante nel tempo, in maniera più evidente per il mercato del lavoro lombardo, che se da un lato mostra segnali di maggiore dinamicità rispetto alle altre due regioni, dall'altro fa emergere dinamiche meno positive.

Tra le possibili transizioni valutabili, ci si è concentrati sui flussi di lavoratori che partivano da uno status 3 (Lavoratore standard con saturazione alta e 1/2 contratti) o da uno status 4 (Lavoratore *atipico*



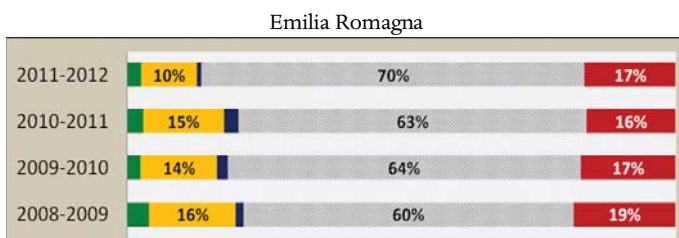
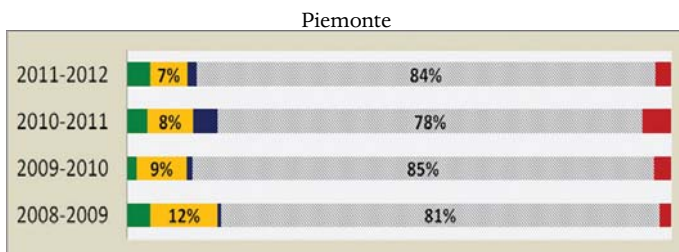
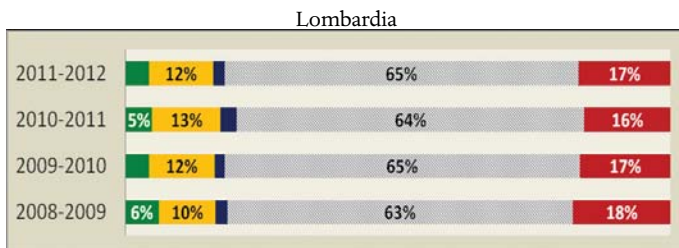
**Figura 1.16.** Permanenza e flussi da status I (Lavoratore standard, saturazione piena e I contratto).



Legenda

	Status 1	Lavoratore standard con saturazione piena e 1 contratto
	Status 2	Lavoratore atipico con saturazione piena/alta e 1 contratto
	Status 3	Lavoratore standard con saturazione alta e 1/2 contratti
	Status 4	Lavoratore atipico con saturazione piena/alta e più contratti
	Status 5	Lavoratore parzialmente standard o atipico con saturazione bassa

Figura 1.17. Permanenza (grigio) e flussi da status 3, per Regione.



**Legenda**

	Status 1	Lavoratore standard con saturazione piena e 1 contratto
	Status 2	Lavoratore atipico con saturazione piena/alta e 1 contratto
	Status 3	Lavoratore standard con saturazione alta e 1/2 contratti
	Status 4	Lavoratore atipico con saturazione piena/alta e più contratti
	Status 5	Lavoratore parzialmente standard o atipico con saturazione bassa

**Figura 1.18.** Permanenza (grigio) e flussi da status 4.

con saturazione alta e più di 2 contratti), poiché entrambi sono caratterizzati da una più intensa mobilità temporale. Si tenga comunque presente che essi congiuntamente rappresentano valori percentuali tra il 15% e il 20% dei lavoratori analizzati nelle varie regioni (cfr. tabella 1.16).

In Lombardia per lo status 3, si nota un progressivo aumento, salvo nel passaggio 2009-2010, della probabilità di transitare allo status 1 (standard con singolo contratto e saturazione piena). Si osserva inoltre sia una progressiva riduzione della probabilità di transitare verso situazioni atipiche (status 2 e 4), sia un elevato aumento nel tempo dal primo biennio analizzato di permanere in tale status.

Il Piemonte, come si vede in figura 1.17, è caratterizzato sia da elevata staticità, relativamente alla permanenza e da alta mobilità relativamente alla probabilità di transitare verso situazioni più problematiche (status 4, Lavoratore atipico con saturazione piena/alta e più contratti).

Inoltre si nota anche per questa regione che il passaggio da 2009 a 2010 sia stato il più critico, è aumentata la probabilità di transitare verso l'atipico ed è diminuita drasticamente la probabilità di transitare verso situazioni più stabili (status 1).

In Emilia Romagna la probabilità di lasciare lo status 3 è complessivamente inferiore rispetto, ad esempio, a quella di Lombardia e Piemonte, anche se questo risulta comunque lo status più mobile. Si osserva nel corso dei cinque anni tendenze discontinue con forti problematicità dei flussi nel biennio 2009-2010 e un lieve miglioramento negli ultimi due anni, segnati da un aumento di probabilità di transitare verso lo status 1 o atipico con bassa mobilità (status 2) e una diminuzione della probabilità di passare ad uno status di atipico più instabile (status 4).

Lo status 4 rappresenta invece una delle condizioni peggiori in quanto descrive una situazione di atipicità più problematica. Dalla figura 1.18, si può notare una forte probabilità di permanenza in tale status per le tre regioni con valori maggiori per il Piemonte con basse probabilità di transitare verso forme standard (status 1 e 3).

Parimenti si rileva per Lombardia ed Emilia per ciascun biennio una significativa quota di lavoratori che transitano verso una situazione ancora più problematica (status 5, Lavoratore parzialmente standard o atipico con saturazione bassa) e, almeno per Piemonte ed Emilia riduzioni nei passaggi verso forme atipiche più stabili (status 2).

In sostanza, sembra che la possibilità di migliorare condizione sia sempre minore, specie in Piemonte, caratterizzato da aumenti della probabilità di rimanere nella medesima condizione lavorativa atipica.

Le transizioni del Piemonte hanno dunque individuato alcune criticità che, da una visione della situazione confusa da tutti i fattori in gioco, non erano emerse. Infine l'Emilia Romagna si pone in una situazione di mezzo tra Lombardia e Piemonte: infatti, la probabilità di rimanere nello status 4, condizione lavorativa pessima, aumenta nel corso del periodo di osservazione di dieci punti percentuali, a fronte di una riduzione della probabilità di passare ad altre condizioni sia peggiori che migliori. Rispetto al Piemonte si direbbe un peggioramento più lento, infatti la probabilità di permanere nello status all'inizio differisce con l'altra regione di venti punti percentuali, mentre dal 2011 il gap si riduce a quindici. Si conferma la maggior staticità di questa regione.

#### 1.4.4. *Caratterizzazione degli status per caratteristiche dei lavoratori*

Per una miglior identificazione degli status, si sono valutate le caratteristiche socio-demografiche e lavorative dei soggetti analizzati (su tutti i soggetti presenti nel DB analizzato). L'analisi descrittiva della distribuzione del genere e cittadinanza all'interno di ogni status per regione, apporta informazioni interessanti (figura 1.19): infatti, si nota che tra i lavoratori standard (status 1 e 3), la percentuale di maschi è nettamente superiore, al contrario gli status peggiori vedono una maggioranza di donne. Infine nello status 2 che, rappresenta il lavoratore atipico ma con alta saturazione, non si osservano differenze di genere. Rispetto alla cittadinanza, tutti gli status sono caratterizzati da preponderanza di individui italiani, in particolare nello status 1, dove la presenza di stranieri è molto ridotta. In generale si osserva che, al peggiorare dello status diminuisce anche la quota di italiani.

Rispetto alla classe di età (figura 1.20), si nota che in tutte e tre le regioni i lavoratori si ripartiscono in modo simile per classe di età all'interno degli status: gli status più popolati di giovani under 30 sono lo status 4 (22%-26%) e status 2 (21%-24%), confermando che gli status 2 e 4 sono contratti atipici propri delle classi più giovani che entrano nel mercato del lavoro tramite contratti temporanei. I soggetti delle fasce intermedie si distribuiscono quasi equamente in tutti gli status mentre, gli status 1 e 3 sono caratterizzati da elevate percentuali di soggetti over 50. Per quanto riguarda lo status 5, il più

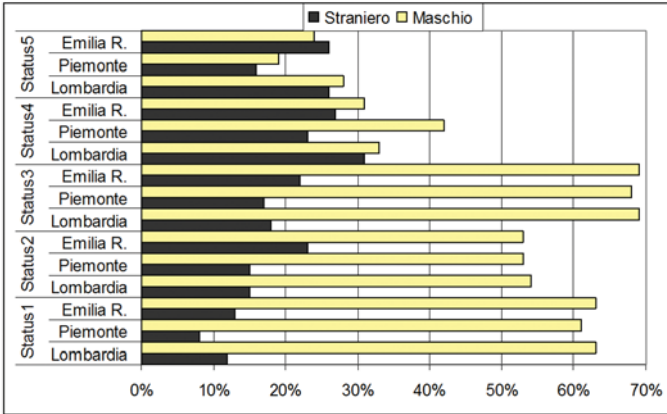


Figura 1.19. Genere e Cittadinanza entro status e regione.

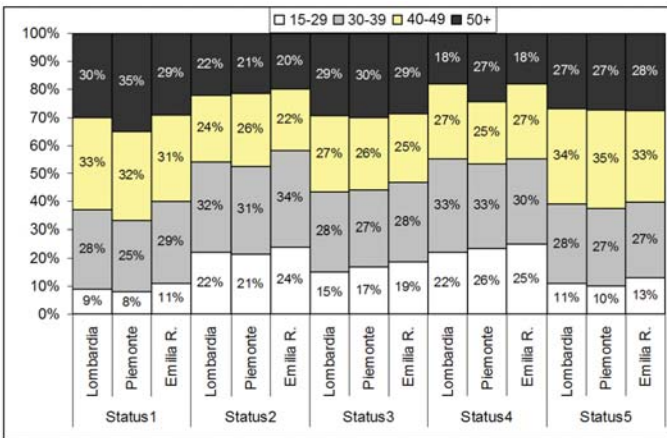


Figura 1.20. Distribuzione Classi di età entro status e regione.

problematico, più del 50% dei lavoratori di tale gruppo appartiene alle fasce d'età 30-49 anni.

La figura 1.21 mostra la distribuzione dello Skill (associato alla qualifica richiesta per svolgere un determinata mansione) all'interno di ogni status, nel 2008.

Come si può notare, non c'è una forte relazione tra qualifica e

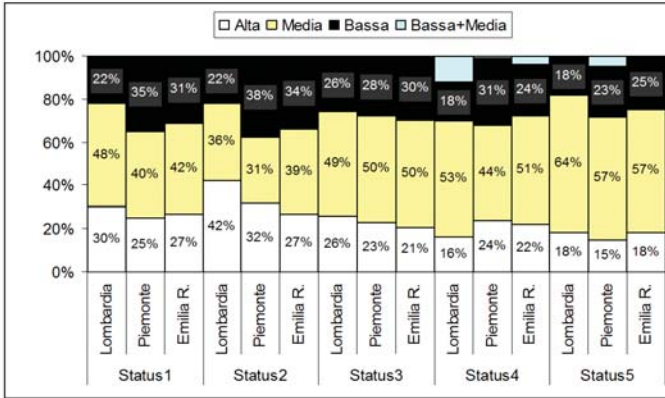


Figura 1.21. Skill delle qualifiche associate (Anno 2008), negli status.

status, ovvero in ciascuno status emergono percentuali elevate di skill richiesti, con prevalenze in ciascun anno e regione di skill medio. Tuttavia negli status più problematici (4 e 5) si nota una quota crescente di lavoratori a medio skill e bassi valori percentuali ad alto skill a dimostrare che le carriere lavorative a più alto rischio riguardino le categorie intermedie. Due interessanti tendenze emergono su base regionale: in Lombardia vi sono prevalenze più alte di lavoratori con qualifica alta (in Piemonte ed Emilia Romagna la seconda modalità prevalente è skill basso); inoltre nello status 2, almeno ad inizio periodo, in Lombardia prevalevano i lavoratori ad alto skill, mentre in Piemonte lavoratori a basso skill.

La caratterizzazione degli status per skill viene confermata osservando le composizioni delle qualifiche puntuali più frequenti entro ciascuno status (in tabella 1.17 si mostrano le cinque qualifiche prevalenti relativamente all'anno 2010).

Nello status 2, in Lombardia due terzi delle esperienze professionali si riferisce a professioni intellettuali/scientifiche (da sole coprono quasi il 20%), tecniche ed esecutive (meno frequenti nelle altre due regioni ove le professioni non qualificate coprono una esperienza professionale su quattro).

In Emilia e Piemonte invece prevalgono le quote di professioni non qualificate (20%, 23%, rispettivamente) nel segmento dei lavoratori standard a tempo pieno (status 1), mentre nello status 4 (atipici

con più contratti) le professioni qualificate nei settori del commercio e servizi e quelle non qualificate rappresentano quasi il 50% delle esperienze professionali in tutte le regioni. Infine, nello status 3 (lavoratore standard con più contratti), in Lombardia e Piemonte prevale la quota di artigiani, operai specializzati e agricoltori (21%), sostanzialmente minoritaria in Emilia, ove, in tale status si affermano le professioni tecniche (20%).

**Tabella 1.17.** Distribuzione Qualifica entro status (anno 2010), per regione.

Status	Lombardia	% entro Status
1	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	16,00%
1	Profess. Tecniche	15,00%
1	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	13,00%
1	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	11,00%
1	Profess. non qualificate	10,00%
2	Profess. intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	19,00%
2	Profess. Tecniche	19,00%
2	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	14,00%
2	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	13,00%
2	Profess. non qualificate	12,00%
3	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	21,00%
3	Profess. Tecniche	15,00%
3	Profess. non qualificate	15,00%
3	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	14,00%
3	Profess. qualificate att. Commerciali e servizi	13,00%
4	Profess. qualificate att. Commerciali e servizi	30,00%
4	Profess. non qualificate	13,00%
4	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	11,00%
4	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	10,00%
4	Profess. intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	9,00%
5	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	30,00%
5	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	16,00%
5	Profess. non qualificate	12,00%
5	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	12,00%
5	Profess. Tecniche	9,00%
Status	Emilia Romagna	% entro Status
1	Profess. Tecniche	21,00%
1	Profess. non qualificate	20,00%
1	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	17,00%
1	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	15,00%
1	Profess. qualificate nelle att. commerciali e nei servizi	11,00%
2	Profess. non qualificate	25,00%
2	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	16,00%
2	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	14,00%

2	Profess. Tecniche	13,00%
2	Profess. intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	11,00%
3	Profess. Tecniche	20,00%
3	Profess. non qualificate	20,00%
3	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	18,00%
3	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	16,00%
3	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	15,00%
4	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	35,00%
4	Profess. non qualificate	16,00%
4	Profess. intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	11,00%
4	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	9,00%
4	Profess. tecniche	8,00%
5	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	33,00%
5	Profess. non qualificate	19,00%
5	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	17,00%
5	Profess. Tecniche	13,00%
5	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	10,00%
Status	Piemonte	% entro Status
1	Profess. non qualificate	23,00%
1	Profess. tecniche	19,00%
1	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	15,00%
1	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	15,00%
1	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	11,00%
2	Profess. non qualificate	24,00%
2	Profess. tecniche	16,00%
2	Profess. intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	14,00%
2	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	14,00%
2	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	11,00%
3	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	21,00%
3	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	15,00%
3	Profess. Tecniche	15,00%
3	Profess. non qualificate	14,00%
3	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	14,00%
4	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	24,00%
4	Profess. non qualificate	19,00%
4	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	12,00%
4	Profess. intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	12,00%
4	Profess. tecniche	11,00%
5	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	12,00%
5	Profess. esecutive nel lavoro d'ufficio	15,00%
5	Profess. non qualificate	18,00%
5	Profess. qualificate att. commerciali e servizi	31,00%
5	Profess. tecniche	12,00%

Rispetto alla variazione temporale della composizione per skill

**Tabella 1.18.** Distribuzione Skill relativa alla qualifica per status. Anno 2008 e 2012.

Qualifica		2008			2012		
		Lombardia	Piemonte	Emilia R.	Lombardia	Piemonte	Emilia R.
Status 1	Alta	30,00%	25,00%	27,00%	32,00%	26,00%	28,00%
	Media	48,00%	40,00%	42,00%	47,00%	39,00%	42,00%
	Bassa	22,00%	35,00%	31,00%	21,00%	35,00%	30,00%
	Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Status 2	Alta	42,00%	32,00%	27,00%	37,00%	28,00%	24,00%
	Media	36,00%	31,00%	39,00%	41,00%	37,00%	40,00%
	Bassa	22,00%	38,00%	34,00%	22,00%	35,00%	36,00%
	Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Status 3	Alta	26,00%	23,00%	21,00%	24,00%	23,00%	24,00%
	Media	49,00%	50,00%	50,00%	51,00%	50,00%	50,00%
	Bassa	26,00%	28,00%	30,00%	25,00%	27,00%	26,00%
	Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Status 4	Alta	16,00%	24,00%	22,00%	15,00%	22,00%	19,00%
	Media	53,00%	44,00%	51,00%	56,00%	48,00%	54,00%
	Bassa	18,00%	31,00%	24,00%	18,00%	28,00%	22,00%
	Copresenza	12,00%	1,00%	4,00%	12,00%	2,00%	5,00%
	Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Status 5	Alta	18,00%	15,00%	18,00%	17,00%	15,00%	19,00%
	Media	64,00%	57,00%	57,00%	64,00%	58,00%	60,00%
	Bassa	18,00%	23,00%	25,00%	19,00%	22,00%	21,00%
	Copresenza	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%
	Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Legenda:

- Status 1 Lavoratore standard con saturazione piena e 1 contratto
- Status 2 Lavoratore atipico con saturazione piena/alta e 1 contratto
- Status 3 Lavoratore standard con saturazione alta e 1/2 contratti
- Status 4 Lavoratore atipico con saturazione piena/alta e più contratti
- Status 5 Lavoratore parzialmente standard o atipico con saturazione bassa

delle esperienze (la tabella 1.18 mostra le composizioni al 2008 e al 2012), si afferma un debole progressivo aumento di lavoratori con skill medie per tutte le regioni analizzate (variazione in punti percentuali), specialmente nello status 2 (+5% in Lombardia) caratterizzato da una diminuzione di lavoratori con alte skill (-6% in Lombardia) tra fine e inizio periodo.

Rispetto al settore lavorativo, si osserva che i cinque status sono composti da lavoratori di tutte le tipologie di settore (figura 1.22), anche se quello preponderante è sempre quello dei servizi/commercio, mentre, l'agricoltura copre una percentuale che si aggira intorno all'1% in qualunque status. Tenendo conto di tale struttura generale si nota che nello status 4 e 5, il settore servizi e commercio raggiunge i valori massimi. Un altro aspetto interessante è che il settore industriale si presenta maggiormente nei due status di lavoratori standard mentre, in 4 e 5, assume bassi valori. Infine il settore delle costruzioni

copre le più alte percentuali nello status 3.

Rispetto alle tendenze temporali, le composizioni per settore dei lavoratori negli status sono abbastanza costanti tra il 2008 e 2012 nelle tre regioni, con alcune eccezioni:

- in tutte le regioni è cresciuta nel periodo analizzato la quota di lavoratori del commercio e servizi nello status 5 (+5% Lombardia, +3% Emilia e Piemonte);
- nello status 4 (atipici ad alta saturazione con più contratti nell'anno) in tutte le regioni è cresciuta la quota di lavoratori del commercio e servizi (+8% Lombardia, +7% Emilia e Piemonte) ed è parallelamente diminuita la quota dei lavoratori dell'industria (-5% in Piemonte, -4% Lombardia ed Emilia);
- la quota di lavoratori dei servizi all'interno dello status 2 è aumentato nel quinquennio (+4% in Lombardia), mentre per Emilia e Piemonte sono aumentati nello status 3 (+5%);
- la ripartizione dei lavoratori standard per settore è rimasto costante nel lustro, in ogni regione analizzata.

Dunque, sebbene esista eterogeneità anche all'interno degli status, possiamo proporre dei profili tipici per caratteristiche del lavoratore nei 5 status analizzati:

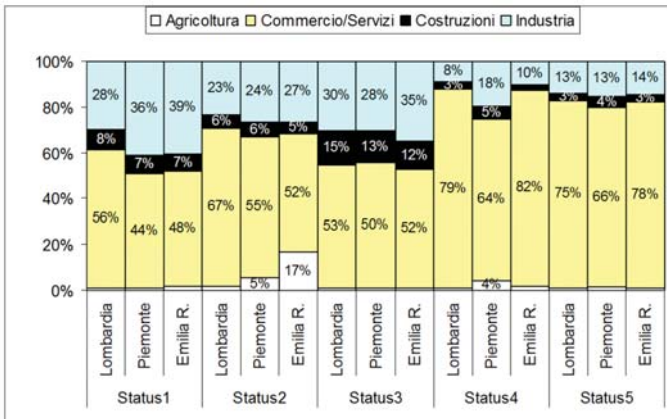


Figura 1.22. Distribuzione Settore lavorativo (Anno 2012), negli status.

- status 1: maschi, over 40, settore commercio/servizi e industria, skill eterogenea;
- status 2: maschi, under 40, settore commercio/servizi e industria, skill alta (Lombardia);
- status 3: maschi, 30-39 anni, settore commercio/servizi, industriale e costruzioni, skill media;
- status 4: femmine, 30-49 anni, settore commercio/servizi, skill media;
- status 5: femmine, over 40, settore commercio/servizi, skill media;

#### 1.4.5. Focus: Probabilità di permanenza e flussi da lavoro atipico

In tale sezione si sono valutati quali fattori individuali possono influenzare determinate transizioni sulle prospettive future di carriera, relativamente ai soggetti con una iniziale instabilità lavorativa.

Nella fattispecie, si sono analizzate le transizioni (eventi) dei lavoratori che al 2008 partivano da una situazione atipica pluri-contrattuale (status 4) e relativi flussi verso situazione di maggior stabilità (Status 1,2,3), verso situazioni di peggioramento (ritorno in un determinato anno nello status 4 da situazioni migliori raggiunte in anni precedenti) oppure permanenza nello status 4.

A tale scopo, sono stati applicati sia dei modelli logistici multinomiali che consentissero di tenere in considerazione la correlazione delle transizioni riferite allo stesso individuo, sia degli alberi decisionali con partizione binaria.

L'analisi di 1.307.536 eventi riferiti a 326.884 lavoratori (44% di under 35) che al 2008 partivano dallo status 4 mostra una sostanziale traiettoria verso la permanenza nello status 4 più marcata per il Piemonte e transizioni verso il miglioramento per il 12% di passaggi di stato, più marcate in Emilia e Lombardia (tabella 1.19).

Si noti che più del 40% delle permanenze totali nello status 4 è da ascrivere ai lavoratori nel Piemonte (stessa quota dei miglioramenti occorse in Lombardia), mentre quasi il 50% dei peggioramenti è concentrato in Lombardia.

L'analisi delle caratteristiche associati ai lavoratori ha evidenziato i seguenti risultati:

- In Piemonte lo skill non è legato a particolari transizioni (tendenza a permanere nella stessa condizione lavorativa), mentre

**Tabella 1.19.** Distribuzione degli eventi e ripartizione del target entro regione.

	Numero eventi	Peggiora	Permane	Migliora	Totale
Lombardia	476.048 (36.4%)	2,3%	84,1%	13,7%	100%
Piemonte	526.032 (40.2%)	1,0%	89,4%	9,6%	100%
Emilia	305.456 (23.4%)	2,2%	82,5%	15,3%	100%
Totale	1.307.536 (100%)	1,7%	85,9%	12,4%	100%

in Emilia un'alta skill premia una condizione di permanenza rispetto ad un peggioramento. In Lombardia si assiste ad un duplice fenomeno: sia lavoratori ad alta e a bassa skill sono associati a transizioni verso il miglioramento, mentre solo un livello medio non è associato ad un miglioramento della condizione lavorativa;

- Rispetto al settore, il comparto dei servizi è maggiormente associato a permanenze in lavori atipici; gli altri settori, rispetto ai servizi, mostrano significative tendenze sia verso il miglioramento (specialmente l'agricoltura in Emilia e Lombardia e industria in Lombardia) sia verso il peggioramento (settore delle costruzioni in tutte le regioni e l'agricoltura in Piemonte e l'industria in Emilia);
- Rispetto alla cittadinanza, in generale la maggiore propensione al peggioramento è associata a individui stranieri rispetto agli individui italiani, specialmente in Lombardia ed Emilia;
- Al variare della classe di età si riscontrano cambiamenti sostanziali nella condizione: maggiore mobilità degli under 30 sia verso miglioramenti che peggioramenti, in maniera più accentuata in Emilia e Lombardia, quasi trascurabile in Piemonte.

Per meglio comprendere le dinamiche analizzate attraverso un albero decisionale si sono valutati quali particolari profili siano più a rischio di persistenza o abbiano più chance di migliorare la propria condizione lavorativa.

Uno dei classificatori ad albero maggiormente utilizzati è denominato *Classification and Regression Tree* (CART, Breiman et al.,

1984) tipicamente utilizzata data la sua grande flessibilità. La CART genera processi di classificazione (alberi) attraverso un processo di divisione binaria delle osservazioni (rami o nodi padre) in successivi raggruppamenti denominati nodi figli (due ad ogni livello dell'albero).

Il campione totale di soggetti viene ripartito in ciascun passo in due nodi sulla base di un cut off della variabile più discriminante (sia rispetto a tutti i possibili cut off di tale variabile, sia di qualsiasi altra covariata rimanente); un nodo che non viene ulteriormente ramificato viene chiamato *nodo finale*, altrimenti mantiene lo status di *nodo*; le ramificazioni successive, che partono dai nodi creati al primo step, selezionano la variabile che discrimina in maniera ottimale le osservazioni all'interno dei nodi precedenti e così via fino alla scrematura ulteriore dei nodi più numerosi, secondo determinate regole di arresto, creando i nodi finali. La capacità discriminativa di una variabile è valutata attraverso un indice coincidente o con la significatività di una statistica test che valuta la distanza tra le medie della variabile obiettivo tra i due nodi creati (nodi figli rispetto ad un nodo genitore) oppure che valuta l'omogeneità interna dei nodi figli.

In tal modo i cut-off di ciascuna covariata sono ottimali nel senso che sono creati in base alla miglior discriminazione possibile della variabile dipendente, ovvero i nodi finali creati, restituiscono la maggior distanza possibile tra i livelli medi della variabile dipendente oppure la minima eterogeneità dei livelli della variabile target nei nodi finali.

La struttura dell'albero informa inoltre sul diverso ruolo gerarchico dei predittori: la prima divisione è associata alle covariate con maggior potere discriminante, la seconda divisione è associata alla seconda variabile discriminante e così via.

Per generalizzare i risultati si è utilizzata una fase di validazione del processo classificativo attraverso la creazione di un nuovo albero sul dataset di validation e nel confronto dei gruppi finali, delle variabili selezionate tra i due differenti alberi (*training* e *validation*). Se non vi sono sostanziali cambiamenti nella struttura dell'albero nel dataset di training e di validation l'albero si può definire stabile.

Utilizzando come dataset quello formato dai 1.307.536 eventi riferiti ai lavoratori che al 2008 partivano dallo status 4 si è costruito un albero di classificazione per discriminare i lavoratori rispetto alle tre modalità della variabile target Y: 1=peggioramento, 2=persistenza (status 4), 3=miglioramento verso situazioni di maggior stabilità (status 1,2,3).

Per costruire l'albero si è utilizzato un dataset di training pari al 70% del campione e un dataset di validation pari al 30%, inserendo come variabili indipendenti le variabili: tempo, genere, regione, classe di età, qualifica e settore nell'anno di partenza.

La figura 1.23 mostra le principali ramificazioni dell'albero ricavato a partire dal dataset di partenza (la figura 1.24 le diramazioni successive del bienni 2009-2010, 2010-2011) ed in particolare i nodi generati nell'analisi classificativa e le variabili esplicative ritenute discriminanti. All'interno dei nodi sono mostrate le prevalenze dei tre valori della variabile target nel dataset di training (prima colonna) e di validation (seconda colonna).

La prima ramificazione dell'albero che discrimina in maniera significativa le dinamiche di permanenza/miglioramento/peggioramento (dallo status 4) del dataset completo avviene sul piano temporale: i soggetti vengono divisi in tre gruppi che descrivono dinamiche molto differenti nei tre periodi ricavati: i lavoratori nel biennio 08-09 (20% di miglioramenti), nel quadriennio centrale (che riflette le stesse percentuali del target nel dataset completo) ed infine le carriere nel biennio 2011-2012 (con una quota di un misero 6% di miglioramenti e un 90% di carriere persistenti nello status 4). In sostanza solo nel primo biennio della crisi un lavoratore atipico su 5 migliorava la sua condizione, mentre nel tempo, tale probabilità si riduce e nell'ultimo biennio analizzato aumenta la condizione di stazionarietà nel lavoro atipico e si riducono le transizioni verso il lavoro standard (status 1, 3) o atipico con un solo contratto (status 2).

Seguendo le ramificazioni successive del primo biennio, le dinamiche migliori riguardano lavoratori dell'Emilia Romagna e Lombardia, ed ancora in misura maggiore relativa a qualifiche alta (H) o bassa (L). Se ne deduce quindi che agli individui con qualifica media, ossia la maggior parte della popolazione, resta un minore margine di miglioramento.

L'ultimo biennio (11-12), come emerge dalla figura 1.23, non viene ulteriormente suddiviso a significare un'assenza di altri predittori significativi che possano definire gruppi ulteriormente discriminati. Questo dato riflette la condizione di crisi globale toccata nell'ultimo periodo, che non risparmia particolari segmenti della popolazione.

Per quanto riguarda le ramificazioni degli anni centrali (figura 1.24), emerge che dinamiche positive riguardano lavoratori fino a 37 anni in Emilia Romagna e Lombardia (17% dei lavoratori migliora in tale segmento, nel Piemonte solo il 10%), dove hanno maggiori

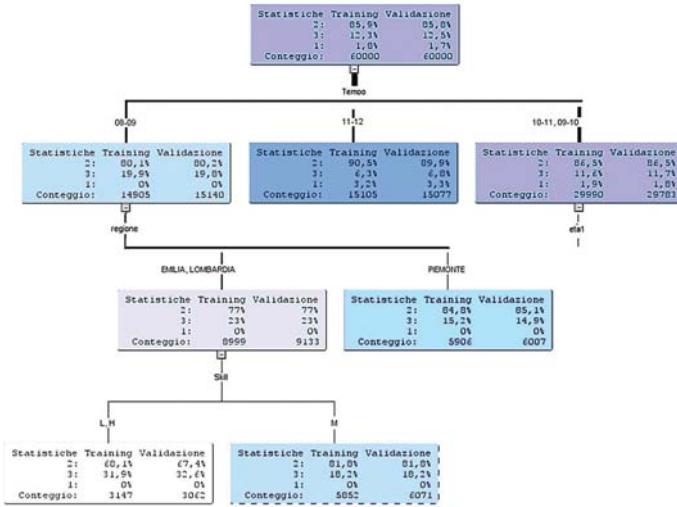


Figura 1.23. Ramo principale dell'albero decisionale.

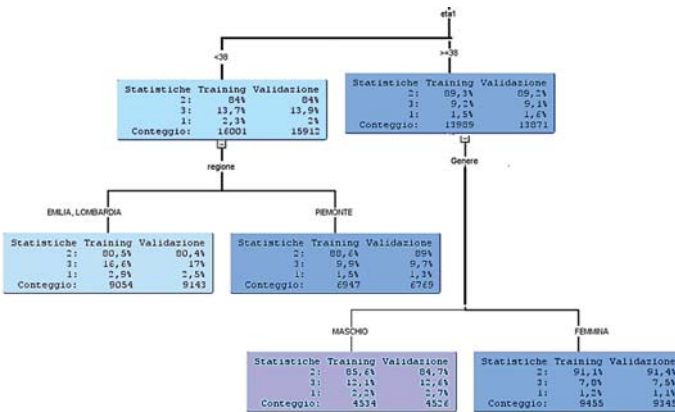


Figura 1.24. Rami che partono dal nodo Età (Figura 1.23).

possibilità di miglioramento. Dinamiche estremamente negative nei periodi 2009-2011 riguardano in generale gli over 38 ed in particolare le donne (meno dell'8% dei lavoratori in tale custer transita verso gli status più favorevoli, e più del 90% permane nello status 4).

Si noti che settore e cittadinanza non vengono utilizzate nella segmentazione a significare una bassa importanza nel processo discriminante (che invece identifica i seguenti predittori in ordine decrescente di importanza: Tempo, regione, Skill, età, genere). Infine, l'albero ricavato è sufficientemente robusto (uguaglianza delle prevalenze del target nei nodi tra training e validation e delle statistiche di adattamento Average Square Error dataset di validation = 0,08), e discrimina in maniera accurata gli eventi (85% di eventi classificati correttamente nel dataset di validation).

#### 1.4.6. Conclusioni

I dati e le analisi effettuate parlano certamente di una situazione del mercato del lavoro strutturalmente modificatasi in questi e nella quale l'esperienza del *cambiamento* nel percorso lavorativo è certamente un fatto rilevante e potremmo dire "indipendente" dalle tipologie contrattuali utilizzate per l'inserimento/reinserimento lavorativo. Le analisi effettuate confermano tali dinamiche generali e nel contempo, in questo periodo di crisi, evidenziano l'accentuarsi delle situazioni più critiche.

I risultati dell'analisi longitudinale consentono di definire i gruppi che sintetizzano le carriere dei lavoratori, e descrivono precise situazioni lavorative dall'insieme dei possibili cluster di lavoratori ottenuti<sup>2</sup>: due tipologie di lavoratori standard (dipendenti a tempo indeterminato full time) con diverso numero di contratti, una tipologia di lavoratori parzialmente standard (dipendenti a tempo indeterminato part time) o atipica (con contratti a termine) entrambi con saturazioni basse e infine due condizioni atipiche con alte saturazioni ma con diverso numero di contratti in un anno. È importante sottolineare che, in termini generali, gli status (gruppi individuati), a meno di lievi variazioni, siano risultati in termini interpretativi identici nelle tre regioni analizzate; una conferma della sostanziale "omogeneità"

2. Questi risultati trovano conferma nei rapporti sul quadro occupazionale certificato da Istat, che definisce ed osserva sostanzialmente la presenza degli stessi profili nel quadro italiano.

in termini di flussi e composizioni delle storie lavorative tra aree territoriali e mercati del lavoro differenti.

Le stime delle prevalenze dei gruppi identificati confermano una netta preponderanza di lavoratori standard mono-contratto e saturazione massima (status 1), che assume in tutte le regioni almeno il 50% dei lavoratori analizzati, con punte del 60% in Piemonte, regione, quest'ultima, che mostra una maggiore tenuta alla fine del quinquennio per tale gruppo, seppur in flessione nei vari anni.

In Lombardia ed Emilia Romagna si assiste ad una più marcato ridimensionamento dei lavoratori standard (status 1), unitamente all'aumento delle prevalenze degli altri status. In particolare la Lombardia (così come avviene in Piemonte) mostra negli anni osservati un aumento di lavoratori di lavoratori atipici (status 2) che hanno le stesse caratteristiche di un lavoratore standard e si differenziano solo per la tipologia contrattuale (a termine); l'Emilia Romagna registra una crescita maggiore di lavoratori atipici con più contratti (status 4) e di lavoratori parzialmente standard con contratti part-time o atipici con basse saturazioni (status 5).

Se in generale si osserva la progressiva discesa dei lavoratori standard, accentuata dalla crisi, e l'emergere di differenti caratterizzazioni dei percorsi lavorativi, nello specifico, grazie alle analisi delle transizioni effettuate, si possono cogliere alcune differenze nelle regioni analizzate: in Piemonte, si amplifica nel corso degli anni la condizione di rischio di persistenza di contratti atipici (status 4) ed aumenta la probabilità per un lavoratore standard con più contratti (status 3) di transitare verso lo status 4. Tali dinamiche sono meno elevate in Emilia Romagna (rispetto al Piemonte) regione in cui emergono evidenze più problematiche nella transizione verso il lavoro part-time o atipici con basse saturazioni, per i lavoratori che nell'anno precedente erano atipici con alte saturazioni. La Lombardia mostra una situazione differente dalle precedenti; pur confermando una progressiva riduzione di lavoratori standard (status 1), evidenzia per i lavoratori analizzati minori probabilità di permanenza in situazioni atipiche e maggiori possibilità di transizione verso situazioni di alta saturazione e riduzione del numero di contratti.

Analizzando i gruppi ricavati in termini di caratteristiche dei lavoratori, si sono potuti valutare quali profili evidenziano situazioni particolarmente problematiche (status 4 e 5). In particolare, per tutte le regioni, si conferma l'alta prevalenza di donne in tali status. Rispetto all'età, lo status 4 è il più popolato dagli under 30, mentre oltre

la metà dei lavoratori del gruppo 5 ha un'età nella fascia 30-49 anni. In quest'ultimo gruppo la gran parte dei lavoratori si caratterizza per esperienze lavorative relative a mansioni a medio livello di skill nel settore commercio e servizi. Nel gruppo 5, per le tre regioni, convivono professioni non qualificate e professioni qualificate (artigiani, operai specializzati, professioni tecniche ed esecutive). Una interessante rappresentazione dello status 2 emerge in Lombardia, ove i due terzi delle esperienze professionali dei lavoratori appartenenti a tale gruppo si riferiscono a professioni altamente qualificate (intellettuali/scientifiche, tecniche ed esecutive).

Le evidenze emerse nelle analisi effettuate (sono stati analizzati i flussi lavorativi di oltre 4 milioni di lavoratori in un'ampia e rappresentativa area territoriale del nord Italia) consentono di migliorare la conoscenza delle dinamiche in atto nel nostro mercato del lavoro. Le diverse situazioni territoriali e in particolare dei gruppi sopra definiti ci portano a confermare l'esigenza di una trasformazione sostanziale delle politiche e dei servizi per il lavoro che superando schemi burocratici e approcci generalisti si muovano nella direzione di rispondere puntualmente ai mutevoli e differenti bisogni delle persone.

## Bibliografia

- ACEMOGLU D. (2002), *Technical Change, Inequality, and the Labor Market*, Journal of Economic Literature, 40, pp. 7-72.
- CEDEFOP (2010a), *The skill matching challenge. Analysing skill mismatch and policy implications*, Publication Office of the European Union, Luxembourg.
- COLLINS L. M., & LANZA S. T. (2010), *Latent class and latent transition analysis: With applications in the social, behavioral, and health sciences*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Commissione Europea (2012), *Commission staff working document on labour market trends and challenges*, Brussels.
- Eurostat (2012), *Labour Force Survey in 2011* Eurostat Press Office, Luxembourg.
- GAGLIARDUCCI S., (2005), *The dynamics of repeated temporary jobs*, Labour Economics, vol. 12(4), pages 429-448.

- HAGEN T., (2003), *Do fixed-term contracts increase the long term employment opportunities of the unemployed?*, ZEW discussion paper.
- Isfol, PERULLI E., (a cura di) (2012), *Validazione delle competenze da esperienza: approcci e pratiche in Italia e in Europa*, Roma, Isfol, (I libri del Fondo sociale europeo; 163).
- Isfol, Rapporto 2012 (2012), *Le competenze per l'occupazione e la crescita*, Roma, Isfol.
- Isfol, RICCI A. (a cura di) (2011), *Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia*, Roma, Isfol, (I libri del Fondo sociale europeo; 153).
- Istat (2012), *Indagine sull'inserimento professionale dei laureati*, Roma, Istat.
- Istat (2013), *Occupati e disoccupati* (annuali) Roma, Istat.
- Istat (2013), *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 2012*, Roma, Istat.
- Istat (2013a), *Occupati e disoccupati. Comunicato Stampa*, I-II trimestre 2013.
- RAITANO M. (2010), *La segmentazione del mercato del lavoro in tempo di crisi: il caso italiano in prospettiva comparata*, *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 1/2010.



## L'offerta di lavoro sul web

Roberto Boselli, Emilio Colombo, Claudia Graziani, Mario Mezzanzanica, Gloria Ronzoni

### 2.1. Introduzione

Il capitolo presenta un'analisi dell'andamento del mercato del lavoro italiano attraverso l'analisi dei dati del web, prendendo come oggetto di analisi più di 170 mila annunci di offerte di lavoro, pubblicate da Febbraio ad Aprile 2013, da una serie di siti molto differenti tra loro. L'analisi è stata poi arricchita e consolidata dal confronto dei dati estratti dal web con quelli delle Comunicazioni obbligatorie, in particolare per tre regioni italiane: Emilia Romagna, Lombardia e Piemonte.

L'obiettivo dell'analisi è quello di verificare la dinamicità del mercato del lavoro italiano sul web, ed in particolare le dinamiche della domanda di lavoro, attraverso un campione significativo di annunci. Sin dall'inizio è apparsa evidente la necessità di seguire una metodologia scientifica, adatta al trattamento di informazioni derivabili da una grande quantità di testi non strutturati, come gli annunci di lavoro che le aziende pubblicano, tramite siti specializzati, sul web (Dalal e Zaveri, 2013; Feldman e Sanger, 2007; McCallum, 2005). Dal lavoro svolto appare chiaro come il web sia sempre più utilizzato da aziende e da chi cerca lavoro per diffondere la domanda e l'offerta, sfruttando l'elevata eterogeneità e le enormi potenzialità dei suoi canali di comunicazione.

Negli ultimi anni in Italia i media sociali (i principali siti e servizi del Web 2.0), ed in particolare le social network, hanno acquistato sempre più diffusione ed importanza, al punto che più del 60% degli italiani che navigano in Internet ha un profilo su Facebook (23 milioni sui 38 totali), e 3,5 milioni di italiani ha un profilo su LinkedIn, la principale rete sociale professionale, che sta dimostrando alti livelli

di crescita (rispetto al 2012 i profili italiani sono aumentati del 18%)<sup>1</sup>. È in crescita anche il numero di aziende italiane che utilizzano i media sociali per motivi professionali, per esempio aprendo una pagina su Facebook o un account su LinkedIn o Twitter. Quasi il 40% delle aziende, secondo una recente indagine, è già presente su una social network, e il 32% sta valutando di esserci<sup>2</sup>.

In tale contesto, i media sociali, e i siti Internet in generale, costituiscono sempre più un veicolo innovativo ed efficace di servizi a cittadini, aziende e pubbliche amministrazioni. E tra i servizi disponibili online un ruolo sempre più importante lo rivestono i servizi per il lavoro. Tra questi è ormai una realtà il *social recruiting*<sup>3</sup>, una nuova forma di incontro di domanda e offerta di lavoro sul web, reso possibile soprattutto dalle crescenti opportunità offerte dai media sociali di creare relazioni e attivare flussi di comunicazione. Il web 2.0 ha senza dubbio cambiato il modo di cercare il lavoro, aumentando la collaborazione tra i soggetti e ampliando i canali di diffusione delle informazioni. Tuttavia, i media sociali non sostituiscono completamente i tradizionali metodi utilizzati dai selezionatori e da chi cerca lavoro, ma ne diventano uno dei migliori alleati. Infatti, l'88% dei recruiter italiani dichiara di utilizzare un canale Internet per trovare informazioni sui candidati, e di questi il 42% utilizza soprattutto LinkedIn<sup>4</sup>, considerato dai selezionatori il canale sociale più utile, insieme ai motori di ricerca specifici, per l'incontro tra domanda e offerta. Oltre al ruolo ormai consolidato di LinkedIn, cresce anche l'importanza di Facebook e Twitter nel cercare candidati e nel cercare lavoro (più della metà dei candidati e recruiter usa Facebook, un po' meno Twitter).

L'intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro è stata liberalizzata in Italia alla fine degli anni '90 (L. 196/1997 c.d. Pacchetto Treu e Dlgs 469/97) e poi ampliata dalla Riforma Biagi nel 2003 (L. 30/2003). Quest'ultima ha in particolare cercato di far emergere tutti i possibili canali di incontro, riconoscendo e regolando l'attività di

1. Vincenzo Cosenza, State of the Net, <http://vincos.it/2013/06/01/state-of-the-net-2013-parte-1-lo-scenario-italiano/>.

2. Osservatorio Business Intelligence SDA Bocconi, Customer Experience & Social Network, 2012.

3. Jobvite reports su <http://recruiting.jobvite.com/resources/social-recruiting-reports-and-trends/>.

4. Ivana Pais, La rete che lavora. Mestieri e professioni nell'era digitale, Egea, 2012.

soggetti che prima svolgevano, al di fuori del sistema legale, l'intermediazione. I canali attraverso cui le persone in cerca di lavoro trovano un'occasione d'impiego sono significativamente mutati nel corso degli ultimi 10 anni ed alcuni sono stati istituiti ex novo.

Da alcune indagini sui canali di intermediazione lavorativa<sup>5</sup> risulta che, oltre al passaparola, lo strumento più efficace per fare una ricerca mirata basata su esigenze specifiche è oggi il canale Internet, ed in particolare i motori di ricerca specializzati nell'individuare le offerte di lavoro. Se è vero che sul web è diventato semplice trovare i siti delle aziende, non è altrettanto immediato capire se ci sono posizioni aperte in linea con il profilo di chi cerca. Invece i motori di ricerca specializzati permettono di trovare in rete le posizioni aperte, e sono inoltre utilizzati dai selezionatori per reclutare candidati. Per chi cerca lavoro l'utilizzo di un motore di ricerca permette una prima scrematura degli annunci attraverso l'uso di parole chiave, e soprattutto la possibilità di avere descrizioni dettagliate delle offerte presenti. Un altro vantaggio dei motori di ricerca è che alcuni consentono di impostare dei filtri di selezione basati su criteri specifici. I filtri possono comprendere la professione, la fascia retributiva, l'azienda, il luogo, il tipo di contratto, l'orario, il settore, gli anni di esperienza, etc. Oltre ad essere un valido aiuto nella ricerca di annunci di lavoro, i motori di ricerca consentono a chi cerca anche di candidarsi direttamente agli annunci più interessanti, a volte semplicemente allegando il curriculum.

Ai fini dell'analisi del presente capitolo si è scelto di esplorare i principali canali Internet per l'intermediazione di lavoro. Pur essendo strumenti ricchi di informazioni questi motori di ricerca non sono agevoli da trattare per studiare l'andamento delle offerte e domande, e i contenuti di tali annunci, senza adeguate tecnologie e metodologie di trattamento dei dati non strutturati. Inoltre la grande quantità di informazioni presenti su questi motori impone una selezione a priori delle fonti e dei criteri per estrarre le informazioni. Per questi motivi si è scelto di utilizzare soltanto alcuni siti e motori di ricerca specializzati. Oltre che sui motori, gli annunci di lavoro si possono trovare sui siti delle principali agenzie di somministrazione e sugli spazi presenti sulle principali testate giornalistiche online. Una volta identificate queste tre tipologie di canali Internet da utilizzare si è proceduto alla selezione dei siti specifici. La selezione si è basata prin-

5. Indagine Isole PLUS, Canali di intermediazione e ricerca di lavoro, 2010.

principalmente sulle caratteristiche e le funzionalità offerte dai siti, sulla qualità delle informazioni fornite e sul numero di annunci presenti. Arrivando così a scegliere come fonti di dati per l'analisi, i principali motori specializzati per l'intermediazione, i siti di importanti testate giornalistiche nazionali specializzate nella diffusione delle offerte di lavoro, ed infine quelli delle più rilevanti Agenzie per il lavoro.

Il presente capitolo è così strutturato: la prima parte presenta i dati dell'analisi, le quantità in gioco, l'articolazione per le varie dimensioni di analisi e i problemi metodologici affrontati. La seconda parte confronta i dati del web con i dati delle Comunicazioni obbligatorie divisi per le tre regioni esaminate. La terza parte si focalizza sugli aspetti qualitativi, il valore informativo aggiunto dal dato web e la descrizione del metodo di estrazione delle figure professionali.

## 2.2. Dati del web

Le fonti dati utilizzate sono state individuate attraverso la selezione dei più importanti portali per l'offerta di lavoro in rete. Con l'obiettivo di cogliere in modo più completo possibile l'eterogeneità del "servizio" di offerta di lavoro on-line si è scelto di indagare tre gruppi di fonti molto differenti tra loro: i siti delle principali testate giornalistiche nazionali, i motori specialistici dell'incontro tra domanda-offerta e i siti delle maggiori Agenzie per il Lavoro.

Complessivamente sono state estratte ed elaborate 177.189 offerte di lavoro; la quota maggiore, pari al 65%, proveniente da portali specialistici, il 19% da testate giornalistiche ed infine con il restante 16% le Agenzie per il lavoro. Il periodo in cui è stato effettuato il crawling<sup>6</sup> dei dati è di tre mesi, da Febbraio ad Aprile 2013.

Il processo di estrazione dell'informazione dalle descrizioni degli annunci di lavoro avviene attraverso la definizione di una tassonomia<sup>7</sup>, ovvero una pratica classificatoria effettuata attraverso una serie gerarchica (Chung et al. 2002; Heymann & Garcia-Molina, 2006). In

6. Crawling (o Web Crawling): attività svolta da un software (crawler) che scansiona automaticamente una rete e ne legge il contenuto.

7. Con il termine tassonomia si intende generalmente sia la pratica classificatoria sia uno schema di classificazione gerarchica di concetti ed elementi che rappresentano un dominio di conoscenza. Nel presente capitolo si utilizza il termine per indicare questa seconda accezione.

questa fase è fondamentale la conoscenza del contesto di analisi ai fini della pianificazione di tutti gli aspetti su cui si vuole indagare.

Il mercato del lavoro rappresenta un contesto complesso, caratterizzato da una molteplicità di variabili a differenti livelli di complessità e interconnesse tra loro. Dal punto di vista dell'opportunità lavorativa pubblicata sul web, ad esempio, la modalità contrattuale, il settore di impiego, la professione coinvolta, il luogo di lavoro e gli skills in gioco sono aspetti che, se analizzati quali e quantitativamente, possono essere una preziosa fonte di informazione sullo stato dell'offerta di lavoro reale.

### 2.2.1. *Metodologia di creazione della Tassonomia*

La definizione della tassonomia è stata pensata e implementata per le seguenti variabili, attraverso una impostazione gerarchica:

- Contratti
- Settore
- Modalità di lavoro
- Titolo di studio
- Territorio
- Destinatario dell'offerta di lavoro

Nella pratica l'analisi parte dalla lettura di un campione di annunci di lavoro e nella compilazione di una gerarchia di termini, relativi a ciascuna delle variabili sopra elencate, esattamente come vengono riportati negli annunci web. Essi, poiché derivanti dal linguaggio naturale, possono essere espressi ad esempio come aggregazioni di più parole, con errori di battitura, con abbreviazioni o sinonimi, con soprannomi o tramite epiteti. Nella lettura delle offerte web è importante cercare di cogliere il fenomeno sotto la sua interezza al fine di poter identificare tutti i numeri in gioco.

Nel caso della variabile Contratto di lavoro, ad esempio, una volta identificato l'intero panorama delle modalità offerte dal mercato, evidenziando in questo modo l'aspetto qualitativo, è possibile conteggiare il numero di offerte di lavoro che si rivolgono a ciascun termine della tassonomia. Da informazione destrutturata (il testo dell'annuncio) è così possibile passare a informazione strutturata (le modalità contrattuali), con il conseguente vantaggio di poter adottare

tecniche statistiche di analisi del dato categoriale come distribuzioni di frequenza e modelli di analisi statistici più complessi.

Gli aspetti critici collegati a questa fase di analisi sono sicuramente legati alla complessità del linguaggio naturale, attraverso il quale è possibile esprimere un concetto in molti modi differenti, e potendosi anche trovare di fronte ad errori di battitura, i quali debbono essere tutti, se possibile, riportati nella tassonomia. Inoltre, il numero delle offerte web da campionare deve poter essere sufficientemente esteso da riuscire a cogliere la quasi totalità delle espressioni.

Esempi di classificazione su alcune variabili:

— *Contratto*

La classificazione della tipologia contrattuale è stata articolata su due livelli, identificati attraverso la descrizione delle offerte di lavoro e tenendo come riferimento la classificazione ufficiale utilizzata nelle Comunicazioni Obbligatorie che rappresentano un benchmark importante in fase di analisi:

- Contratti Permanenti
- Contratti Temporanei
- Inserimento
- Lavoro autonomo
- Lavoro atipico
- Da definire

Per i contratti permanenti e temporanei è possibile scendere ad un livello ulteriore di dettaglio; in particolar modo i Permanenti vengono scissi in Apprendistato e Tempo Indeterminato, mentre i Temporanei in Tempo Determinato, Somministrazione e Lavoro a progetto.

La tabella 2.1 permette di comprendere le criticità che sono insite nella creazione di una tassonomia a partire da un testo libero; come si osserva il contratto a Tempo Determinato può essere presente nelle varie descrizioni in una serie di accezioni, siano esse errori di battitura o abbreviazioni utilizzate frequentemente nel linguaggio del web. Questo comporta quindi un'attenta lettura delle offerte di lavoro per cercare di cogliere il numero maggiore di sinonimi per ciascuna voce della tassonomia.

— *Settore Economico*

**Tabella 2.1.** Esempio di classificazione del contratto Tempo Determinato.

---

tempodeterminato
tempo determinato
tempo determinanto
inserimento iniziale determinato
ctd
contratto a tempo determinato
atempo determinato
Tempo Determinato

---

<body> Ricerca per azienda cliente operante nel settore Automotive, un CAPO VENDITA. La risorsa si occuperà di gestione filiale, monitoraggio di flussi di vendita, monitoraggio clienti business e analisi degli immatricolati dell'azienda e dei competitors. Tra i suoi compiti quello di concordare gli obiettivi trimestrali e annuali con il responsabile commerciale di zona e di predisporre il piano di marketing trimestrale. Supporto del proprio team con attività di coaching. Richieste buone conoscenze informatiche. Preferibile iscrizione alle liste di mobilità. Sede di lavoro: Catania e provincia Si offre: iniziale contratto a **tempo determinato** per una successiva collaborazione diretta con l'azienda. L'offerta di lavoro si intende rivolta all'uno e all'altro sesso in ottemperanza al D.Lgs. 198/2006.

**Figura 2.1.** Esempio del contratto Tempo Determinato in un'offerta web.

La classificazione del settore economico è stata creata in modo differente rispetto a quella della variabile contratto; si è infatti partiti dalla classificazione ufficiale *ATECO 2007*, ma il test effettuato sulle descrizioni delle offerte di lavoro del web ha portato, come esito, un “basso” livello di matching con quelle *ATECO* (bassa copertura), e conseguentemente si è deciso di non utilizzare *ATECO 2007*. Questa criticità è da attribuire alla distanza che esiste tra il linguaggio web utilizzato negli annunci ed una classificazione ufficiale.

Ad esempio se nella classificazione ufficiale si trova *Distribuzione di energia elettrica*, nelle offerte di lavoro lo stesso settore viene “normalmente identificato” come *azienda di energia*. Questo ha portato alla necessità di costruire una classificazione dei settori ad hoc sulla base dei soli annunci lavorativi, e si è giunti ad una riaggregazione secondo i seguenti macro settori economici: Agricoltura, Commercio, Servizi, Costruzioni e Industria.

Per il settore delle Costruzioni, ad esempio, si riporta nella tabella 2.2 una serie di sinonimi utilizzati per la costruzione del modello di analisi; come è possibile osservare il settore delle Costruzioni nel linguaggio del web usa l’accezione edile e anche in questo senso si

**Tabella 2.2.** Esempio di classificazione del settore Costruzioni.

---

settore edile  
edilizia  
azienda edile  
ambito edile

---

coglie la distanza tra le due tipologie di linguaggi.

Di seguito vengono riportati degli esempi di offerte di lavoro per il settore edile.

```
<body> agenzia per il lavoro (Aut.Min.26/11/04 Prot.N° 1101-SG) cerca per
importante azienda cliente nel settore edile, 1 ADDETTO/A ALL'UFFICIO
FORNITORI. La risorsa si occuperà della gestione dei pagamenti e della
fatture relative agli ordini dei fornitori. Si richiede precedente esperienza nella
mansione, esperienza nella registrazione di fatture e gestione contatti con
fornitori, gradito diploma di ragioneria, disponibilità e flessibilità oraria. Durata
contratto: 1 mese + proroghe + possibilità di assunzione c/o azienda cliente
Zona: Cisano Bergamasco </body>
```

**Figura 2.2.** Esempio del settore Costruzioni in un'offerta web.

La tassonomia così articolata ha permesso di reperire il settore economico nel 51% delle offerte di lavoro analizzate; il restante 49% di offerte non classificate può essere dovuto sia alla non specifica richiesta in un determinato settore nella descrizione dell'offerta di lavoro, sia alla non esaustività di copertura degli errori di digitazione del testo o di varianti lessicali non ancora riconosciute e pertanto non rappresentate nella tassonomia attuale. Di seguito si riporta un ulteriore esempio in cui non viene specificato il settore di collocamento ma viene fatto riferimento semplicemente ad un'azienda, ciò risulta troppo generico e quindi non classificabile.

Per i settori economici oltre alla riclassificazione mediante tassonomia, si sono estratti i dati semi-strutturati presenti nei diversi portali per cercare di classificare il numero maggiore di offerte. Questo ha infatti portato ad un miglioramento nella performance mostrato dalla tassonomia che riusciva a classificare il 51% dei settori nelle offerte, rispetto all'82% raggiunto con questo secondo criterio di estrazione; si è ritenuto quindi opportuno, in fase di analisi, ricorrere a questa seconda metodologia, la quale garantisce un dato più consistente.

<body> agenzia per il lavoro di Cesena (Aut. Min. 26/11/04 Prot. N°1101-SG) cerca per azienda di Cesena 1 MAGAZZINIERE con indispensabile esperienza nell'utilizzo del carrello elevatore (muletto) e preferibile possesso di patentino. La risorsa si occuperà di stoccaggio merce e di preparazione ordini. NECESSARIA RESIDENZA NELLA PROVINCIA DI CESENA per il carattere di urgenza della ricerca. I candidati ambo sessi (D.Lgs 198/2006), sono invitati a leggere l'informativa sulla privacy (D.Lgs 196/2003) sul nostro sito </body>

**Figura 2.3.** Esempio di offerta senza settore economico di impiego.

La classificazione del titolo di studio è stata costruita facendo riferimento alle classificazioni standard utilizzate, ad esempio nella Rilevazione sulle Forze di Lavoro (RCFL, Istat):

- Scuola dell'obbligo
- Diploma
- Laurea e post-laurea

Nelle tabelle 2.3, 2.4 e 2.5 vengono riportate alcune voci della tassonomia che fanno riferimento alla Scuola dell'obbligo, al Diploma e alla Laurea:

**Tabella 2.3.** Classificazione del titolo di studio, Scuola dell'obbligo.

---

Licenza Elementare  
 Scuola Elementare  
 Licenza Media  
 Obbligo Scolastico  
 Scuola Dell'obbligo  
 Scuola Media Inferiore

---

**Tabella 2.4.** Classificazione del titolo di studio, Diploma.

---

Diploma  
 Diplomato  
 Perito  
 Maturità Tecnica  
 Neodiplomato  
 Ragioneria  
 Geometra  
 Diplomatici  
 Periti  
 Neodiplomatici  
 Neo Diplomato  
 Neo Diplomatici

---

**Tabella 2.5.** Classificazione del titolo di studio, Laurea.


---

Farmacista  
Ing.  
Ingegnere  
Ingegneria  
Laurea  
Laureando  
Laureato  
MEDICO  
Neo Laureato  
avvocato  
neolaureato  
titolo di studio come informatico  
universitario

---

Le tassonomie così articolate hanno permesso di reperire il titolo di studio nel 56% delle offerte di lavoro analizzate; il restante 44% di offerte non classificate può essere dovuto, come sopra riportato, alla non richiesta di un particolare titolo di studio nella descrizione dell'offerta di lavoro, alla non esaustività di copertura degli errori di digitazione del testo o di varianti lessicali.

Di seguito si riportano due esempi, il primo relativo ad annuncio che non contiene alcun riferimento al titolo di studio, mentre nel secondo si riscontra la voce laurea inserita in tassonomia.

<body> agenzia per il lavoro di Cesena (Aut. Min. 26/11/04 Prot. N°1101-SG) cerca per azienda di Cesena 1 MAGAZZINIERE con indispensabile esperienza nell'utilizzo del carrello elevatore (muletto) e preferibile possesso di patentino. La risorsa si occuperà di stoccaggio merce e di preparazione ordini. NECESSARIA RESIDENZA NELLA PROVINCIA DI CESENA per il carattere di urgenza della ricerca. I candidati ambo sessi (D.Lgs 198/2006), sono invitati a leggere l'informativa sulla privacy (D.Lgs 196/2003) sul nostro sito </body>

**Figura 2.4.** Esempio di offerta senza titolo di studio.

— *Modalità Lavoro*

In merito alla modalità di lavoro la classificazione utilizzata si basa sulle opzioni di full time e di part time. Tali modalità di lavoro sono riscontrabili nei testi in linguaggio naturale del web in diversi formati lessicali. Le tabelle 2.6 e 2.7 rappresentano le tassonomie create per identificare, all'interno delle descrizioni, le modalità di lavoro proposte.

<body>Ricerchiamo con urgenza per prestigioso cliente, un ADDETTO PARAFARMACIA, con **laurea** in farmacia o equivalenti ed iscrizione all'albo per esercitare la professione. Offerto contratto diretto con l'azienda part time verticale a 24h settimanali concentrate negli ultimi giorni della settimana. La ricerca ha carattere di urgenza. Zona di lavoro: San Donà di Piave (VE) </body>

**Figura 2.5.** Esempio del titolo di studio Laurea in un'offerta web.

**Tabella 2.6.** Classificazione della modalità lavoro, Full-time.

---

2 turni
3 turni
Ciclo Continuo
Disp. Turni senza notte
FT 40 ore su turni
Full Time
Full-Time
Giornata
Giornata Completa
Tempo pieno
Totale disp. Da lunedì a Venerdì
Totale disponibilità
Turni con notte
09.00-13.00 e 14.00-18.00
dalle ore 9.00 alle 18.00
due turni
giornaliero da lunedì a venerdì
lun-ven 10-17
lun-ven 9.00-18.00
lunedì-venerdì 8-12 e 13,30-17,30
su turni dalle 09,30 alle 20.00

---

La tassonomia così articolata ha permesso di reperire la modalità lavoro nel 26% delle offerte di lavoro analizzate; il restante 74% di offerte non classificate può essere dovuto agli stessi limiti riscontrati nei due casi precedenti. Di seguito si riporta un esempio in cui non viene specificato l'orario di lavoro richiesto.

Il processo di creazione del modello di tassonomia e dell'utilizzo delle diverse variabili semi-strutturate (voci standard classificate nelle schede delle offerte di lavoro proposte), hanno permesso di riportare l'informazione presente nel web ad una struttura utilizzabile. Tale struttura ha consentito di effettuare analisi dell'andamento dell'offerta di lavoro sul web, come riportato nei paragrafi successivi del presente capitolo.

**Tabella 2.7.** Classificazione della modalità lavoro, Part-time.

Part-time
Disponibilità fine settimana e festiva
part time
2 giorni settimanali
orario spezzato
6 ore al giorno
P.T. 20 ORE
pomeridiano
20 ore settimanali
pt 20H
4 ore giornaliere
20 h
3 ore pomeridiane
6 ore giornaliere
24 ore settimanali

<body> agenzia per il lavoro di Cesena (Aut. Min. 26/11/04 Prot. N°1101-SG) cerca per azienda di Cesena 1 MAGAZZINIERE con indispensabile esperienza nell'utilizzo del carrello elevatore (muletto) e preferibile possesso di patentino. La risorsa si occuperà di stoccaggio merce e di preparazione ordini. NECESSARIA RESIDENZA NELLA PROVINCIA DI CESENA per il carattere di urgenza della ricerca. I candidati ambo sessi (D.Lgs 198/2006), sono invitati a leggere l'informativa sulla privacy (D.Lgs 196/2003) sul nostro sito </body>

**Figura 2.6.** Esempio di offerta senza orario richiesto.

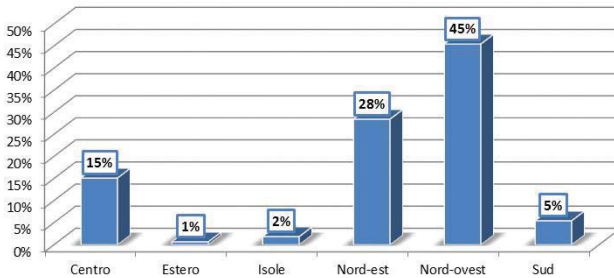
### 2.2.2. I Numeri del Web

Le offerte di lavoro si distribuiscono sul territorio in modo prevalente nel Nord-Ovest con una quota del 45% (oltre 82 mila unità), segue il Nord-Est con il 28% (oltre 51 mila), il Centro con il 15% (oltre 27 mila), il Sud con il 5% (oltre 9 mila) ed infine le Isole con il 2% (oltre 3 mila); interessante anche la richiesta di personale per opportunità lavorative all'Estero che mostrano un valore dell'1% (oltre 1.200)<sup>8</sup>.

Analizzando la distribuzione regionale delle offerte di lavoro per ogni area geografica emergono i seguenti risultati:

— Nord-Ovest: la regione Lombardia risulta essere la più ri-

8. Per una quota del 3% non si dispone del territorio di competenza dell'offerta di lavoro in quanto non specificata.



**Figura 2.7.** Offerte di Lavoro per Area Geografica.

levante come richieste di personale con una quota del 73%, corrispondente in valore assoluto a oltre 61 mila offerte, segue il Piemonte con il 22%, la Liguria con il 4% ed infine la Valle d'Aosta con l'1%;

- Nord-Est: Emilia-Romagna e Veneto presentano la quota maggiore che per entrambe le regioni è pari al 43%, segue il Friuli-Venezia-Giulia con l'8% ed infine il Trentino-Alto Adige con il 6%;
- Centro: il 44% delle offerte per il Centro è rivolta alla regione Lazio (oltre 13 mila), segue con il 35% la Toscana, le Marche con il 14% ed infine l'Umbria con il 7%;
- Sud: il 29% delle offerte è per la regione Campania (oltre 4 mila), segue con il 23% l'Abruzzo, la Puglia con il 21% e con l'11% la Calabria. Le restanti due provincie dell'area geografica del Sud, Basilicata e Molise, mostrano valori inferiori o uguali al 9%;
- Isole: la regione Sicilia mostra la quota prevalente e pari al 63%, che tradotta in numerosità assolute corrisponde a oltre 2.5 mila offerte; la quota restante e pari al 37% è da attribuire alla Sardegna.

Complessivamente sul territorio italiano la regione Lombardia mostra la quota maggiore di offerte di lavoro pari al 32%; seguono Veneto e Emilia-Romagna con una quota del 12% ciascuna, Piemonte con il 10% e Lazio con il 7%. Le restanti regioni italiane presentano una quota inferiore o al massimo uguale al 5%<sup>9</sup>.

9. Per una quota del 3% non si dispone del territorio di competenza dell'offerta di lavoro in quanto non specificata.

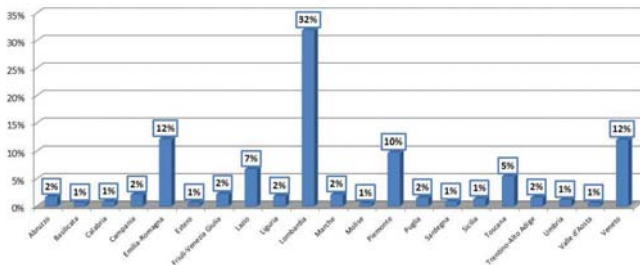


Figura 2.8. Offerte di Lavoro per Regione.

L'articolazione territoriale consente di scendere sino al livello provinciale ed in molti casi comunale, pur con grado di copertura differente dell'informazione. Occorre tenere presente che le aziende, tramite l'articolazione territoriale delle proposte si possono rivolgere ad una platea di possibili candidati più o meno ampia; fattore che giustifica i diversi livelli di granularità territoriale delle offerte di lavoro.

Tabella 2.8. Offerte di Lavoro per Provincia, Regione Lombardia<sup>10</sup>

Provincia	Offerte	Quota %
Milano	26.878	48%
Brescia	5.380	10%
Bergamo	5.233	9%
Varese	4.336	8%
Monza e della Brianza	3.537	6%
Lecco	1.893	3%
Como	1.792	3%
Mantova	1.756	3%
Pavia	1.672	3%
Cremona	1.664	3%
Lodi	1.136	2%
Sondrio	339	1%
Totale	55.616	100%

Per la regione Emilia–Romagna è la provincia di Bologna a mostrare il numero maggiore di offerte con una quota pari al 31%; segue la provincia di Modena con il 16%, Parma e Reggio nell'Emilia con l'11%

10. Per la regione Lombardia la scomposizione in dato provinciale non è possibile per il 12% delle offerte regionali e non vengono riportate nella tabella; sono presenti inoltre offerte di lavoro che contengono luoghi multipli, ovvero offerte rivolte su più provincie.

ciascuna e Forlì-Cesena con il 10%. Le restanti provincie del territorio emiliano mostrano valori inferiori o al massimo uguali al 7%.

Per le regioni più significative come numero di richieste si riporta di seguito la distribuzione provinciale. Per la regione Lombardia è la provincia di Milano che mostra la quota prevalente di richieste di personale (oltre 26 mila), segue la provincia di Brescia con il 10%, Bergamo con il 9%, Varese con l'8%, Monza e della Brianza con il 6%; le restanti provincie mostrano quote inferiori o uguali al 3%.

**Tabella 2.9.** Offerte di Lavoro per Provincia, Regione Emilia-Romagna<sup>11</sup>.

Provincia	Offerte	Quota %
Bologna	6.614	31%
Modena	3.426	16%
Parma	2.296	11%
Reggio nell'Emilia	2.293	11%
Forlì-Cesena	2.133	10%
Ravenna	1.473	7%
Piacenza	1.307	6%
Ferrara	1.040	5%
Rimini	774	4%
Totale	21.356	100%

Per la regione Veneto è la provincia di Vicenza a mostrare il numero maggiore di offerte con una quota pari al 22%; segue la provincia di Padova con il 21%, Treviso con il 20%, Verona con il 17% e Venezia con il 13%. Le restanti due provincie venete mostrano una quota del 3% ciascuna.

Infine per la regione Piemonte è la provincia di Torino a mostrare il numero maggiore di offerte con una quota pari al 50%; segue la provincia di Cuneo con il 17%, Alessandria con il 10%, Novara con il 9% e Vercelli con il 5%.

Le restanti provincie piemontesi mostrano una quota inferiore o al massimo uguale al 4%.

11. Per la regione Emilia-Romagna la scomposizione in dato provinciale non è possibile per l'11% delle offerte regionali e non vengono riportate nella tabella; sono presenti inoltre offerte di lavoro che contengono luoghi multipli, ovvero offerte rivolte su più provincie.

**Tabella 2.10.** Offerte di Lavoro per Provincia, Regione Veneto<sup>12</sup>.

Provincia	Offerte	Quota %
Vicenza	4.681	22%
Padova	4.405	21%
Treviso	4.200	20%
Verona	3.612	17%
Venezia	2.744	13%
Belluno	648	3%
Rovigo	578	3%
Totale	20.868	100%

**Tabella 2.11.** Offerte di Lavoro per Provincia, Regione Piemonte<sup>13</sup>.

Provincia	Offerte	Quota %
Torino	8.425	50%
Cuneo	2.767	17%
Alessandria	1.686	10%
Novara	1.480	9%
Vercelli	872	5%
Asti	730	4%
Verbano-Cusio-Ossola	414	2%
Biella	386	2%
Totale	16.760	100%

12. Per la regione Veneto la scomposizione in dato provinciale non è possibile per il 12% delle offerte regionali e non vengono riportate nella tabella; sono presenti inoltre offerte di lavoro che contengono luoghi multipli, ovvero offerte rivolte su più provincie.

13. Per la regione Piemonte la scomposizione in dato provinciale non è possibile per il 13% delle offerte regionali e non vengono riportate nella tabella; sono presenti inoltre offerte di lavoro che contengono luoghi multipli, ovvero offerte rivolte su più provincie.

— *Settore Economico*

Il settore industriale rappresenta sul territorio nazionale il settore prevalente con il 41% delle offerte complessive (oltre 61 mila), a cui segue il settore dei servizi con il 33%, il commercio con il 17%, altre tipologie di settori con il 6% ed infine Costruzioni ed Agricoltura con una quota del 2% e dell'1% rispettivamente.

**Tabella 2.12.** Offerte di Lavoro per Settore Economico<sup>14</sup>.

Settore	Offerte	Quota %
Industria	61.754	41%
Servizi	49.920	33%
Commercio	24.812	17%
Altro	9.203	6%
Costruzioni	2.503	2%
Agricoltura	932	1%
Totale	149.124	100%

Suddividendo le offerte di lavoro analizzate per tipologia di fonte, ovvero distinguendo tra agenzie di lavoro, testate giornalistiche e portali specialistici si osservano alcune differenze rappresentate nel grafico di figura 2.9.

- *Agenzie di Lavoro*: le offerte di lavoro provenienti da questi portali vengono prevalentemente riferite al settore industriale con una quota del 59% (oltre 15 mila), segue il settore dei servizi con il 22% (oltre 5.7 mila), il commercio con il 13% (oltre 3 mila) e i restanti settori con quote inferiori o uguali al 5%;
- *Testate Giornalistiche*: anche per questa tipologia di fonte il settore industriale presenta la quota maggiore e pari al 58% (oltre 17 mila), segue il settore dei servizi con il 23% (oltre 6.8 mila) ed il commercio con il 15% (oltre 4.3 mila). I restanti settori hanno quote inferiori o uguali al 3%;
- *Portali Specialistici*: per questa fonte è il settore dei servizi a mostrare il valore più elevato corrispondente al 40% (oltre 37

14. Il 18% delle offerte di lavoro non contiene la specifica sul settore di impiego; per la classificazione settoriale viene utilizzato il dato semi-strutturato presente sui diversi portali e non l'applicazione della tassonomia che classificava il 51% delle offerte a fronte dell'82% ottenuto tramite questa metodologia. Inoltre sono presenti offerte di lavoro che contengono settori multipli.

mila), segue l'industria con il 31% (oltre 29 mila) e il commercio con il 18% (oltre 17 mila); i restanti settori mostrano valori inferiori o uguali all'8%.

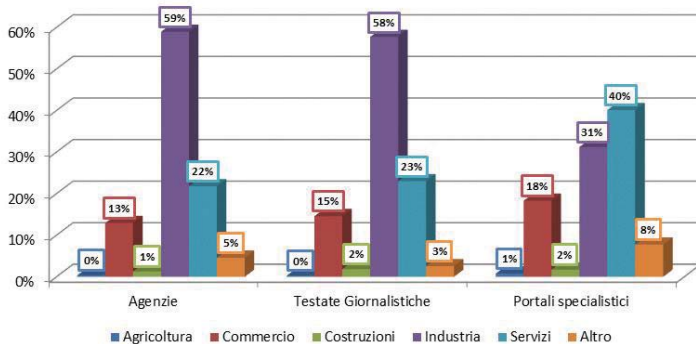


Figura 2.9. Offerte di Lavoro per Settore Economico e Tipologia di Fonte<sup>15</sup>.

Dalla relazione tra settore economico e territorio emergono diversità significative:

- Centro: in questa area geografica il settore dei *servizi* presenta la quota maggiore di offerte di lavoro pari al 39% (circa 9 mila), segue con il 32% il settore *industriale* (oltre 7 mila) e con il 20% il *commercio* (oltre 4.4 mila);
- Estero: per le offerte di lavoro rivolte sul territorio estero i settori *industria* e *servizi* presentano le quote maggiori e rispettivamente pari al 38% e al 37%, corrispondente a circa 900 annunci complessivi;
- Isole: per le isole è il *commercio* a mostrare la quota prevalente di ricerche di personale con il 40% (oltre 1.1 mila), seguono i *servizi* con il 32% (oltre 800) e l'*industria* con il 19%;
- Nord-est: l'*industria* in questa area geografica mostra la quota più elevata, pari al 49% (oltre 22 mila), seguono i *servizi* con il 28% (oltre 12 mila) e il *commercio* con il 15% (circa 7 mila);

15. Dalle analisi vengono escluse le offerte di lavoro che non contengono le informazioni relative al settore economico.

- Nord-ovest: il 42% delle offerte di lavoro viene rivolto al settore *industriale* (oltre 29 mila), seguono i *servizi* con il 35% (oltre 24 mila) e con il 15% il *commercio* (oltre 10 mila);
- Sud: il 34% delle offerte di lavoro viene rivolto al settore dei *servizi* (oltre 2.8 mila), segue l'*industria* con il 31% (oltre 2.5 mila) e con il 27% il *commercio* (oltre 2.2 mila).

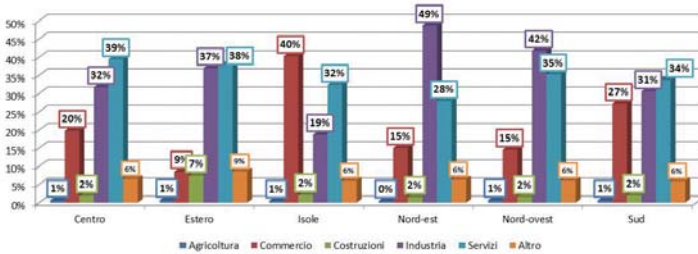


Figura 2.10. Offerte di Lavoro per Settore Economico e Area Geografica<sup>16</sup>.

— *Tipologia Contrattuale*

Sul territorio nazionale i contratti temporanei risultano essere la tipologia maggiormente offerta con un valore del 55% (oltre 62 mila); seguono i contratti Permanenti con il 15% (oltre 16 mila), i contratti di Inserimento con l'11%, seguono con il 9% ciascuno le offerte per lavori autonomi ed i contratti da stabilire in sede di colloquio, ed infine con il restante 1% i contratti di lavoro atipici.

Per i contratti *Temporanei* è la Somministrazione la tipologia maggiormente offerta sul web con una quota pari al 47%, segue il Tempo Determinato a distanza di un punto percentuale (46%) ed infine il Lavoro a progetto con il 6%.

Per i contratti *Permanenti* è il Tempo Indeterminato a mostrare le numerosità maggiori e con un valore del 77%, a cui segue l'Apprendistato con il restante 23%.

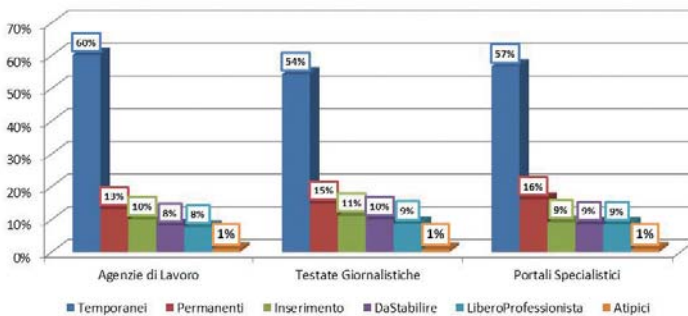
L'andamento osservato, pur con alcune differenze, si mantiene costante se analizzato per le diverse tipologie di fonti informative web

16. Dalle analisi vengono escluse le offerte di lavoro che non contengono le informazioni relative a territorio e settore economico che rappresentano il 19% circa.

**Tabella 2.13.** Offerte di Lavoro per tipologia contrattuale<sup>17</sup>.

Contratti	Offerte	Quota %
Temporanei	62.610	55%
Permanenti	16.866	15%
Inserimento	11.966	11%
Libero	10.669	9%
Professionista		
Da Stabilire	9.766	9%
Atipici	937	1%
Totale	112.814	100%

analizzate. Le agenzie per il lavoro hanno una quota più rilevante, rispetto ai portali delle testate giornalistiche ed a quelli specializzati, di contratti temporanei (60%, contro il 54 e 57% % degli altri). I portali specialistici hanno la quota maggiore di proposte con contratti permanenti (16% rispetto al 13 delle agenzie ed al 15 delle testate giornalistiche). Nella figura 2.11 sono riportate le distribuzioni e si possono osservare comportamenti simili pur con variazioni delle quote percentuali.

**Figura 2.11.** Offerte di Lavoro per Contratto e Tipologia di Fonte<sup>18</sup>.

17. Il 36% delle descrizioni di offerte di lavoro non contiene la specifica sulla tipologia contrattuale o la tassonomia non è in grado di classificare il contratto richiesto per eventuali errori di battitura non previsti in fase di costruzione del modello.

18. L'applicazione della tassonomia ha risultati differenti sulle tipologie di fonti analizzate: su Agenzie di Lavoro classifica il 44% degli annunci, sui Portali Specialistici il 66% ed infine su Testate Giornalistiche il 72%.

Attraverso la tabella 2.14, è possibile osservare la richiesta delle diverse tipologie contrattuali nei principali settori del mercato. La gradazione di colore dal rosso al verde mostra, per colonna, il grado di utilizzo delle differenti forme contrattuali nei diversi settori. Di seguito alcune considerazioni su aspetti di interesse:

- Il 51% delle offerte nel settore Agricoltura è espresso attraverso contratti *Temporanei*, a cui seguono i contratti *Permanenti* con il 23%;
- Il 42% delle offerte nel settore Commercio è espresso attraverso contratti *Temporanei*, a cui segue il *lavoro autonomo* con il 23% e i contratti di *inserimento* con il 14%;
- Il 51% delle offerte nel settore Costruzioni è espresso attraverso contratti *Temporanei*, a cui seguono i *contratti Permanenti* con il 20% ed il *lavoro autonomo* con il 13%;
- Il 63% delle offerte nel settore Industria è espresso attraverso contratti *Temporanei*, a cui seguono i *contratti Permanenti* con il 15% ed i *contratti da stabilire* con il 10%;
- Il 51% delle offerte nel settore Servizi è espresso attraverso contratti *Temporanei*, a cui seguono i *contratti Permanenti* con il 16%, *lavoro autonomo* e *inserimento* con il 12% ciascuno.

**Tabella 2.14.** Offerte di Lavoro per Contratto e Settore Economico<sup>19</sup>.

Contratto	Agricoltura	Commercio	Costruzioni	Industria	Servizi	Altro
Atipici	1%	2%	0%	0%	1%	1%
Da Stabilire	7%	6%	8%	10%	9%	9%
Inserimento	8%	14%	8%	8%	12%	11%
Libero	10%	23%	13%	3%	12%	5%
Professionista						
Permanenti	23%	12%	20%	15%	16%	15%
Temporanei	51%	42%	51%	63%	51%	59%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%

19. Dalle analisi vengono escluse le offerte di lavoro in cui manca l'informazione sul settore economico.

Dettagliando le tipologie contrattuali per le macro categorie Temporanei e Permanenti emerge che nei settori Agricoltura, Commercio e Costruzioni è la Somministrazione ad avere la quota prevalente, per i primi due settori vale il 34% mentre per il terzo assume un valore del 32%. Per i settori Industria e Servizi è invece il Tempo Determinato a mostrare il valore maggiore, pari al 36% nel settore industriale e pari al 33% per i servizi.

— *Titolo di Studio*

Del totale delle offerte di lavoro il 54% è rivolto a persone aventi la laurea come titolo di studio, seguono con il 46% le richieste di diplomati mentre la quota per i soggetti con la scuola dell'obbligo è irrilevante. Questo fatto, è caratteristico, come vedremo meglio nei prossimi paragrafi, ed evidenzia che il web è utilizzato prevalentemente per la ricerca di professionalità di medio-alto livello di skill e di persone specializzate di difficile reperibilità.

**Tabella 2.15.** Offerte di Lavoro per titolo di studio<sup>20</sup>.

Titolo Studio	Offerte	Quota %
Diploma	46.086	46%
Laurea	53.362	54%
Scuola Obbligo	119	0%
Totale	99.567	100%

Quanto detto è confermato per le differenti tipologie di fonti analizzate. Si osserva solamente una quota leggermente inferiore per soggetti con Laurea nelle offerte provenienti da Agenzie per il Lavoro con un valore del 52% rispetto al 54% delle altre due tipologie di fonti.

Attraverso il grafico di figura 2.13, è possibile osservare la richiesta del titolo di studio nei settori economici. Si riportano di seguito alcune evidenze emerse:

- *Diploma*: il 45% del personale richiesto con titolo di studio diploma è per il settore industriale (oltre 16 mila), segue con

20. Il 44% delle descrizioni di offerte di lavoro non contiene la specifica sul titolo di studio o la tassonomia non è in grado di classificare per eventuali errori di battitura non previsti in fase di costruzione del modello.

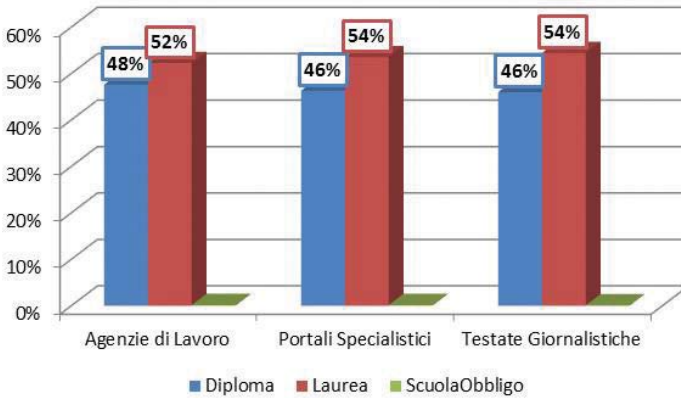


Figura 2.12. Offerte di Lavoro per Titolo di Studio e Tipologia di Fonte<sup>21</sup>.

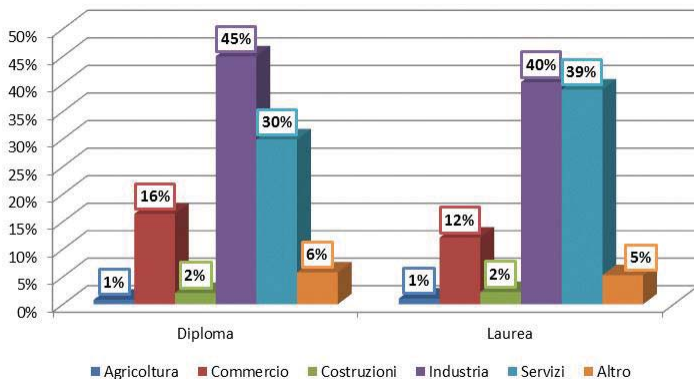
il 30% il settore dei servizi (oltre 11 mila), e con il 16% il commercio (oltre 6 mila). I restanti settori mostrano quote inferiori o al massimo uguali al 6%;

- *Laurea*: il 40% del personale richiesto con titolo di studio laurea è per il settore industriale (oltre 17 mila), segue con il 39% il settore dei servizi (oltre 16 mila), e con il 12% il commercio (oltre 5 mila). I restanti settori mostrano quote inferiori o al massimo uguali al 5%.

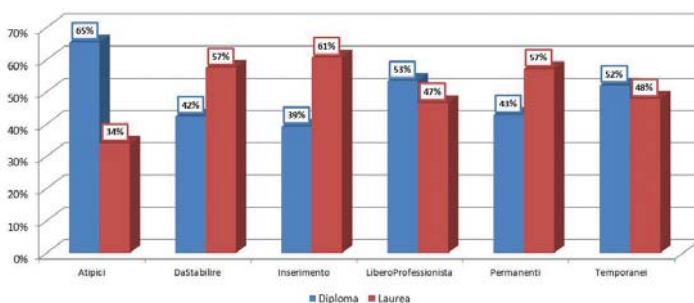
Infine la relazione tra titolo di studio e tipologia contrattuale consente di constatare che per i contratti di lavoro atipico, per libera professione e per i contratti temporanei il titolo di studio maggiormente richiesto è il diploma, in modo particolare per il lavoro atipico con una quota del 65% rispetto al 34%.

Al contrario per le restanti tipologie contrattuali la laurea mostra dei valori maggiori, in particolar modo per i contratti di inserimento con una quota del 61% rispetto al 39%.

21. L'applicazione della tassonomia ha risultati differenti sulle tipologie di fonti analizzate: su Agenzie di Lavoro classifica il 41% degli annunci, sui Portali Specialistici il 56% ed infine su Testate Giornalistiche il 69%.



**Figura 2.13.** Offerte di Lavoro per Titolo di Studio e Settore Economico<sup>22</sup>.



**Figura 2.14.** Offerte di Lavoro per Titolo di Studio e Tipologia Contrattuale<sup>23</sup>.

— *A chi sono rivolte le offerte di lavoro*

Le offerte di lavoro si rivolgono ad una platea molto ampia privilegiando figure professionali di medio alto livello di skill, professioni specialistiche di difficile reperibilità e da non sottovalutare, a persone che appartengono a particolari segmenti critici. Si segnala in tal senso

22. Nel grafico non viene rappresentato il titolo di studio della Scuola dell'Obbligo in quanto non significativo e vengono esclusi i dati mancanti sia per settore che per titolo di studio.

23. Nel grafico non viene rappresentato il titolo di studio della Scuola dell'Obbligo in quanto non significativo e vengono esclusi i dati mancanti sia per settore che per titolo di studio.

che il 3% degli annunci lavorativi è rivolto a categorie protette, che in numero assoluto corrispondono a circa 5.000 offerte<sup>24</sup> e che, 3.500 offerte di lavoro corrispondenti ad un valore percentuale del 2%, sono rivolte ai lavoratori che si trovano in lista di mobilità<sup>25</sup>.

### **2.3. Confronto COB e WEB**

I dati sulle offerte di lavoro estratti dal web sono per loro natura di tipo non strutturato (per la maggior parte in linguaggio naturale), o semi-strutturato e nascono da esigenze di servizio di datori di lavoro che usano il canale web per pubblicizzare le loro richieste. In tal senso si pone certamente il problema della loro rilevanza e significatività e conseguentemente del valore aggiunto informativo che può essere prodotto dall'analisi di tali informazioni. Non si vuole e non si può essere esaustivi su tale tema che costituisce oggi un argomento di studio di molti ricercatori a livello internazionale, vista l'importanza del web nella diffusione e creazione di informazione. Per valutarne la significatività e rilevanza si rappresenta in questi paragrafi il confronto dei dati del web con quelli ottenuti dalle fonti amministrative relative alle Comunicazioni Obbligatorie (COB). Questi ultimi ci offrono uno spaccato puntuale delle assunzioni e ci consentono di paragonare le dinamiche delle stesse con quelle ricavabili dai dati delle offerte di lavoro pubblicate sul web, osservarne gli andamenti e valutarne le differenze.

Si propone quindi un confronto tra le distribuzioni percentuali del dato rilevato attraverso le offerte pubblicate sul web e quello proveniente dalle COB, per tre regioni: Lombardia, Piemonte ed Emilia Romagna. L'obiettivo è cogliere analogie e differenze tra fonti così diverse: mentre il web esprime la domanda di lavoro delle aziende attraverso la rete, le COB rappresentano le assunzioni lavorative realmente effettuate. Il dato relativo alle assunzioni<sup>26</sup>, di seguito

24. Questo dato viene sempre ottenuto mediante la creazione nel modello di tassonomia della voce Categorie Protette.

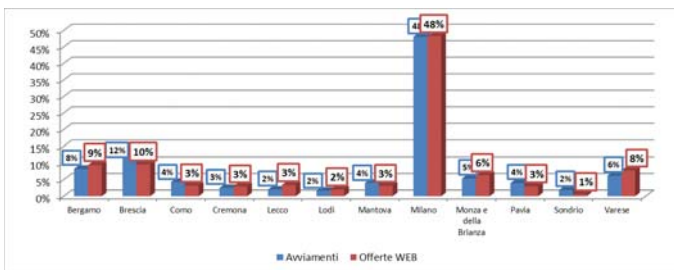
25. Con il termine liste di mobilità si intendono liste speciali, istituite dalla Legge n. 223/91, nelle quali vengono inserite le persone licenziate collettivamente dalle imprese con oltre 15 dipendenti per cessazione, trasformazione o riduzione di attività o di lavoro oppure licenziate individualmente, per le stesse motivazioni, dalle imprese che abbiano in forza anche meno di 15 dipendenti.

26. Dal dato delle COB (comunicazioni obbligatorie) sono esclusi gli avviamenti giornalieri.

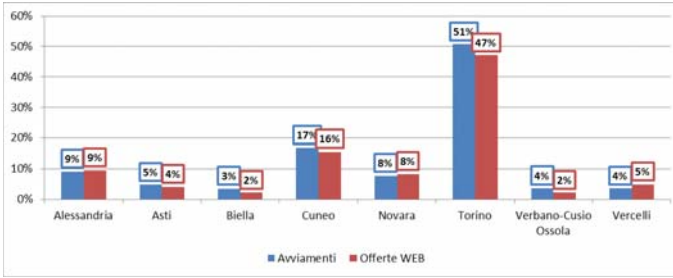
confrontato con le offerte di lavoro del web, è stato estratto dalle COB con riferimento all'anno 2012 e per le sole imprese con sede nella regione di interesse. Le analisi e i confronti si concentrano sulle distribuzioni delle variabili relative al territorio, al settore economico, alle tipologie di contratto e ai titoli di studio.

### — Territorio

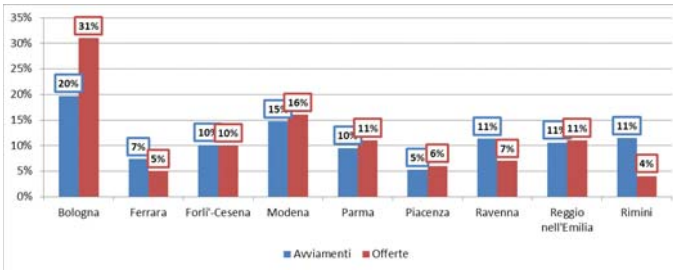
Per quanto riguarda il territorio il confronto mostra evidenti analogie tra dato web e dato COB, la distribuzione per numerosità presenta la medesima scala di importanza per le due fonti. Nello specifico è interessante rilevare che per le tre regioni la città capoluogo è quella che presenta la maggioranza sia degli avviamenti sia delle offerte web, Milano e Torino hanno valori intorno al 50% per entrambe le voci. Mentre in Lombardia e Piemonte gli andamenti dei valori percentuali delle due fonti sono molto simili, in Emilia Romagna si notano delle differenze sia a Bologna, che presenta una significativa distanza tra le offerte (31%) e assunzioni (20%), sia a Rimini, dove le offerte web sono solo il 4%, e le assunzioni arrivano all'11%, e a Ravenna dove le assunzioni sono maggiori di 5 punti percentuali. L'ultimo fatto, come vedremo successivamente, è spiegabile soprattutto per l'alta presenza di impieghi nel settore turistico-alberghiero, di risorse di medio-basso livello di skill, con forti concentrazioni stagionali che nel canale web sono meno presenti al fine di ricercare candidati da assumere.



**Figura 2.15.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per provincia – Regione Lombardia.



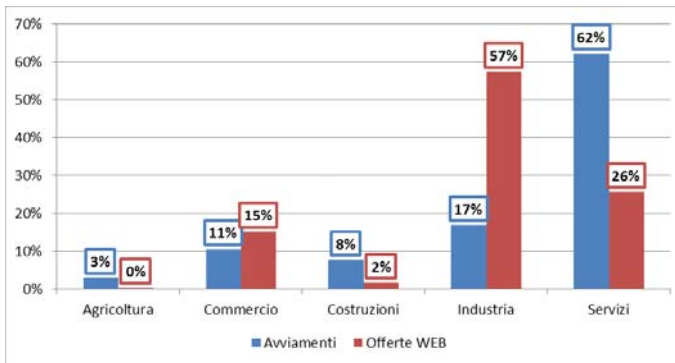
**Figura 2.16.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per provincia – Regione Piemonte.



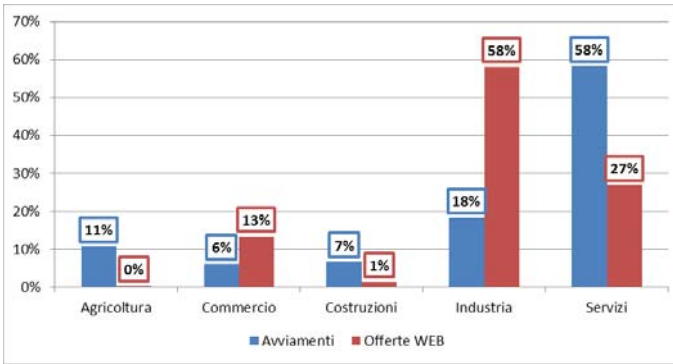
**Figura 2.17.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per provincia – Regione Emilia Romagna.

— *Settore Economico*

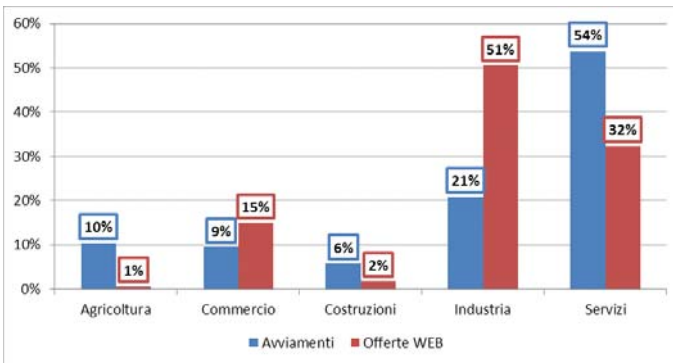
Il settore economico presenta delle significative differenze tra il dato web e le COB. In tutte tre le regioni il dato web mostra dinamiche differenti: il primo settore per numerosità di offerte è l'industria (57% in Lombardia, 58% in Piemonte e 51% in Emilia Romagna) a fronte del settore dominante negli avviamenti che è sempre quello dei servizi, (Lombardia 62%, Piemonte 58%, Emilia Romagna 54%). Da sottolineare è inoltre la distanza percentuale tra le due fonti all'interno dello stesso settore dominante nel dato web, quello industriale (40 punti percentuale in Lombardia e Piemonte, 30 in Emilia Romagna). Sul web quindi si cercano maggiormente figure professionali legate all'industria, con medio-alto livello di skill (specializzate) e di non facile reperibilità, mentre nel dato delle COB relativo alle assunzioni, in particolare nei servizi, prevalgono figure di medio-basso livello di skill poco presenti nelle offerte di lavoro del web.



**Figura 2.18.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per settore – Regione Lombardia.



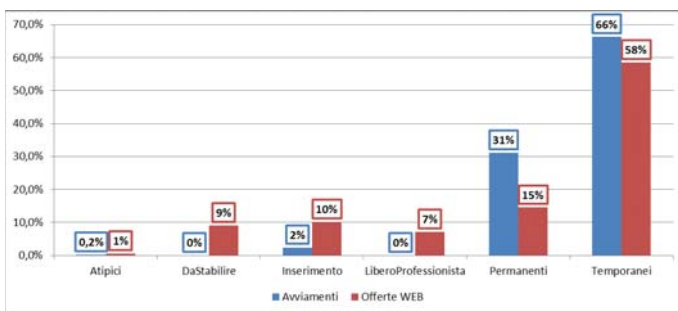
**Figura 2.19.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per settore – Regione Piemonte.



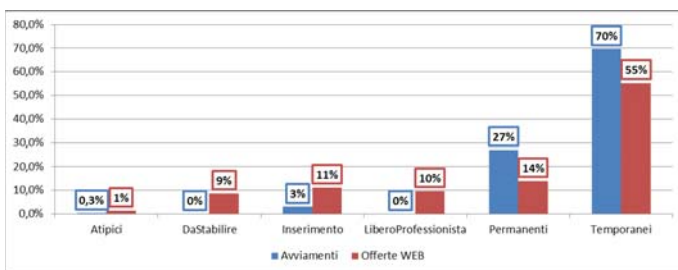
**Figura 2.20.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per settore – Regione Emilia Romagna.

— *Contratti*

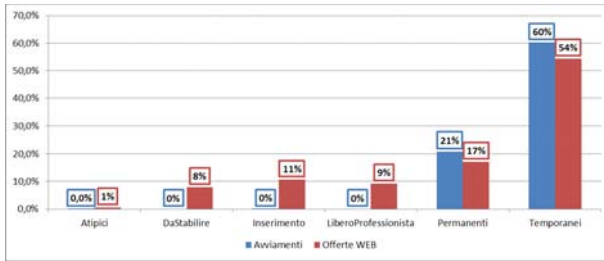
Per la distribuzione dei contratti nelle due fonti si rileva un andamento simile nelle tre regioni. I contratti temporanei presentano sempre la quota più elevata sia nel web sia nelle COB. In particolare se negli avviamenti tale tipologia di contratto è la dominante con le percentuali più alte (sempre superiori al 60%), interessante è anche il dato nel web dove i contratti temporanei superano in tutte le tre regioni il 50% delle offerte di lavoro. A seguire i contratti permanenti sono sempre la seconda tipologia più presente nei dati, sia web sia COB; da sottolineare che in Lombardia il distacco percentuale tra COB e web è di 16 punti percentuale a favore degli avviamenti. Il web a differenza delle COB consente anche di rilevare le offerte il cui contratto è ancora da stabilire, e quelle per i liberi professionisti.



**Figura 2.21.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per contratto – Regione Lombardia.



**Figura 2.22.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per contratto – Regione Piemonte.

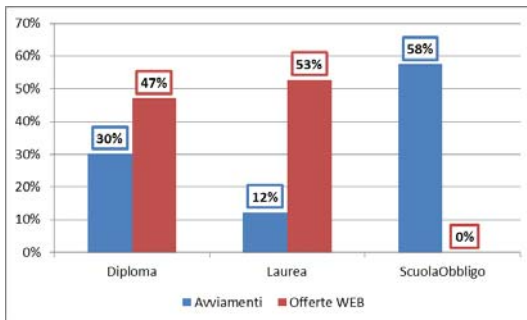


**Figura 2.23.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per contratto – Regione Emilia Romagna.

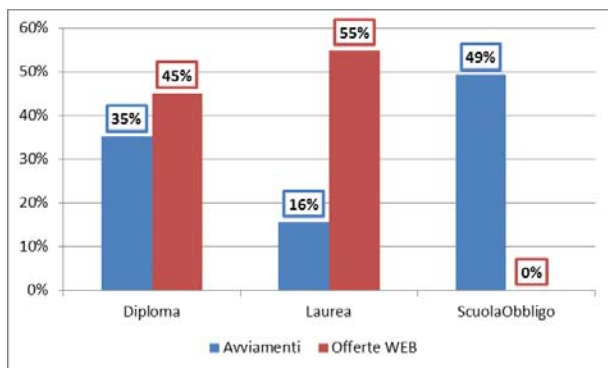
È quindi da evidenziare come la distribuzione delle tipologie contrattuali nel dato web sia simile con il dato amministrativo delle assunzioni, confermando l'andamento dei contratti nel mercato del lavoro, anche se bisogna notare che le offerte web presentano un 9% di proposte che rimandano a fasi successive la definizione della tipologia contrattuale.

— *Titolo di Studio*

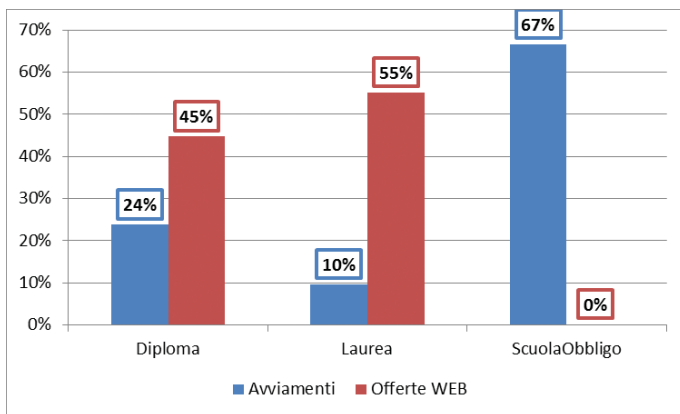
Nel confronto tra le distribuzioni del titolo di studio emergono differenze sostanziali tra il dato degli avviamenti e quello web, infatti mentre questo canale si rivolge sostanzialmente a soggetti di medio-alta istruzione scolastica, le dinamiche delle assunzioni nelle tre regioni mostrano una quota prevalente di avviamenti per soggetti con titolo di studio relativo alla scuola dell'obbligo.



**Figura 2.24.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per titolo studio – Regione Lombardia.



**Figura 2.25.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per titolo studio – Regione Piemonte.



**Figura 2.26.** Confronto dato COB sugli avviamenti e offerte web per titolo studio – Regione Emilia Romagna.

### 2.3.1. *Conclusioni*

In conclusione il confronto tra dato web e COB ha messo in evidenza alcuni andamenti simili nelle variabili che hanno maggior prevalenza di natura quantitativa (territorio e contratti) mentre per quelle che rivestono un significativo impatto qualitativo e dove quindi è richiesta la presenza di specializzazione (titoli di studio e settore economico) si notano alcune differenze sostanziali. Il web è principalmente un canale di ricerca di figure professionali specializzate con medio-alto livello di skill, soprattutto per il settore industriale, ma ha anche permesso di rilevare la presenza di richieste di alcune figure di medio-basso skill laddove è richiesta competenza specifica. Tale confronto ha quindi permesso di sottolineare le specificità e la valenza delle informazioni presenti sul web, oltre alla loro tempestività e affidabilità. Nei successivi paragrafi l'attenzione verrà posta sul contributo, in termini di valore aggiunto, dell'informazione del web al fine di meglio cogliere le caratteristiche (personali, delle competenze e di base) richieste dai datori di lavoro e il grado di importanza all'interno delle stesse di specifiche voci.

## 2.4. Il valore aggiunto del dato qualitativo

### 2.4.1. Introduzione

Sin dall'inizio degli anni '90 il problema della crescita senza occupazione (*jobless growth*) ha caratterizzato la maggior parte delle economie avanzate. In queste ultime, nonostante vi fossero stabili e positivi tassi di crescita, la crescita dell'occupazione è stata praticamente nulla. Questo problema è stato ulteriormente aggravato dai paesi emergenti che hanno mostrato una bassa elasticità dell'occupazione all'output. In altri termini, se da una parte i tassi di crescita del PIL erano spettacolari (si pensi alla Cina) quelli dell'occupazione sono stati molto più bassi.

Tutto ciò si è ulteriormente aggravato con la crisi finanziaria internazionale. Nella delicata fase di ripresa le dinamiche passate sembrano ancora più accentuate e sembrano preludere ad una "ripresa senza occupazione".

Le figure 2.27 e 2.28 rappresentano la situazione utilizzando le recenti previsioni occupazionali del Cedefop. In esse abbiamo rappresentato due periodi. Il primo dal 2001 al 2013 incorpora sia la fase pre-crisi che tutto il periodo della crisi economica, il secondo periodo – 2014-2025 – incorpora il periodo di ripresa. Si noti che nonostante la crisi in Europa, in media il periodo 2001-2013 è stato caratterizzato da un tasso medio annuo di crescita del PIL del 1.3%; il tasso di crescita medio annuo dell'occupazione è stato ben più basso: 0.46%. Nel periodo 2014-2025 il Cedefop stima un tasso medio di crescita del PIL in crescita a 1.8%. Tuttavia a fronte di questo incremento della crescita del PIL il tasso di crescita dell'occupazione è stimato in diminuzione ad un misero 0.29% annuo. Ovviamente vi sono differenze sostanziali tra i diversi paesi Europei, tuttavia il trend generale è abbastanza chiaro. Nel passaggio tra il primo ed il secondo periodo 18 paesi (sui 33 considerati) vedono aumentare il tasso di crescita del PIL mentre solo 12 quello dell'occupazione.

Promuovere l'occupabilità in questo contesto diviene una impresa ardua che deve affrontare un problema fondamentale: quello dello *skill mismatch*.

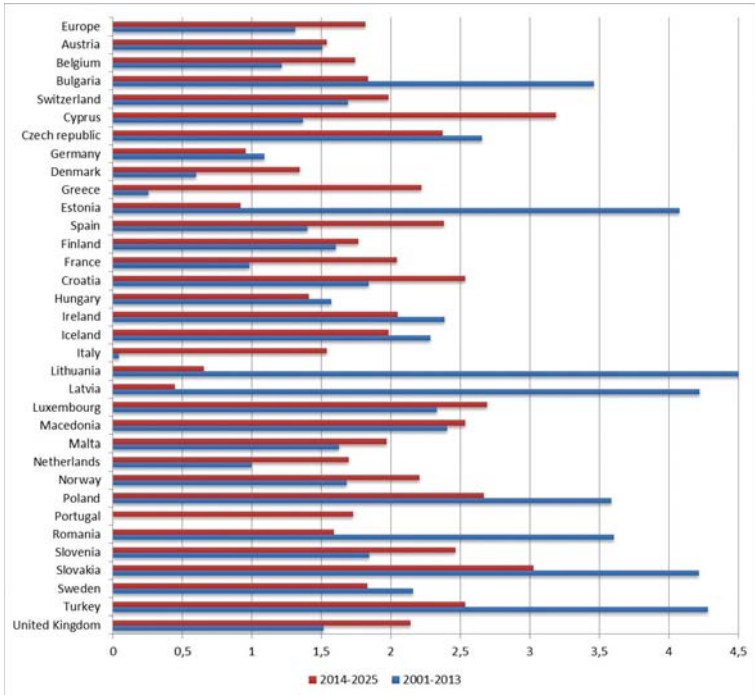


Figura 2.27. PIL, tasso di crescita medio annuo.

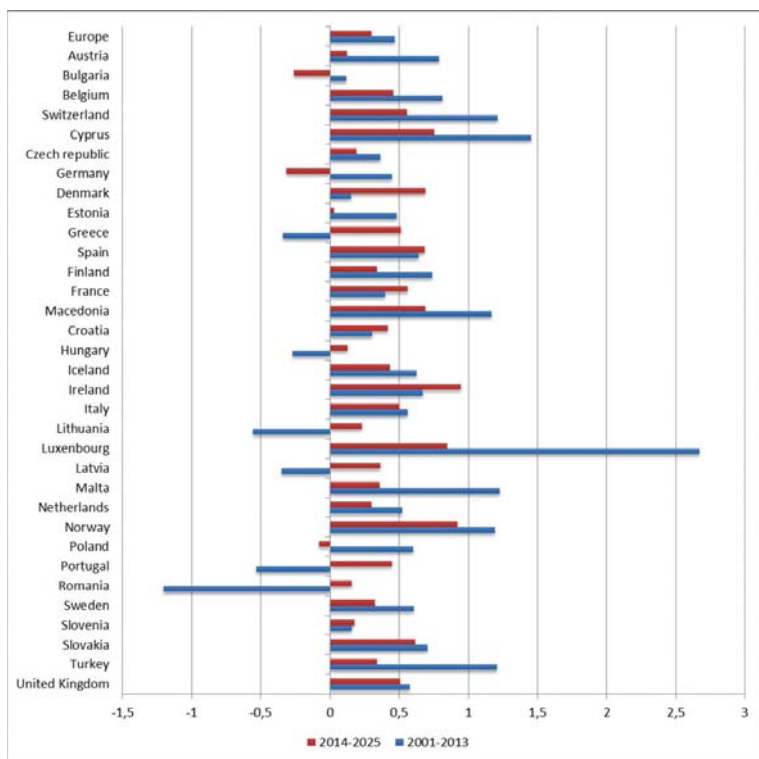


Figura 2.28. Occupazione, tasso di crescita medio annuo.

#### 2.4.2. *Il problema del mismatch*

Il mercato del lavoro in Europa e in Italia nei prossimi anni sarà caratterizzato sempre più da mismatch di rilevante importanza (Cedefop, 2009, 2010).

Il mismatch è una caratteristica precipua del mercato del lavoro dato che quest'ultimo è il luogo dove i lavoratori possono trovare un match con una occupazione. È pressoché impossibile trovare un match perfetto per ogni lavoratore e dunque la dimensione e le caratteristiche del mismatch possono costituire un indicatore decisivo del funzionamento del mercato del lavoro.

Dal punto di vista generale la letteratura distingue due tipologie di mismatch: un mismatch quantitativo e uno qualitativo.

Il primo è ascrivibile al cambiamento demografico e, di conseguenza a quello legislativo/pensionistico. Il noto invecchiamento della popolazione Italiana e Europea ha un duplice effetto sul mercato del lavoro. Da una parte vi saranno sempre meno giovani che entrano nel mercato del lavoro e dall'altra un numero sempre maggiore di persone andrà in pensione. Un tentativo di correggere questa tendenza è in atto da tempo in Europa e nel nostro paese, sostanzialmente attraverso una revisione delle norme relative all'immigrazione e soprattutto la riforma pensionistica che ha come obiettivo di innalzare progressivamente l'età pensionabile. Nonostante queste iniziative l'impatto dei cambiamenti demografici è stimato da alcuni studi capace di generare un potenziale mismatch di 35 milioni di posti di lavoro nella UE27 nel 2050<sup>27</sup>.

Esiste tuttavia un secondo tipo di mismatch che possiamo definire qualitativo, che non è ascrivibile alla semplice differenza tra il numero dei posti di lavoro domandati ed offerti, quanto alla differenza tra le caratteristiche della domanda di lavoro rispetto all'offerta. In altri termini un mismatch qualitativo è ascrivibile alla differenza tra le skill e le competenze del lavoratore rispetto a quelle che sono richieste dal lavoro. Il mismatch qualitativo non è meno importante di quello quantitativo infatti è uno dei principali responsabili della scarsa produttività.

Ci sono diversi motivi per cui lo skill mismatch possa costituire una delle principali ragioni di inefficienza del mercato del lavoro. A livello individuale quando una determinata occupazione viene svolta

27. Si veda Berkhout et. al (2007).

da una persona che non ha le competenze adeguate necessariamente si verifica una perdita di efficienza che ha inevitabili ripercussioni sulla produttività del lavoro. Dal punto di vista delle imprese tutto ciò significa costi maggiori ed ultimamente una perdita della competitività. Dal punto di vista del lavoratore una minore produttività si traduce inevitabilmente in un salario inferiore con conseguenze negative sulla stima, soddisfazione del luogo di lavoro, etc. La letteratura mostra a questo proposito che i lavoratori mismatched tendono ad avere salari inferiori rispetto a quelli correttamente matched. Chevalier (2003) ha stimato la dimensione della differenza salariale tra il 2 e il 7% a seconda delle caratteristiche del lavoratore e del suo livello di istruzione. Molto spesso le penalità salariali associate al mismatch sono maggiori per gli uomini e tendono ad aumentare all'aumentare del livello di istruzione. (Mavromaras et al., 2010, Hartog, 2000; Sloane, 2003; McGuinness, 2006; Mavromaras et al., 2009b, Robst 2008, Kelly et al. 2010).

L'impatto negativo del mismatch a livello salariale si riflette inevitabilmente in un livello inferiore di soddisfazione del lavoro (Green e Zhu, 2010, Fleming e Kler, 2007, Linsley, 2005, Kler, 2006, Mavromaras et al., 2009, Badillo-Amador e Vila, 2013). Inoltre alcuni studi documentano come il mismatch, se prolungato nel tempo, possa condurre ad un declino del livello cognitivo del lavoratore (de Grip et al. 2008).

Le conseguenze macroeconomiche sono altrettanto rilevanti e si traducono in una inferiore crescita del prodotto e in uno spreco di capitale umano che a sua volta impatta negativamente sulla crescita.

Dunque il tema del mismatch assume una rilevanza cruciale nel mercato del lavoro soprattutto in una fase congiunturale particolarmente avversa come quella attuale. In questo capitolo ci focalizzeremo in particolare sul mismatch qualitativo che assume una importanza particolare per questa ricerca.

#### 2.4.3. *Le cause del mismatch qualitativo*

Il mismatch qualitativo può essere determinato da diversi fattori. Il primo è di natura puramente congiunturale. Generalmente durante le recessioni il tasso di distruzione dei posti di lavoro eccede il tasso di creazione determinando l'aumento della disoccupazione. In presenza di tassi di disoccupazione elevati i lavoratori qualificati possono decidere di accettare offerte di lavoro che richiedono qualifiche o

competenze inferiori anziché attendere un match più adeguato. Tutto ciò genera *overqualification* o *overskilling*. Quando l'*overqualification* riguarda anche il livello di educazione (i.e. una persona laureata che svolge una occupazione per la quale la laurea non è richiesta) allora si parla di *overeducation*. Simmetricamente durante le fasi di crescita elevata si può registrare il fenomeno opposto: le imprese, trovando difficoltà a riempire le *vacancies* aperte con le persone dalle competenze richieste possono decidere di offrire il lavoro a chi non possiede del tutto le competenze necessarie anziché attendere di trovare un match corretto. In questo caso si parla di *underqualification*. Sia l'*over(under)qualification* che l'*over(under)education* caratterizzano un mismatch qualitativo di carattere verticale.

Il mismatch qualitativo può anche essere di carattere orizzontale. In questo caso il mismatch avviene a parità di livello di competenze o di educazione. Ad esempio un laureato in lettere può essere impiegato nella divisione di marketing di una azienda per svolgere mansioni che sarebbero precipue per un laureato in economia. In alternativa una impresa può assumere per un lavoro manuale di media qualifica un lavoratore che precedentemente svolgeva una occupazione di media qualifica di carattere amministrativo.

Una seconda causa del mismatch qualitativo è ascrivibile al cambiamento strutturale della produzione aggregata. La crescita economica di tutti i paesi, siano essi sviluppati che in via di sviluppo, è associata ad un processo di trasformazione strutturale che vede alcuni settori crescere più rapidamente di altri. Dato che la domanda di lavoro nei diversi settori è caratterizzata da diverse intensità di skills, ne consegue che la trasformazione strutturale è inevitabilmente associata alla creazione di mismatch qualitativi. Occorre sottolineare come il fenomeno di trasformazione strutturale tende ad accentuarsi durante le recessioni, in particolare quelle severe come l'attuale.

Infine la terza causa di mismatch qualitativo ha a che fare con l'adeguatezza del sistema formativo a fornire le skills che sono richieste dal mercato del lavoro. In caso contrario la presenza di skill mismatch è l'esito inevitabile. I rapidi cambiamenti che sono determinati dal progresso tecnologico (si pensi alla diffusione delle nuove tecnologie di comunicazione o della robotica) hanno reso sempre più complesso l'adattamento al mercato del lavoro da parte dei sistemi educativi tradizionali.

#### 2.4.4. *Come si misura il mismatch qualitativo*

L'uso del termine qualitativo non implica necessariamente l'impossibilità di misurare e di quantificare il fenomeno. Il problema tuttavia è costituito dal fatto che non esistono alla stato attuale delle misure adeguate di questo fenomeno. La causa è da ricercare nella natura stessa del mismatch qualitativo che attiene alle caratteristiche più ampie e complessive sia dell'occupazione che del lavoratore.

Il mismatch è infatti relativo alle competenze necessarie allo svolgimento del lavoro. Come noto le competenze indicano la capacità di mobilitare conoscenze e abilità indirizzandole verso un fine specifico e comprendono conoscenze e abilità formali, acquisite tramite un'educazione di carattere formale (scuola, università, formazione professionale, etc.), non formali, derivanti da fonti non intenzionalmente formative (la rete, i mezzi di comunicazione di massa, l'esperienza stessa del lavoro) e informali (acquisite durante la vita quotidiana o legate a caratteristiche innate dell'individuo - talento, carattere, capacità di rapportarsi agli altri, etc.).

Il match ottimale tra occupazione e lavoratore si verifica quando una determinata *combinazione* di competenze domandata dal lavoro trova riscontro in quelle offerte dall'individuo. Dunque una misura perfetta di mismatch richiede una misura completa di tutte le componenti, oggettive e soggettive, formali e informali, delle competenze.

Evidentemente non esiste una misura siffatta. In particolare tutte le misure sia delle competenze che delle occupazioni si basano su una qualche forma di classificazione e di standardizzazione. Nel caso dell'occupazione viene generalmente utilizzata la classificazione ISCO e la descrizione delle occupazioni del sistema O\*NET recepita in Italia dall'Isfol. Alla classificazione delle occupazioni viene generalmente associato un livello e un orientamento del percorso formativo secondo la classificazione ISCED.

Ad esempio Eurostat adotta la seguente misura di mismatch verticale: alle occupazioni ISCO 1 e 2 viene associato un livello di skill corrispondente a ISCED 5A e ISCED 6 (educazione terziaria accademica). Le occupazioni ISCO 3 sono considerate prossime al livello ISCED 5B (terziario più orientato all'ambito vocazionale-tecnico) e anche al 5A. Le occupazioni di livello inferiore necessitano di un livello di educazione inferiore. La misura di mismatch deriva di conseguenza dalla corrispondenza o meno del livello di istruzione con la

tipologia di occupazione.

Un approccio alternativo, che potremmo definire come “data driven”, e che è seguito dalla maggior parte della letteratura empirica, identifica il livello medio (o mediano) dell’istruzione all’interno di ciascun livello di occupazione (a livello II digit) per poi considerare mismatched un individuo che ha un livello di educazione superiore o inferiore rispetto al valore medio.

#### 2.4.5. *Dalla misurazione del mismatch alla misurazione delle skills*

Anche se utili le misure attualmente utilizzate sono ritenute largamente inadeguate perché non in grado di catturare appieno la complessità delle competenze richieste da ogni singola occupazione. In sostanza alla radice del problema della misurazione del mismatch sta la ben nota difficoltà nella misurazione delle competenze-skills che, come ribadito precedentemente, sono definite da caratteristiche formali, informali, oggettive e soggettive. Proprio poiché le skills hanno a che fare con caratteristiche per alcuni versi non misurabili dell’individuo non esistono variabili economiche che possano permettere una loro quantificazione diretta precisa, a meno che non vengano impiegati strumenti appositamente disegnati. In quest’ambito l’approccio maggiormente utilizzato consiste nella somministrazione di indagini a più o meno dettagliate orientate a catturare le competenze associate ad ogni occupazione. Negli ultimi anni le skill surveys si sono diffuse in numerosi paesi Europei; la UK skill survey è probabilmente la più nota, tuttavia giova notare come anche in Italia l’indagine Excelsior a partire dal 2011 rileva le competenze trasversali. Più recentemente su scala Europea il Cedefop sta attualmente implementando la prima skill survey europea somministrata a tutti i paesi membri contemporaneamente e con una metodologia comune.

Le indagini sulle competenze hanno tuttavia numerosi limiti. Tre sono particolarmente vincolanti.

- In primo luogo sono molto costose sia in termini di costo diretto derivante dall’implementazione fisica dell’indagine, sia soprattutto considerando i costi indiretti, ovvero il costo opportunità che sostiene il rispondente durante la somministrazione del questionario. Inoltre tanto più il questionario è lungo e complesso tanto più risulta faticoso per il rispondente a svantaggio della precisione e qualità delle risposte.

- In secondo luogo le indagini sono generalmente complesse da realizzare e richiedono un tempo tecnico di implementazione e elaborazione piuttosto lungo. Il combinato disposto dei costi elevati e della complessità di realizzazione fa sì che le indagini sulle competenze vengano effettuate generalmente a frequenza annuale o biennale e dunque non siano uno strumento efficace per catturare tendenze di breve periodo quanto piuttosto di medio periodo.
- Infine per natura l'indagine tende a offrire un range predefinito di possibili risposte. In altri termini l'approccio è di tipo *top-down* in cui si riconducono le skills ad una classificazione predefinita e poi successivamente si chiede al rispondente la necessità o l'importanza di determinate categorie di competenze.

#### 2.4.6. *La misura qualitativa come possibile contributo al problema della misurazione delle skills*

Nei paragrafi precedenti abbiamo sottolineato come la misurazione del mismatch qualitativo rivesta un'importanza sempre maggiore ma si scontri con i limiti degli approcci principalmente adottati per la misurazione delle skills.

I dati qualitativi possono offrire un valido strumento complementare rispetto alle skill surveys nella misurazione di skills e competenze.

In quest'ambito l'uso e l'analisi dei dati web permetterebbe potenzialmente di superare alcuni dei limiti sopra evidenziati per le indagini sulle competenze.

In primo luogo, l'approccio è opposto, anziché essere *top-down* come le indagini è al contrario *bottom-up* partendo dal dato grezzo che viene progressivamente raffinato e rielaborato. Tutto ciò permette di superare il limite delle classificazioni predefinite presenti nelle indagini e dunque di catturare sfumature che altrimenti verrebbero perse nelle classificazioni già presenti. Inoltre solo un approccio di questa natura permette di cogliere le competenze e le skills emergenti, ovvero quelle che il mercato inizia a chiedere con maggiore insistenza (si pensi alla diffusione di alcuni linguaggi web, piuttosto di alcune tecniche di trattamento di alcuni materiali).

In secondo luogo l'analisi dei dati web, se implementata con gli strumenti adeguati, permette una gestione delle informazioni in

tempi estremamente contenuti, quasi in tempo reale garantendo un'efficace puntualità nella rilevazione dei fabbisogni delle imprese.

Infine l'analisi dei dati web si rivela anche efficace dal punto di vista dei costi, una volta sostenuto il rilevante costo iniziale derivante dalla creazione del software, la rilevazione dei flussi di dati e la loro analisi è senza dubbio più contenuto rispetto alle indagini.

Occorre sottolineare come, nonostante i vantaggi descritti sopra, i dati web devono essere visti come complementari e non sostitutivi rispetto agli altri approcci di rilevazione delle competenze. Infatti vi sono anche alcune criticità che limitano l'uso di questi dati. In primo luogo le domande di lavoro postate sul web costituiscono solo una parte delle domande di lavoro complessive. In particolare, le tipologie di occupazioni maggiormente richieste tramite il web non corrispondono alla totalità delle figure professionali presenti. Molte imprese preferiscono reclutare le figure apicali o quelle ad elevata specializzazione attraverso agenzie dedicate o *head hunters* specializzati piuttosto che affidarsi ad annunci pubblici su internet. Al tempo stesso il confronto con i dati delle comunicazioni obbligatorie (cfr. paragrafo 2.2) mostra che anche per le figure poco qualificate (per le quali non è richiesto un titolo di studio superiore a quello della scuola dell'obbligo) le domande di lavoro postate sul web sono meno frequenti rispetto a quelle effettivamente rilevate dalle comunicazioni obbligatorie.

Le domande di lavoro sul web sono dunque distorte verso le qualifiche medio alte e tendono a sottorappresentare le occupazioni apicali e quelle scarsamente qualificate.

In secondo luogo la domanda di lavoro via web riflette la digital divide che caratterizza la realtà italiana caratterizzata da una ampia diffusione del web nel Centro-Nord ed una scarsa diffusione nel Sud. Non stupisce dunque che le domande di lavoro sul web siano concentrate nel Nord Italia più di quanto non lo siano le domande delle COB.

Infine, come sottolineato nel par. 2.2, la composizione settoriale delle domande web mostra una certa sovra-rappresentazione delle figure professionali specializzate nell'industria rispetto a quelle dei servizi.

Per tutti questi motivi i dati web devono essere visti come complementari e non sostitutivi rispetto agli altri approcci di rilevazione delle competenze.

### 2.4.7. *La misura qualitativa degli annunci sul web*

Il dato del web, seppur presenti al suo interno le problematiche mostrate nella sezione precedente, permette allo stesso tempo di ottenere un'informazione qualitativa che altre fonti non sono in grado di fornire. Rispetto alle classificazioni ufficiali questo dato consente infatti di creare una corrispondenza tra la professione ricercata nel mercato e le skills, ovvero le competenze, conoscenze e attitudini richieste dalle aziende ai candidati; attraverso la costruzione di una apposita tassonomia, è possibile arrivare a definire un dizionario qualitativo (delle skills) che può costituire fonte preziosa di informazione per una molteplicità di soggetti.

Per facilitare la comprensione si è deciso di classificare le skills in tre macro-gruppi.

- Skills legate alla persona. Costituiscono competenze ed attitudini di carattere trasversale legate a tratti della personalità e di atteggiamento che sono precipui dell'individuo. Generalmente non vengono trasmesse attraverso l'educazione formale e sono spesso innate nell'individuo o acquisite attraverso canali informali (vita quotidiana, ambito sociale, etc.).
- Skills legate alla professione. Costituiscono competenze precipue e specifiche della professione, che vengono trasmesse prevalentemente tramite l'esperienza stessa del lavoro o attraverso canali di formazione di carattere professionale.
- Conoscenze di base. Costituiscono abilità standardizzate, spesso trasversali tra le occupazioni, acquisite generalmente attraverso canali educativi formali (scuola, università).

Di seguito viene mostrato un esempio per meglio comprendere quanto descritto.

```
<body> per prestigiosa azienda cliente, 1 Ingegnere Ambientale. Fondamentale
Laurea in Ingegneria ambientale. Indispensabile utilizzo Autocad 2D. Minima
conoscenza dell'inglese. Conoscenza del SGA SGSL e elaborazioni
manualistiche. Automuniti. Zona di lavoro vicinanze Casale Monferrato.</body>
```

**Figura 2.29.** Esempio di offerta di lavoro sul web.

L'offerta in figura 2.29 ricerca candidati per la professione di *ingegnere ambientale*; attraverso la costruzione di una tassonomia apposita, con i metodi descritti nella sezione 2.1, vengono estratti gli skills associati: utilizzo di Autocad 2D, conoscenza inglese, conoscenza del SGA SGSL, automuniti.

L'istituto nazionale di statistica Istat, nella classificazione ufficiale delle professioni CP2011 definisce gli ingegneri ambientali come segue:

#### 2.2.1.6.1 - Ingegneri edili e ambientali

Le professioni comprese in questa unità conducono ricerche ovvero applicano le conoscenze esistenti nel campo della pianificazione urbana e del territorio, della progettazione, della costruzione e della manutenzione di edifici, strade, ferrovie, aeroporti, ponti e sistemi per lo smaltimento dei rifiuti e di altre costruzioni civili e industriali. Definiscono e progettano standard e procedure per garantire la funzionalità e la sicurezza delle strutture. Progettano soluzioni per prevenire, controllare o risanare gli impatti negativi dell'attività antropica sull'ambiente; conducono valutazioni di impatto ambientale di progetti ed opere dell'ingegneria civile o di altre attività; si occupano di prevenzione e risanamento dei fenomeni di dissesto idrogeologico e instabilità dei versanti, di sistemazione e gestione dei bacini idrografici. Sovrintendono e dirigono tali attività.

Come si può osservare le due fonti (web e canale ufficiale) forniscono informazioni complementari tra loro, le quali consentono di avere una visione completa degli aspetti qualitativi legati alla professione. Nell'esempio sopraccitato la fonte web richiede come skill di base la conoscenza della lingua inglese e la patente, come skills legate alla professione l'utilizzo di software e la conoscenza di modelli specifici (Autocad 2D e SGA SGSL) mentre non richiede skills legati alla persona. La descrizione ufficiale contenuta nel CP2011 (Fonte Istat) elenca invece dettagliatamente quali attività competono all'ingegnere ambientale.

La rappresentazione grafica delle skills avviene attraverso un word-cloud che presenta una dimensione del testo direttamente proporzionale al numero di volte in cui ciascuna skill viene richiesta nelle offerte di lavoro per ciascuna professione.

Complessivamente possiamo notare come le principali skills personali richieste siano di carattere relazionale (20% del totale degli annunci che richiedono skills personali), ma anche skills che hanno



Figura 2.30. Word cloud skill della persona, tutte le professioni.

a che fare con l'autonomia lavorativa (15%) e le capacità di risolvere i problemi (14%).

Differenziando l'analisi per tipologia di professioni notiamo che le capacità relazionali e soprattutto le capacità di gestire la complessità (problem solving, lavorare per obiettivi, etc.) sono molto importanti tra le professioni high level e tra quelle medium level non manuali. In queste ultime viene anche richiesta frequentemente flessibilità e dinamicità. Le professioni meno qualificate richiedono invece prevalentemente doti esecutive e di precisione, ma soprattutto la disponibilità che può essere letta come il corrispettivo della flessibilità all'interno di una catena gerarchica ben definita.

Passando alle competenze di base, predomina su tutte la conoscenza dell'inglese (58%) e della conoscenza del pacchetto Office (24%), anche se la conoscenza della lingua (e di altre oltre all'inglese) è relativamente più importante nelle professioni high level (inglese 65%, tedesco 5%, Francese 5%), mentre la conoscenza dell'applicativo Office è relativamente più importante nelle professioni low level (25%) e medium non manuale (30%).

Il word cloud delle competenze specifiche della professione non permette di trarre indicazioni precise stante l'elevata eterogeneità delle informazioni contenute. Tuttavia la figura 2.36 mostra le potenzialità dell'analisi delle domande di lavoro sul web nel richiedere competenze specifiche (esempio il programma MySQL).

Per comprendere questi aspetti è opportuno effettuare alcuni esempi specifici di professioni.



Figura 2.31. Word cloud skill della persona, professioni high level.



Figura 2.32. Word cloud skill della persona, professioni medium level non manual.



Figura 2.33. Word cloud skill della persona, professioni medium level manual.



Figura 2.34. Word cloud skill della persona, professioni medium low level.



Figura 2.35. Word cloud skills di base, tutte le professioni.



Figura 2.36. Word cloud skills della professione, tutte le professioni.

#### 2.4.8. Alcuni esempi specifici

Consideriamo in questo paragrafo alcuni esempi di classificazione delle skill personali e specifiche relative ad alcune professioni.

Tra le professioni ad elevata qualifica consideriamo:

— *Disegnatore Tecnico*

Sono presenti 2.736 offerte, rappresentanti il 2% del totale delle offerte web.

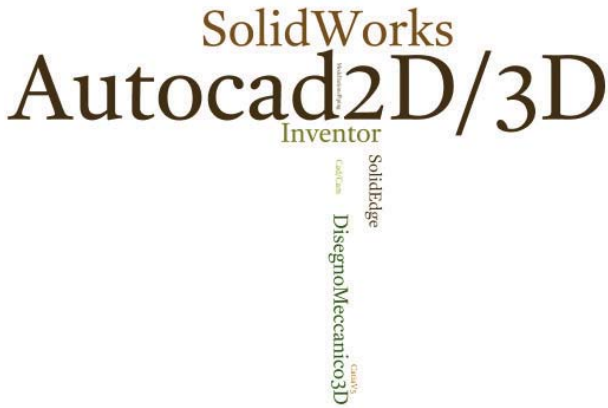
Le skills riferiti alla persona, richiesti per svolgere questa professione, sono costituite prevalentemente dalla capacità di lavorare in team (7% degli annunci); segue la disponibilità a trasferire sul territorio con una quota del 6%.



**Figura 2.37.** Skills richieste alla persona nelle offerte di Disegnatore Tecnico.

Dall'analisi delle competenze legate alla professione emerge che la conoscenza di Autocad 2D/3D è quella maggiormente richiesta, ed è presente nel 33% degli annunci, segue la conoscenza di Solid Works con una richiesta presente nel 18% dei casi.

Infine per quanto concerne le conoscenze di base è la lingua inglese che presenta il numero maggiore di richieste, con una quota



**Figura 2.38.** Skills legati alla professione nelle offerte di Disegnatore Tecnico.

del 28% (760 offerte); segue la conoscenza del Pacchetto Office con una quota del 3%, le altre presentano pesi irrilevanti.



**Figura 2.39.** Conoscenze di base nelle offerte di Disegnatore Tecnico.

Dalla classificazione ufficiale Istat (CP2011) si riporta la definizione della professione per cogliere l'informazione integrativa che può emergere dall'analisi del dato web.

### 3.1.3.7.1 - Disegnatori tecnici

Le professioni comprese in questa unità applicano ed eseguono procedure e tecniche proprie per realizzare disegni dettagliati di elementi architettonici e strutturali di edifici e di altre opere civili, di macchine, congegni ed apparecchiature meccaniche, elettriche ed elettroniche, di prodotti industriali e di beni di consumo.

— *Impiegato amministrativo*

Tra le skills a carattere personale il Problem solving è quella maggiormente richiesta: su 13.222 annunci di lavoro relativi ad impiegati amministrativi (7% del totale annunci), il 13% si riferisce a tale attitudine. Con un peso percentuale pressoché uguale la seconda caratteristica più richiesta è la capacità di relazione e di comunicazione, seguono l'autonomia (12%) e la flessibilità (11%).



Figura 2.40. Skills personali nelle offerte di Impiegato Amministrativo.

Tra le skills professionali invece il peso maggiore si riferisce alla capacità di gestione di ordini e acquisti (11%) e la conoscenza del CCNL Metalmeccanico e Industria (6%).



Figura 2.41. Skills professionali nelle offerte di Impiegato Amministrativo.

L'inglese rappresenta la skill di base più richiesto, viene specificato infatti in oltre 5 mila offerte delle 13 mila riguardanti gli impiegati

amministrativi (40%), seguito dalla conoscenza del pacchetto Office (12%).



Figura 2.42. Skills di base nelle offerte di Impiegato Amministrativo.

Secondo la classificazione Istat gli impiegati amministrativi rientrano nel gruppo degli Addetti agli affari generali e la loro mansione viene descritta come segue:

#### 4.1.1.2.0 - Addetti agli affari generali

Le professioni classificate in questa unità attivano, eseguono e supportano singoli aspetti delle procedure di pianificazione, progettazione, amministrazione e gestione di un'impresa o di un'organizzazione svolgendo compiti di carattere non direttivo.

#### — Saldatori

Il Saldatore è una professione richiesta in 1.641 offerte di lavoro, pari all'1% di tutti gli annunci di lavoro. Tra le skills riferiti alla persona emergono la precisione nel 7% delle offerte e la manualità e l'autonomia con ugual peso del 6%.

Per le skills rivolti alla professione la capacità di saldatura è richiesto nel 54% degli annunci, mentre la conoscenza del disegno meccanico nel 22%.

La prima conoscenza di base d'interesse delle aziende in cerca di saldatori è la lingua italiana (31 offerte pari al 2%), segue l'inglese (27 offerte pari al 2%).

Nella classificazione ufficiale delle professioni Istat 2011, non esiste la figura generica del Saldatore ma risulta classificata a seconda del tipo di saldatura e rientra nel gruppo delle professioni di Artigiani



Figura 2.43. Skills personali nelle offerte di Saldatori.



Figura 2.44. Skills professionali nelle offerte di Saldatori.

e Operai Specializzati, Agricoltori. Vi sono ad esempio i saldatori e tagliatori a fiamma e i saldatori elettrici e a norme ASME.

Si riportano le due definizioni Istat.

#### 6.2.1.2.0 - Saldatori e tagliatori a fiamma

Le professioni comprese in questa unità eseguono, con cannelli a combustione controllata di gas, saldature di parti in metallo, tagliando parti di spessore e dimensioni diverse.

#### 6.2.1.7.0 - Saldatori elettrici e a norme ASME

Le professioni comprese in questa unità si occupano della saldatura elettrica di parti in metallo con strumenti o tecnologie diverse, in officina o in cantiere.



**Figura 2.45.** Skills di base nelle offerte di Saldatori.

#### 2.4.9. *Il dato qualitativo e il problema del mismatch*

In questo capitolo abbiamo sottolineato come il mismatch orizzontale derivi essenzialmente dalla presenza di una asimmetria informativa in cui molti dei requisiti richiesti dalle imprese per una determinata professione non sono definiti con precisione e dunque si verifica una difficoltà nel matching tra domanda ed offerta.

Il dato qualitativo che emerge dalle domande di lavoro postate sul web permette di risolvere parzialmente questa asimmetria informativa perché fornisce una descrizione più ricca del job requirements. La maggiore diffusione e profondità delle informazioni consentono da una parte un'ampliamento della potenziale platea di possibili destinatari e dall'altra favorisce la mobilità orizzontale dei lavoratori contribuendo a ridurre di conseguenza il mismatch. Chi cerca lavoro può comprendere meglio quale tipo di skill viene richiesta per la professione ricercata, le aziende possono rendere più efficace la ricerca del candidato ideale, chi si occupa di formazione può indirizzare il percorso di apprendimento in modo più mirato.

## Bibliografia

- ALLEN J., VAN DER VELDEN R. (2001), *Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search*, Oxford Economic Papers, Vol. 53, N. 3, p. 434-452.
- BADILLO-AMADOR L., VILA L.E. (2013), *Education and skill mismatches: wage and job satisfaction consequences*, International Journal of Manpower, Vol. 34 Iss: 5, pp.416 – 428.
- BERKHOUT E., DUSTMANN C., EMMER P.C. (2007), “Mind the gap”: international database on employment & adaptable labour (IDEAL), Randstad foundation.
- BENTOLILA S., BERTOLA G. (1990), *Firing costs and labour demand: how bad is euro sclerosis?*, Review of Economic Studies, vol. 57, pp. 381-402.
- BENTOLILA S., MICHELACCI C., SUAREZ J. (2010), *Social Contacts and Occupational Choice*, *Economica*, vol. 77(305), pp. 20-45.
- BLANCHARD O., WOLFERS J. (2000), *The role of shocks and institutions in the rise of European unemployment: the aggregate evidence*, *Economic Journal*, Vol. 110, pp. 1-33.
- BOOTH A., BURDA M., CALMFORS L., CHECCHI D., NAYLOR R., VISSER J. (2000), *What do unions do in Europe?*, A Report for the Fondazione Rodolfo DeBenedetti, Milan.
- CHEVALIER A. (2003), *Measuring over-education*, *Economica*, Vol. 70, No 3, p. 509-531.
- CHUNG C. Y., LIEU R., LIU J., MAO J., & RAGHAVAN P. (2002, November), *Thematic mapping-from unstructured documents to taxonomies*, in *Proceedings of the eleventh international conference on Information and knowledge management* (pp. 608-610), ACM.
- Cedefop (2009), *Skill mismatch: Identifying priorities for future research. Working paper No 3*.
- Cedefop (2010), *The skill matching challenge; analysing skill mismatch and policy Implications*.
- Cedefop (2010), *The right skills for silver workers: An empirical analysis, research paper No. 8*.
- COLOMBO E., STANCA L. (2012), *The labour market outcomes of vocational education in Europe: evidence from the LFS survey*, Report to Cedefop.
- COLOMBO E., TIRELLI P., VISSER J. (2013), *Reinterpreting social pacts: theory and evidence*, *Journal of Comparative Economics*, forthcoming.

- DALAL M. & ZAVERI M., *Automatic Classification of Unstructured Blog Text*” in *Journal of Intelligent Learning Systems and Applications*, Vol. 5 No. 2, 2013, pp. 108-114.
- DE GRIP A., BOSMA H., WILLEMS D., VAN BOXTEL M., (2008), *Job-worker mismatch and cognitive decline*, in *Oxford Economic Papers*, Vol. 60, p. 237-253.
- ELMESKOV J., MARTIN J. P., SCARPETTA S. (1998), *Key lessons for labour market reforms: evidence from OECD countries' experiences*, *Swedish Economic Policy Review*, vol. 5 (2), pp. 205-52.
- FELDMAN R., & SANGER J. (2007), *The text mining handbook: advanced approaches in analyzing unstructured data*, Cambridge University Press.
- FERNÁNDEZ-VAL I. (2009), *Fixed effects estimation of structural parameters and marginal effects in panel probit models* in, *Journal of Econometrics*, Vol. 150, N. 1, pp. 71-85.
- FLEMING C.M, KLER P. (2007), *I'm too clever for this job: a bivariate probit analysis on overeducation and job satisfaction in Australia*, in *Applied Economics*, p. 1-16.
- GREEN F, ZHU Y. (2010), *Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education*, in *Oxford Economic Papers*, Vol. 62, N.4, pp. 740-763.
- GREENE W., (2004), *The behavior of the fixed effects estimator in nonlinear models*, in *Econometrics Journal*, Vol.7, pp. 98–119.
- HARTOG, J. (2000), *Overeducation and earnings: where are we, where should we go?*, in *Economics of Education Review*, Vol. 19, N. 2, p. 131-148.
- HEYMANN P., & GARCIA-MOLINA H. (2006), *Collaborative creation of communal hierarchical taxonomies in social tagging systems*.
- KELLY E., O'CONNELL P., SMYTH E., (2010), *The economic returns to field of study and competencies among higher education graduates in Ireland*, in *Economics of Education Review*, Vol. 29, N. 4, pp. 650-657.
- LAYARD R., NICKELL S., JACKMAN R. (1991), *Unemployment: Macroeconomic Performance and the Labour Market*, Oxford University Press.
- LINSLEY I. (2005), *Overeducation in the Australian labour market: its incidence and effects*, University of Melbourne, Department of Economics Research Group (Discussion paper, No 939).
- MAVROMARAS K., MCGUINNESS S., O'LEARY N., SLOANE P., FOK Y. K., (2010), *The problem of overskilling in Australia and Britain*, in *Manchester School*, Volume 78, Issue 3, pp. 183–278.

- MAVROMARAS K., MCGUINNESS S., FOK Y. K., (2009), *Assessing the incidence and wage effects of over-skilling in the Australian labour market*, in *Economic Record*, Vol. 85, No 268, pp. 60-72.
- MAVROMARAS K., KOSTAS, SLOANE P. J., JAMES P. AND ZHANG W. (2012), *The role of education pathways in the relationship between job mismatch, wages and job satisfaction: a panel estimation approach*, in *Education Economics*, 20, issue 3, pp. 303-321.
- MCCALLUM A. (2005), *Information extraction: Distilling structured data from unstructured text*, in *Queue*, 3(9), pp. 48-57.
- MCGUINNESS S. (2006), *Overeducation in the labour market*, in *Journal of Economic Surveys*, Vol. 20, No 3, pp. 387-418.
- MENDES DE OLIVEIRA M., SANTOS M. C., KIKER B.F., *The role of human capital and technological change in overeducation*, in *Economics of Education Review*, Volume 19, Issue 2, April 2000, pp. 199-206.
- MUNDLAK Y. (1978), *On the pooling of time series and cross section data*, in *Econometrica* Vol. 46, N.1, pp. 69-85.
- NICKELL S. J. (1990), *Unemployment: a survey*, in *Economic Journal*, Vol. 100, pp. 391-439.
- NICKELL S. J. (1997), *Unemployment and labour market rigidities: Europe versus North America*, in *Journal of Economic Perspectives*, vol. 11 (3), pp. 55-74.
- NICKELL S. J., LAYARD R. (1999), *Labour market institutions and economic performance*, in (Ashenfelter O. and D. Card, eds.) *Handbook of Labor Economics* 3, Amsterdam: North Holland.
- PAIS I., (2012), *La rete che lavora. Mestieri e professioni nell'era digitale*, Egea.
- ROBST J. (2008), *Overeducation and college major: expanding the definition of mismatch between schooling and jobs*, in *Manchester School*, Vol. 76, No 4, pp. 349-368.
- SLOANE P. J. (2003), *Much ado about nothing? What does the overeducation literature really tell us?*, in BÜCHEL F. et al. (eds). *Overeducation in Europe: current issues in theory and policy*, Cheltenham: Edward Elgar pp. 11-48.

Si ringraziano le Regioni Emilia Romagna, Lombardia e Piemonte per la collaborazione offerta e per aver messo a disposizione i dati delle Comunicazioni Obbligatorie.



## Sviluppo personale e sviluppo professionale: fattori critici nella ricostruzione dell'occupabilità

Dario Cavenago, Maria Elena Magrin, Mattia Martini, Cristina  
Monticelli

### 3.1. Introduzione

Il mercato del lavoro è investito da mutamenti che, ad oggi, fanno registrare da un lato un forte bisogno di ridisegno dei percorsi lavorativi a fronte del venir meno della possibilità di inserirsi in scenari conosciuti (compiti, mansioni, sistemi di competenze) e dall'altro l'esigenza di recuperare una capacità di inserirsi positivamente nella zona di incertezza generata dai mutamenti richiamati attraverso investimenti di conoscenza e di relazione che rafforzino l'identità personale e professionale. Lo sviluppo professionale in particolare e quello personale in generale devono quindi ricercare un nuovo equilibrio che, senza perdere la prospettiva del possibile, faccia i conti con il venir meno della certezza del "posto stabile" e tendere a (re)disegnare un potenziale di stabilità come tendenza del percorso lavorativo. La costruzione di questo percorso è comunque la risultante contingente della convergenza di un orientamento di fondo del sistema di attori (persone, istituzioni pubbliche, agenzie ed imprese) e delle regole che li vincolano nella costruzione di "proposte di lavoro". La costruzione di un percorso di lavoro che contenga proposte adeguate alle aspettative si presenta oggi problematica ed ha un punto di fuga, a nostro avviso, nella miglior messa a fuoco delle implicazioni operative dell'occupabilità che richiama un sistema di ingredienti oggettivi e soggettivi inerenti all'esperienza lavorativa di un attore. Per altro, attualizzando, la crisi economica, che dal 2008 sta investendo l'Italia, contribuisce ad estendere il fenomeno dell'insicu-

rezza occupazionale a segmenti diversi della forza lavoro; i processi di ristrutturazione aziendale, le chiusure impreviste di aziende in crisi, contribuiscono a ridurre il senso di sicurezza del lavoro anche tra i segmenti della forza lavoro tradizionalmente più tutelati (ad esempio i lavoratori assunti a tempo indeterminato). In un contesto come questo i tradizionali strumenti di protezione dell'impiego rischiano di perdere gran parte della loro efficacia nell'assicurare le persone contro i rischi della disoccupazione. A livello Europeo, ormai da qualche anno, si sostiene che per sostenere realmente i livelli occupazionali e per promuovere lo sviluppo di carriere lavorative coerenti ed adeguate rispetto al ciclo di vita, si rende necessario sostenere l'occupabilità individuale, ovvero la capacità delle persone di muoversi e di affrontare positivamente eventuali cambiamenti nel percorso lavorativo, sostenendoli nella ricerca di un nuovo lavoro e nella realizzazione di percorsi lavorativi sostenibili nel tempo in termini di continuità lavorativa, sviluppo professionale e condizioni di lavoro.

L'occupabilità rappresenta un elemento centrale per lo sviluppo di percorsi lavorativi di successo; d'altra parte non è chiaro quali siano i fattori e le condizioni utili al suo sviluppo. La letteratura converge nell'affermare che l'occupabilità è da considerarsi quale dimensione non statica, ma il risultato di un certo grado di congruenza tra elementi personali e "situazionali", che trattengono un comune orientamento allo sviluppo. Tre in particolare, sono gli approcci prevalenti negli studi che esaminano le determinanti dell'occupabilità<sup>1</sup>:

- l'approccio individuale, enfatizza l'importanza di alcuni fattori e risorse di natura personale, tra cui variabili socio-demografiche (età, genere, cittadinanza, etc.), il capitale umano (es. livello di istruzione, esperienza lavorativa, competenze specifiche e trasversali), del capitale sociale (es. accesso a reti formali e informali per la ricerca del lavoro) e del capitale psicologico (es. identità di carriera, cultura del lavoro, etc.) in grado di garantire maggiori chance di successo nel mercato del lavoro;
- l'approccio situazionale, sottolinea invece il ruolo delle opportunità che i diversi contesti di riferimento sono in grado

1. Per una rassegna esaustiva della letteratura e dei modelli elaborati per descrivere il concetto di occupabilità e classificare le sue possibili determinanti personali e di contesto si rimanda al lavoro di Cavenago e Martini (2012).

- di offrire ai lavoratori per sostenerne l'occupabilità; in questo caso si fa riferimento alla qualità del sistema scolastico ed universitario, alle politiche di sviluppo del personale adottate dalle aziende, ai servizi offerti dai diversi intermediari del mercato del lavoro e al ruolo delle politiche attive del lavoro;
- l'approccio macro-economico, introduce, accanto agli elementi sopra citati, variabili connesse con i trend macro economici (es. crescita o decrescita dell'economia internazionale, nazionale e locale) e le condizioni dei mercati del lavoro (es. tassi di disoccupazione/occupazione), che in vario modo influiscono sulle chance occupazionali e le opportunità di carriera degli individui.

Il lavoro che qui viene presentato prende in considerazione congiuntamente la prospettiva individuale e quella situazionale. A partire dai risultati di un'indagine svolta su un campione di lavoratori temporanei, lo studio intende individuare i principali fattori personali e di contesto in grado di incidere positivamente sull'occupabilità individuale ed il suo sviluppo nel tempo. L'intenzione è quella di individuare le condizioni di sviluppo dell'occupabilità, siano esse di natura personale o situazionale, che possono contribuire a rendere più facile per le persone affrontare i cambiamenti nel mercato del lavoro e realizzare nel tempo percorsi lavorativi e di carriera sostenibili.

Lo studio si è focalizzato su una popolazione di lavoratori in somministrazione, ovvero persone che nel corso del 2012 hanno svolto una o più missioni di lavoro interinale per conto dell'Agenzia Obiettivo Lavoro. L'attenzione è pertanto posta su un segmento specifico della forza lavoro – i lavoratori temporanei – che più di altri devono affrontare i rischi connessi alla flessibilità del lavoro e l'insicurezza dell'occupazione; il metodo di selezione del campione consente inoltre di valutare il ruolo svolto dai servizi offerti dalle agenzie per il lavoro nel sostenere e promuovere l'occupabilità dei lavoratori temporanei.

Il capitolo è strutturato nel modo seguente. Il paragrafo 2 include la descrizione degli aspetti metodologici e le caratteristiche del campione. Il paragrafo 3 illustra invece nel dettaglio i risultati emersi dall'indagine, distinti in funzione di ciascuna dimensione indagata - occupabilità individuale, attività di formazione, sviluppo in azienda, servizi dell'agenzia per il lavoro e risorse psicologiche. Ciascuna

sezione include alcune premesse teoriche, la descrizione degli indicatori e delle misure utilizzate, e i risultati relativi alle relazioni di ciascuna variabile con gli indicatori di occupabilità e alle relazioni tra opportunità di sviluppo e fattori personali e del percorso lavorativo. Nel paragrafo 4 infine, si riporta una sintesi dei principali risultati emersi ed alcune osservazioni conclusive.

### 3.2. Metodologia e caratteristiche del campione

Lo studio si è sviluppato attraverso una prima fase di rassegna della letteratura, cui ha fatto seguito la realizzazione di un'indagine qualitativa. L'indagine in particolare ha previsto la costruzione di un questionario di rilevazione, la definizione e selezione del campione, la raccolta dei dati e l'analisi degli stessi attraverso opportune metodologie statistiche.

A partire dalla rassegna dei principali contributi teorici ed empirici di stampo principalmente economico, organizzativo e psicologico sono state individuate le dimensioni fondamentali dell'occupabilità e le principali determinanti per il suo sviluppo. Tra le determinanti (o condizioni di sviluppo) sono stati distinti fattori personali – caratteristiche personali e demografiche, capitale umano e risorse psicologiche – e fattori di contesto – caratteristiche del percorso lavorativo, attività di formazione, opportunità di sviluppo in azienda e qualità dei servizi offerti dall'agenzia per il lavoro.

Il framework di riferimento utilizzato nell'indagine è illustrato in figura 3.1.

Obiettivo della ricerca è quello di:

- a) individuare i fattori personali e i fattori di contesto che contribuiscono ad accrescere l'occupabilità individuale e a promuoverne lo sviluppo nel tempo;
- b) rilevare se e in che modo le opportunità di sviluppo dell'occupabilità per i lavoratori – attività di formazione, sviluppo in azienda e servizi dell'agenzia per il lavoro – variano in funzione delle caratteristiche personali e delle modalità con cui gli individui realizzano il proprio percorso lavorativo.

La rassegna dei contributi empirici sul tema ha permesso di individuare alcuni metodi utili alla misurazione dell'occupabilità e dei

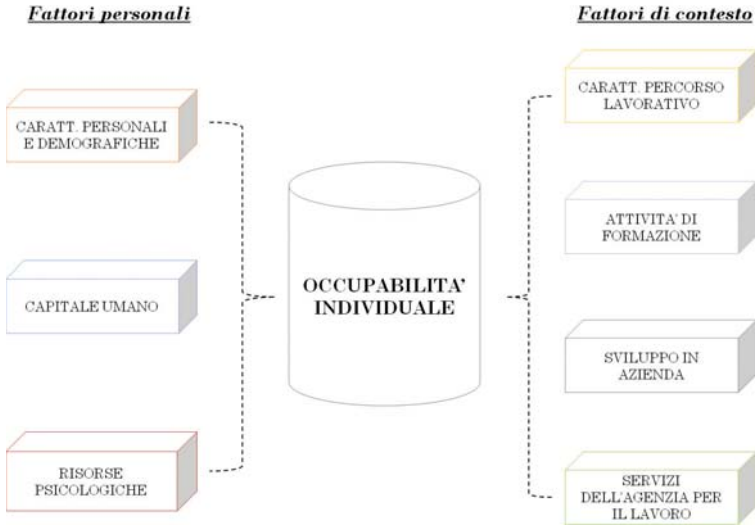


Figura 3.1. Il framework di riferimento.

fattori personali e di contesto utili al suo sviluppo. Sono stati pertanto selezionati alcuni set di indicatori rispetto ai quali è stato possibile definire le domande da inserire nel questionario utilizzato per effettuare la raccolta dei dati.

Il questionario è, in sintesi, così strutturato:

- sezione 1: include domande tese a rilevare le caratteristiche personali, demografiche, del capitale umano (età, genere, cittadinanza, titolo di studio, anni di esperienza lavorativa) e del percorso lavorativo realizzato negli ultimi 18 mesi (condizione occupazionale attuale, tempo di lavoro cumulato, numero di aziende, dimensione dell'azienda, settore economico, contratto di lavoro e professione di lavoro prevalente);
- sezione 2: include domande tese a misurare l'occupabilità individuale, e in particolare la valutazione dei risultati raggiunti attraverso il percorso lavorativo realizzato e la percezione circa le proprie chance occupazionali future;
- sezione 3: include domande tese a rilevare i livelli di risorse psicologiche a disposizione della persona, distinguendo tra risorse di resilienza, risorse di occupabilità e cultura del lavoro;

- sezione 4: include domande tese a rilevare le opportunità di sviluppo e di crescita in azienda/ sul posto di lavoro (es. allargamento delle mansioni, *team-working*, rotazione su più mansioni, mobilità, valutazione e feedback, sviluppo e carriera, etc.);
- sezione 5: include domande tese a rilevare la partecipazione ad attività di formazione, la durata delle attività di formazione ed il tipo di competenze sviluppate;
- sezione 6: include domande tese a cogliere il giudizio in merito alla qualità dei servizi ricevuti dall'agenzia per il lavoro, distinguendo tra servizi a supporto dell'inserimento lavorativo e servizi a supporto della carriera e del percorso lavorativo.

L'universo di riferimento cui sottoporre il questionario è stato identificato tra coloro che nel corso del 2012 hanno svolto almeno una missione di lavoro in somministrazione per conto dell'agenzia Obiettivo Lavoro; la popolazione iniziale conta più di 28.000 individui, da cui è stato possibile estrarre un campione rappresentativo di 1.200, stratificato per genere, cittadinanza, età e area geografica. Il questionario è stato quindi somministrato attraverso interviste telefoniche realizzate nel mese di giugno 2013<sup>2</sup>; in totale sono state contattate 1.034 persone e il questionario è stato compilato da 558 soggetti; il tasso di risposta è superiore al 50% e la demografia finale del campione consente di mantenere un buon livello di rappresentatività rispetto alla popolazione di riferimento.

Le caratteristiche personali e demografiche (tra cui genere, età, cittadinanza) e il capitale umano (titolo di studio ed esperienza lavorativa) rivestono un ruolo centrale negli studi sull'occupabilità in quanto risultano fattori importanti nel predire i risultati occupazionali e le chance lavorative degli individui, sia nel breve che nel lungo periodo.

Come mostra la figura 3.2, la quota maggiore del campione è composta da lavoratori italiani (91%), donne (56%), e giovani con meno di 30 anni (40%) in accordo con la demografia tipica del segmento della forza lavoro temporanea. L'età media del campione è piuttosto bassa, sebbene la metà dei soggetti abbia comunque maturato più di

2. Le interviste sono state realizzate a giugno 2013 presso il CATI del Laboratorio di Sociologia Applicata del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano Bicocca.

ro anni di esperienza lavorativa (il 29% da 3 a 5 anni, e il 21% meno di 3 anni). Rispetto al livello di istruzione per il 53% si tratta di persone che hanno conseguito al massimo la licenza media superiore, il 26% è in possesso della sola licenza elementare o media inferiore, e il restante 21% è laureato o in possesso di un titolo di studio superiore<sup>3</sup>.

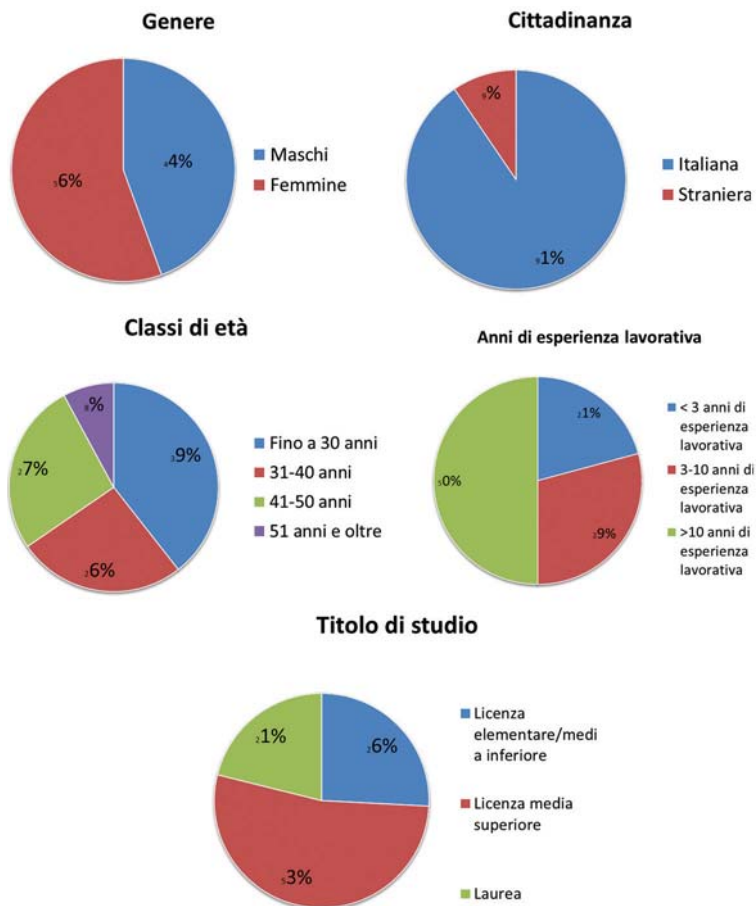
Le caratteristiche del percorso lavorativo rappresentano elementi importanti, non solo quali fattori in grado di influenzare il grado di occupabilità individuale, ma anche in quanto possono influire sulle opportunità di sviluppo e di crescita cui i lavoratori hanno accesso nel contesto (o nei contesti) nei quali operano (ad esempio le opportunità di formazione e di apprendimento sul posto di lavoro possono variare in funzione del tipo di azienda per settore e dimensione). A questo proposito, alcune domande sono state poste agli intervistati al fine di rilevare le modalità con cui si sono sviluppati i loro percorsi lavorativi negli ultimi 18 mesi. In linea con la specificità della popolazione di riferimento, composta da persone che hanno svolto almeno una missione di lavoro in somministrazione, emerge una grande varietà nelle modalità con cui si sono sviluppati i percorsi lavorativi dei soggetti intervistati (figura 3.3).

I dati evidenziano che:

- la quota maggiore, pari al 41%, ha lavorato in prevalenza con contratti di lavoro a tempo determinato nel periodo considerato; il 37% con contratti di lavoro in somministrazione, il 13% con contratti di lavoro a tempo indeterminato e il restante 9% con contratti di lavoro a progetto, occasionale o lavoro in proprio;
- la quota maggiore, pari al 47%, ha lavorato complessivamente più di 12 mesi nel periodo considerato; il 28% ha lavorato per un periodo compreso tra i sei e i 12 mesi, il 17% tra i tre mesi e i sei mesi e il restante 8% ha lavorato non più di tre mesi;

3. Analisi incrociate tra caratteristiche personali e del capitale umano hanno messo in evidenza che:

- le quote maggiori di laureati si registrano tra chi ha meno di 40 anni di età;
- tra i giovani sono presenti in misura maggiore le donne, mentre gli uomini sono maggiormente rappresentati nelle classi più avanzate di età (oltre i 40 anni);
- le donne nel campione oltre ad essere più giovani sono anche mediamente più istruite degli uomini.



**Figura 3.2.** Caratteristiche personali, demografiche e del capitale umano.

- la quota maggiore, pari al 52%, ha lavorato presso un solo datore di lavoro nel periodo considerato; il 29% presso due datori di lavoro ed il restante 19% presso tre o più datori di lavoro;
- emerge poi che il 34%, ha lavorato per più di un anno nella stessa impresa, mentre il 26% ha lavorato al massimo tra i sei e i dodici mesi, il 25% tra i tre e sei mesi, l'11% tra uno e tre mesi e il 4% fino ad un mese;

- nella maggior parte dei casi, il 47%, si tratta di persone che hanno lavorato in maniera prevalente in imprese di piccole dimensioni (meno di 50 dipendenti), il 31% di medie dimensioni (tra i 50 e i 249 dipendenti) ed per il restante 22% di grandi dimensioni (sopra i 250 dipendenti);
- nel 51%, dei casi si tratta di lavoratori che hanno lavorato in imprese che operano nel settore dei servizi, per il 23% nel settore dell'industria, per il 19% nel settore del commercio e per il restante 4% nelle costruzioni;
- rispetto alle professioni svolte in maniera prevalente dagli intervistati esse sono riconducibili in larga parte a ruoli di segreteria / ausiliario amministrativo (16,8%), cuochi, camerieri e professioni simili (16%), operai nelle attività metalmeccaniche ed elettromeccaniche (10%), e a personale generico (9,3%)<sup>4</sup> (figura 3.4);
- in generale, per il 61% si tratta di professioni che richiedono un livello medio di qualificazione (*medium skill*), il 26% un livello basso di qualificazione (*low skill*) e il restante 13% un livello alto di qualificazione (*high skill*)<sup>5</sup>.

4. Il questionario include tre domande aperte tese ad individuare la professione prevalentemente svolta dall'intervistato negli ultimi 18 mesi. In particolare, agli intervistati è stato chiesto di descrivere brevemente il lavoro che hanno svolto nell'azienda prevalente, quali erano le loro mansioni e di che tipo di azienda o ente si trattava? Dalle domande inserite nel questionario è stato successivamente possibile ricondurre ciascuna professione ad una delle categorie presenti nella classificazione Istat/Excelsior 2007.

5. La classificazione Istat/Excelsior si fonda sul criterio della competenza (*skill*), definita come la capacità di svolgere i compiti di una data professione, vista nella sua duplice dimensione del livello (*skill level*) e del campo delle competenze (*skill specialization*) in linea con ISCO-88. Il livello di skill – *High, Medium e Low skill* – indica il livello di “qualificazione” della professione in esame, ed individua il livello di conoscenze e di saperi richiesto per ricoprire efficacemente tale professione; tale livello è acquisibile tramite opportuni percorsi di istruzione e di formazione – il completamento dell'obbligo scolastico, la scuola secondaria, la formazione professionale, l'istruzione universitaria o post-universitaria, e/o le esperienze maturate sul campo.

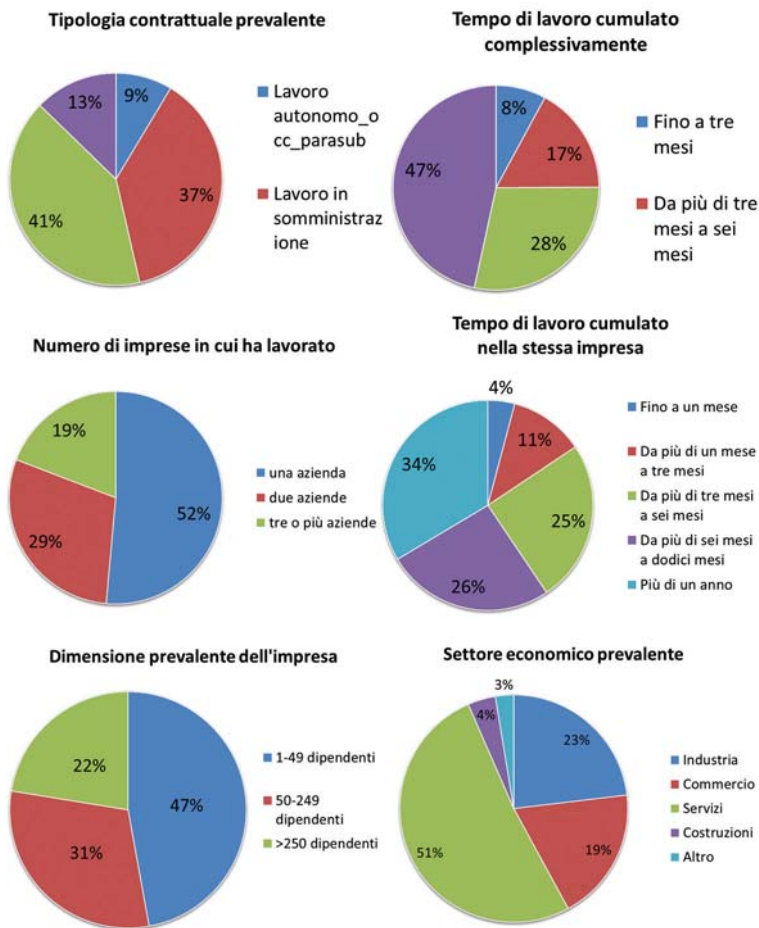


Figura 3.3. Caratteristiche del percorso lavorativo (ultimi 18 mesi).

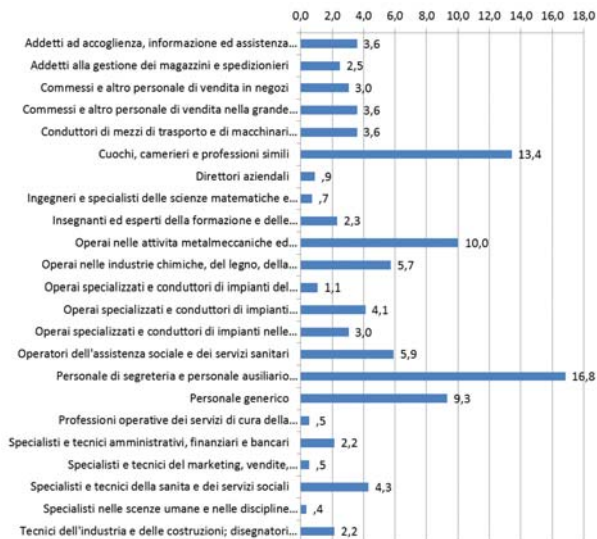


Figura 3.4. Distribuzione del campione per tipologia professionale prevalente.

### 3.3. Risultati dell'indagine. Occupabilità individuale

#### 3.3.1. Premessa

L'occupabilità è qui intesa come “la capacità di una persona di muoversi liberamente nel mercato del lavoro, riuscendo a realizzare un percorso lavorativo sostenibile nel tempo” (Hillage e Pollard, 1998). Il grado di occupabilità individua pertanto la capacità di una persona di trovare facilmente una prima occupazione, di mantenere una occupazione presso una specifica impresa, anche ricoprendo ruoli diversi all'interno della stessa organizzazione, di trovare facilmente un nuovo lavoro qualora ciò si renda necessario, e (idealmente) di trovare un'occupazione in linea con le proprie aspettative.

In tale definizione sono inclusi aspetti sia dell'occupabilità interna, ovvero la capacità di mantenere un'occupazione presso lo stesso datore di lavoro nel tempo, riuscendo a ricoprire anche ruoli e funzioni diverse nel mercato interno dell'impresa (Groot e Maassen, 2000;

Van der Heijden, 2002; van der Velde e van den Berg, 1999; Wilk e Sacket, 1996), sia dell'occupabilità esterna, e quindi la capacità di accedere ad una prima occupazione e di trovarne una nuova nel mercato del lavoro più in generale (Rothwell e Arnold, 2007; Fugate et al, 2004). Il concetto di occupabilità utilizzato mantiene poi stabile il collegamento con i concetti di qualità dell'occupazione e sostenibilità del percorso lavorativo; essere occupabili infatti, non va riferito esclusivamente al problema di trovare un'occupazione, bensì apre ad uno spazio di azione che contempera:

- a) il poter trovare e mantenere un'occupazione soddisfacente per quanto riguarda le condizioni di lavoro ed in linea rispetto alle proprie aspettative professionali ed economiche;
- b) il poter lavorare con una certa continuità, anche attraverso la realizzazione di più esperienze lavorative presso imprese diverse;
- c) poter sperimentare un percorso di crescita professionale ed economica nel medio-lungo periodo che sia coerente rispetto all'evoluzione naturale delle esigenze e delle responsabilità della persona.

### 3.3.2. Indicatori

In letteratura diversi sono gli approcci utilizzati per misurare il grado di occupabilità individuale. All'interno dell'indagine tre sono gli indicatori di occupabilità utilizzati.

- Occupabilità attuale: il metodo più diffuso in letteratura per misurare l'occupabilità consiste nel valutare i risultati conseguiti nel mercato del lavoro, attraverso le transizioni occupazionali che la persona realizza nel mercato interno ed esterno – es. transizioni dalla disoccupazione all'occupazione, da un'occupazione ad un'altra, da un contratto temporaneo ad uno permanente, etc. (es. Forrier e Sels, 2003a; Fugate et al., 2004; Hillage e Pollard, 1998; McQuaid e Lindsay, 2005; Green et al., 2000); con questo indicatore è possibile cogliere la capacità effettiva dei lavoratori di mantenere o di ritrovare un'occupazione nel tempo.
- Occupabilità percepita ex post: per misurare il grado di occupabilità individuale si ritiene spesso più opportuno considera-

re solamente le transizioni occupazionali che sottendono un reale miglioramento della condizione lavorativa del soggetto, in termini ad esempio di retribuzione, ruolo professionale, condizioni di lavoro e prospettive di carriera (Van der Heijden, 2002; Hillage e Pollard, 1998, ILO, 2000b; Rothwell e Arnold, 2007); con questo indicatore si valuta il miglioramento del percorso lavorativo considerando il giudizio soggettivo circa i risultati ottenuti nel corso della propria carriera.

- Occupabilità percepita ex ante: alcune misure di percezione rispetto alle proprie chance lavorative sono spesso impiegate per misurare il grado di occupabilità individuale; l'ipotesi di fondo è che coloro che si percepiscono maggiormente "occupabili" sono in grado di affrontare più positivamente i cambiamenti che possono avvenire durante la propria carriera lavorativa (Daniels, D'Andrea e Gaughen, 1998; Rothwell e Arnold, 2007; Van der Velde e van den Berg, 1999; Van der Heijden, 1998; Sanders e De Grip, 2004; Berntson, 2008); con questo indicatore l'occupabilità è misurata attraverso la percezione soggettiva delle proprie chance future di trovare una nuova occupazione nel mercato del lavoro.

### 3.3.3. Misure

L'occupabilità attuale è misurata in funzione della condizione occupazionale attuale, attraverso una variabile *dummy* che permette di distinguere il campione tra:

- a) occupati, persone che svolgono attività lavorativa al momento dell'intervista<sup>6</sup>;
- b) non occupati, persone che non svolgono attività lavorativa al momento dell'intervista<sup>7</sup>;

Il 67% del campione (375 soggetti) è impiegato in attività lavorativa al momento dell'intervista mentre il restante 33% (183 soggetti) non

6. In questa categoria rientrano tutti coloro che al momento dell'intervista risultano occupati con diverse forme contrattuali: contratto a tempo indeterminato, contratto a tempo determinato, contratto di somministrazione, contratto di apprendistato, contratto di lavoro a progetto, contratto di lavoro occasionale, lavoro autonomo.

7. In questa categoria sono inclusi sia i soggetti che stanno cercando attivamente un lavoro sia chi, per ragioni diverse, non è alla ricerca di un lavoro.

**Tabella 3.1.** Occupabilità attuale.

	Frequenza	%
Non occupati	183	33
Occupati	375	67
Totale	558	100

risulta occupato (tabella 3.1); nel primo caso si tratta di persone che, a partire da un lavoro in somministrazione nel 2012, sono riusciti a mantenere la propria occupazione o comunque a trovarne una nuova; nel secondo caso si tratta di persone che nel corso dei 18 mesi non sono riusciti a fare altrettanto, dimostrando pertanto un grado di “occupabilità” sostanzialmente inferiore.

Nello specifico, come riportato in figura 3.5, il 30% lavora ancora con un contratto di somministrazione (con Obiettivo Lavoro o per conto di altre agenzie per il lavoro), il 21% lavora con un contratto a tempo determinato e il 9% con un contratto a tempo indeterminato<sup>8</sup>; il 29% del campione invece non lavora, ma sta cercando attivamente una nuova occupazione, mentre il restante 3% non lavora e non è alla ricerca di un impiego.

L’occupabilità percepita ex-post è stata misurata attraverso la predisposizione di una scala atta a rilevare la valutazione soggettiva rispetto ai risultati raggiunti nel corso della propria carriera negli ultimi 18 mesi. Presente nella sezione 6 del questionario, la scala è stata costruita su scala Likert a 5 intervalli (da 1=“per niente d’accordo”, a 5=“del tutto d’accordo”), ed è composta da 4 item tesi rispettivamente a rilevare la valutazione soggettiva circa l’acquisizione di nuove conoscenze, competenze e capacità (un item), la crescita della posizione lavorativa in termini di responsabilità e mansioni da svolgere (un item), la stabilità del rapporto di lavoro (un item) ed il livello generale dello stipendio (un item).

L’indicatore “occupabilità percepita ex-post” si compone di 4 item, comprende tutte le dimensioni e risulta avere un buon livello di affidabilità interna con un valore dell’Alpha di Cronbach pari al 70%.

L’indicatore, valido per 548 soggetti, ottiene un punteggio medio pari a 2,69 e una deviazione standard di 0,784 (tabella 3.2). In

8. Tra coloro che sono occupati, il 42% dichiara di lavorare presso un’impresa per la quale ha svolto uno o più missioni di lavoro grazie all’intermediazione dell’agenzia, mentre il restante 58% ha usufruito di altri canali di accesso all’occupazione attuale.

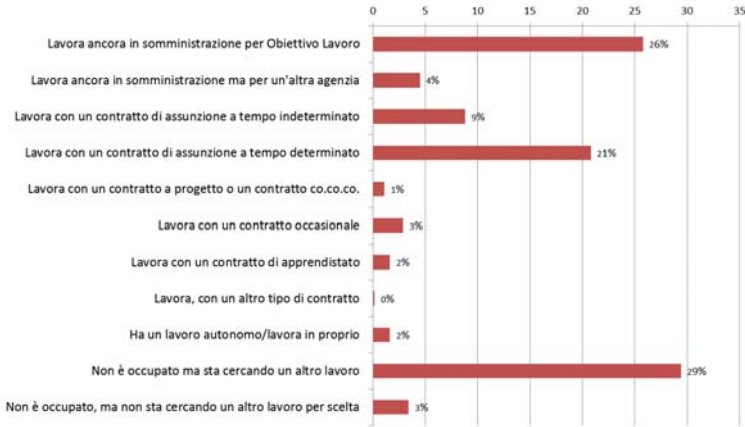


Figura 3.5. Distribuzione del campione per condizione occupazionale attuale.

Tabella 3.2. Indicatore — miglioramento del percorso lavorativo.

	N	Media	Dev.Std.
Sviluppo di nuove conoscenze, competenze e capacità	552	3,18	1,028
Crescita della posizione lavorativa in termini di responsabilità e mansioni da svolgere	555	2,65	1,126
Livello di stabilità del rapporto di lavoro	555	2,62	1,150
Livello generale dello stipendio	556	2,29	1,025
Occupabilità percepita ex-post	548	2,69	,784

generale, si può osservare che gli intervistati esprimono un giudizio più positivo per quanto riguarda l’acquisizione di nuove conoscenze, competenze e capacità mentre giudicano meno soddisfacente la propria crescita professionale in termini di responsabilità e mansioni da svolgere, stabilità del rapporto di lavoro e livello generale dello stipendio.

La valutazione dell’occupabilità percepita ex-ante è stata misurata attraverso la predisposizione di una scala atta a rilevare la percezione soggettiva circa le proprie chance occupazionali ad un anno di distanza. Presente nella sezione 2 del questionario, la scala è stata costruita su scala Likert a 5 intervalli (da 1=“per niente d’accordo”, a 5=“del tutto d’accordo”), si compone di 3 item e rileva il giudizio soggettivo circa le probabilità di trovare un lavoro (o un nuovo lavoro) (un item),

**Tabella 3.3.** Indicatore — miglioramento del percorso lavorativo.

	N	Media	Dev.Std
Penso che, volendo, potrei facilmente trovare una nuova occupazione nel mercato del lavoro	552	2,24	1,06
Penso che volendo, potrei facilmente trovare un lavoro migliore di quello attuale (o di quello che ho svolto in precedenza)	552	2,24	1,04
Penso che, volendo, potrei trovare facilmente un lavoro adeguato al mio livello di formazione ed esperienza	552	2,27	1,04
Occupabilità percepita ex-ante	552	2,25	,891

la probabilità di trovare un lavoro migliore rispetto a quello che si sta svolgendo o che si è svolto in precedenza (un item), e la probabilità di trovare un lavoro adeguato al proprio livello di formazione ed esperienza professionale (un item).

L'indicatore "occupabilità percepita ex ante" si compone di 3 item, comprende tutte le dimensioni considerate e risulta avere un buon livello di affidabilità interna con un valore dell'Alpha di Cronbach pari a 80%. L'indicatore, valido per 552 soggetti, fa registrare un valore medio pari a 2,25 e una deviazione standard tra gli intervistati pari a 0,891 (tabella 3.3).

Attraverso il test ANOVA e l'analisi di correlazione è stato verificato se le tre variabili che individuano il livello di occupabilità individuale sono tra loro associate.

Innanzitutto, emergono associazioni significative tra l'occupabilità attuale e gli indicatori di occupabilità percepita ex-post ed ex-ante (tabella 3.4). La condizione occupazionale è associata positivamente con la valutazione del proprio percorso lavorativo: a valutare più positivamente l'evoluzione della propria carriera sono infatti coloro che al momento dell'intervista risultano occupati. L'associazione tra condizione occupazionale e la valutazione delle proprie opportunità di lavoro è invece di segno negativo; a giudicare più positivamente le proprie chance lavorative nei prossimi 12 mesi sono infatti coloro che al momento dell'intervista non risultano occupati.

Anche gli indicatori di percezione risultano tra loro correlati (tabella 3.5); in questo senso, a giudicare più positivamente le proprie future chance occupazionali sono coloro che hanno sperimentato un miglioramento della propria carriera nell'ultimo anno e mezzo ( $B=0,113$  e  $P<0,05$ ).

**Tabella 3.4.** Occupabilità attuale e occupabilità percepita ex-post ed ex-ante.

	Miglioramento del percorso lavorativo			Occupabilità percepita		
	N	Media	Dev.Std.	N	Media	Dev.Std.
Non occupato / disoccupato	180	2,50	,777	182	2,38	,886
Occupato	368	2,78	,772	370	2,18	,886
Totale	548	2,69	,784	552	2,25	,891
P < 0,05			0,000			0,012

**Tabella 3.5.** Associazione tra il miglioramento del percorso lavorativo e l'occupabilità percepita esterna.

	Occupabilità Percepita	
Miglioramento del percorso lavorativo	Correlazione di Pearson	0,113
	Sig. (2-code)	,009
	N	542

### 3.3.4. Analisi delle differenze nei livelli di occupabilità individuale

Nel presente paragrafo vengono presentati i risultati emersi relativi alle relazioni che intercorrono tra gli indicatori di occupabilità e le caratteristiche del campione. Nel seguito verranno presentate le relazioni più rilevanti emerse dall'analisi svolta attraverso l'utilizzo del test chi-quadro ( $\chi^2$ ) e l'analisi della varianza (ANOVA univariata; P value < 0,05).

Sono stati osservati i risultati ottenuti dalle associazioni tra le caratteristiche socio-demografiche dei soggetti e la condizione occupazionale, ed è emerso che la cittadinanza e il titolo di studio sono associate all'indicatore di occupabilità attuale (figura 3.6 e 3.7); nello specifico le quote maggiori di occupati si rilevano tra gli italiani (69%) e i laureati (79%) mentre, le quote più significative di non occupati emergono tra i meno istruiti (44%)<sup>9</sup>.

9. Nel caso del test  $\chi^2$ , all'interno dei grafici è indicata la significatività dei residui standardizzati:

- (+) il valore osservato è significativamente > del valore atteso;
- (-) il valore osservato è significativamente < del valore atteso.

La stessa legenda verrà utilizzata nei grafici presenti nei successivi paragrafi.

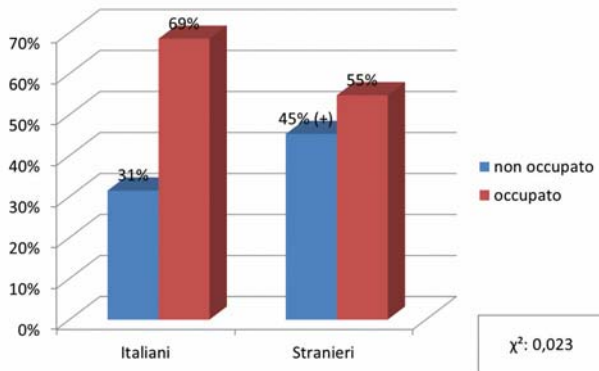


Figura 3.6. Occupabilità attuale per cittadinanza.

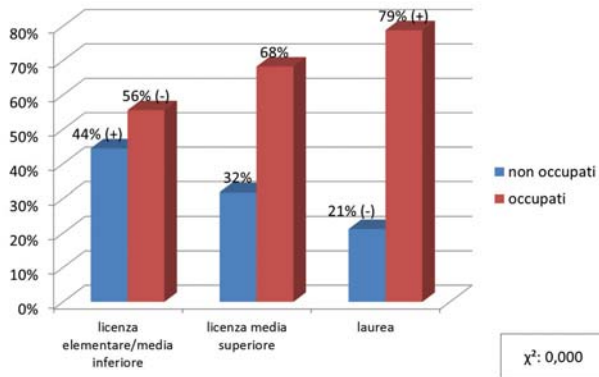


Figura 3.7. Occupabilità attuale per titolo di studio.

L'occupabilità attuale è associata anche alle caratteristiche del percorso lavorativo che i soggetti hanno intrapreso nell'ultimo anno e mezzo (figure 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12). Le quote maggiori di occupati si rilevano tra chi ha svolto in prevalenza professioni di tipo high skill (89%), chi ha lavorato per più di sei mesi complessivamente (78%), e chi ha lavorato per più di sei mesi nella stessa azienda (81%); al contrario, le quote più significative di chi non è occupato emergono tra i lavoratori low skill (11%), tra chi ha lavorato meno di sei mesi nell'ultimo anno e mezzo (22%) e chi non è stato impiegato per più di sei mesi presso lo stesso datore di lavoro (47%).

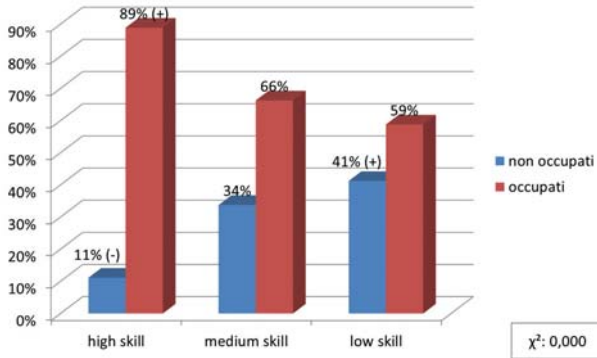


Figura 3.8. Occupabilità attuale per livello di skill.

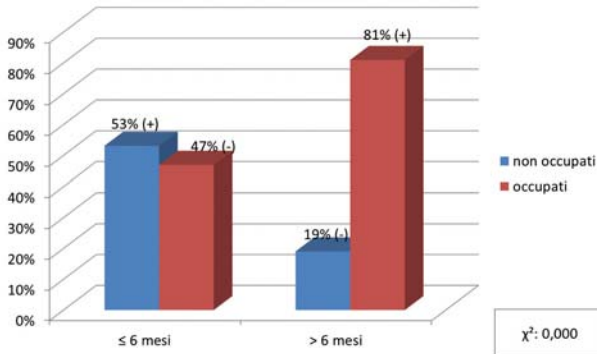
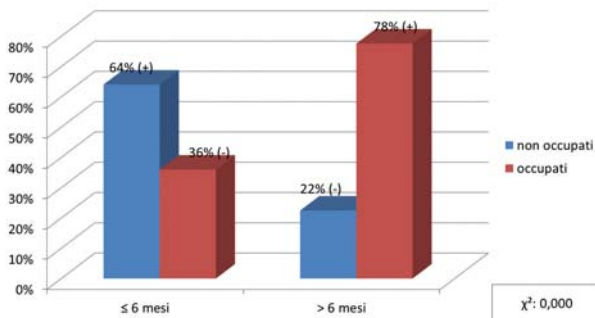


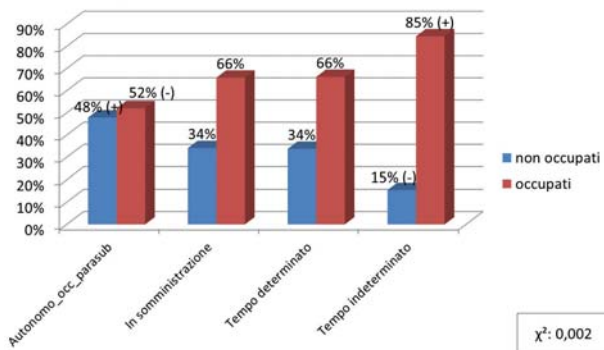
Figura 3.9. Occupabilità attuale per tempo di lavoro cumulato negli ultimi 18 mesi.

L'occupabilità attuale è associata anche alla tipologia contrattuale prevalente e al settore economico dell'azienda in cui le persone hanno lavorato in maniera prevalente. Le quote maggiori di coloro che hanno ancora un'occupazione sono quelle tra chi ha lavorato prevalentemente con contratti a tempo indeterminato (85%), mentre le quote più significative dei non occupati emergono tra chi ha lavorato in prevalenza con contratti di lavoro autonomo, occasionale o parasubordinato (48%) e chi è stato impiegato nei settori dell'agricoltura, dell'industria, o delle costruzioni (41%).

L'occupabilità percepita ex-post varia significativamente in funzione di alcune caratteristiche socio-demografiche del campione. Come



**Figura 3.10.** Occupabilità attuale per tempo massimo di lavoro cumulato presso la stessa azienda.



**Figura 3.11.** Occupabilità attuale per tipologia contrattuale prevalente.

mostra la tabella 3.6 ad aver ottenuto i migliori risultati nel proprio percorso di carriera sono soprattutto gli stranieri, i giovani con meno di 30 anni, chi ha meno di 3 anni di esperienza nel mercato del lavoro e chi è in possesso di una laurea; meno positivo è invece il giudizio sull'evoluzione del proprio percorso lavorativo per gli italiani, gli over 50, chi ha più di 10 anni di esperienza lavorativa e i lavoratori con titoli di studio medio-bassi.

L'occupabilità percepita ex-post è poi maggiore tra i lavoratori più qualificati, chi ha lavorato più di sei mesi nell'ultimo anno e mezzo e chi è stato impiegato per più di sei mesi presso la stessa impresa (tabella 3.7); l'indicatore di occupabilità è invece significativamente inferiore tra i lavoratori low skill, tra chi ha lavorato meno di sei

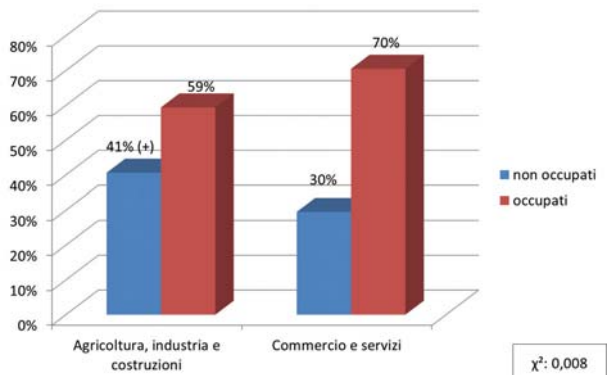


Figura 3.12. Occupabilità attuale per settore economico prevalente.

Tabella 3.6. Occupabilità percepita ex-post per caratteristiche socio-demografiche.

Caratteristiche personali e demografiche	N	Media	St.dev	P<0,05
Cittadinanza				0,005
Italiani	495	2,66	,780	
Stranieri	53	2,97	,778	
Età				0,000
Fino a 30 anni	217	2,87	,750	
31-40 anni	143	2,69	,720	
41-50 anni	146	2,52	,815	
51 anni e oltre	42	2,32	,832	
Titolo di studio				0,046
Licenza elementare/ media inferiore	140	2,57	,800	
Licenza media superiore	291	2,69	,805	
Laurea	117	2,81	,694	
Esperienza lavorativa				0,000
<3 anni	116	2,89	,724	
3-10 anni	159	2,78	,745	
>10 anni	273	2,55	,807	

mesi negli ultimi 18 mesi e chi è stato impiegato al massimo sei mesi presso la stessa azienda.

Infine, anche l'occupabilità percepita ex-ante varia significativamente in funzione delle caratteristiche del campione. A valutare più positivamente le proprie chance occupazionali future sono gli stranieri, i giovani e in generale chi è da poco inserito nel mercato del lavoro; la stessa valutazione è invece inferiore per gli italiani, gli over

**Tabella 3.7.** Occupabilità percepita ex-post per caratteristiche del percorso lavorativo.

Caratteristiche del percorso lavorativo	N	Media	St.dev	P<0,05
Livello di skill				0,031
High skill	70	2,85	,756	
Medium skill	333	2,71	,782	
Low skill	145	2,56	,790	
Tempo di lavoro cumulato (ultimo anno e mezzo)				0,025
≤6 mesi	133	2,55	,746	
>6 mesi	415	2,73	,792	
Tempo di lavoro cumulato presso la stessa azienda				0,005
≤6 mesi	219	2,57	,762	
>6 mesi	328	2,76	,792	

**Tabella 3.8.** Occupabilità percepita ex-ante per caratteristiche socio-demografiche.

	N	Media	St.dev	P<0,05
Cittadinanza				0,005
Italiani	500	2,22	,880	
Stranieri	52	2,58	,935	
Età				0,018
Fino a 30 anni	219	2,38	,800	
31-40 anni	143	2,25	,856	
41-50 anni	147	2,13	1,003	
51 anni e oltre	43	2,02	,960	
Esperienza lavorativa				0,040
<3 anni	115	2,42	,779	
3-10 anni	163	2,27	,832	
>10 anni	274	2,17	,958	

50 e chi ha accumulato più di 10 anni di esperienza lavorativa (tabella 3.8). Inoltre, l'occupabilità percepita ex-ante è maggiore per coloro che hanno avuto modo di lavorare presso diverse aziende negli ultimi 18 mesi, mentre è minore per chi ha lavorato presso una sola impresa nello stesso periodo di tempo (tabella 3.9).

**Tabella 3.9.** Occupabilità percepita ex-ante per caratteristiche del percorso lavorativo.

	N	Media	St.dev	P<0,05
Numero aziende (ultimo anno e mezzo)				0,011
Una azienda	284	2,15	,874	
Due aziende	162	2,32	,867	
Tre o più aziende	106	2,43	,939	

### 3.4. Attività di formazione

#### 3.4.1. Premessa

L'approccio situazionale include tra le potenziali determinanti dell'occupabilità le attività connesse con percorsi di *lifelong learning*, e in particolare la partecipazione ad attività formative in grado di aggiornare e sviluppare conoscenze, competenze ed abilità che possono favorire l'intrapresa di percorsi lavorativi e di carriera di successo (Forrier e Sels, 2003a).

Lo sviluppo del capitale umano individuale per mezzo della formazione può essere principalmente di due tipi:

- a) specifico, quando le capacità apprese sono di tipo idiosincratico, cioè specifiche di un contesto organizzativo e di una professione, e quindi utilizzabili solo, o quasi esclusivamente, all'interno del contesto lavorativo e della professione in cui si sono formate; lo sviluppo di competenze specifiche si associa tipicamente ad un aumento del grado di occupabilità interna per il lavoratore, che in questo modo può vedere aumentare le proprie chance di mantenere il lavoro e intraprendere un percorso di carriera nel mercato interno alla specifica impresa;
- b) generico, quando le conoscenze e le competenze apprese non sono direttamente legate ad un'occupazione o a un contesto lavorativo e possono essere utilizzate in più attività e in diverse imprese; lo sviluppo di competenze generiche (o trasversali) si associa invece ad un miglioramento nel grado di occupabilità esterna del lavoratore, ovvero delle opportunità di trovare e ritrovare facilmente un lavoro nel mercato esterno alla specifica impresa.

Diverse sono poi le opportunità di formazione cui le persone possono andare incontro durante la propria carriera lavorativa e professionale; in particolare si distinguono:

- programmi di formazione in azienda, destinati a tutti o solo ad una parte della forza lavoro aziendale; questi si distinguono in attività di formazione on-the-job, che prevedono un periodo di affiancamento in cui si chiede al lavoratore di imparare osservando i propri colleghi o capi; e corsi di formazione in aula, che comprendono iniziative progettate in modo specifico per le esigenze aziendali e che prevedono lezioni da parte di esperti aziendali o docenti esterni, business game e simulazioni, outdoor e incontri con i clienti, etc.
- programmi di formazione organizzati e gestiti da enti esterni, finanziate direttamente dalla struttura erogatrice (Agenzie di formazione specializzate, Agenzie per il lavoro pubbliche e private, politiche attive del lavoro etc.) o anche personalmente (es. master, corsi di perfezionamento, etc.).

La possibilità di sviluppare conoscenze, competenze ed abilità durante la propria carriera lavorativa non è però solo il frutto degli investimenti realizzati dalle istituzioni che operano nel mercato del lavoro, ma anche il risultato della motivazione e dell'interesse personale nei confronti della crescita professionale, e della disponibilità nel cogliere le opportunità formative che di volta in volta possono presentarsi (Thiysen et al., 2008).

#### 3.4.2. Indicatori

Alcuni criteri per poter misurare la partecipazione ad attività di formazione funzionali allo sviluppo dell'occupabilità sono illustrati da Forrier e Sels (2003b). A fronte delle specificità del campione, nell'ambito della presente indagine sono state considerate in maniera distinta le seguenti attività di formazione:

- a) formazione on-the-job in azienda, ovvero periodi di apprendimento sul posto di lavoro, attraverso esperienza pratica e con il supporto di un tutor aziendale;

- b) corsi di formazione in aula organizzati, gestiti e finanziati direttamente dall'azienda nella quale ha svolto attività lavorativa;
- c) corsi di formazione in aula, organizzati, gestiti e finanziati direttamente dall'agenzia per il lavoro;
- d) corsi di formazione in aula, finanziati personalmente o da istituzioni terze (es. Stato, Regione, Provincia, etc.).

Per ciascuna tipologia di formazione sono stati considerati i seguenti indicatori:

- la partecipazione, ovvero il fatto che le persone abbiano partecipato o meno a ciascuna delle tipologie di formazione individuate nel corso degli ultimi 18 mesi;
- il volume (o intensità) della formazione, misurato rispetto alla durata complessiva di ciascuna attività formativa;
- gli obiettivi della formazione, distinguendo a questo scopo, per ciascuna tipologia di formazione, l'impatto sulle conoscenze e competenze di tipo specifico e trasversale.

#### 3.4.3. Misure

In figura 3.13 è riportata la partecipazione ad attività di formazione dei lavoratori intervistati per tipologia di formazione; il 34% (191 soggetti) ha partecipato ad attività formative on-the-job in azienda, il 32% (117 soggetti) ha preso parte a corsi di formazione in aula, finanziati, gestiti ed organizzati dal datore di lavoro, il 15% (86 soggetti) ha partecipato a corsi di formazione esterni, finanziati personalmente o da istituzioni terze, mentre solo il 9% (50 soggetti) ha preso parte ad attività di formazione in aula finanziate, organizzate e gestite dall'agenzia per il lavoro.

Le attività formative "più intense" sono quelle a cui le persone hanno partecipato volontariamente, finanziate, organizzate e gestite da istituzioni terze (prevalentemente istituzioni pubbliche), che hanno avuto una durata media di 22 giorni (tabella 3.10); seguono le attività di formazione on-the-job con una durata media di 17 giorni, i corsi d'aula, finanziati, organizzati e gestiti dall'agenzia per il lavoro che durano mediamente 16 giorni, e i corsi d'aula, finanziati, organizzati e gestiti dal datore di lavoro che hanno impiegato i dipendenti per 8 giornate in media.

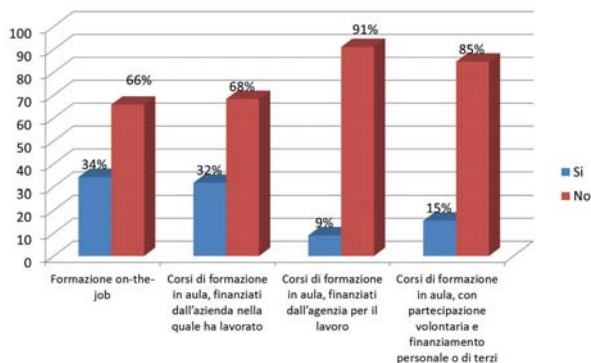


Figura 3.13. La partecipazione ad attività di formazione, per tipologia di formazione.

Tabella 3.10. Giorni di formazione, per tipologia di formazione.

	N.	Media	Dev.St.
Giorni di formazione on-the-job	191	17	22,496
Giorni di formazione in aula, finanziati dall'azienda	176	8	10,834
Giorni di formazione in aula, finanziati dall'agenzia	50	16	19,755
Giorni di formazione in aula, finanziati personalmente o da enti terzi	86	22	29,504

La valutazione delle competenze sviluppate attraverso ciascuna attività di formazione, è stata realizzata chiedendo agli intervistati di indicare, su una scala Likert a 5 intervalli (da 1=“per niente” a 5=“del tutto”) in che misura ciascuna attività di formazione (cui hanno preso parte) ha permesso loro di sviluppare competenze specifiche, utili al lavoro che stavano svolgendo o che avrebbero svolto da lì a poco, e quanto invece è stata utile a rafforzare competenze trasversali, utili per svolgere diversi lavori e applicabili in diversi contesti aziendali.

Dal giudizio degli intervistati emerge che, a contribuire al rafforzamento di competenze specifiche utili al lavoro che si sta svolgendo o che avrebbero dovuto svolgere da lì a poco, sono soprattutto i corsi finanziati dall'impresa e/o dall'agenzia per il lavoro (figura 3.14); lo sviluppo di competenze trasversali è invece maggiore a fronte di corsi di formazione volontari, finanziati, organizzati e gestiti da istituzioni terze.

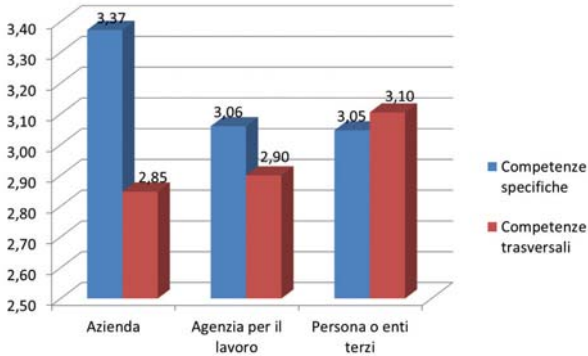


Figura 3.14. Tipologia di competenze sviluppate per tipologia di formazione.

#### 3.4.4. Analisi delle differenze nella partecipazione ad attività di formazione

Nel presente paragrafo vengono presentati i risultati emersi relativi alle relazioni che intercorrono tra gli indicatori delle attività di formazione e le caratteristiche del campione. Nel seguito verranno presentate le relazioni più rilevanti emerse dall'analisi svolta attraverso l'utilizzo del test chi-quadro ( $\chi^2$ ) e l'analisi della varianza (ANOVA univariata; P value < 0,05).

Il fatto di aver partecipato (o meno) ad attività di formazione on-the-job è associato significativamente ad alcune caratteristiche socio-demografiche, quali l'età, gli anni di esperienza lavorativa e il titolo di studio (figure 3.15, 3.16, 3.17). In particolare, le quote maggiori di chi ha partecipato a questa tipologia di formazione emergono tra i giovani con meno di 30 anni (43%), chi ha alle spalle meno di tre anni di esperienza lavorativa (46%), i laureati (44%) e chi ha conseguito la licenza media superiore (39%), mentre le quote più significative di chi non ha partecipato emergono tra chi ha più di 40 anni (77%), chi ha più di 10 anni di esperienza lavorativa (73%), e chi ha solo la licenza elementare o media inferiore (83%)<sup>10</sup>.

La partecipazione ad attività di formazione on-the-job è associata anche ad alcune caratteristiche del percorso lavorativo, tra cui il livello di skill, il tempo di lavoro cumulato complessivamente e

10. Non sono emerse associazioni significative tra la durata della formazione, le competenze sviluppate e le caratteristiche del campione.

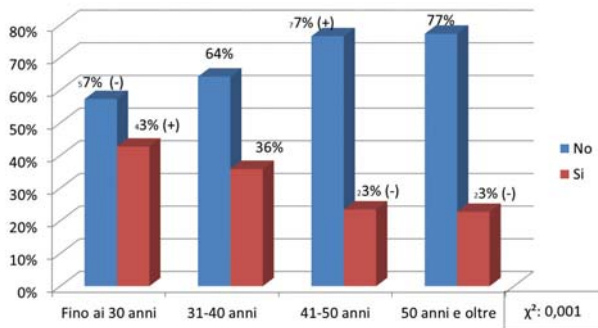


Figura 3.15. Attività di formazione on-the-job per classe di età.

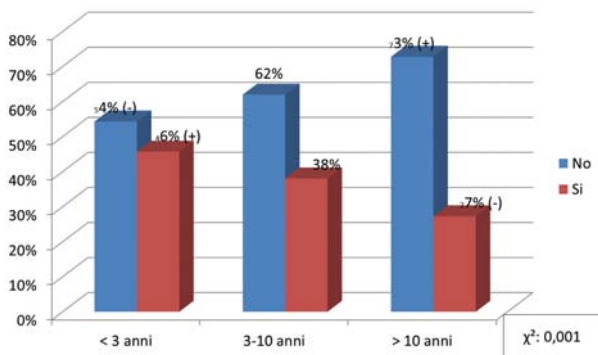


Figura 3.16. Attività di formazione on-the-job per anni di esperienza lavorativa.

all'interno della stessa azienda, la tipologia contrattuale prevalente e le dimensioni dell'azienda prevalente (figure 18, 19, 20, 21, 22). Le quote maggiori di chi ha partecipato a questo tipo di attività si rilevano tra i lavoratori high skill (74%), chi ha cumulato più di sei mesi di lavoro negli ultimi 18 mesi (38%). Al contrario, le quote più significative di chi non vi ha partecipato emergono tra i lavoratori low skill (43%), chi ha cumulato complessivamente meno di sei mesi di lavoro (77%), chi ha lavorato in maniera autonoma o con contratti occasionali e parasubordinati (71%) e chi ha lavorato prevalentemente in aziende di piccole dimensioni (71%).

Il fatto di aver partecipato a corsi di formazione in aula organizzati, gestiti e finanziati direttamente dall'azienda risulta associato ad

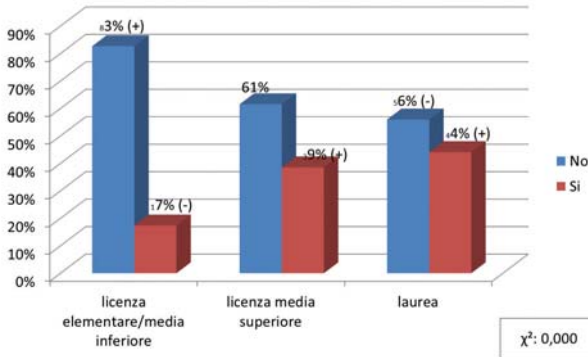


Figura 3.17. Attività di formazione on-the-job per titolo di studio.

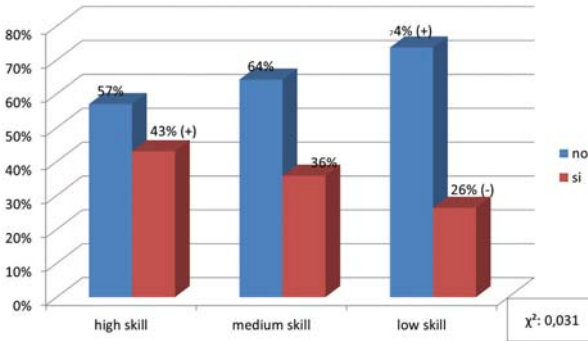
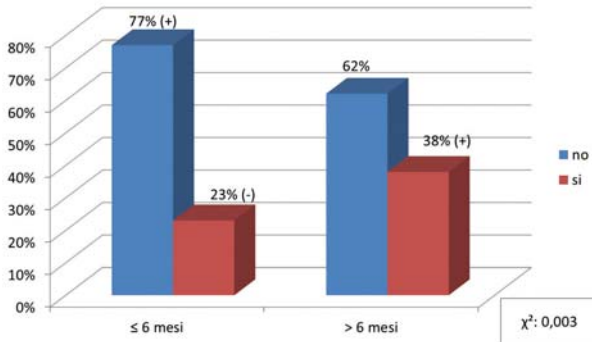


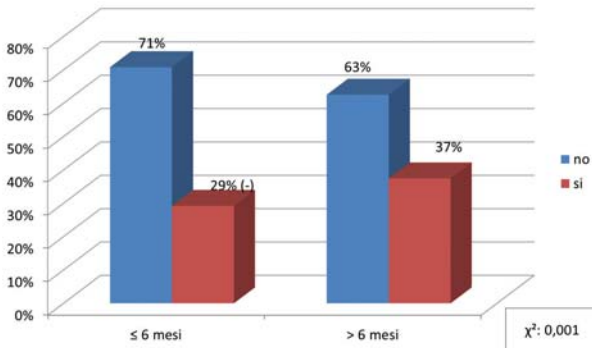
Figura 3.18. Attività di formazione on-the-job per livello di skill.

alcune caratteristiche socio-demografiche, quali il genere, gli anni di esperienza lavorativa e il titolo di studio (figure 3.23, 3.24, 3.25); le quote più significative di chi ha partecipato a questo tipo di formazione si rilevano in particolare tra i maschi (36%) e tra chi è in possesso di una laurea (38%), mentre le quote più significative di chi non ha partecipato emergono tra chi è meno istruito (83%) e chi ha più anni di esperienza lavorativa alle spalle (74%).

La partecipazione a corsi di formazione d'aula organizzati dall'azienda è associata poi ad alcune caratteristiche del percorso lavorativo, quali il tipo di professione / qualifica, il tempo di lavoro cumulato complessivamente e presso la stessa azienda, e la dimensione dell'azienda prevalente (figure 3.26, 3.27, 3.28, 3.29). Le quote maggiori di chi ha



**Figura 3.19.** Attività di formazione on-the-job per tempo di lavoro cumulato negli ultimi 18 mesi.



**Figura 3.20.** Attività di formazione on-the-job per tempo massimo di lavoro cumulato presso la stessa azienda.

partecipato a formazione aziendale d'aula si rilevano tra chi ha svolto in prevalenza professioni high skill (42%) e chi ha lavorato in prevalenza in aziende di media dimensione (40%), mentre le quote più significative di chi non ha partecipato emergono tra chi ha lavorato complessivamente meno di sei mesi (78%) e chi non è riuscito a cumulare più di sei mesi di lavoro presso la stessa impresa (64%).

La partecipazione a corsi di formazione in aula, organizzati, gestiti e finanziati direttamente dall'agenzia per il lavoro non varia in funzione di nessuna caratteristica specifica del campione, mentre il fatto di aver partecipato a corsi di formazione in aula, di natura volontaria, finanziati personalmente o pagati da istituzioni terze (es.

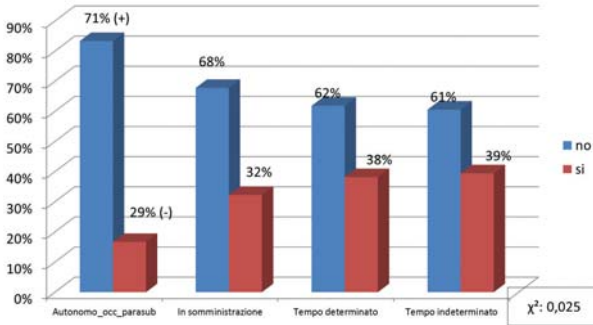


Figura 3.21. Attività di formazione on-the-job per contratto di lavoro prevalente.

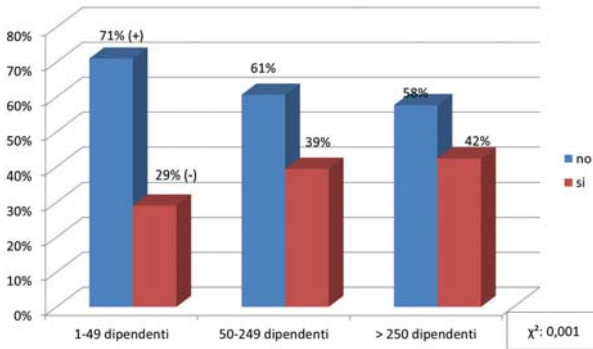
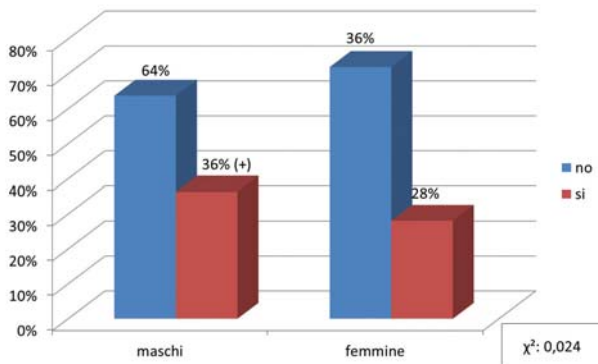


Figura 3.22. Attività di formazione on-the-job per dimensione dell'azienda prevalente.

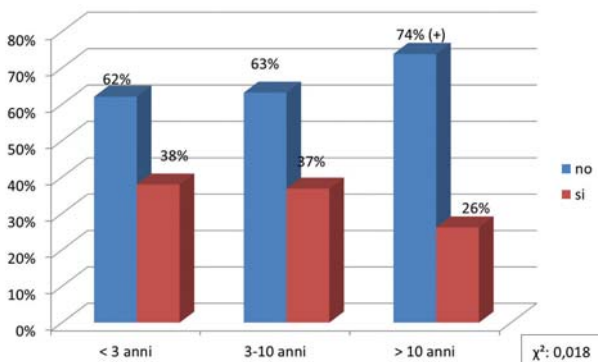
Stato, Regione, Provincia, etc.), è associata solamente alle dimensioni dell'azienda prevalente; le quote più significative di chi ha partecipato a questo tipo di formazione emergono tra chi ha lavorato presso imprese di più grandi dimensioni (26%) (figura 3.30).

### 3.4.5. Attività di formazione e occupabilità individuale

Di seguito vengono presentati i risultati relativi al grado e al tipo di associazione esistente tra le attività di formazione e gli indicatori di occupabilità. Di seguito si riportano solamente i risultati statisticamente significativi (P value < 0,05) dell'analisi della varianza (ANOVA



**Figura 3.23.** Attività di formazione d'aula organizzate dall'azienda per genere.

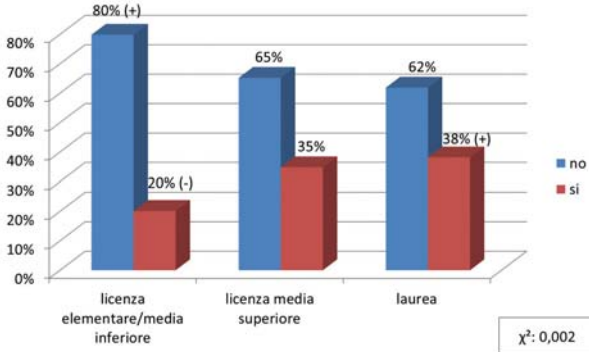


**Figura 3.24.** Attività di formazione d'aula organizzate dall'azienda, per anni di esperienza lavorativa.

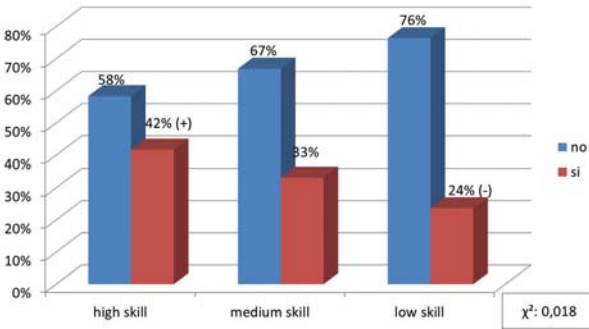
univariata) e del test chi-quadro ( $\chi^2$ )<sup>11</sup>.

L'occupabilità attuale è associata significativamente alla partecipazione ad attività di formazione (figure 3.31, 3.32, 3.33); emerge infatti che le quote maggiori di chi è attualmente occupato si rilevano tra chi ha preso parte ad attività di formazione on-the-job (77%), chi ha partecipato a corsi d'aula, finanziati, organizzati e gestiti dall'impresa (76%), e chi ha preso parte ad attività di formazione formale offerti dall'agenzia per il lavoro (84%); per contro le quote più significative

11. Non sono emerse associazioni significative tra il volume della formazione, gli obiettivi della formazione e gli indicatori di occupabilità individuale.



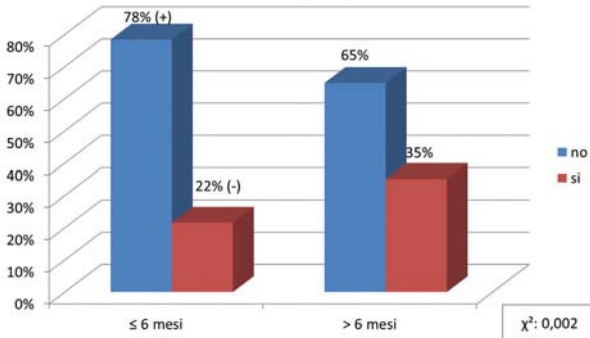
**Figura 3.25.** Attività di formazione d’aula organizzate dall’azienda, per titolo di studio.



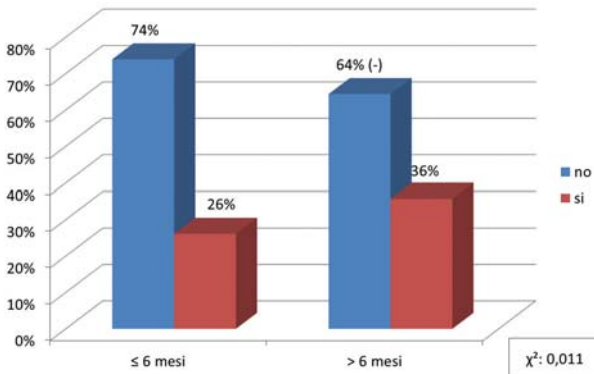
**Figura 3.26.** Attività di formazione d’aula in azienda per livello di skill.

di persone senza occupazione emergono tra chi non ha partecipato ad attività di formazione dell’azienda, di tipo on-the-job (38%) o attraverso corsi d’aula (37%).

L’occupabilità percepita ex-post è associata significativamente alla partecipazione ad attività di formazione aziendale (tabella 3.11); ad esprimere un giudizio più positivo circa l’evoluzione del proprio percorso lavorativo negli ultimi 18 mesi sono infatti coloro che hanno partecipato ad attività di formazione on-the-job e/o a corsi di formazione d’aula, finanziati, organizzati e gestiti dall’impresa.



**Figura 3.27.** Attività di formazione d’aula in azienda, per tempo di lavoro cumulato negli ultimi 18 mesi.

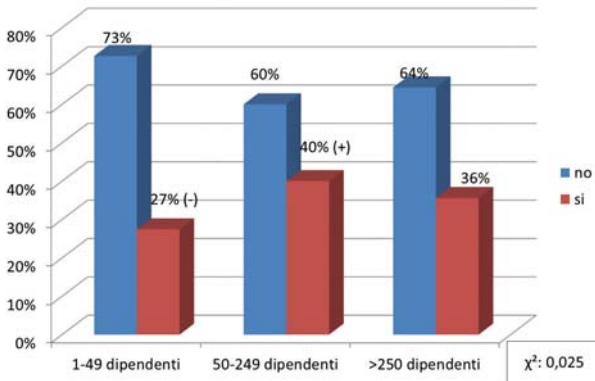


**Figura 3.28.** Attività di formazione d’aula in azienda per tempo di lavoro cumulato presso la stessa azienda.

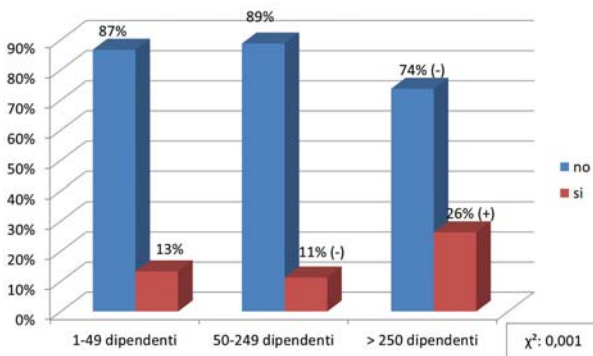
### 3.5. Opportunità di sviluppo in azienda

#### 3.5.1. Premessa

L’approccio situazionale individua tra le potenziali determinanti dell’occupabilità anche il supporto all’apprendimento e allo sviluppo professionale offerto dalle aziende in cui le persone sono impiegate (Van Dam, 2004; Clarke, 2007; Van Der Heiden et al., 2009) L’apprendimento “informale” è da sempre ritenuto un fattore determinante per stimolare ed accrescere le performance dei dipendenti in azien-



**Figura 3.29.** Attività di formazione d'aula in azienda per dimensione dell'azienda prevalente.



**Figura 3.30.** Attività di formazione di enti esterni per dimensione dell'azienda prevalente.

da. A partire dagli anni '90, la sua importanza è cresciuta a fronte anche di alcune evidenze che hanno mostrato con chiarezza come l'acquisizione e lo sviluppo di capitale umano avvenga in larga parte attraverso l'esperienza lavorativa (*learning by doing*) e meccanismi di apprendimento informale (Marsick, 2006); diversi contributi hanno poi mostrato come le imprese, offrano oggi numerose opportunità ai propri dipendenti per apprendere e crescere professionalmente in azienda (Livingstone e Eichler, 2005; Borghans et al., 2006).

Le opportunità di sviluppo di cui i dipendenti possono beneficiare dipendono soprattutto dalle scelte e i comportamenti del datore di

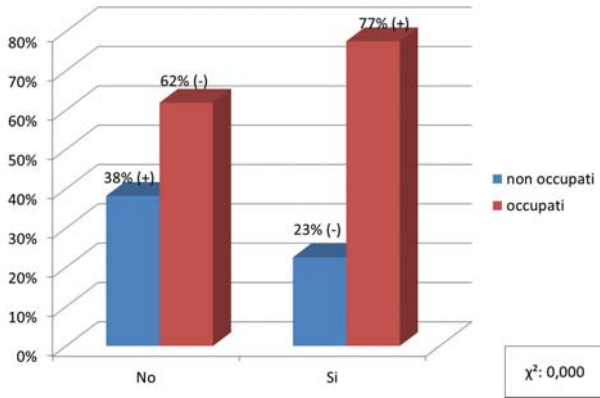


Figura 3.31. Occupabilità attuale e formazione on-the-job.

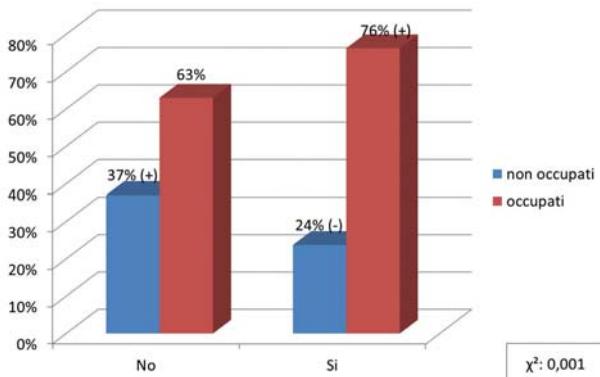


Figura 3.32. Occupabilità attuale e formazione d'aula in azienda.

lavoro, e in particolare dallo stile di direzione, la struttura organizzativa, le scelte di organizzazione del lavoro e le politiche di gestione del personale (Baruch, 2001; Craig et al., 2002; Van Der Heijden et al., 2009; Groot e Massen., 2000; de Grip e Senders, 2004; De Grip et al., 2004; De Vries et al., 2001; Van Dam, 2004). In particolare, i lavoratori avrebbero maggiori opportunità di apprendere e di crescere professionalmente all'interno dell'azienda quando:

- il lavoro e le mansioni che svolgono sono ricche e varie;

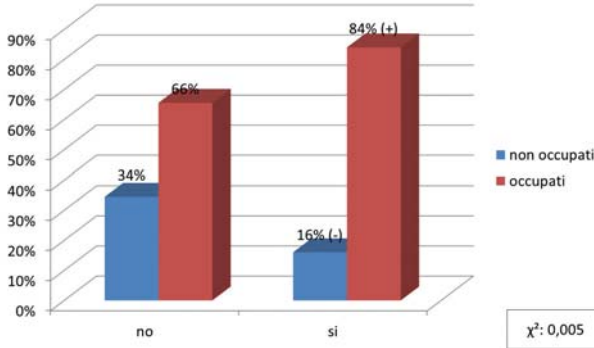


Figura 3.33. Occupabilità attuale e formazione d’aula dell’agenzia per il lavoro.

Tabella 3.11. Occupabilità percepita ex-post e attività di formazione.

		N	Media	Deviazione std.	P<0,05
Formazione on-the-job	No	358	2,57	,78441	0,000
	Si	190	2,91	,73898	
Formazione in aula, organizzata dall’azienda	No	371	2,62	,76786	0,001
	Si	177	2,84	,80031	

- godono di ampia autonomia decisionale e responsabilità nello svolgimento del proprio lavoro;
- devono collaborare ed interagire con i propri colleghi e con persone che hanno conoscenze e competenze diverse dalle loro;
- svolgono lavori non ripetitivi e mansioni diverse all’interno dell’organizzazione;
- hanno la possibilità di intraprendere percorsi di mobilità orizzontale (spostamenti tra ruoli, funzioni, e reparti) e verticale (promozioni e opportunità di carriera interna);
- ricevono valutazioni e feedback costanti dai propri responsabili;
- ricevono supporto da parte di superiori/esperti nel definire il proprio percorso di crescita professionale sia all’interno che all’esterno della specifica impresa.

Nella realtà è possibile individuare contesti aziendali anche molto diversi tra loro rispetto alle opportunità di sviluppo che offrono ai propri dipendenti (Baruch, 2001; De Vries et al. 2001; Marzec et al., 2009; Carbery & Garavan, 2005; Thijssen et al., 2008); tali differenze dipendono anche da fattori di natura strutturale e strategica (es. dimensione dell'azienda, settore merceologico di riferimento, ruolo dell'innovazione e intensità della competizione, approccio alla gestione del personale, politiche per reclutare, motivare e trattenere le risorse umane, responsabilità sociale, etc.) e dalle caratteristiche demografiche della forza lavoro aziendale (es. età dei lavoratori, livello di istruzione, profili professionali prevalenti, etc.).

### 3.5.2. *Indicatori*

Diversi autori hanno proposto alcune metodologie per misurare le opportunità di sviluppo sul posto di lavoro (Forrier e Sels, 2003a). Nella presente indagine è stato considerato il giudizio degli intervistati circa le opportunità di sviluppo che sono state loro offerte dall'azienda (o dalle aziende) presso le quali hanno lavorato. Le opportunità di sviluppo in azienda sono state individuate all'interno delle seguenti dimensioni organizzative:

- Allargamento della mansione; assegnazione di ulteriori compiti o responsabilità al dipendente;
- Lavoro di gruppo; previsione di interazioni frequenti tra colleghi nello svolgimento del lavoro.
- Rotazione su più mansioni; assegnazione ai dipendenti di compiti diversi, ricoprendo più ruoli all'interno della singola funzione.
- Mobilità orizzontale; assegnazione a un dipendente di un compito in una diversa area funzionale o organizzativa, o anche far ricoprire temporaneamente un ruolo operativo in un'altra organizzazione.
- Affiancamento di mentori, coach e tutor; affiancamento al dipendente di una persona che lo motivi, e lo aiuti a sviluppare competenze e professionalità nonché a valorizzare le proprie potenzialità.
- Valutazione e feedback; misurazione dei contributi del dipendente, esplicitando i divari fra la prestazione effettiva e le

attese, identificazione delle cause delle discrepanze e sviluppo di piani di miglioramento.

- Sistemi di carriera e di sviluppo; previsione di piani di carriera e di sviluppo che includano avanzamenti in posizioni più sfidanti, con maggiori responsabilità e autorità rispetto a quelli precedenti, e sostegno del dipendente nel proprio sviluppo professionale.

### 3.5.3. Misure

La valutazione delle opportunità di sviluppo in azienda è stata realizzata attraverso la predisposizione di una scala atta a rilevare il supporto offerto dall'impresa (o dalle imprese) per lo sviluppo dell'occupabilità individuale. Presente nella sezione 6 del questionario la scala è stata costruita su scala Likert a 5 intervalli (dove 1="per niente d'accordo" e 5="del tutto d'accordo") e, composta da 12 item, consente di rilevare aspetti legati all'allargamento delle mansioni (3 item), il lavoro di gruppo (1 item), la rotazione su più mansioni (1 item), la mobilità orizzontale (3 item), l'affiancamento di mentori, coach e tutor aziendali (1 item), le valutazioni e i feedback (1 item), la gestione delle carriere e la pianificazione dello sviluppo (2 item).

L'indicatore "opportunità di sviluppo in azienda" comprende tutte le dimensioni considerate e risulta avere un buon livello di affidabilità interna con un valore dell'Alfa di Cronbach pari a 77%; l'indicatore è valido per 540 soggetti, ha una media pari a 2,7 e una variazione standard di 0,624 (tabella 3.12).

### 3.5.4. Analisi delle differenze nelle opportunità di apprendimento sul posto di lavoro

Nel presente paragrafo vengono presentati i risultati emersi relativi alle relazioni che intercorrono tra le opportunità di sviluppo in azienda e le caratteristiche del campione - caratteristiche personali e del percorso lavorativo. Nel seguito vengono presentate le relazioni più rilevanti emerse dall'analisi svolta attraverso l'utilizzo del test chi-quadro ( $\chi^2$ ) e l'analisi della varianza (ANOVA univariata; P value < 0,05).

La valutazione delle opportunità di sviluppo sul posto di lavoro è associata significativamente ad alcune caratteristiche socio-demografiche, quali il genere, la cittadinanza, l'età, gli anni di esperienza

Tabella 3.12. Indicatore- opportunità di sviluppo in azienda.

		N	Media	Deviazione std
Allargamento della mansione	Attraverso il lavoro (o i lavori) che ho svolto ho potuto apprendere e crescere professionalmente	558	3,29	1,060
	Nello svolgere il lavoro godevo di un discreto grado di autonomia e responsabilità nel prendere decisioni	557	3,25	,956
	Il lavoro (o i lavori) che ho svolto richiedeva capacità di risolvere problemi e di saper far fronte a situazioni impreviste e complesse	558	3,16	1,081
Lavoro di gruppo	Il lavoro (o i lavori) che ho svolto prevedeva una collaborazione frequente con altri colleghi	557	3,69	,970
Rotazione su più mansioni	Ho potuto svolgere mansioni diverse all'interno della stessa azienda	557	2,71	1,293
Mobilità orizzontale	Ho potuto lavorare in reparti/funzioni diverse della stessa azienda	557	2,37	1,301
	Ho potuto svolgere lo stesso ruolo in imprese e/o settori diversi	557	2,09	1,282
	Ho potuto svolgere ruoli diversi in imprese e/o settori diversi	557	2,00	1,228
Affiancamento di mentori, coach e tutor aziendali	Nell'azienda (o nelle aziende) in cui ho lavorato, ho potuto contare sull'affiancamento di un mentore, coach o tutor aziendale	557	2,58	1,282
Valutazione e feedback	I miei responsabili mi hanno fornito valutazioni e/o feedback costanti sull'andamento della mia attività lavorativa	557	2,69	1,183
Sistemi di carriera e di sviluppo	Ho ricevuto un supporto dai miei capi relativamente alle mie opportunità di sviluppo lavorativo e professionale	556	2,51	1,188
	Nell'azienda (o nelle aziende) in cui ho lavorato c'era la possibilità di essere assunti stabilmente e di fare carriera	546	2,12	1,141
	Opportunità di sviluppo in azienda	540	2,70	,624

**Tabella 3.13.** Opportunità di sviluppo in azienda e caratteristiche socio-demografiche.

	N.	Media	Dev.St.	P<0,05
Genere				
Maschi	238	2,77	,60817	
Femmine	302	2,64	,63170	
Cittadinanza				
Italiani	489	2,68	,61862	0,045
Stranieri	51	2,87	,65771	
Età				
Fino a 30 anni	214	2,86	,59120	
31-40 anni	138	2,73	,56161	
41-50 anni	144	2,53	,65726	
51 anni e oltre	44	2,37	,61355	
Anni di esperienza lavorativa				
<3 anni	115	2,86	,60918	0,000
3-10 anni	156	2,76	,58028	
>10 anni	269	2,59	,63658	
Titolo di studio				
Licenza elementare/ media inferiore	136	2,58	,63533	0,020
Licenza media superiore	291	2,72	,63574	
Laurea	113	2,78	,56068	

lavorativa e il titolo di studio (tabella 3.13). A ritenere di aver ricevuto maggiori opportunità di apprendimento sul posto di lavoro sono gli uomini, gli stranieri, i giovani sotto i 30 anni di età, chi ha meno di 3 anni di esperienza lavorativa, e i più istruiti; per contro, a valutare meno positivamente le opportunità di apprendimento in azienda sono gli over 50, chi ha più di 10 anni di esperienza lavorativa e chi ha titoli di studio bassi.

La valutazione del supporto aziendale è associata significativamente anche ad alcune caratteristiche del percorso lavorativo realizzato negli ultimi 18 mesi (tabella 3.14). In particolare, il giudizio complessivo è più positivo tra chi ha svolto prevalentemente professioni high e medium skill, chi ha lavorato in prevalenza con contratti a tempo indeterminato, chi ha avuto la possibilità di lavorare in più aziende (più di due), mentre è meno positivo per chi ha svolto in prevalenza professioni low skill, chi ha lavorato prevalentemente con contratti di somministrazione e chi è stato impiegato in una sola azienda negli ultimi 18 mesi.

**Tabella 3.14.** Opportunità di sviluppo in azienda e caratteristiche del percorso lavorativo.

	N.	Media	Dev.St.	P<0,05
Livello di skill				0,007
High skill	71	2,73	,550	
Medium skill	326	2,75	,631	
Low skill	143	2,56	,624	
Contratto di lavoro prevalente (ultimo anno e mezzo)				0,008
Lavoro parasub. / autonomo / occasionale	47	2,79	,524	
Somministrazione	207	2,59	,677	
Tempo determinato	217	2,74	,570	
Tempo indeterminato	69	2,84	,641	
Numero aziende (ultimo anno e mezzo)				0,014
Una azienda	278	2,63	,653	
Due aziende	156	2,75	,569	
Tre o più aziende	106	2,82	,601	

**Tabella 3.15.** Opportunità di sviluppo in azienda e occupabilità percepita ex-post.

		Occupabilità percepita ex-post
Opportunità di sviluppo in azienda	Correlazione di Pearson	0,584
	Sig. (2-code)	0,000
	N	532

### 3.5.5. Opportunità di sviluppo in azienda e occupabilità individuale

Di seguito vengono presentati i risultati relativi al grado e al tipo di associazione esistente tra le opportunità di sviluppo in azienda, gli indici di occupabilità e le attività di formazione. Nel seguito si riportano i risultati statisticamente significativi ( $P$  value < 0,05) dell'analisi della varianza (ANOVA univariata, correlazione bi-variata).

La valutazione delle opportunità di sviluppo in azienda è associata significativamente all'occupabilità percepita ex-post; il coefficiente di correlazione di Pearson tra i due indicatori è infatti positivo e pari a 0,584, e la relazione risulta statisticamente significativa ( $P < 0,001$ ) (tabella 3.15).

La valutazione delle opportunità di sviluppo sul posto di lavoro è associata significativamente anche all'occupabilità percepita ex-ante; il coefficiente di correlazione di Pearson tra le due variabili è positivo e pari a 0,137, e la relazione è statisticamente significativa ( $P < 0,05$ ) (tabella 3.16).

**Tabella 3.16.** Opportunità di sviluppo in azienda e occupabilità percepita ex-ante.

		Occupabilità percepita ex-post
Opportunità di sviluppo in azienda	Correlazione di Pearson	0,137
	Sig. (2-code)	,002
	N	535

**Tabella 3.17.** Opportunità di sviluppo in azienda e attività di formazione.

		N	Media	Dev.Std.	P<0,05
Formazione on-the-job	No	353	2,56	,600	0,000
	Si	187	2,96	,585	
Formazione d'aula aziendale, finanziata, organizzata e gestita dall'impresa	No	368	2,64	,60720	0,003
	Si	172	2,82	,64484	

Dalle analisi emerge infine l'esistenza di un'associazione positiva tra le opportunità di sviluppo sul posto di lavoro e la partecipazione ad attività di formazione promosse dall'azienda; ad aver ricevuto maggiori opportunità di apprendimento sul posto di lavoro sono infatti coloro che hanno anche potuto prendere parte ad attività di formazione on-the-job e/o a corsi d'aula finanziati, organizzati e gestiti dall'impresa in cui hanno lavorato (tabella 3.17).

### 3.6. Servizi dell'agenzia per il lavoro

#### 3.6.1. Premessa

L'approccio situazionale suggerisce di includere tra le potenziali determinanti dell'occupabilità individuale, specie con riferimento ai lavoratori temporanei, le caratteristiche dei servizi offerti dagli intermediari del lavoro (Forrier e Sels, 2003a; McQuaid e Lindsay, 2005)<sup>12</sup>; gli intermediari del mercato del lavoro si occupano infatti di attività riconducibili alla gestione delle risorse umane (reclutamento,

12. Con il termine Intermediari del Mercato del Lavoro (LMI) ci si riferisce in particolare a tutte quelle istituzioni pubbliche e private (es. siti on-line, Agenzie per il lavoro, Centri Pubblici per l'Impiego, *Head-hunters*, etc.) che si interpongono tra le persone che cercano

ricerca e selezione, sviluppo, gestione delle performance, etc.) e le modalità con cui svolgono le proprie funzioni possono influenzare significativamente le dinamiche lavorative e di carriera delle persone che ad essi si rivolgono (Bonet, Cappelli e Hamori, 2013).

Tra le diverse categorie di intermediari, le agenzie per il lavoro (Apl) sono quelle che contribuiscono più di altre a condizionare le dinamiche occupazionali e l'occupabilità individuale in quanto instaurano relazioni più intense e durature con persone ed imprese (Kazis, 1998; Osterman, 1999); in particolare, il contributo delle agenzie per il lavoro allo sviluppo dell'occupabilità può essere ricondotto alla qualità dei servizi che offrono alle persone per sostenerli nell'inserimento (o reinserimento) lavorativo e per promuoverne lo sviluppo professionale e di carriera in un'ottica di lungo periodo (Benner, Leete e Pastor, 2007; Martini, 2012).

- La possibilità di conservare a lungo il posto di lavoro, di venire (eventualmente) assunti dall'impresa utilizzatrice ed in generale, di sviluppare una professionalità facilmente spendibile nel mercato del lavoro, dipende dalla qualità dei servizi di matching e dal supporto all'inserimento lavorativo offerto dall'agenzia; a questo proposito giocano un ruolo critico le modalità e l'accuratezza con cui vengono gestiti i processi di rilevazione del fabbisogno delle imprese, i processi di ricerca, screening e selezione dei candidati, i servizi di supporto ed assistenza lavorativa ed extra lavorativa, e la gestione dei lavoratori durante la missione di lavoro.
- Le chance di realizzare un percorso lavorativo ed una carriera di successo nel lungo periodo dipendono dall'impegno e dall'attenzione che le agenzie per il lavoro dedicano per garantire continuità lavorativa, sviluppare il capitale umano e sociale e, più in generale, per rafforzare le risorse utili alle persone per affrontare positivamente i cambiamenti nel corso del proprio percorso lavorativo.

un'occupazione e le imprese in cerca di manodopera; sono dei "mediatori" che instaurano una relazione triangolare con imprese e dipendenti, e che influenzano non solo il processo di incontro tra domanda ed offerta, ma anche le modalità con cui il lavoro viene svolto in azienda e le modalità con cui viene gestita la relazione impresa-dipendente (Autor, 2009).

### 3.6.2. Indicatori

Nella presente indagine sono state distinte due aree di servizi che l'agenzia per il lavoro è in grado di offrire ai lavoratori e che possono condizionare la loro occupabilità nel mercato del lavoro (Benner, 2002; Benner, Leete e Pastor; 2007):

- Servizi a supporto dell'inserimento lavorativo: includono servizi che assicurano la qualità del processo di matching e aumentano le chance di successo dei candidati sul posto di lavoro:
  - *Screening* e valutazione: attività predisposte per valutare il profilo personale e professionale del candidato e in particolare le sue competenze, esperienze, potenzialità ed aspettative (es. colloqui di selezione, strumenti per analizzare il CV, somministrazione di test per valutare il profilo psicologico e professionale del candidato, etc.).
  - *Informazione*: attività di natura informativa tese a preparare i candidati per affrontare il colloquio in azienda (es. offerta di informazioni sull'attività svolta dall'azienda, sul lavoro che andranno a svolgere, sulle caratteristiche contrattuali, l'ambiente di lavoro, le tecniche di selezione, etc.).
  - *Matching*: attività funzionali all'incontro vero e proprio tra candidati e imprese clienti (es., valutazione delle job description e dei CV in banca dati, selezione finale dei candidati in funzione delle posizioni aperte, etc.).
  - *Formazione on-the-job*: attività per preparare il lavoratore nei primi giorni della missione ad eseguire le mansioni, utilizzare i macchinari e rispettare le procedure nell'azienda in cui è inviato in missione.
  - *Monitoraggio e valutazione*: attività di monitoraggio dell'andamento dell'attività lavorativa in corso, la rilevazione della soddisfazione/insoddisfazione del lavoratore, e l'intervento per risolvere eventuali problematiche (laddove necessario).
  - *Assistenza extra lavorativa*: servizi non direttamente connessi con l'attività lavorativa ma in grado di rendere

più agevole l'accesso ad una occupazione (es. supporto amministrativo, accoglienza, assistenza sociale, etc.).

- Servizi a supporto della carriera; includono i servizi tesi a sostenere la crescita professionale del lavoratore nel lungo periodo:
  - *Continuità lavorativa*; attività per garantire e promuovere la continuità del lavoro, anche in un contesto di temporaneità (es. aggiornamento periodico dei CV, verifica dei contratti in scadenza, attivazione e pro attivazione dei candidati, contatti costanti con i candidati/lavoratori).
  - *Sviluppo del capitale umano e sociale*; attività tese ad accrescere il capitale umano e sociale dei lavoratori (es. coinvolgimento in piani di sviluppo professionale, offerta di contatti e informazioni sui potenziali datori di lavoro)<sup>13</sup>.
  - *Orientamento e ricerca attiva del lavoro*; attività per informare i candidati sulle opportunità presenti nel mercato del lavoro, aiutarli nella creazione del CV, e formarli sugli strumenti utili per ricercare un nuovo lavoro.

### 3.6.3. Misure

La valutazione del supporto ricevuto dall'agenzia per il lavoro è stata realizzata attraverso la predisposizione di due scale atte a rilevare i livelli di servizio considerati, in quanto funzionali alla promozione dell'occupabilità individuale. Presenti nella sezione 4 del questionario, entrambe le scale sono state costruite su scala Likert a 5 intervalli (da 1="per niente d'accordo" a 5="del tutto d'accordo"). La prima, composta da 8 item, rileva i livelli di soddisfazione rispetto ai servizi di supporto dell'inserimento lavorativo: screening e valutazione (2 item), informazione (1 item), matching (2 item), monitoraggio e valutazione (1 item), e assistenza extra-lavorativa (1 item). La seconda scala, composta da 6 item, rileva i livelli di soddisfazione rispetto ai

13. In questa classe dovrebbero essere incluse anche le attività di formazione professionale e continua che l'agenzia per il lavoro può offrire ai lavoratori somministrati e ai candidati presenti nella propria banca dati. Per semplificare l'esposizione dei risultati la formazione finanziata, organizzata e gestita dall'agenzia per il lavoro è stata incorporata nella sezione dedicata alle attività di formazione; per questo è esclusa una trattazione approfondita di questo tema nella sezione dedicata ai servizi di supporto dell'agenzia per il lavoro.

servizi di supporto alla carriera e al percorso lavorativo: sostegno alla continuità lavorativa (2 item), sviluppo di capitale umano e sociale (2 item), e orientamento e ricerca attiva del lavoro (2 item).

L'indicatore "servizi a supporto dell'inserimento lavorativo" si compone di 8 item, mentre l'indicatore "servizi a supporto della carriera" si compone dei restanti 6 item (tabella 3.18); è stato infine calcolato come somma dei due un indicatore "servizi dell'agenzia per il lavoro", che si compone di tutti i 14 item delle due scale. Tutti e tre gli indicatori risultano avere un buon livello di affidabilità interna, con valori dell'Alpha di Cronbach pari rispettivamente a 80%, 84%, e 88%. L'indicatore "servizi a supporto dell'inserimento lavorativo" ha una media pari a 2,9 (e una variazione standard di 0,743), l'indicatore "servizi a supporto della carriera" ha una media pari a 2,0 (e una variazione standard di 0,885), e l'indicatore "servizi dell'agenzia per il lavoro" ha una media pari a 2,5 (e una variazione standard di 0,736).

#### 3.6.4. *Analisi delle differenze nei servizi dell'agenzia per il lavoro*

Nel presente paragrafo vengono presentati i risultati emersi relativi alle relazioni che intercorrono tra i servizi dell'agenzia per il lavoro e le caratteristiche del campione. Nel seguito vengono presentate le relazioni più rilevanti emerse dall'analisi svolta attraverso l'utilizzo del test chi-quadro ( $\chi^2$ ) e l'analisi della varianza (ANOVA univariata; P value < 0,05).

La valutazione relativa ai servizi di supporto dell'agenzia per il lavoro si associa ad alcune caratteristiche del campione. In generale, a valutare più positivamente il supporto offerto complessivamente dall'agenzia per il lavoro sono gli stranieri, le persone meno istruite e chi ha svolto in prevalenza professioni low skill (tabelle 3.19, 3.20, 3.21). Guardando ai due indicatori separatamente emerge che:

- a giudicare più positivamente i servizi per l'inserimento lavorativo sono gli stranieri e le persone poco istruite (al contrario li valutano più negativamente gli italiani e i laureati) (tabella 3.19).
- a giudicare più positivamente i servizi a supporto della carriera sono gli uomini, gli stranieri, i lavoratori low skill e chi ha lavorato in prevalenza nei settori dell'industria, dell'agricoltura o delle costruzioni (tabella 3.20).

Tabella 3.18. Servizi di supporto dell'agenzia per il lavoro.

		N	Media	Deviazione std
<i>Screening e valutazione</i>	Durante i colloqui l'agenzia ha analizzato approfonditamente il mio profilo professionale e le mie esperienze lavorative pregresse	510	3,18	1,017
	Il personale dell'agenzia si è dimostrato attento a valutare le mie aspettative e i miei desideri in ambito lavorativo e professionale	515	3,26	,971
<i>Informazione</i>	Ho ricevuto dall'agenzia tutte le informazioni necessarie per prepararmi e poter affrontare al meglio il colloquio in azienda, (es. cosa fa l'azienda, quali mansioni avrei dovuto svolgere, le condizioni contrattuali)	502	3,31	1,093
<i>Matching</i>	L'agenzia mi ha aiutato a trovare un'occupazione quando ne ho avuto bisogno	519	3,31	1,169
	Le opportunità lavorative che l'agenzia mi ha offerto sono state in linea con le mie aspettative e coerenti con il mio profilo professionale	511	3,16	1,079
<i>Formazione on-the-job</i>	Il mio inserimento lavorativo è stato facilitato dall'affiancamento sul posto di lavoro da parte di un esperto aziendale che mi ha istruito sulle mansioni da svolgere e le procedure di lavoro	512	2,74	1,317
<i>Monitoraggio e valutazione della prestazione</i>	L'agenzia mi ha contattato per verificare l'andamento della missione (o delle missioni) e risolvere eventuali problematiche	512	2,47	1,318
<i>Assistenza extra-lavorativa</i>	L'agenzia mi ha offerto assistenza extra lavorativa (ad esempio, per la compilazione di pratiche burocratiche, la ricerca di un domicilio, assistenza familiare e sanitaria, accesso ai trasporti e ad altri servizi sociali)	503	2,19	1,228
<i>Sostegno alla continuità lavorativa</i>	Servizi a supporto dell'inserimento lavorativo	478	2,98	0,743
	Al termine della/e missione/i l'agenzia mi ha proposto un aggiornamento del CV	440	2,08	1,281
	Al termine della/e missione/i l'agenzia mi ha proposto nuove opportunità lavorative	438	1,75	1,085
<i>Sviluppo del capitale umano e sociale</i>	L'agenzia mi ha aiutato a mettermi in contatto con imprese e potenziali datori di lavoro	502	2,04	1,241
	Il personale dell'agenzia mi ha coinvolto nella definizione di un piano di sviluppo professionale	515	2,07	1,145
<i>Orientamento e ricerca attiva</i>	L'agenzia mi ha aiutato ad orientarmi nel mercato del lavoro e a fare le scelte professionali più giuste	500	2,07	1,156
	Le attività svolte dall'agenzia nei miei confronti sono state appropriate per supportarmi nella ricerca autonoma di un lavoro in futuro	500	2,32	1,170
	Servizi a supporto della carriera	422	2,03	0,885
	Servizi dell'agenzia per il lavoro	394	2,57	0,736

**Tabella 3.19.** Servizi a supporto dell'inserimento lavorativo per caratteristiche socio-demografiche e del percorso lavorativo.

	N.	Media	Dev.St.	Sig. P
Cittadinanza				0,038
Italiani	430	2,95	,73354	
Stranieri	48	3,18	,80474	
Titolo di studio				0,040
licenza ele-	127	3,02	,76890	
mentare /media inferiore				
licenza media superiore	254	3,01	,74861	
Laurea	97	2,80	,67579	
Livello di skill				0,006
High	56	2,77	,74353	
Medium	290	2,94	,73249	
Low	132	3,13	,74398	

**Tabella 3.20.** Servizi a supporto della carriera per caratteristiche socio-demografiche e del percorso lavorativo.

	N.	Media	Dev.St.	Sig. P
Genere				0,003
Maschi	195	2,17	,88325	
Femmine	227	1,92	,87173	
Cittadinanza				0,003
Italiani	379	1,99	,87383	
Stranieri	43	2,42	,90293	
Settore economico				0,010
Agricoltura / Industria / Costruzioni	134	2,20	,92741	
Commercio e servizi	288	1,96	,85606	

**Tabella 3.21.** Servizi dell'agenzia per caratteristiche socio-demografiche e del percorso lavorativo.

	N.	Media	Dev.St.	Sig. P
Genere				0,023
Maschi	185	2,66	,74629	
Femmine	209	2,49	,72054	
Cittadinanza				0,001
Italiani	355	2,53	,72675	
Stranieri	39	2,94	,73155	
Livello di skill				0,023
High	45	2,39	,69728	
Medium	235	2,54	,73551	
Low	114	2,72	,73595	
Settore economico				0,038
Agricoltura / Industria / Costruzioni	128	2,68	,75984	
Commercio e servizi	266	2,52	,72067	

**Tabella 3.22.** Servizi dell'agenzia per il lavoro e occupabilità attuale.

	N	Media	Deviazione std.	P<0,05
Servizi dell'agenzia per il lavoro				0,046
Non occupati	158	2,48	,68946	
Occupati	236	2,63	,76209	
Totale	394	2,57	,73667	
Servizi a supporto alla carriera				0,023
Non occupati	169	1,91	,79663	
Occupati	253	2,11	,93281	
Totale	422	2,03	,88525	

### 3.6.5. Servizi dell'agenzia per il lavoro e occupabilità individuale

Di seguito vengono presentati i risultati relativi al grado e al tipo di associazione esistente tra i servizi dell'agenzia per il lavoro e gli indici di occupabilità, le attività di formazione e le opportunità di sviluppo in azienda.

Le analisi mostrano innanzitutto l'esistenza di una relazione statisticamente significativa tra la valutazione sui servizi dell'agenzia per il lavoro e l'occupabilità attuale (tabella 3.22); emerge infatti che a valutare più positivamente i servizi offerti dall'Apl sono le persone che risultano attualmente occupate; gli occupati valutano in misura mediamente più positiva, sia i servizi a supporto dell'inserimento lavorativo sia quelli a supporto della carriera.

La qualità dei servizi dell'agenzia per il lavoro si associa significativamente all'occupabilità percepita ex-post; i coefficienti di correlazione di Pearson tra le valutazioni sulla qualità dei servizi dell'agenzia e i risultati ottenuti nel proprio percorso di carriera in termini di crescita professionale, stabilità lavorativa e retribuzione sono sempre positivi e statisticamente significativi (tabella 3.23).

La valutazione dei servizi dell'agenzia per il lavoro è associata significativamente all'occupabilità percepita ex-ante; come mostra la tabella 3.24 i coefficienti di correlazione tra i tre indicatori che rilevano la qualità dei servizi dell'agenzia e la percezione degli intervistati delle loro chance occupazionali future sono tutti positivi e le relazioni risultano sempre statisticamente significative.

La qualità dei servizi di supporto dell'agenzia si associa in maniera significativa anche alle opportunità formative dei lavoratori e in particolare alla partecipazione ad attività di formazione promosse

**Tabella 3.23.** Servizi dell'agenzia per il lavoro e occupabilità percepita ex-post.

		Occupabilità percepita ex-post
Servizi a supporto dell'inserimento lavorativo	Correlazione di Pearson	0,379
	Sig. (2-code)	0,000
	N	470
Servizi a supporto della carriera	Correlazione di Pearson	0,355
	Sig. (2-code)	0,000
	N	414
Servizi dell'agenzia per il lavoro	Correlazione di Pearson	0,427
	Sig. (2-code)	0,000
	N	388

**Tabella 3.24.** Servizi dell'agenzia per il lavoro e occupabilità percepita ex-ante.

		Occupabilità percepita ex-ante
Servizi a supporto dell'inserimento lavorativo	Correlazione di Pearson	0,145
	Sig. (2-code)	0,002
	N	474
Servizi a supporto della carriera	Correlazione di Pearson	0,144
	Sig. (2-code)	0,003
	N	419
Servizi dell'agenzia per il lavoro	Correlazione di Pearson	0,167
	Sig. (2-code)	0,001
	N	392

**Tabella 3.25.** Servizi dell'agenzia per il lavoro e attività di formazione.

		N	Media	Deviazione std	P<0,05
Formazione on-the-job	No	353	2,5668	,60047	0,000
	Si	187	2,9643	,58524	
Formazione d'aula aziendale	No	368	2,6492	,60720	0,003
	Si	172	2,8227	,64484	

**Tabella 3.26.** Servizi dell'agenzia per il lavoro e opportunità di sviluppo in azienda.

		Opportunità di sviluppo in azienda
Servizi a supporto dell'inserimento lavorativo	Correlazione di Pearson	0,457
	Sig. (2-code)	0,000
	N	465
Servizi a supporto della carriera	Correlazione di Pearson	0,462
	Sig. (2-code)	0,000
	N	410
Servizi dell'agenzia per il lavoro	Correlazione di Pearson	0,527
	Sig. (2-code)	0,000
	N	384

dalle aziende; coloro che danno un giudizio più positivo sui servizi di supporto ricevuti dall'agenzia sono infatti le persone che hanno avuto la possibilità di partecipare ad attività di formazione on-the-job e a corsi d'aula finanziati, organizzati e gestiti dall'impresa (tabella 3.25).

La qualità dei servizi dell'agenzia per il lavoro si associa infine alle opportunità di sviluppo di cui i lavoratori hanno potuto beneficiare in azienda; come mostra la tabella 26 i coefficienti di correlazione tra i tre indicatori relativi alla qualità dei servizi di supporto ricevuti dall'agenzia e l'indicatore relativo alle opportunità di apprendimento sul posto di lavoro sono sempre positivi e le relazioni risultano statisticamente significative.

### 3.7. Risorse psicologiche

#### 3.7.1. Premessa

L'approccio individuale allo studio del concetto di occupabilità considera l'insieme di fattori personali che possono influenzare il successo dei percorsi professionali in e tra le organizzazioni, sia per coloro che sono già lavoratori attivi, sia per le fasce della popolazione considerate più 'a rischio'. In questa prospettiva, insieme a fattori propriamente connessi al 'capitale umano', è opportuno considerare le risorse psicologiche più funzionali a sostenere l'impegno legato alle transizioni nel mercato del lavoro, dal primo inserimento alla ricollocazione lavorativa.

Nell'ultimo decennio gli studi condotti nella prospettiva del Positive Organizational Behavior hanno dedicato nuova attenzione all'identificazione delle risorse personali e delle capacità psicologiche particolarmente funzionali all'inserimento nei contesti organizzativi (Wright e Quick, 2009). La ricerca in questa direzione estende il lavoro avviato in materia di resilienza nell'ambito dei contesti di lavoro, prevalentemente orientato all'identificazione delle risorse funzionali a far fronte allo stress e al conseguimento di adeguati livelli di benessere (Magrin, 2008), considerando il valore delle risorse psicologiche in quanto mediatori di adattabilità ai contesti organizzativi.

La letteratura ha identificato una molteplicità di risorse in parte riconducibili a tratti di personalità stabili e in parte definibili in termini di processi più o meno funzionali alla gestione delle criticità (Magrin et al., 2006).

Alcune risorse di *resilienza* hanno una valenza generale che prescinde dalla specificità dei contesti entro cui si attivano; a fianco a tali risorse operano risorse contesto-specifiche particolarmente efficaci per far fronte alla peculiarità degli eventi di vita da affrontare. In questo senso è possibile definire *risorse di occupabilità* quelle risorse di resilienza particolarmente efficaci per la gestione degli eventi legati all'inserimento nel mondo del lavoro, al mantenimento di un'occupazione e allo sviluppo del percorso professionale. Sono risorse contesto-specifiche definite dalle esigenze e dalle caratteristiche del mercato del lavoro (McQuaid e Lindsay, 2005).

La recente e duratura crisi economico-finanziaria con le sue inevitabili ripercussioni sul mercato del lavoro, ha definitivamente stravolto i modelli di transizione lavorativa e i percorsi di carriera; i risultati

delle ricerche condotte nella prospettiva individuale dell'occupabilità (es. Sanders e De Grip, 2004; Fugate et al., 2004; Fugate e Kinicki, 2008; McArdle et al., 2007; McArdle e Waters, 2007) devono pertanto essere rivisti in chiave storico-culturale.

Alla luce di tale considerazione, al fine di identificare le risorse di resilienza generale e di occupabilità funzionali ad affrontare le peculiarità dell'attuale mercato del lavoro italiano, preliminarmente alla stesura del questionario, è stato realizzato un focus-group con un gruppo di stake-holder operanti nel territorio lombardo.

L'indagine ha permesso di identificare, nell'ampio scenario di risorse esplorato dalla letteratura, da un lato i fattori che sembrano oggi più rilevanti per far fronte alla complessità dello scenario socio-economico e dall'altro, gli elementi più suscettibili a interventi di potenziamento. Sono quindi escluse le risorse propriamente riferibili a caratteristiche stabili di personalità.

I focus-group hanno in prima battuta lasciato emergere liberamente riflessioni relative alle esigenze del mercato del lavoro e alle caratteristiche individuali necessarie per rispondere a tali esigenze; successivamente, ai partecipanti è stata proposta la valutazione, in termini di adeguatezza per l'attuale mercato del lavoro italiano, delle risorse psicologiche considerate dai principali modelli di occupabilità presenti nella letteratura internazionale: Kluytmans e Ott, 1999; Forrier e Sels, 2003; Fugate et al., 2004; McQuaid e Lindsay, 2005; Van der Heijde e Van der Heijden, 2006; Clark e Patrickson 2007; Fugate e Kinicki, 2008; Berntson, 2008; Berntson et al., 2008; Forrier et al., 2009; Parker, 2008; Thjissen et al., 2008.

Alla luce dei dati raccolti sono state identificate le risorse di resilienza e di occupabilità considerate nella presente indagine. L'elenco dettagliato e le relative definizioni verrà presentato di seguito nel paragrafo 'indicatori'.

Complessivamente, le risorse identificate sono state oggetto di ampia indagine empirica a livello nazionale e internazionale e hanno dimostrato associazioni positive con attività funzionali di job-search, performance lavorativa e reemployment (nel caso di soggetti disoccupati).

### 3.7.2. *Gli Indicatori*

Partendo dai presupposti teorici esposti nel precedente paragrafo, in questa sezione vengono presentati gli indicatori utilizzati per la rileva-

zione delle risorse personali che, a vario titolo, facilitano l'individuo nel processo di adattamento ai cambiamenti nella sfera lavorativa e nello sviluppo del proprio percorso lavorativo.

Sono state individuate due aree di risorse di seguito definite:

- Risorse di resilienza: risorse psicologiche trasversali e a-contestuali che permettono alla persona di gestire in maniera efficace le transizioni di vita ed, in particolare, quelle lavorative. Nello specifico, sono state rilevate le seguenti dimensioni:
  - *flessibilità cognitiva*: la consapevolezza della persona che in qualsiasi situazione data ci sono opzioni e alternative disponibili, la propensione ad adattarsi attivamente alle diverse situazioni e la percezione di efficacia della propria flessibilità cognitiva (Martin e Rubin, 1995; Iles, 1996; Kashdan e Rottenberg, 2010);
  - *iniziativa personale*: la capacità della persona di assumere un atteggiamento proattivo e un approccio personale nell'affrontare gli eventi di vita, al di là delle richieste esterne, (Frese et al., 1997; Lantz e Andersson, 2009);
  - *orientamento all'obiettivo*: la capacità della persona di perseguire tenacemente gli obiettivi, anche di fronte ad ostacoli o a situazioni ad alto rischio di fallimento, e al contempo di dis-investire da un punto di vista cognitivo, emotivo e comportamentale rispetto a obiettivi di vita che si presentano come non perseguibili attivando processi di revisione e investimento su nuovi obiettivi, (Van Hooff e Noordzij, 2009; Creed et al., 2009; Mueller e Kim, 2004).
  
- Risorse di occupabilità: risorse psicologiche che facilitano la gestione del proprio percorso professionale permettendo alla persona di muoversi con sufficiente competenza e autonomia all'interno dei diversi contesti lavorativi. Nello specifico, sono state prese in considerazione le seguenti dimensioni:
  - *autoefficacia di carriera*: la competenza e l'abilità nel gestire autonomamente il proprio percorso lavorativo (Fort et al., 2012; Nauta et al., 2009; Kossek et al., 1998);
  - *apertura al cambiamento lavorativo*: la capacità della persona di accettare e vivere i cambiamenti nel lavoro e nel percorso professionale come opportunità positiva, di

crescita e apprendimento, e sentimento di auto-efficacia nel gestirli, (Fugate e Kinicki, 2008);

- *meaning making*: la capacità della persona di riflettere consapevolmente sull'impatto di eventi ambigui o sfidanti che intervengono nel proprio percorso professionale a partire dai significati, i valori e gli obiettivi personali (Van den Heuvel et al., 2009);
- *valore attribuito al lavoro*: la rilevanza che la sfera lavorativa assume nella vita della persona e il grado di importanza attribuita ai vari aspetti connessi al lavoro, (Van den Broeck et al., 2010).

### 3.7.3. *Le misure*

La valutazione delle risorse psicologiche è stata realizzata attraverso la predisposizione di due scale.

La prima scala, composta da 22 item, rileva i livelli di risorse di resilienza:

- flessibilità cognitiva (8 item);
- iniziativa personale (4 item);
- orientamento all'obiettivo (10 item).

La seconda scala, composta da 21 item, rileva i livelli di risorse di occupabilità:

- autoefficacia di carriera (11 item);
- apertura al cambiamento lavorativo (4 item);
- meaning making (3 item);
- valore attribuito al lavoro (3 item).

Per ogni affermazione proposta, è stato chiesto di esprimere il grado di accordo/disaccordo utilizzando una scala Likert a 5 intervalli (da 'Per niente d'accordo' a 'Del tutto d'accordo').

Sui punteggi ottenuti in ciascuna scala è stata effettuata un'analisi fattoriale preliminare, condotta con il metodo delle componenti principali (rotazione Varimax), al fine di identificare il pool di item che meglio rappresentano le variabili considerate. In riferimento alle risorse di resilienza, l'indicatore individuato si compone di 12 item, comprende tutte le dimensioni considerate e risulta avere un buon

**Tabella 3.27.** Risorse di resilienza.

	N	Media	Dev.Std
Quando qualcosa va storto, cerco subito una soluzione	558	3,67	,77
Prendo subito l'iniziativa anche quando gli altri non lo fanno	557	3,26	,94
Più l'obiettivo è difficile da raggiungere, più mi attira	556	3,28	,99
Anche quando le cose sembrano senza speranza, continuo a lottare per raggiungere i miei obiettivi	557	3,53	,89
Prendo subito le occasioni che si presentano per raggiungere i miei obiettivi	557	3,52	,81
Sono sufficientemente sicura/o di me per provare modi diversi di fare	557	3,40	,79
Sono capace di agire in modo adeguato in qualsiasi situazione	553	3,35	,76
Di solito di fronte agli ostacoli aumento i miei sforzi	555	3,63	,86
In qualsiasi situazione mi trovi, penso di avere a disposizione modi diversi per affrontarla	558	3,49	,76
Mi piace considerare alternative differenti per gestire un problema	557	3,58	,75
Sono in grado di trovare soluzioni praticabili per problemi apparentemente irrisolvibili	555	3,35	,86
Di solito non rimango a lungo bloccata/o di fronte ad un'occasione persa	556	3,12	1,02
Index_Risorse di resilienza	558	3,42	,49

livello di affidabilità interna con un valore dell'alpha di Cronbach pari a 81%.

In riferimento alle risorse di occupabilità, l'indicatore selezionato si compone di 10 item e risulta avere un buon livello di affidabilità interna con un valore dell'alpha di Cronbach pari a 77%.

I risultati dell'analisi fattoriale eseguita per la definizione dell'indicatore 'risorse di occupabilità' hanno portato a non considerare il 'valore attribuito al lavoro' come componente dell'indicatore stesso, ma come dimensione indipendente. Si è scelto quindi di selezionare tra gli item di tale dimensione quello con maggior livello di saturazione (.828) sul fattore di riferimento.

L'analisi delle medie ottenute sui singoli item di ciascun indicatore ha poi consentito di categorizzare i punteggi in due livelli<sup>14</sup>:

14. Nei paragrafi successivi verranno utilizzati i seguenti acronimi in riferimento ai diversi livelli di risorse:

— RA = livello medio-alto di risorse di resilienza;

**Tabella 3.28.** Risorse di occupabilità.

	N	Media	Dev.Std
Mi sembra di essere una persona aperta ai cambiamenti lavorativi	558	3,58	,87
Mi sembra in generale di accettare i cambiamenti lavorativi	556	3,48	,85
Riesco ad adattarmi ai cambiamenti nella circostanze lavorative	557	3,65	,77
Se svolgo un lavoro per la prima volta senza riuscire a farlo, continuo a provarci fino a che non imparo	557	3,88	,78
Quando decido di fare qualcosa per la mia carriera, vado dritto all'obiettivo	554	3,58	,82
Quando ho da fare qualcosa che non mi piace ma che aiuterà la mia carriera, vado avanti finché non riesco	555	3,53	,87
Per me i cambiamenti al lavoro hanno solitamente dei risvolti positivi	551	3,18	,92
Riflettere su di me mi aiuta a comprendere il significato della mia vita professionale	557	3,54	,90
Quando faccio progetti per la mia carriera, sono sicura/o di essere in grado di realizzarli	553	3,06	,83
Mi prendo del tempo per riflettere sugli eventi che capitano nella mia vita professionale	556	3,35	,85
Index_Risorse di occupabilità	558	3,47	,49

**Tabella 3.29.** Valore attribuito al lavoro.

	N	Media	Dev. std
Lavorare è la cosa più importante nella vita	558	3,16	1,13

— livello medio-alto

- *Risorse di resilienza* (RA): le persone con livelli di resilienza medio-alti sono in grado di far fronte efficacemente agli eventi sfavorevoli e alle circostanze complesse. Sono innanzitutto consapevoli che in qualsiasi situazione occorre lavorare al fine di fare emergere le opzioni e le alternative disponibili, sono orientate a cogliere le opportunità emergenti e sono pertanto dotate di un'adeguata flessibilità funzionale all'inserimento in contesti diversi. Tale processo è favorito da buoni livelli di proattività; sono tenaci nel perseguire gli obiettivi professionali e non, ma sono anche capaci di modificarli o procrastinarli sa fronte di un corretto esame di realtà.
- *Risorse di occupabilità* (OA): le persone con livelli medio-alti di risorse di occupabilità sono in grado di gestire con efficacia e autonomia il proprio percorso lavorativo grazie alla loro predisposizione ad accettare il cambiamento; sono disponibili ad aggiornarsi e a sperimentarsi in nuovi compiti ed esperienze lavorative. Queste persone considerano il lavoro tra le loro priorità e sono in grado di pianificare strategie per lo sviluppo della propria carriera. Inoltre, la riflessione consapevole sul senso del proprio agire e sugli eventi che si susseguono nella propria sfera professionale favorisce l'apprendimento e la definizione di modalità di lavoro funzionali alla fluidità dell'attuale mercato del lavoro.

— livello basso

- *Risorse di resilienza* (RB): le persone poco resilienti si adattano con difficoltà e faticano a gestire l'incertezza legata alla realizzazione dei propri obiettivi anche a fronte di una modesta capacità di cogliere le occasioni funzionali al perseguimento di tali obiettivi. Analogamente, una certa rigidità cognitiva rende complessa una revi-

- RB = livello basso di risorse di resilienza;
- OA = livello medio-alto di risorse di occupabilità;
- OB = livello basso di risorse di occupabilità.

**Tabella 3.30.** Livelli di risorse di resilienza e di occupabilità.

	N	%	Minimo	Massimo	Media	Dev.st.	P < 0,05
Risorse di resilienza							,000
Livello basso	120	22	2,08	3,00	2,79	,22	
Livello medio-alto	438	78	3,08	4,92	3,60	,39	
Risorse di occupabilità							,000
Livello basso	115	21	2,00	3,00	2,82	,20	
Livello medio-alto	443	79	3,10	5,00	3,63	,39	

sione funzionale degli obiettivi coerente alle condizioni del contesto entro cui poterli perseguire.

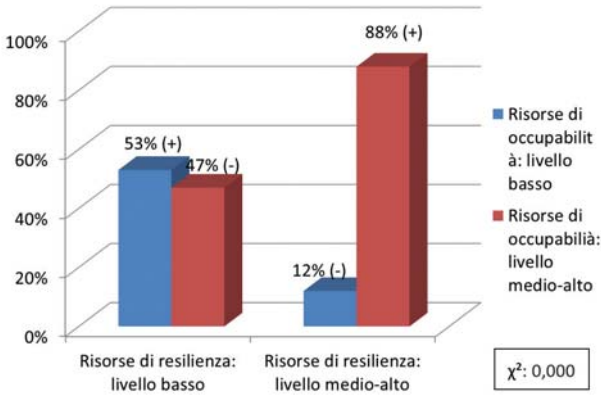
- *Risorse di occupabilità (OB)*: le persone con bassi livelli di risorse di occupabilità temono il cambiamento. Non è molto lo spazio dedicato al lavoro nella loro vita, in termini di valore e motivazione, e questo incide sullo sviluppo della propria identità professionale. Colgono con fatica le possibili alternative perché non credono di poter gestire autonomamente e in maniera efficace il proprio percorso lavorativo o i nuovi compiti che si trovano ad affrontare.

La tabella 3.30 mostra le differenze significative tra le medie relative ai livelli identificati per singolo indicatore (risorse di resilienza, risorse di occupabilità) ottenute attraverso l'analisi della varianza (ANOVA univariata).

Le persone con bassi livelli di risorse di resilienza (RB) sono in prevalenza quelle con bassi livelli di risorse di occupabilità (OB). Analogamente, e in modo anche più evidente, tra i partecipanti che hanno dimostrato di avere un livello di risorse di resilienza medio-alto (RA), la maggior parte ha anche un elevato livello di risorse di occupabilità (OA)<sup>15</sup>.

15. Quando è stato applicato il test  $\chi^2$ , all'interno dei grafici è indicata la significatività dei residui standardizzati:

- (+) il valore osservato è significativamente > del valore atteso;
- (-) il valore osservato è significativamente < del valore atteso.



**Figura 3.34.** Risorse di resilienza per risorse di occupabilità (livelli basso/medio-alto).

### 3.7.4. Analisi delle differenze nei livelli di risorse psicologiche

Nel presente paragrafo vengono presentati i risultati emersi relativi alle relazioni che intercorrono tra le risorse di resilienza, le risorse di occupabilità, il valore attribuito al lavoro e le caratteristiche del campione (caratteristiche personali, demografiche e del capitale umano, caratteristiche del percorso lavorativo, attività di formazione, servizi dell’agenzia per il lavoro, opportunità di sviluppo in azienda).

Verranno presentate le relazioni più rilevanti emerse dall’analisi svolta attraverso l’utilizzo del test chi-quadro ( $\chi^2$ ) e l’analisi della varianza (ANOVA univariata; P value > 0,05).

#### Risorse di resilienza

Dall’analisi delle relazioni intercorrenti tra le caratteristiche personali e demografiche dei soggetti e i livelli di resilienza è emersa un’influenza della sola variabile di genere. Il 67% dei soggetti con bassi livelli di resilienza sono femmine.

I livelli di resilienza mostrano una relazione anche con alcuni aspetti relativi alla fruizione di percorsi di formazione, ed in particolare, con i livelli di partecipazione dei soggetti alle diverse attività formative, il numero medio di giorni dedicati alla formazione e con

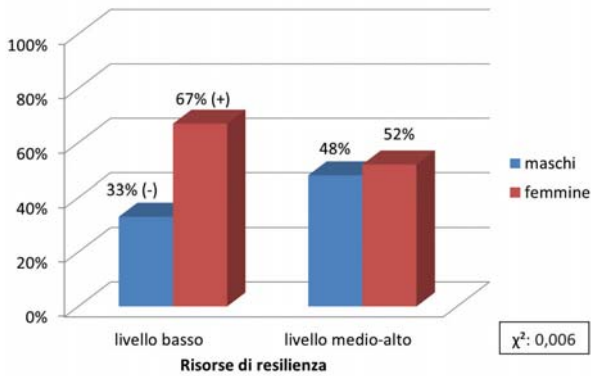


Figura 3.35. Risorse di resilienza per genere.

la varietà di tipologie di formazione (aziendali, proposte dall'agenzia per il lavoro e finanziate personalmente o da enti terzi).

Nel gruppo RA il 61% ha partecipato ad attività formative. Nel gruppo RB, al contrario, la maggioranza (54%) dei soggetti non ha fruito di attività formativa nell'ultimo anno e mezzo. È in questo gruppo (RB) che si individuano le differenze più significative: più della metà dei soggetti non ha effettuato nessuna giornata di formazione negli ultimi 18 mesi (53%) e soltanto l'11% dichiara di aver partecipato a più di 30 giorni di formazione; allo stesso modo, inoltre, coloro che non hanno aderito ad alcuna attività formativa rappresentano il 54%, mentre solo il 2% dichiara di aver aderito a tutte le offerte formative proposte.

Tale andamento si riscontra anche in riferimento alle attività formative proposte dall'azienda/e in cui i soggetti hanno lavorato negli ultimi 18 mesi. Le differenze più significative infatti si riscontrano nel gruppo RB all'interno del quale la maggior parte dei soggetti non ha partecipato a periodi di apprendimento aziendali né on the job (79%) né in aula (84%).

In riferimento al ruolo giocato dall'agenzia per il lavoro nel favorire lo sviluppo del percorso professionale e l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, si osserva che le persone con un livello medio-alto di risorse di resilienza valutano più positivamente i servizi offerti dall'agenzia per il lavoro. In particolare, i più resilienti (RA) valutano in modo più positivo i servizi di intermediazione proposti.

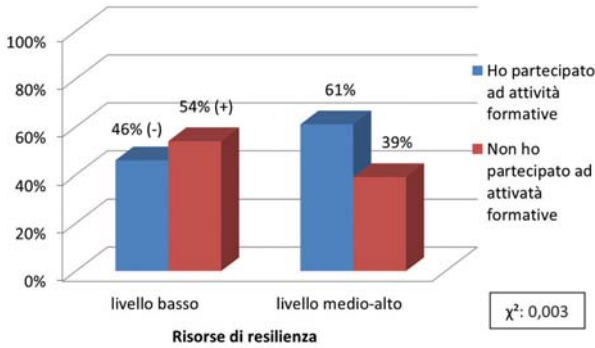


Figura 3.36. Risorse di resilienza per partecipazione ad attività di formazione.

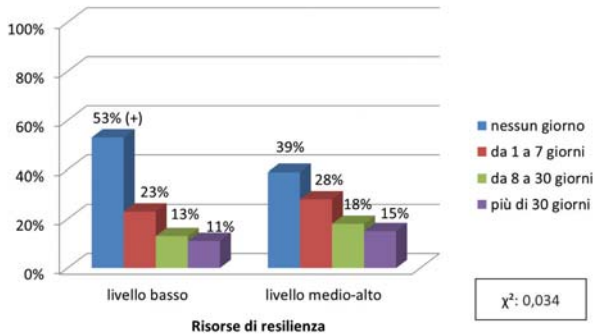
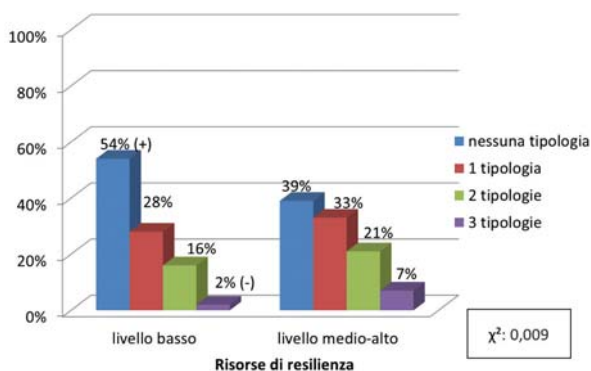


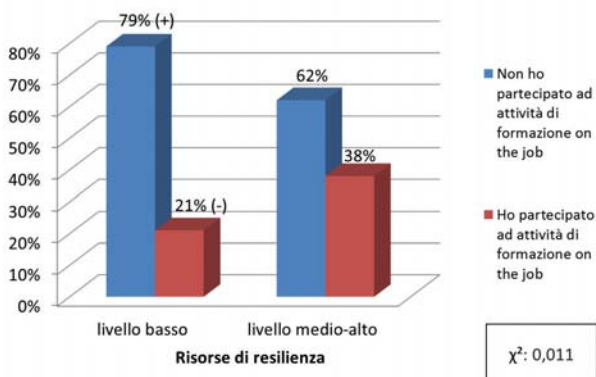
Figura 3.37. Risorse di resilienza per numero medio di giorni di formazione.

Con riferimento alle opportunità di sviluppo nell'azienda/ e in cui gli intervistati hanno lavorato nell'ultimo anno e mezzo i risultati mettono in evidenza che in media il gruppo RA considera più rilevante il ruolo dell'azienda/ e nel sostegno al proprio percorso professionale.

Dai risultati emersi dalle analisi condotte sulle variabili prese sin qui in esame, a partire dai livelli di risorse di resilienza, emerge quindi che, gli intervistati con basse risorse utilizzabili per gestire le criticità connesse alle transizioni lavorative – in prevalenza donne – faticano più di altri a cogliere le opportunità presenti, sia in termini di apprendimento che di effettivo sviluppo professionale, come è emerso in

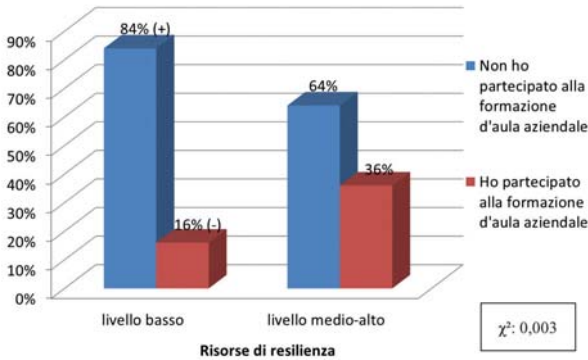


**Figura 3.38.** Risorse di resilienza per tipologie formative (finanziati dall'azienda/e, dall'agenzia per il lavoro, personalmente o da enti terzi).



**Figura 3.39.** Risorse di resilienza per partecipazione ad attività di formazione on the job.

maniera evidente in relazione ai vari aspetti delle attività formative proposte. I soggetti con bassi livelli di risorse, inoltre, difficilmente considerano l'agenzia per il lavoro un interlocutore efficace per la sostenibilità del percorso occupazionale. Al contrario, i soggetti con risorse medio-alte riconoscono il vantaggio competitivo che il rapporto con l'agenzia può generare valutando i servizi offerti, come l'orientamento e il contatto con potenziali datori di lavoro, più utili ed efficaci. Gli intervistati più resilienti, infine, considerano in maniera più positiva anche il sostegno aziendale, attribuendo particolare



**Figura 3.40.** Risorse di resilienza per partecipazione ad attività di formazione aziendale.

**Tabella 3.31.** Risorse di resilienza per supporto offerto dall'agenzia per il lavoro.

	N	Media	Dev.Std.	P<0,05
Servizi dell'agenzia per il lavoro				,011
Risorse di resilienza: livello basso	81	2,39	,73	
Risorse di resilienza: livello medio-alto	313	2,63	,73	
Servizi a supporto dell'inserimento lavorativo	,000			
Risorse di resilienza: livello basso	103	2,74	,74	
Risorse di resilienza: livello medio-alto	375	3,04	,73	

**Tabella 3.32.** Risorse di resilienza per supporto offerto dall'azienda/e.

	N	Media	Dev.Std.	P<0,05
Opportunità di sviluppo in azienda				,000
Risorse di resilienza: livello basso	120	2,47	,63	
Risorse di resilienza: livello medio-alto	420	2,77	,61	

valore alle organizzazioni che hanno favorito le possibilità di apprendimento, acquisizione di maggior autonomia, sviluppo della capacità di *problem solving* e hanno promosso la diversificazione dell'attività lavorativa e la collaborazione<sup>16</sup>.

16. Dalle analisi compiute non risultano relazioni statisticamente significative tra le risorse di resilienza e le seguenti variabili:

— caratteristiche personali: cittadinanza, età, titolo di studio;

## Risorse di occupabilità

Dall'analisi delle relazioni intercorrenti tra le caratteristiche personali e demografiche dei soggetti e i livelli di risorse di occupabilità è emersa una relazione significativa con l'età. È interessante sottolineare che il 42% del gruppo OA sono giovani, mentre nel gruppo OB la maggior parte ha un'età compresa tra i 31 e i 50 anni (61%) e i giovani sono solo il 29%.

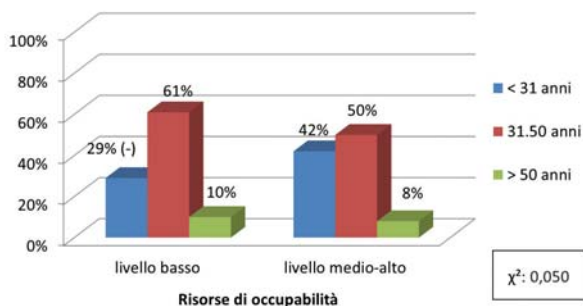


Figura 3.41. Risorse di occupabilità per età.

Le risorse di occupabilità sono significativamente associate ad aspetti del percorso lavorativo quali l'esperienza lavorativa e il tempo di lavoro cumulato negli ultimi 18 mesi considerati tutti i lavori svolti e, in entrambi i livelli di risorse (OA-OB) la maggioranza ha un'anzianità lavorativa compresa tra 10 e 20 anni e ha lavorato più di 6 mesi. Le differenze più significative si evidenziano nel gruppo OB: in questo gruppo si rileva un maggior numero di soggetti con un'esperienza lavorativa compresa tra i 5 e i 10 anni che hanno lavorato meno di 6 mesi nell'ultimo anno e mezzo.

Sono emerse differenze significative anche rispetto al riconoscimento dell'utilità della formazione, sia essa erogata dall'agenzia per

- percorso lavorativo: anzianità lavorativa; durata della relazione con l'agenzia per il lavoro. Considerati gli ultimi 18 mesi: tempo complessivo di lavoro cumulato; numero di aziende in cui i soggetti hanno lavorato; tempo massimo di lavoro cumulato presso la stessa azienda; qualifica ricoperta in prevalenza; livello di skills; tipologia contrattuale prevalente; dimensioni azienda prevalente; settore economico di lavoro prevalente.

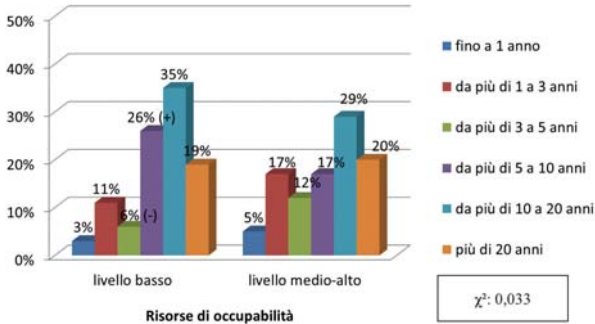


Figura 3.42. Risorse di occupabilità per esperienza lavorativa.

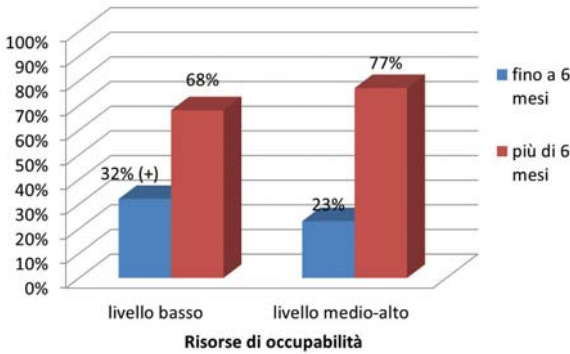


Figura 3.43. Risorse di occupabilità per tempo di lavoro cumulato negli ultimi 18 mesi.

il lavoro o dall'azienda/e, in quanto il gruppo OA coglie maggiormente l'opportunità di sviluppare quelle competenze trasversali che permetteranno di svolgere con più facilità lavori differenti in diversi contesti organizzativi.

Rispetto ai servizi di supporto offerti dall'agenzia per il lavoro, si osserva che sempre il gruppo OA valuta più positivamente il contributo dell'agenzia, ed in particolare il servizi di supporto all'inserimento lavorativo.

Inoltre, il gruppo OA considera mediamente in maniera più positiva anche le opportunità di sviluppo ricevute nell'azienda/e in cui ha lavorato nell'ultimo anno e mezzo.

**Tabella 3.33.** Risorse di occupabilità per competenze sviluppate attraverso le attività formative.

	N	Media	Dev.Std.	P<0,05
Utilità della formazione offerta dall'agenzia per il lavoro allo sviluppo di competenze trasversali per svolgere diversi lavori e applicabili in diversi contesti aziendali				,019
Risorse di occupabilità: livello basso	11	2,27	,79	
Risorse occupabilità: livello medio-alto	39	3,08	1,01	
Utilità della formazione offerta dall'azienda/e allo sviluppo di competenze trasversali per svolgere diversi lavori e applicabili in diversi contesti aziendali				,009
Risorse di occupabilità: livello basso	31	2,32	1,12	
Risorse di occupabilità: livello medio-alto	146	2,96	1,25	

**Tabella 3.34.** Risorse di occupabilità per supporto offerto dall'agenzia per il lavoro.

	N	Media	Dev.Std.	P<0,05
Servizi dell'agenzia per il lavoro				,011
Risorse di occupabilità: livello basso	81	2,39	,73	
Risorse di occupabilità: livello medio-alto	313	2,63	,73	
Servizi a supporto dell'inserimento lavorativo				,000
Risorse di occupabilità: livello basso	103	2,74	,74	
Risorse di occupabilità: livello medio-alto	375	3,04	,73	

**Tabella 3.35.** Risorse di occupabilità per opportunità di sviluppo in azienda/e.

	N	Media	Dev.Std.	P<0,05
Opportunità di sviluppo in azienda/e				,000
Risorse occupabilità: livello basso	120	2,47	,63	
Risorse di occupabilità: livello medio-alto	420	2,77	,61	

**Tabella 3.36.** Valore attribuito al lavoro per caratteristiche personali.

	N	Media	Dev.Std.	P<0,05
Cittadinanza				0,000
Italiani	505	3,10	1,12	
Stranieri	53	3,70	1,05	
Età				0,013
Fino a 30 anni (a)	220	3,04C	1,09	
31-40 anni (b)	145	3,07	1,13	
41-50 anni (c)	149	3,36a	1,14	
51 anni e oltre (d)	44	2,43	1,15	
Titolo di studio				0,000
Licenza elementare/ media inferiore (a)	144	3,54C	1,05	
Licenza media superiore (b)	296	3,08	1,12	
Laurea (c)	118	2,90a	1,13	

**Tabella 3.37.** Valore attribuito al lavoro per percorso lavorativo.

	N	Media	Dev.Std.	P<0,05
Esperienza lavorativa				0,010
<3 anni a	116	3,04	1,13	
3-10 anni b	163	3,00C	1,11	
>10 anni c	279	3,30b	1,12	
Livello di skill				0,019
Low skill a	72	2,90C	1,12	
Medium skill b	338	3,14	1,10	
High skill c	148	3,34a	1,18	

Sono stati poi considerati i risultati ottenuti dall'analisi delle associazioni significative tra il valore attribuito al lavoro, le caratteristiche personali dei soggetti e il percorso lavorativo.

I dati mostrano che la valutazione circa l'importanza del lavoro nel proprio orizzonte di valori si differenzia significativamente in funzione di alcune variabili anagrafiche quali la cittadinanza, l'età e il titolo di studio. Mediamente attribuiscono più importanza al lavoro: gli stranieri, i soggetti di età compresa tra 41 e 50 anni e quelli in possesso di licenza media inferiore.

Il grado di importanza attribuito alla sfera lavorativa differisce significativamente anche rispetto ad alcuni elementi del percorso professionale dei soggetti ed in particolare l'esperienza lavorativa e il livello di *skill* associato all'occupazione prevalente, svolta negli ultimi 18 mesi. I risultati delle analisi mostrano che chi ha più di 10 anni di esperienza lavorativa e chi ha un alto livello di *skill* considera il lavoro come un elemento centrale nel proprio orizzonte di valori.

In sintesi, un livello medio-alto di risorse di occupabilità permette di riconoscere l'importanza che oggi assume l'acquisizione di competenze trasversali e grazie a tale consapevolezza i soggetti sfruttano la formazione come mezzo per apprendere nuove modalità di inserimento nel contesto lavorativo, considerano positivamente i servizi dell'agenzia per il lavoro come strumento per trovare un'occupazione e il supporto offerto dall'azienda/e per aprirsi alternative e possibilità di sviluppo professionale. Vivere le fasi di transizione come un'occasione di riflessione circa la propria identità professionale consente di recepire con maggior prontezza gli stimoli presenti nei contesti di lavoro cogliendo le opportunità più in linea con le proprie aspettative professionali.

Un livello basso di risorse di occupabilità invece, limita l'orientamento dei soggetti verso le opportunità offerte dall'agenzia in quanto la carenza di tali risorse porta la persona a percepire maggiori difficoltà nel cambiamento tanto quanto nello svolgimento delle attività lavorative connesse alle diverse missioni proposte, non riuscendo trasformare positivamente i propri percorsi professionali e la propria identità lavorativa. La necessità di mantenersi aperti all'apprendimento viene vissuta come un vincolo nei confronti dei quali si oppone resistenza così come al cambiamento e alle eventuali possibilità ad esso connesse. Livelli bassi di risorse di occupabilità sono più tipicamente riscontrabili nella fascia di età compresa tra i 31 e i 50 anni, con anzianità lavorativa compresa tra i 5 e i 10 anni. Si tratta quindi di una fascia di popolazione estremamente vulnerabile in condizione di crisi. A parità di altre condizioni<sup>17</sup>, nell'ultimo anno, i soggetti con basse risorse di occupabilità hanno lavorato significativamente meno dei soggetti con livelli di risorse medio-alti.

L'implementazione di servizi quali l'analisi del curriculum vitae, la definizione del piano di sviluppo professionale e la verifica dell'andamento delle missioni risultano dirimenti per coloro che hanno la

17. Dalle analisi compiute non risultano relazioni statisticamente significative tra le risorse di occupabilità e le seguenti variabili:

- caratteristiche personali: cittadinanza; genere; titolo di studio
- percorso lavorativo: durata della relazione con l'agenzia per il lavoro. Considerati gli ultimi 18 mesi: numero di aziende in cui i soggetti hanno lavorato; tempo massimo di lavoro cumulato presso la stessa azienda; qualifica ricoperta in prevalenza; livello di skills; tipologia contrattuale prevalente; dimensioni azienda prevalente; settore economico di lavoro prevalente.

necessità di chiarire gli obiettivi da raggiungere e definire le strategie da adottare.

In conclusione è interessante riprendere anche il dato emerso in relazione al valore attribuito al lavoro che è risultato associato ad alcune caratteristiche personali, ad aspetti del percorso lavorativo e all'importanza attribuita al supporto offerto dai diversi attori coinvolti. Il lavoro è infatti più importante per gli stranieri, per coloro che, avendo un'età compresa tra 41 e 50 anni, hanno acquisito una specifica identità lavorativa e una buona posizione lavorativa, oggi messa in discussione.

### 3.7.5. Risorse di resilienza, risorse di occupabilità e outcome di occupabilità

Di seguito vengono presentati i risultati relativi al grado e al tipo di associazione esistente tra le risorse di resilienza, le risorse di occupabilità e gli indici di occupabilità identificati, ovvero occupabilità attuale, occupabilità percepita ex-post, occupabilità percepita ex-ante.

Riportiamo i risultati statisticamente significativi ( $P$  value  $> 0,05$ ) dell'analisi della varianza (ANOVA univariata) e del test chi-quadro ( $\chi^2$ ).

#### Risorse di resilienza e occupabilità percepita ex-ante

Il gruppo RA si percepisce mediamente più occupabile rispetto al gruppo con bassi livelli di resilienza (RB). Nello specifico, si osserva una differenza statisticamente significativa tra i livelli di risorse di resilienza con riferimento alla possibilità percepita di trovare un lavoro adeguato alla propria formazione ed esperienza professionale: sono i più resilienti a ritenere mediamente più probabile trovare un lavoro che permetta loro di sfruttare le conoscenze e le competenze acquisite mantenendo una coerenza circa la propria identità professionale.

#### Risorse di resilienza e occupabilità percepita ex-post

I risultati emersi dimostrano che il gruppo RA valuta in maniera più positiva il proprio percorso professionale.

I dati premettono di rilevare che tra i livelli di risorse di resilienza risultano differenze statisticamente significative rispetto alla percezione di alcuni aspetti del percorso professionale. Si osserva come gli

**Tabella 3.38.** Risorse di resilienza per occupabilità percepita ex-ante.

	N	Media	Dev.Std.	P<0,05
Occupabilità percepita ex-ante				,028
Risorse di resilienza: livello basso	118	2,09	,80	
Risorse di resilienza: livello medio-alto	434	2,30	,91	
Possibilità di trovare un lavoro adeguato alla propria formazione ed esperienza professionale				,001
Risorse di resilienza: livello basso	118	2,00	,86	
Risorse di resilienza: livello medio-alto	434	2,35	1,07	

**Tabella 3.39.** Risorse di resilienza per occupabilità percepita ex-post.

	N	Media	Dev.Std.	P<0,05
Occupabilità percepita ex-post				,001
Risorse di resilienza: livello basso	118	2,47	,73	
Risorse di resilienza: livello medio-alto	430	2,75	,78	
Conoscenza, competenze, capacità				,002
Risorse di resilienza: livello basso	118	2,92	,99	
Risorse di resilienza: livello medio-alto	434	3,25	1,03	
Crescita in termini di responsabilità (posizione lavorativa)				,001
Risorse di resilienza: livello basso	120	2,36	1,00	
Risorse di resilienza: livello medio-alto	435	2,73	1,15	
Stabilità del rapporto di lavoro				,045
Risorse di resilienza: livello basso	120	2,43	1,01	
Risorse di resilienza: livello medio-alto	435	2,67	1,18	

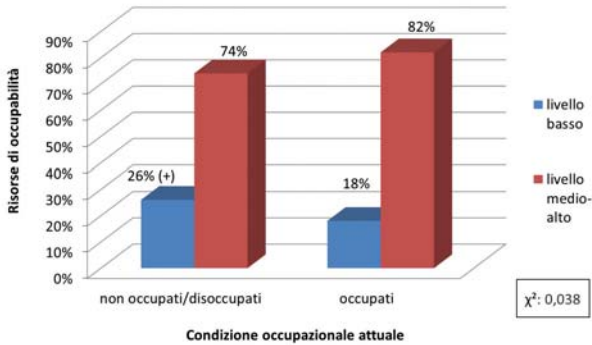
RA considerino mediamente più rilevante il cambiamento avvenuto nell'ultimo anno e mezzo sia in termini di skill acquisite sia rispetto alla propria posizione lavorativa e alla stabilità del/i rapporto/i di lavoro.

In sintesi, a parità di condizioni, chi è più flessibile e proattivo nel perseguimento dei propri obiettivi professionali e non, nonostante gli impedimenti che il contesto odierno pone, è in grado di prefigurare la propria permanenza attiva nel mercato del lavoro. I risultati ottenuti permettono di associare le risorse di resilienza anche ad aspetti dell'attività lavorativa strettamente connessi al benessere psicologico e alla soddisfazione lavorativa. Sentirsi competenti in ciò che si fa, acquisire maggior responsabilità ed autonomia e stringere relazioni professionali significative sono elementi essenziali, che favoriscono lo sviluppo professionale. La resilienza favorisce dunque la presa di decisione circa le azioni da mettere in campo per la propria crescita professionale e apre a nuove possibilità di apprendimento permettendo di cogliere opportunità professionali altrimenti non

accessibili.

### Risorse di occupabilità e occupabilità attuale

La maggior parte dei soggetti attualmente occupati dispone di un livello medio-alto di risorse di occupabilità (82%). La differenza tra la condizione attuale di occupazione è però principalmente imputabile alla scarsità di risorse che costituisce un fattore penalizzante più di quanto l'abbondanza di risorse non sia da considerare un elemento di facilitazione. Si riscontra infatti una percentuale (26%) significativamente più elevata di soggetti con basse risorse di occupabilità tra coloro che attualmente non sono occupati o sono disoccupati.



**Figura 3.44.** Risorse di occupabilità per occupabilità attuale.

### Risorse di occupabilità e occupabilità percepita ex-post

I soggetti che hanno più risorse di occupabilità considerano in maniera più positiva le opportunità di miglioramento del proprio percorso lavorativo. In particolare, la valutazione compiuta dagli intervistati in merito all'acquisizione di nuove competenze, alla crescita della propria posizione lavorativa e al consolidamento del/i rapporto/i lavorativo/i, è significativamente più positiva proprio per coloro che hanno un livello medio-alto di risorse di occupabilità.

Dai risultati sin qui presentati emerge che coloro che hanno più risorse di occupabilità risultano al momento occupati in misura maggiore rispetto agli OB. Analogamente alla tendenza riscontrata per

**Tabella 3.40.** Risorse di occupabilità per occupabilità percepita ex-post.

	N	Media	Dev.Std	P<0,05
Occupabilità percepita ex-post				,001
Risorse di occupabilità: livello basso	112	2,47	,79	
Risorse di occupabilità: livello medio-alto	436	2,75	,77	
Conoscenza, competenze, capacità				,000
Risorse di occupabilità: livello basso	112	2,87	1,01	
Risorse di occupabilità: livello medio-alto	440	3,26	1,02	
Crescita in termini di responsabilità (posizione lavorativa)				,009
Risorse di occupabilità: livello basso	114	2,40	1,04	
Risorse di occupabilità: livello medio-alto	441	2,71	1,14	
Stabilità del rapporto di lavoro				,006
Risorse di occupabilità: livello basso	115	2,36	1,00	
Risorse di occupabilità: livello medio-alto	441	2,69	1,18	

le risorse di resilienza, inoltre, anche per le risorse di occupabilità risulta che le persone più capaci di gestire con efficacia il proprio percorso lavorativo hanno anche una percezione più positiva del proprio miglioramento professionale. La predisposizione all'esperienza del cambiamento rende più disponibili ad aggiornare ed adattare costantemente il proprio sapere e saper fare. Infine, la capacità di costruire significati sul proprio agire favorisce una nuova pensabilità positiva e avvia processi di apprendimento e sperimentazione di nuove possibilità.

### 3.7.6. *Il ruolo delle risorse psicologiche*

Considerando nel complesso i risultati relativi ai livelli di resilienza generale e di risorse di occupabilità emerge in primo luogo la sostanziale indipendenza delle risorse psicologiche prese in esame in questa indagine rispetto alle caratteristiche personali, ai percorsi lavorativi e alle componenti inerenti al capitale umano e sociale. Si tratta di un dato rilevante in quanto consente di ipotizzare interventi di valenza generale, orientati allo sviluppo di tali risorse.

Livelli medio-alti di risorse risultano essere positivamente associati alla percezione di occupabilità e del miglioramento del percorso professionale, indicatori che la letteratura di riferimento mette in evidenza come elementi predittivi di un reale inserimento/re-inserimento lavorativo.

Tuttavia, con riferimento al campione oggetto della presente indagine, l'incidenza delle risorse psicologiche è emersa in controtuce,

non solo evidenziando associazioni positive tra livelli medio-alti di risorse e outcome positivi ma soprattutto evidenziando la penalizzazione associata a bassi livelli di risorse, che identificano soggetti più vulnerabili in quanto non attrezzati per affrontare attivamente “the turbulent unpredictability” (Smith, 2010) dell’attuale mercato del lavoro. Tale esito indica che l’implementazione e la promozione del capitale psicologico assume un ruolo strategico nel favorire l’occupabilità delle fasce della popolazione considerate ‘più a rischio’, in fase di transizione lavorativa.

### **Conclusioni e prospettiva**

L’indagine ha previsto l’identificazione dei diversi profili di occupabilità individuale - occupabilità attuale, occupabilità percepita ex-post, occupabilità percepita ex-ante - per un campione di lavoratori temporanei e l’individuazione e l’analisi delle determinanti personali e del contesto utili a promuoverne lo sviluppo. I risultati delle analisi mostrano che l’occupabilità individuale è il risultato di fattori personali, quali alcune caratteristiche individuali/demografiche, del capitale umano e le risorse psicologiche, e fattori situazionali, tra cui le caratteristiche del percorso lavorativo, la partecipazione ad attività di formazione, opportunità di sviluppo per i lavoratori in azienda e la qualità dei servizi di supporto offerti dall’agenzia per il lavoro. In tabella 3.41 sono sintetizzate le variabili che, dalle analisi realizzate, sono emerse associarsi positivamente al grado di occupabilità individuale; per ragioni di chiarezza espositiva le determinanti dell’occupabilità sono state riportate distintamente in funzione dei tre diversi indicatori utilizzati (dalla tabella sono escluse le variabili personali e di contesto per le quali non sono emerse relazioni statisticamente significative con nessuno dei tre gli indicatori di occupabilità considerati).

Dall’indagine emerge innanzitutto che le probabilità di avere successo nel mercato ed affrontare positivamente eventuali cambiamenti che possono emergere nel corso del proprio percorso di carriera differisce in funzione dell’età anagrafica e della cittadinanza. Ad essere più “occupabili” sono innanzitutto i giovani (meno di 30 anni); essi esprimono un giudizio più positivo circa i risultati ottenuti nella propria carriera recente, in termini di crescita professionale, stabilità lavorativa e livelli di reddito e, a differenza dei lavoratori più adulti, valutano più positivamente anche le proprie chance di trovare una

Tabella 3.41. Le determinanti di ricostruzione dell'occupabilità.

	Occupabilità attuale (condizione occupazionale attuale)	Occupabilità percepita ex-post (valutazione dei risultati ottenuti nella carriera)	Occupabilità percepita ex-ante (valutazione soggettiva delle chance lavorative future)	Pesi
Caratteristiche personali e demografiche	Italiani			+
		Stranieri Persone giovani sotto i 30 anni	Stranieri Persone giovani sotto i 30 anni	++ ++
Capitale umano	Laureati (o titolo di studio superiore)	Laureati (o titolo di studio superiore)		++
	Lavoratori qualificati (high skill)	Lavoratori qualificati (high skill)		++
		Persone da poco entrate nel mercato del lavoro	Persone da poco entrate nel mercato del lavoro	++
Caratteristiche del percorso lavorativo	Tempo di lavoro cumulato superiore ai 6 mesi	Tempo di lavoro cumulato superiore ai 6 mesi		++
	Tempo di lavoro presso la stessa azienda superiore ai 6 mesi	Tempo di lavoro presso la stessa azienda superiore ai 6 mesi		++
	Occupati con contratti a tempo indeterminato		Esperienze presso più datori di lavoro	+
Risorse psicologiche	Risorse di occupabilità	Risorse di occupabilità		++
Sviluppo in azienda		Risorse di resilienza	Risorse di resilienza	++
		Elevate opportunità di sviluppo sul posto di lavoro	Elevate opportunità di sviluppo sul posto di lavoro	++
Servizi dell'agenzia per il lavoro	Servizi a supporto all'inserimento lavorativo	Servizi a supporto all'inserimento lavorativo	Servizi a supporto all'inserimento lavorativo	+++
	Servizi a supporto alla carriera	Servizi a supporto alla carriera	Servizi a supporto alla carriera	+++

Note:

+: associazione positiva (e statisticamente significativa) con uno dei tre indicatori di occupabilità;

++: associazione positiva (e statisticamente significativa) con due dei tre indicatori di occupabilità;

+++ : associazione positiva (e statisticamente significativa) con tutti e tre gli indicatori di occupabilità.

nuova occupazione qualora ciò si rendesse necessario. Più controverso il segno della relazione tra cittadinanza ed occupabilità; se per gli italiani sembra più facile mantenere e/o trovare una nuova occupazione nel tempo, sono invece gli stranieri ad esprimere un giudizio complessivamente più positivo circa i risultati raggiunti nella propria carriera recente e a mostrarsi mediamente più “ottimisti” rispetto alle proprie chance occupazionali future.

Il capitale umano è una dimensione strategica per promuovere e sostenere il successo lavorativo nel tempo. Innanzitutto, il fatto di aver ottenuto un titolo di studio universitario (o post-universitario) si associa a migliori transizioni nel mercato del lavoro e garantisce nel tempo anche migliori prospettive di carriera e di sviluppo professionale. In secondo luogo, emerge un’associazione significativa tra il livello di qualifica del lavoratore e alcuni indicatori di occupabilità; ad avere maggiori chance di successo nel mercato del lavoro in termini di transizioni e sviluppo di carriera sono infatti i lavoratori più qualificati (i così detti lavoratori high skill). Infine, in antitesi rispetto ai sostenitori della teoria del capitale umano, gli anni di esperienza lavorativa non sembrano garantire ai lavoratori migliori risultati occupazionali nel tempo; al contrario, sono coloro che sono presenti da poco tempo nel mercato del lavoro, non solo ad esprimere maggiore soddisfazione circa i risultati ottenuti nella propria (pur breve) carriera, ma anche a ritenere di avere migliori chance di trovare una nuova occupazione nel mercato del lavoro esterno.

Le risorse psicologiche, intese come l’insieme di risorse di resilienza e risorse di occupabilità, a vario titolo, favoriscono i processi di adattamento alle transizioni lavorative e lo sviluppo dei percorsi lavorativi aumentando le possibilità di trovare e mantenere un’occupazione ‘sostenibile’ nel tempo. Medio-alti livelli di risorse di resilienza si associano ad una valutazione più positiva del miglioramento del proprio percorso lavorativo (occupabilità ex-post) e della possibilità di trovare una nuova occupazione nel mercato del lavoro (occupazione ex-ante). Medio-alti livelli di risorse di occupabilità sono positivamente associati alla capacità di mantenere e/o trovare un’occupazione (occupabilità attuale) e ad una maggiore soddisfazione rispetto al proprio percorso lavorativo (occupabilità ex-post).

Alcuni aspetti relativi alle modalità con cui si sviluppano i percorsi lavorativi individuali condizionano il grado di occupabilità nel mercato del lavoro. Il grado di occupabilità è maggiore per i lavoratori che sono riusciti a maturare una discreta continuità lavorativa nell’ultimo

anno e mezzo (es. più di sei mesi complessivamente), e in particolare per coloro che son stati impiegati per più di sei mesi presso lo stesso datore di lavoro. In entrambi i casi i lavoratori realizzano migliori transizioni nel mercato del lavoro e riescono ad ottenere migliori risultati nella carriera, in termini di crescita professionale, stabilità occupazionale e retribuzione. Infine, l'accesso ad un contratto a tempo indeterminato aumenta le probabilità di mantenere un'occupazione nel tempo mentre il fatto di aver lavorato in più aziende nell'ultimo anno e mezzo contribuisce ad innalzare la percezione circa le proprie opportunità di accedere ad una nuova occupazione in futuro.

L'occupabilità individuale è condizionata dalla partecipazione ad attività di formazione per aggiornare e sviluppare le proprie conoscenze e competenze specifiche e/o trasversali utili in uno o più contesti lavorativi. Particolarmente utili a questo scopo risultano le attività di formazione promosse dai datori di lavoro, siano esse attività on-the-job o corsi d'aula più strutturati; la partecipazione ad iniziative di questo tipo garantisce ai lavoratori maggiori chance di mantenere/trovare un'occupazione nel tempo e di ottenere risultati migliori nel proprio percorso lavorativo. Per i lavoratori temporanei assumono poi un ruolo significativo anche le attività di formazione promosse dall'agenzia per il lavoro e chi vi partecipa ha maggiori chance di mantenere o trovare una nuova occupazione nel tempo.

L'occupabilità individuale si rafforza anche attraverso le opportunità di sviluppo in azienda, e quindi in funzione dei meccanismi organizzativi e le pratiche HR che consentono ai lavoratori di apprendere sul posto di lavoro e di crescere professionalmente. Ad essere più soddisfatti delle modalità con cui si è sviluppato il proprio percorso lavorativo nell'ultimo anno e mezzo e a ritenersi più facilmente occupabili nel prossimo futuro sono proprio le persone che nell'azienda (o nelle aziende) in cui hanno lavorato, hanno avuto la possibilità di svolgere ruoli ricchi e sfidanti, hanno potuto collaborare con colleghi, sono stati impiegati in ruoli e funzioni diverse, hanno beneficiato del supporto di capi e/o esperti esterni ricevendo un sostegno concreto per ciò che riguarda il proprio sviluppo professionale e di carriera.

L'indagine ha poi messo in luce il ruolo significativo dell'agenzia per il lavoro, e in particolare l'importanza dei servizi offerti ai lavoratori temporanei nel sostenere e promuovere la loro occupabilità individuale. In particolare, risulta evidente che, laddove l'agenzia prevede servizi che esulano dalla semplice "intermediazione" di lavoro, includendo attività ed iniziative tese a riallineare i fabbisogni di oc-

cupabilità di imprese e lavoratori, offrono un contributo importante per lo sviluppo lavorativo e professionale dei lavoratori temporanei. I risultati suggeriscono che, laddove i lavoratori ricevono un supporto a 360° da parte dell'agenzia, essi mostrano maggiori probabilità di accedere e mantenere un'occupazione, di realizzare percorsi lavorativi sostenibili nel tempo in termini di crescita professionale, stabilità occupazionale e retribuzione, e anche di esprimere una consapevolezza maggiore circa le proprie opportunità lavorative future. A condizionare positivamente l'occupabilità individuale sono in particolare i servizi (o il sistema di servizi) a supporto dell'inserimento lavorativo (es. servizi di screening e valutazione, informazione, matching, formazione on-the-job, monitoraggio e valutazione della prestazione, assistenza extra-lavorativa), e i servizi (o il sistema di servizi) a supporto dello sviluppo professionale e della carriera in un'ottica di più lungo periodo (es. sostegno alla continuità lavorativa, sviluppo del capitale umano e sociale, orientamento e ricerca attiva del lavoro).

I risultati dell'indagine possono essere riletti anche alla luce delle differenze tra diversi profili presenti nel mercato del lavoro; alcuni soggetti infatti, sembrano poter affrontare più positivamente e con meno difficoltà eventi di cambiamento e trasformazione nel corso della propria carriera lavorativa, mentre altri sono più esposti ai rischi derivanti dalla crescente instabilità dei percorsi lavorativi.

Nel primo gruppo rientrano le persone più giovani, con un livello di istruzione medio alto, da poco entrati nel mercato del lavoro e che svolgono lavori più qualificati (*high skill*) o comunque caratterizzati da un alto livello di specializzazione. Per queste persone la flessibilità nel mercato del lavoro può rappresentare un'opportunità di crescita e di sviluppo; sono proprio queste persone a dimostrare un grado maggiore di occupabilità, riuscendo più facilmente rispetto ad altri a muoversi nel mercato del lavoro interno ed esterno alla singola organizzazione e ad intraprendere percorsi di carriera soddisfacenti in termini di crescita professionale, stabilità occupazionale e retribuzione; inoltre, i lavoratori high-skill evidenziano una maggiore continuità lavorativa ed hanno quindi potenzialmente la possibilità di restare impiegati più a lungo presso lo stesso datore di lavoro. Lo sviluppo professionale e la tenuta nel tempo della posizione lavorativa di questi lavoratori è correlata positivamente con una propensione più aperta al rischio del cambiamento e non facile quindi ad elementi di "depressione". Il vantaggio competitivo su cui possono contare è riconducibile al sistema di conoscenze e competenze acquisite at-

traverso il proprio percorso di studi, che li rende particolarmente apprezzati e richiesti dal sistema produttivo. È poi su queste persone che le imprese, specie quelle di più grandi dimensioni e nei settori dei servizi, dimostrano di investire in modo più consistente, prevedendo per loro programmi di formazione, sia di tipo on-the-job, sia corsi d'aula strutturati e formali, e mirati a favorirne l'inserimento lavorativo e i percorsi di crescita interna. In altri termini, allo sviluppo complessivo positivo di queste posizioni corrisponde spesso una disponibilità delle imprese alla progettazione di percorsi a garanzia di una maggiore occupabilità. I programmi di sviluppo coinvolgono così: uomini, giovani, persone con poca esperienza lavorativa, persone altamente formate (con una laurea) e chi svolge professioni di tipo high skill in azienda. Queste stesse categorie sono quelle che maggiormente sono in grado di capitalizzare le esperienze lavorative date dalla situazione aziendale, ovvero i comportamenti organizzativi orientati al cambiamento ed allo sviluppo professionale.

Un secondo gruppo rilevato è composto da lavoratori adulti, con bassa formazione, presenti da più tempo nel mercato del lavoro in ruoli caratterizzati da una bassa qualificazione. Questi attori hanno percorsi all'interno dei quali è possibile osservare una erosione del loro livello di occupabilità nel senso di potenziale spendibile per muoversi verticalmente rispetto alla posizione occupata; sono quindi lavoratori con un basso grado di negoziabilità nell'ambito di un mercato che tende a polarizzarsi sugli estremi (high skill/low skill). Il loro percorso lavorativo registra discontinuità di esperienza lavorativa e di occasioni di lavoro; la doppia discontinuità che caratterizza il loro percorso si traduce potenzialmente in un aumento del grado di insoddisfazione che li rende tendenzialmente "pessimisti" in merito ai risultati ottenuti attraverso la propria carriera lavorativa e le chance occupazionali future. In un certo senso, il mancato soddisfacimento di un certo grado di fabbisogno professionale si lega negativamente allo sviluppo di un potenziale di azione per la ricerca di condizioni di soddisfazione professionale e più in generale personale. A differenza del primo gruppo, in questo caso, poiché la professionalità risulta più facilmente sostituibile e rimpiazzabile dalle imprese, queste ultime si dimostrano meno inclini ad investire sulla ricostruzione del loro grado di occupabilità. I lavoratori meno qualificati e con un certo grado di anzianità lavorativa, hanno meno occasioni di crescita e di sviluppo in azienda e gli investimenti di tipo formale ed informale per il loro apprendimento sono piuttosto marginali. La ricostruzione

di percorsi lavorativi sostenibili in termini temporali e di sviluppo professionale è possibile, come da evidenza nel campione osservato, con l'inserimento nel loro percorso lavorativo di intermediari del lavoro, e in particolare delle agenzie di somministrazione, che accorciando le distanze intervenute nella storia lavorativa, attraverso l'erogazione di servizi specifici, agiscono sulla loro occupabilità, sia in termini di continuità che di potenziale sviluppo verticale. In altri termini, il ruolo delle agenzie tende a (re)includere attraverso la messa a disposizione di risorse/servizi specifiche per lo sviluppo professionale, ed a volte personale, nel sistema del lavoro. L'indagine permette di osservare anche che il contributo dell'agenzia per il lavoro all'occupabilità individuale è maggiore per i segmenti più deboli della forza lavoro; a giudicare più positivamente la qualità dei servizi a sostegno dell'inserimento lavorativo e di supporto alla carriera offerti dall'agenzia per il lavoro sono proprio i lavoratori stranieri, le persone a bassa istruzione e in generale, i lavoratori poco qualificati nel settore dell'industria.

In una ottica di prospettiva l'indagine permette di confermare l'esistenza di relazioni tra sviluppo personale e sviluppo professionale che possono legarsi in un circuito virtuoso e/o vizioso. Ciò in dipendenza dagli andamenti con segno positivo o negativo delle relazioni delle diverse variabili personali e situazionali. In questo contesto è possibile osservare e sottolineare l'azione di "acceleratore - moltiplicatore" che può essere svolta dagli investimenti/servizi in competenze a carico degli attori che partecipano al sistema che produce "proposte di lavoro" ed in particolare dalle agenzie di somministrazione; in effetti, il ruolo degli intermediari può accorciare le distanze tipiche contenute nel concetto economico di "vischiosità" del mercato del lavoro, secondo tre andamenti: produzione di informazioni qualificate, velocità della messa a disposizione di tali informazioni, e rielaborazione delle stesse nella produzione e messa a disposizione di servizi personalizzati. La condizione positiva affinché si realizzi il circolo virtuoso nel sistema delle relazioni sopra richiamate è che da un lato gli attori individuali recuperino la strategicità della loro resilienza, e dall'altro che gli attori istituzionali, ed in particolare delle agenzie per il lavoro, mantengano un orientamento strategico di fondo qualificato dalla "logica del servizio" ovvero da una logica che produce effetti di qualità nel ridefinire il grado di occupabilità delle persone. La filiera dei servizi attraverso cui si snoda l'attività tipica di un'agenzia per il lavoro, pubblica o privata che sia,

identifica nella sua capacità di inclusione e ricostruzione dell'occupabilità degli attori il grado di pertinenza rispetto alle regole del gioco in atto in un certo mercato. Il sistema di erogazione dei servizi, se ben organizzato e gestito, superando il semplice ruolo di intermediazione, può contribuire quindi ad introdurre nelle relazioni e nelle percezioni intorno all'occupabilità - un "effetto di realtà" dissolvendo le ombre nelle percezioni soggettive e l'inerzia istituzionale che in parte alimentano la vischiosità del mercato del lavoro.

## Bibliografia

- AUTOR D. H. (2009), *Studies of labor market intermediation: Introduction*. In D. H. Autor (Ed.), *Studies of labor market intermediation* (pp. 1-26). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- BARUCH Y. (2001), *Employability: a Substitute for Loyalty?*, Human Resource Development International, 4: 4, 543-566.
- BENNER C., LEETE L., PASTOR M. (2007), *Staircases or treadmills? Labor market intermediaries and economic opportunity in a changing economy*. Russell Sage Foundation, New York.
- BENNER C. (2002), *Work in the new economy: flexible labor markets in Silicon Valley*. Oxford: Blackwell Press.
- BERNTSON E., NASWALL K., SVERKE M., (2008), *Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis*, in *European Journal of work and organizational psychology*, 17, 4, 413-425.
- BERNTSON E. (2008), *Employability perceptions. Nature, determinants, and implication for health and well-being*, Department of Psychology, Stockholm University.
- BONET R., CAPPELLI P., HAMORI M. (2013), *Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources*, The Academy of Management Annals, 7:1, 339-390.
- BORGHANS L., GOLSTEYN B. AND DE GRIP A. (2006), *Meer Werken is Meer Leren. Determinanten van Kennisontwikkeling [More Working is More Learning. Determinants of Knowledge Developments]* (Den Bosch, The Netherlands: CINOP).
- CARBERRY R. AND GARAVAN T. (2005), *Organisational Restructuring and Downsizing: Issues Related to Learning, Training and Employability of Survivors*, Journal of European Industrial Training, Vol. 29 No. 6, pp. 488-508.

- CAVENAGO D., MARTINI M. (2012), *La prospettiva dell'occupabilità: un nuovo paradigma per affrontare i cambiamenti del mercato del lavoro*, in MEZZANZANICA M. (a cura di), *Il mercato del lavoro negli anni della crisi. Dinamiche, occupabilità e servizi*, Aracne, Roma.
- CLARK M., PATRICKSON M., (2008), *The New Covenant of Employability*, Employee Relations, Vol. 30 No. 2, pp. 121-141.
- CRAIG E., KIMBERLY J. AND BOUCHIKHI H. (2002), *Can Loyalty be Leased?*, Harvard Business Review, 80: 3.
- Journal of Applied Psychology*, 94, 3, 806-813.
- DANIELS J., D'ANDREA M., GAUGHEN K. J. S. (1998), *Testing the validity and reliability of the perceived employability scale (PES) among a culturally diverse population*, *Journal of Employment Counseling*, 35(3), 114-123.
- DE GRIP A., VAN LOO J., SANDERS J. (2004), *The industry employability index: taking account of supply and demand characteristics*, in *International Labour Review*, Vol. 143 No. 1.
- DE VRIES S., GRÜNDEMANN R., VAN VUUREN T. (2001), *Employability Policy in Dutch Organizations*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 12:7, 1193-1202.
- FORRIER A., SELS L., STYNEN D., (2009), *Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model*, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759.
- FORRIER A., SELS L. (2003a), *The concept employability: A complex mosaic*, in *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-214.
- FORRIER A., SELS L. (2003b), *Temporary Employment and Employability: Training Opportunities and Efforts of Temporary and Permanent Employees in Belgium*, *Work Employment Society*, 17: 641.
- FORT I., JACQUET F., LEROY N., (2012), *Self-efficacy, goals, and job search behaviors*, in *Career Development International*, 16, 5, 469-481.
- FRESE M., FAY D., HILBURGER T., LENG K., TAG A., (1997), *The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 2, 139-61.
- FUGATE M., KINICKI A. J., ASHFORTH B. E. (2004), *Employability: a psychosocial construct, its dimensions, and applications*, in *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- FUGATE M., KINICKI A. J., (2008), *A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of its implications for employee reactions to*

- organizational change*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.
- GREEN F., FELSTEAD A., MAYHEW K., PACK A. (2000) *The impact of training on labour mobility: individual and firm-level evidence from Britain*, in *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38, No. 2, pp. 261-275.
- GROOT W., MAASSEN H. (2000), *Education, training and employability*, *Applied Economics*, Vol. 32, 573-581
- HILLAGE J., POLLARD E. (1998), *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*, London: DfEE.
- ILES P., (1996), *The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development*, in *Journal of Managerial Psychology*, 11, 8, 18-34.
- ILO (2000a), *Training for Employment: Social Inclusion, Productivity and Youth Employment*, in *International Labor Conference*, 88<sup>th</sup> Session, Report V, Geneva.
- LANTZ A., ANDERSSON K., (2009), *Personal initiative at work and when facing unemployment*, *Journal of Workplace Learning*, 21, 2, 88-108.
- LIVINGSTONE D. W. AND EICHLER M. (2005), *Mapping the field of lifelong (formal and informal) learning and (paid and unpaid) work*, Joint keynote at the Future of lifelong learning and work international conference, Toronto, 20 June 2005.
- KASHDAN T.B., ROTTENBERG J., (2010), *Psychological flexibility as a fundamental aspect of health*, in *Clinical Psychology Review*, 30, 865-878.
- KAZIS R. (1998), *New labour Market Intermediaries: What's Driving Them? Where Are They Headed?*, Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management (September).
- KLUYTMANS F., OTT M., (1999), *The management of employability in the Netherlands*, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 2, 261-272.
- KOSSEK E.E., ROBERTS K., FISHER S., DEMAAR B., (1998), *Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention*, *Personal psychology*, 51, 935- 962.
- MAGRIN M.E., SCRIGNARO M., VIGANÒ V., (2006), *Fattori di resilienza e benessere psicologico*, in *Psicologia della Salute*, 2, 1, 6-21.
- MAGRIN M.E., (2008), *Dalla resistenza alla resilienza: promuovere benessere nei luoghi di lavoro*, in *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 30, 1, A11-A19.

- MARSICK V. (2006), *Informal strategic learning in the workplace*, in J. N. STREUMER (ed.), *Work-Related Learning* (Dordrecht/New York: Springer), pp. 51–69.
- MARTIN M.M., RUBIN R.B., (1995), *A new measure of cognitive flexibility*, *Psychological Reports*, 76, 623-626.
- MARTINI M. (2012), *Il funzionamento delle Agenzie per il lavoro e il loro contributo allo sviluppo dell'occupabilità: analisi di un caso di studio*, in MEZZANANICA M. (a cura di), *Il mercato del lavoro negli anni della crisi. Dinamiche, occupabilità e servizi*, Aracne, Roma.
- MARZEC I, VAN DER HEIJDEN B.I.J.M., SCHOLARIOS D., VAN DER SCHOOT E., JDRZEJOWICZ P, BOZIONELOS N., EPITROPAKI O., KNAUTH P, MIKKELSEN A., VAN DER HEIJDE C. (2009), *Employability management practices in the Polish ICT sector*, *Human Resource Development International*, 12:4,471-492.
- MCARDLE S., WATERS L., (2007), *Employability and unemployment: A literature review and presentation of a new conceptual model*, in GLENDON A. I., THOMPSON B. M. & MYORS B. (Eds.), *Advances in Organizational Psychology*, Bowen Hills, Australia; Australia Academic Press.
- MCARDLE S., WATERS L., BRISCOE J. P. & HALL D. T. (2007), *Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital*, in *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247 – 264.
- MCQUAID R.W., LINDSAY C. (2005), *The concept of Employability*, in *Urban Studies*, 42: 197.
- MUELLER D.J., KIM K., (2004), *The tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment scales: Examination of their validity*, in *Educational and Psychological Measurement*, 64, 1, 120-142.
- NAUTA A., VAN VIANEN A., VAN DER HEIJDEN B., VAN DAM K., WILLEMSSEN M., (2009), *Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy*, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 2, 233-251.
- OSTERMAN P. (1999), *Securing Prosperity: The American Labor Market: How It Has Changed and What To Do About It*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- PARKER P., (2008), *Promoting employability in a “flat” world*, *Journal of Employment Counseling*, 45, 1, 2-13.
- ROTHWELL A., ARNOLD J. (2007), *Self-perceived employability: development and validation of a scale*, *Personnel Review*, 36(1), 23-41.

- THIJSSSEN J.G.L., BEATRICE I.J.M., VAN DER HEIJDEN B.I.J.M., ROCCO T.S. (2008), *Toward the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives*, *Human Resource Development Review*, 2008 7: 165.
- SMITH V., (2010), *Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability*, *Human Relations*, 63, 2, 279–303.
- VAN DAM K. (1999), *Employability orientation: an investigation of personal and work-related antecedents*, in *Conference Human Resource Management: Confronting Theory and Reality*.
- VAN DER HEIJDEN B., BOON J., VAN DER KLINK M., MEIJS E. (2009), *Employability Enhancement through Formal and Informal Learning: an Empirical Study among Dutch Non-Academic University Staff Members*, in *International Journal of Training and Development*, 13:1.
- VAN DER HEIJDEN B. (2002), *Prerequisites to guarantee life-long employment*, in *Personnel Review*, Vol. 31, No. 1, pp.44–61.
- VAN DER HEIJDEN B. (1998), *The measurement and development of professional expertise throughout the career. A retrospective study among higher level Dutch professionals*. Enschede: Print Partners Ipskamp.
- VAN DER VELDE M.E.G., VAN DEN BERG P.T. (1999), *Willingness and ability as two dimensions of employability: antecedents and work outcomes*, *Conference Human Resource Management: Confronting Theory and Reality*.
- WILK S., SACKET P. (1996), *Longitudinal analysis of ability-job complexity fit and job change*, *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 4, pp. 937–967.

## Le politiche regionali del lavoro

Guido Canavesi, Alessandro Giuliani<sup>1</sup>

### 4.1. Le politiche del lavoro, una dimensione fondamentale, ma poco conosciuta, dei mercati del lavoro

Le politiche del lavoro rappresentano ormai un segmento cospicuo della disciplina e un elemento imprescindibile nell'organizzazione del mercato del lavoro e, meglio, dei mercati regionali del lavoro<sup>2</sup>. In effetti, se esse possono caratterizzarsi e a volte si caratterizzano in senso "nazionale" ed allora statale, il loro ambito d'elezione è il livello territoriale. La dimensione regionale, anzi, ne è impronta originaria ben prima della conformazione regionalista o federalista della Repubblica ad opera, dapprima, sul finire degli anni '90, della riforma dell'amministrazione pubblica, poi, nel 2001, della riscrittura del Titolo V della Costituzione. Fu un *mix* di fattori - sociali, economici e pure giuridici - su cui qui non occorre soffermarsi, a spingere le Regioni ad occupare lo spazio delle politiche del lavoro, lasciato nel limbo dell'indifferenza legislativa, se non dimenticato, dalla ripartizione di competenze del vecchio art. 117 Cost.<sup>3</sup> La successiva evoluzione, dunque, rappresenta la presa d'atto legislativa di questa situazione di fatto e realizza al contempo una (tendenziale) ricomposizione a tale livello delle funzioni e delle competenze in materia di collocamento e/o servizi per l'impiego, formazione professionale e politiche del lavoro, ma anche dell'istruzione. In realtà, sul piano amministrativo, il d.lgs. n. 469 del 1997 valorizza anche l'istituzione provinciale con un

1. Ad Alessandro Giuliani si deve la stesura del rapporto, §§ 2-4, Guido Canavesi ha redatto i §§ 1 e 5.

2. Sul tema, in chiave sociologica, S. SACCHI, P. VESAN, *Le politiche del lavoro*, in U. ASCOLI (a cura di), *Il welfare in Italia*, il Mulino, Bologna, 2011, 147 ss.

3. P. A. VARESI, *Regioni e mercato del lavoro: il quadro istituzionale e normativo*, Milano, Franco Angeli, 1986.

intreccio di funzioni che investe inevitabilmente anche le politiche. Queste, però, restano comunque nella titolarità formale delle Regioni e se mai da queste sono devolute con legge alle Province, mentre l'attribuzione della competenza legislativa concorrente in materia di "tutela e sicurezza del lavoro" esalta la preminenza delle Regioni facendone il centro propulsore dei mercati del lavoro.

La definizione di un quadro giuridico/normativo certo, pur se non privo di criticità, costituisce l'incubatore dello sviluppo quantitativo e qualitativo delle politiche del lavoro, cui abbiamo assistito nell'ultimo decennio. Risulta, perciò, ormai angusta una prospettiva di indagine e ricostruttiva dei mercati del lavoro tutta interna al dato legislativo, inevitabilmente destinata a svilupparsi lungo le direttrici istituzionali e strutturali, sacrificando, però, la fondamentale dimensione degli strumenti, ossia dei modi, delle forme, dei mezzi attraverso cui dovrebbe realizzarsi l'obiettivo finale dell'occupazione<sup>4</sup>, terreno proprio delle politiche.

Se è così, allora deve riconoscersi l'urgenza di un'indagine conoscitiva insieme al ritardo al riguardo accumulato dalla dottrina, finora poco attenta o, forse, poco consapevole dell'importanza delle politiche per un'esatta comprensione di quei mercati. Invero, per quanto rilevanti, le poche indagini dedicate privilegiano un'ottica particolaristica e consentono una comprensione del frammento<sup>5</sup>, mentre mancano ricostruzioni capaci di offrire una visione d'insieme.

La conoscenza di questo profilo del mercato del lavoro è presupposto necessario all'inquadramento e alla soluzione di alcuni rilevanti problemi giuridici. Sorvolando sulla stessa nozione di "politiche del lavoro", si pensi solo all'articolazione delle fonti<sup>6</sup> oppure alla dialettica che l'allargamento degli spazi di azione amministrati-

4. M. DELL'OLIO, Mercato del lavoro, decentramento, devoluzione, in *Arg. dir. lav.*, 2002, p. 171 ss.

5. Cfr., sulle politiche della Regione Lombardia, G. CANAVESI, La "Dote lavoro" in Lombardia: un nuovo modello di politiche del lavoro?, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, n. 1, 2011, p. 59 ss.; L. VIOLINI, S. CERLINI, Il sistema della "Dote" in Lombardia: prime riflessioni su un'esperienza in atto, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, n. 1, 2011, p. 43 ss.; R. ALBONETTI, L'esperienza della Dote in Regione Lombardia, in *Non profit*, 2009; M. NAPOLI, Riflessioni sul sistema della "dote lavoro" in Lombardia, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, 2012, 1, p. 63 ss. Per altre esperienze, S. FOFFANO, Dalla nozione di svantaggio al laboratorio veronese: prove pratiche dell'Agenzia sociale, paper, 2011; L. TEBANO, Un nuovo strumento regionale di inserimento formativo tra disciplina interna e vincoli comunitari, in *Dir. lav. merc.*, 2004, p. 279 ss.

6. Vedi *infra*, § 2.

va apre rispetto al riconoscimento del diritto *al* lavoro. Riguardo a quest'ultimo profilo, va detto che sembra ancora da esplorare come le caratteristiche proprie del bene tutelato, inteso come occupazione, conformino quel diritto e le forme di realizzazione della sua effettività.

Tutto ciò si dice soltanto per sottolineare la complessità del problema posto. Complessità tecnico-giuridica, ma prima ancora metodologica, anche il semplice tentativo di offrire un quadro descrittivo della tematica scontando pluralità di problemi e di opzioni, con inevitabili riflessi sugli esiti finali. Quanto ai primi, si pensi all'importanza che assume la dimensione temporale, per l'accentuata modificabilità degli interventi, anche in connessione a fattori come il quadro politico e/o la disponibilità delle risorse. Quanto alle opzioni basti richiamare l'alternativa tra un taglio d'indagine verticale, che guarda alle singole regioni, oppure orizzontale, che quelle taglia, invece, trasversalmente. La prima è stata privilegiata in questo saggio, per una semplice ragione: senza alcuna pretesa di offrire un quadro completo ed esaustivo, esso ha una finalità, per così dire, dimostrativa o esemplificativa, vuole cioè mostrare la ricchezza, da un lato, la complessità, appunto, dall'altro, del tema, al contempo richiamando su di esso l'attenzione degli interpreti.

#### **4.2. Il quadro complesso delle politiche del lavoro: le fonti e gli attori istituzionali. Il ruolo di Italia Lavoro**

Prima di analizzare la natura e la struttura dei provvedimenti regionali in materia di politiche del lavoro, occorre accennare al quadro complessivo del sistema, in particolare per quanto riguarda l'individuazione delle fonti sub-primarie<sup>7</sup> e degli attori istituzionali.

Va innanzitutto premesso che in questo "spaccato" dell'ordinamento, il diritto lascia spazio alla politica (*rectius*, alle politiche), il principio di legalità alla discrezionalità amministrativa: ciò evidentemente rischia di far venir meno due requisiti tipici della norma di legge, vale a dire la generalità e l'astrattezza.

7. Sul tema delle fonti regionali in materia di lavoro, v. A. Trojsi, Vincoli costituzionali e sistema delle fonti regionali in materia di lavoro, in L. Zoppoli (a cura di), *La legislazione regionale in materia di lavoro. Studi preparatori*, Arlav, Napoli, 2007, p. 27 ss. Più in generale sul tema delle fonti, M. Persiani (a cura di), *Le fonti del diritto del lavoro*, in M. Persiani, F. Carinci (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, vol. I, Cedam, Padova, 2010.

Se ciò è vero da un punto di vista formale, non è meno vero che il diritto soggettivo, inteso come pretesa azionabile dal singolo nei confronti del pubblico potere in quanto riconosciuta da una norma giuridica, perde la propria forza e si “affievolisce” davanti alla discrezionalità amministrativa, che può indifferentemente porre in essere o meno le politiche, in dipendenza di fattori diversi, primo fra tutti quello relativo al contenimento della spesa per il rispetto dell’obbligo del pareggio di bilancio<sup>8</sup>.

Se è vero che l’attività normativa costituisce lo strumento principale attraverso il quale la politica dirige l’amministrazione, è altrettanto vero che è quest’ultima che concretamente realizza o non realizza quanto il potere politico ha previsto sulla base dei programmi sui quali si è coagulato il consenso popolare<sup>9</sup>: ciò determina a ben vedere una prevalenza di fatto del potere amministrativo-burocratico su quello politico-democratico, con implicazioni critiche sul piano della effettività dei diritti soggettivi riconosciuti dalle norme di legge.

Va quindi dato atto della pluralità di tipologie di interventi realizzabili dalle Regioni che, in virtù della modifica ad opera della riforma costituzionale del 2001 dell’art. 117 Cost. in punto di riparto tra Stato e Regioni delle competenze legislative<sup>10</sup>, sono dotate di competenza

8. La recente riforma dell’art. 81 Cost. ha introdotto il principio del pareggio di bilancio, con applicazione a decorrere dall’esercizio finanziario relativo all’anno 2014. Più specificamente, in base al nuovo art. 81, comma 1, Cost., lo Stato assicura l’equilibrio tra le entrate e le spese del proprio bilancio, tenendo conto delle diverse fasi, avverse o favorevoli, del ciclo economico, pur prevedendosi un’eventuale deroga alla regola generale del pareggio, che consente il ricorso all’indebitamento «solo al fine di considerare gli effetti del ciclo economico e, previa autorizzazione delle Camere adottata a maggioranza assoluta dei rispettivi componenti, al verificarsi di eventi eccezionali», che possono consistere in gravi recessioni economiche, crisi finanziarie e gravi calamità naturali. D’altro canto, sempre con la legge costituzionale n. 1 del 2012 sono stati modificati gli artt. 97, 117 e 119 Cost., incidendo in tal modo sulla disciplina di bilancio dell’intero aggregato delle pubbliche amministrazioni, compresi gli enti territoriali (Regioni, Province, Comuni e Città metropolitane). In particolare, con la modifica dell’art. 97 Cost. viene esteso a tutte le amministrazioni pubbliche il rispetto del principio di pareggio di bilancio e della “sostenibilità” del debito pubblico. Sarà quindi opera degli interpreti individuare il punto di bilanciamento tra la nuova norma, che a sua volta discende dall’adesione dell’Italia al Trattato sul c.d. *Fiscal compact* e si pone in una certa continuità con l’elaborazione della più recente giurisprudenza costituzionale, e gli articoli della Costituzione che danno alla stessa l’imprescindibile connotazione lavoristica (artt. 1, 2, 3, 4, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46).

9. Cfr. V. CERULLI IRELLI, *Politica e amministrazione tra atti “politici” e atti “di alta amministrazione”*, in *Dir. Pubbl.*, n. 1, 2009, p. 110.

10. Cfr., con riferimento al diritto del lavoro nella riforma costituzionale del 2001, per tutti, G. CIOCCA, *Devoluzione e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano 2008.

concorrente in materia di “tutela e sicurezza del lavoro” e pertanto di politiche attive del lavoro, oltretutto con evidenti ricadute nel senso della diversificazione sul territorio nazionale di diritti e opportunità, mentre lo Stato è chiamato a garantire i livelli minimi essenziali delle prestazioni relative ai diritti civili e sociali. In tale quadro alle Province spetterebbe svolgere un ruolo di “chiusura” del sistema e di realizzazione a livello territoriale degli interventi, senonché le stesse sono oggetto di recenti tendenze marginalizzatrici quando non apertamente abrogatrici.

Il vero e proprio universo di atti adottabili spazia dalle deliberazioni di giunta alle determinazioni dirigenziali (a loro volta riconducibili ad una funzione diversa a seconda dell’oggetto del provvedimento e dell’organizzazione istituzionale interna<sup>11</sup>); dalle deliberazioni dell’assemblea legislativa ai decreti delle direzioni generali, fino ad arrivare ai programmi operativi regionali, ai piani straordinari, ai *masterplan* e agli avvisi pubblici.

L’interprete fatica a codificare tale mole di atti, dei quali l’unico elemento chiaro è il carattere sub-primario, mentre per il resto ci si muove in una sorta di indistinto in cui “tutte le vacche sono nere” e il confine tra contenuto regolamentare, di indirizzo, di attuazione, etc. sfugge di fronte alla superfetazione dell’attività amministrativa.

In un simile contesto, le politiche per il lavoro vedono la presenza di vari attori istituzionali: da un lato lo Stato e le Regioni (nonché le Agenzie regionali per il lavoro), dall’altro gli operatori privati accreditati ed autorizzati, i cui interventi vengono concepiti secondo un’ottica di collaborazione e cooperazione tra pubblico e privato<sup>12</sup>.

In particolare, il ruolo dell’ente strumentale Italia Lavoro risulta di un certo interesse nella materia trattata: esso realizza, in collaborazione con Regioni e Province, azioni e progetti sulla base delle indicazioni e delle linee guida del Ministero del Lavoro, il quale, come stabilito dal Quadro strategico nazionale, ha la titolarità di due Programmi operativi nazionali (PON): da un lato il Programma ope-

11. Si pensi ad es. a: Servizi per l’Impiego, Mercato del Lavoro, Crisi Occupazionali e Produttive; Internazionalizzazione, Cultura, Turismo, Commercio e Attività Promozionali; Formazione Professionale; Decreto del Dirigente della Organizzazione, Amministrazione del Personale e Scuola Regionale di Formazione della Pubblica Amministrazione; Politiche Sociali; Pari Opportunità; Istruzione, Diritto allo Studio e Rendicontazione; Prevenzione e Promozione della Salute nei Luoghi di vita e di Lavoro.

12. Si veda, tra gli altri, P. TULLINI, *Ragioni e filosofie della collaborazione tra pubblico e privato nel mercato del lavoro*, in *Dir. Lav. Merc.*, n. 3, 2011, p. 585 ss.

rativo nazionale “Azioni di sistema” con l’obiettivo “competitività regionale e occupazione; dall’altro il Programma operativo nazionale “*governance* e azioni di sistema” con l’obiettivo “convergenza”.

Entrambi i Programmi sono finalizzati al supporto della capacità di governo delle politiche per il conseguimento degli obiettivi europei della formazione continua e dell’occupazione, nonché alla promozione e al rafforzamento dell’innovazione, della qualità e dell’integrazione dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro.

In tale contesto Italia Lavoro, beneficiario di finanziamenti secondo la Programmazione del Fondo sociale europeo, si avvale di una rete capillare di soggetti ed organizzazioni pubbliche e private operanti sul territorio.

In particolare, i servizi di assistenza tecnica forniti e i progetti in essi realizzati sono riconducibili a sei aree differenti: *welfare to work*, finalizzato allo sviluppo su tutto il territorio nazionale di politiche e servizi di *workfare* attraverso il supporto ai diversi attori del mercato del lavoro<sup>13</sup>; transizione, istruzione, formazione e lavoro, ossia la promozione dell’inserimento lavorativo dei giovani che escono dai percorsi di istruzione e formazione contribuendo a ridurre i periodi di transizione dal sistema formativo a quello del lavoro<sup>14</sup>; occupazione e sviluppo economico, attraverso il sostegno alla produttività<sup>15</sup>; immigrazione, con la pianificazione e la gestione dei flussi migratori<sup>16</sup>; inclusione sociale e lavorativa attraverso la garanzia del diritto di

13. Ciò dovrebbe consentire di rendere disponibili risorse e servizi rivolti a lavoratori espulsi o a rischio di espulsione dal sistema produttivo a seguito di crisi aziendali e/o occupazionali, a inoccupati e disoccupati di lunga durata. L’area è impegnata in maniera diretta nella costruzione e messa in opera di una risposta strutturata e massiva alle urgenze poste dalla attuale crisi economica, per attenuare le ripercussioni sulle categorie più vulnerabili, proteggendo l’occupazione e prevenendo il rischio di consolidamento dei bacini di lavoratori che ne stanno subendo gli effetti, in linea con le indicazioni della Commissione Europea e con i diversi provvedimenti anticrisi adottati a livello nazionale e locale.

14. Attraverso la qualificazione dei servizi di *placement*, la promozione delle misure di politica attiva del lavoro e di contratti di apprendistato.

15. Favorisce l’integrazione tra politiche del lavoro e politiche di attrazione di investimenti, mediante la promozione e la gestione di interventi che coniugano azioni di inserimento occupazionale, anche in mobilità territoriale, con azioni di qualificazione dei servizi alle imprese.

16. Esso supporta la cooperazione istituzionale tra le Amministrazioni centrali dello Stato nell’evoluzione del sistema di programmazione e gestione dei flussi migratori regolari e nello sviluppo di relativi accordi con le Autorità dei Paesi di origine; supporta lo sviluppo della strumentazione nazionale per la valutazione dei fabbisogni e un corretto monitoraggio dei

cittadinanza<sup>17</sup>.

Italia Lavoro, che dovrebbe costituire un punto di riferimento e un collettore delle politiche regionali, fornisce una sorta di schema “universale” alle Regioni per l’attuazione concreta delle politiche, il che però, se può offrire una soluzione empirica, non supera il nodo problematico di fondo di una disciplina che dal punto di vista assiologico pone questioni ben lontane dall’essere risolte<sup>18</sup>, nel contesto di un mercato-non mercato, qual è quello del lavoro.

Non può essere taciuto che tale profilo assume particolare rilievo con riferimento alla qualificazione dell’attività svolta dai privati nell’ambito della c.d. sussidiarietà orizzontale allorquando venga erogato un diritto sociale, come nel caso dei servizi per l’impiego: dal momento che viene esercitata un’attività economicamente rilevante all’interno di un contesto caratterizzato dalla presenza di un interesse pubblico, tale da giustificare il regime autorizzatorio e quello di accreditamento, si uscirebbe dal mercato puro e semplice e da un sistema meramente concorrenziale, con ricadute anche sotto il profilo dell’applicabilità o meno delle relative discipline, *in primis di*

flussi; sostiene le Regioni e le Province nel facilitare il raccordo tra le reti istituzionali attive nella programmazione di interventi di politica del lavoro rivolte agli immigrati, anche attraverso la creazione di sportelli dedicati ai lavoratori immigrati e alle imprese di stranieri; promuove: il raccordo tra operatori pubblici e privati del mercato del lavoro; programmi di cooperazione internazionale; reti di servizio per l’occupazione di comunità straniere.

17. Promuove l’inserimento socio-lavorativo di persone che presentano svantaggio sociale ed economico e necessitano di specifiche misure di sostegno. L’area favorisce l’integrazione tra le politiche del lavoro e le politiche sociali, rafforzando il *network* operativo tra servizi per il lavoro, servizi sociali e sanitari con amministrazioni, enti e istituzioni competenti.

18. La legge delega n. 30 del 2003, nell’indicare principi e criteri direttivi per la riforma del mercato del lavoro, ha valorizzato espressamente la tutela della libertà di scelta dell’utente quale perno del mercato del lavoro, elemento saldato con il principio della gratuità del servizio; cfr. G. CANAVESI, *L’accreditamento per i servizi al lavoro. Analisi della normativa nazionale e regionale, in Il mercato del lavoro negli anni della crisi. Dinamiche, occupabilità e servizi* (a cura di M. MEZZANZANICA), Aracne, Roma 2012, p. 326 ss. Nell’applicazione concreta della disciplina, le leggi e i regolamenti regionali si sono trovati di fronte alla difficoltà di trovare un equilibrio tra controllo dell’autorità pubblica, gratuità per l’utente e apertura del mercato del lavoro all’erogazione di servizi da parte degli operatori privati. A ben vedere si tratta di una sorta di “sincretismo” giuridico in cui si trovano giustapposti senza un ordine principi riferibili a concezioni e modalità regolatrici in parte di derivazione statalistica o meglio pubblicistica (si pensi alla funzione di controllo riconosciuta anche alle Regioni), in parte di matrice liberale e privatistica (basti pensare all’apertura all’erogazione di servizi relativi al mercato del lavoro nei confronti degli operatori privati), in parte ancora di natura personalistica (si vedano la gratuità del servizio e la centralità dell’utente).

*derivazione comunitaria*<sup>19</sup>.

### 4.3. Le tipologie di intervento in materia di politiche del lavoro

Se il sistema delle fonti appare alquanto complesso e diversificato, così che esso sfugge a tentativi di ricostruzione tradizionali, anche le tipologie di intervento in materia di politica del lavoro sono varie e riflettono tendenze diverse.

Innanzitutto, vi sono gli incentivi all'assunzione e alla stabilizzazione<sup>20</sup>, caratterizzati essenzialmente per l'erogazione di somme di denaro a favore dei datori di lavoro che assumano o che stabilizzino rapporti di lavoro precari. Si tratta in realtà di una tipologia di intervento alquanto elementare, il cui punto di forza maggiore consiste nella misura premiale di natura economica, particolarmente incentivante in una situazione nella quale il mondo produttivo lamenta proprio l'assenza di liquidità.

In realtà, la misura si configura il più delle volte come *una tantum*, nel senso che l'incentivo viene erogato in un periodo predeterminato, che di norma coincide con i primi mesi (o anni) del rapporto di lavoro stabile. Esso, inoltre è di norma destinato a favore di particolari categorie deboli o maggiormente svantaggiate all'interno del mercato del lavoro o, nel caso degli incentivi alla stabilizzazione, di lavoratori precari<sup>21</sup>.

Per altro verso, un profilo problematico della misura consiste nella sua compatibilità con la disciplina comunitaria in materia di

19. Cfr. sul punto G. FALASCA, I servizi privati per l'impiego, Giuffrè, Milano 2006; S. SPATTINI, Il governo del mercato del lavoro tra controllo pubblico e neocontrattualismo, Giuffrè, Milano, 2008; A. ALAIMO, Il diritto sociale al lavoro nei mercati integrati, Giappichelli, Torino, 2009. In particolare, sulla condizione di subalternità della politica sociale nell'ordinamento comunitario rispetto alla politica dell'occupazione, v. E. ALES, Dalla politica sociale europea alla politica europea di coesione economica e sociale. Considerazioni critiche sugli sviluppi del modello sociale europeo nella stagione del metodo aperto di coordinamento, in E. ALES, M. BARBERA, F. GUARRIELLO, Lavoro, welfare e democrazia deliberativa, Giuffrè, Milano, 2010, p. 329.

20. Sul tema, D. GAROFALO, Federalismo e aiuti pubblici alle imprese per creare nuova occupazione, in Scritti in memoria di G. Ghezzi, Cedam, Padova, 2005.

21. In tal senso, gli incentivi all'assunzione e alla stabilizzazione scontano sovente limiti pesanti sul fronte dell'accesso ai benefici, a causa dei criteri restrittivi di identificazione dei beneficiari, come nel caso della mancanza di un diploma di scuola superiore richiesta dal d.l. n. 76 del 2013.

aiuti di Stato<sup>22</sup>, criticità che, oltre che in base al regime eccezionale degli aiuti *de minimis*, appare agevolmente superabile nelle Regioni con bassi tassi di occupazione ed alti tassi di disoccupazione, mentre la soluzione giustificativa dell'intervento per le altre realtà appare, nel periodo attuale di prolungata e forte crisi, la particolare gravità della congiuntura economica<sup>23</sup>.

In ogni caso, dal punto di vista costituzionale, la centralità ed il carattere fondamentale del diritto al lavoro potrebbe giustificare un intervento anche contrario alle disposizioni comunitarie, secondo la nota teoria dei controlimiti<sup>24</sup>, pena, in caso contrario, la prevalenza di norme incompatibili con il riconoscimento del fondamentale diritto al lavoro di cui all'art. 4 Cost.

Per certi versi in linea con gli incentivi alla creazione di occupazione e alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro si pongono gli interventi a sostegno dell'imprenditorialità, con la funzione di agevolare la costituzione di nuove imprese o potenziare quelle già esistenti, incentivando anche le persone in cerca di lavoro ad intraprendere una propria attività.

Altra tipologia di politica particolarmente diffusa e significativa è costituita dagli interventi in materia di formazione: le Regioni mettono a disposizione incentivi economici affinché gli operatori del settore erogino servizi formativi in particolare a favore di soggetti disoccupati, percettori di ammortizzatori sociali anche in deroga e

22. Sul diverso, ma per certi versi simile argomento della compatibilità tra tale disciplina e ammortizzatori sociali "in deroga", v. M. PALLINI, *Sono compatibili gli ammortizzatori sociali «in deroga» con la disciplina comunitaria degli aiuti di Stato?*, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, n. 2, 2009, p. 353 ss.

23. Cfr. art. 107 par. 3 TFUE, che secondo la prassi interpretativa e applicativa della Commissione europea renderebbe compatibili con il mercato interno gli aiuti a finalità regionale volti a favorire lo sviluppo delle Regioni con particolari difficoltà, ovvero quelle con un reddito *pro capite* anormalmente basso o con un tasso di disoccupazione particolarmente elevato, ovvero Regioni che sono attraversate da una momentanea crisi economica. Oltre a tali ipotesi, vanno menzionati tra gli aiuti compatibili con il diritto dell'Unione europea quelli per lo sviluppo di particolari settori di attività bisognosi di sostegno per superare difficoltà di tipo strutturale, nonché quelli volti a favorire obiettivi di specifico interesse comunitario, che si applicano indistintamente a tutte le Regioni e a tutti i settori, come nel caso degli aiuti per la ricerca e lo sviluppo, per la protezione ambientale e alle piccole e medie imprese.

24. V. C. Cost., sent. n. 183/73, *Frontini*; sent. 24 ottobre 2007, n. 348. A seguito dell'entrata in vigore del Trattato di Lisbona, con il pieno riconoscimento della Carta dei diritti fondamentali dell'UE come atto giuridicamente vincolante, la previsione di adesione alla CEDU e dei valori fondanti l'Unione inseriti all'art. 2 del Trattato UE, è stato affermato che tale teoria potrebbe non aver più valido fondamento. Cfr. F. MARTINELLI, *Compendio di diritto dell'Unione europea. Aspetti istituzionali e politiche dell'Unione*, XIII edizione, Simone, 2012.

iscritti nelle liste di mobilità.

La durata degli interventi formativi può variare a seconda delle particolari esigenze che si intendono soddisfare: può essere circoscritta a periodi di qualche settimana o mese, fino ad arrivare ad uno o più anni, come nel caso della formazione professionale erogata in costanza del rapporto di apprendistato, altro ambito nel quale è possibile misurare da un lato la capacità delle Regioni di incidere nell'ambito delle politiche del lavoro e dall'altro cogliere il crinale scivoloso del riparto di competenze tra Stato e Regioni, essendo una materia significativamente sospesa tra l'ordinamento civile, di competenza esclusiva statale e la formazione professionale, di competenza esclusiva regionale<sup>25</sup>.

Il profilo di maggiore criticità degli interventi nel campo della formazione appare quello del non sempre efficace raccordo tra obiettivi formativi e fabbisogni produttivi, ciò che risulta ancor più grave e problematico nelle situazioni di crisi come l'attuale.

Si pone a metà tra i due interventi, quello incentivante e quello relativo alla formazione professionale, lo strumento della c.d. borsa lavoro, che ha la duplice finalità di incentivare l'ingresso di persone disoccupate all'interno delle imprese dietro l'erogazione ad essi di somme di denaro da parte della Regione o della Provincia e di mettere a disposizione dei datori di lavoro personale "a costo zero", da poter eventualmente assumere o stabilizzare al termine dell'intervento.

La durata della c.d. borsa lavoro è limitata per via della necessità di evitarne utilizzi abusivi; invero, quello che *prima facie* appare il punto di maggior forza della misura, ne costituirebbe in realtà il limite più grande, analogamente a quanto può accadere nei rapporti di apprendistato: il vantaggio per il datore di lavoro di avere a disposizione nuova manodopera senza alcun costo apparirebbe davvero alto e finirebbe per prevalere sull'obbligazione formativa e sulla volontà di assumere, per quanto tale distorsione possa essere corretta con la successiva incentivazione all'assunzione.

Parimenti a metà tra gli interventi finalizzati all'assunzione e le politiche dirette ad incrementare le capacità professionali delle

25. In generale, sul conflitto Stato-Regioni in tema di riparto di competenza in materia di lavoro, cfr. C. Cost., 28 gennaio 2005, n. 50, cit.; C. Cost., 7 dicembre 2006, n. 406, in *Riv. it. Dir. lav.*, 2007, II, p. 556, con nota di B. CARUSO, A. ALAIMO, *Il conflitto tra Stato e Regioni in tema di lavoro e la mediazione della Corte costituzionale: la recente giurisprudenza tra continuità e innovazione*, 2007.

persone in cerca di occupazione, si pongono i tirocini formativi<sup>26</sup>, sui quali è intervenuto recentemente il d.l. n. 138/2011, conv. in legge n. 148 /2011, il cui art. 8 è stato sottoposto al vaglio della Corte costituzionale<sup>27</sup>.

La struttura dell'intervento è trilaterale: accanto ad un soggetto promotore<sup>28</sup>, vi è un soggetto ospitante<sup>29</sup> presso il quale il tirocinante svolge la propria attività.

Invero, come già detto a proposito della c.d. borsa lavoro, l'elemento di maggiore criticità di questo strumento è costituito dal vantaggio significativo a favore dell'azienda ospitante, per la quale un lavoro senza costi da parte di persone ancora senza pretese lavorative e in balia di un mercato del lavoro "magro" di offerte, appare davvero un'occasione preziosa, che rischia di svilire se non addirittura di

26. Sul tema, P. PASCUCCI, I tirocini formativi e di orientamento, in M. CINELLI, G. FERRARO, O. MAZZOTTA, *Il nuovo mercato del lavoro dalla Riforma Fornero alla legge di stabilità 2013*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 197 ss.

27. Cfr. C. Cost. n. 287 del 2012 che ha dichiarato l'illegittimità della norma rispetto all'art. 117, quarto comma, Cost., poiché invasiva di una materia di competenza normativa residuale delle Regioni, dal momento che al primo comma stabilisce i requisiti dei soggetti promotori e dispone che i tirocini formativi e di orientamento non curricolari non possono avere una certa durata e possono essere rivolti solo ad una determinata platea di beneficiari. Per questa via la legge statale, pur rinviando ai requisiti preventivamente determinati dalle normative regionali, interviene comunque in via diretta in una materia che non rientra nella formazione aziendale. Il secondo comma stabilisce poi la diretta applicazione, in caso di inerzia delle Regioni, di una normativa statale che prevede l'adozione di una disciplina finalizzata a garantire momenti di alternanza tra studio e lavoro e ad agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro, attraverso iniziative di tirocini pratici e stages a favore di soggetti che hanno già assolto l'obbligo scolastico. D'altro canto non potrebbe sostenersi la riconduzione della disposizione impugnata nel titolo di competenza esclusiva statale in materia di livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali, previsto dall'art. 117, secondo comma, lettera m), Cost. Non ha alcun rilievo, a tal fine, il titolo della norma dal momento che è pacifico nella giurisprudenza costituzionale il fatto che l'auto-qualificazione di una disposizione di per sé solo non rende effettiva l'esistenza del titolo di competenza richiamato ed è principio consolidato che il titolo di competenza costituito dai livelli essenziali delle prestazioni non può essere invocato se non in relazione a specifiche prestazioni delle quali la normativa statale definisca il livello essenziale di erogazione attraverso la determinazione dei relativi standard strutturali e qualitativi, da garantire agli aventi diritto su tutto il territorio nazionale in quanto concernenti il soddisfacimento di diritti civili e sociali tutelati dalla Costituzione. Per un commento della sentenza citata, v. G. FAVA, *Tirocini, la Corte costituzionale ordina il dietrofront. Le regole della manovra 2011 prevaricano le competenze delle Regioni*, in [www.amicimarcobiagi.com](http://www.amicimarcobiagi.com), 28 dicembre 2012.

28. Come ad esempio un'Università o un ente pubblico.

29. Come, per esempio, un'azienda o uno studio professionale.

annullare l'obbligo di garantire al tirocinante la formazione dovuta.

I c.d. sistemi "dotali"<sup>30</sup>, particolarmente sviluppati in alcuni territori, si incentrano su una triangolazione tra ente pubblico, ente erogatore del servizio e utente: il primo assegna a quest'ultimo la "dote", una risorsa consistente in un *voucher* spendibile presso le strutture accreditate ed autorizzate al servizio, formativo od occupazionale che sia.

La durata è essenzialmente legata alla quantità della somma erogata; le criticità maggiori consistono nell'idoneità dello strumento a trovare una soluzione soddisfacente alle esigenze di formazione e lavoro, data la sua standardizzazione, e nella capacità del singolo utente di scegliere consapevolmente tra i servizi disponibili quello effettivamente corrispondente ai propri bisogni.

Infine, i c.d. patti di ricambio generazionale<sup>31</sup> perseguono il duplice obiettivo di favorire l'inserimento dei giovani e di accompagnare al pensionamento i lavoratori in possesso dei requisiti pensionistici secondo lo schema del c.d. "invecchiamento attivo": l'intervento, già valutato negativamente dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (O.I.L.)<sup>32</sup>, risulterebbe da un lato particolarmente oneroso per le finanze pubbliche, dall'altro ben poco incisivo sul fronte della creazione di posti di lavoro.

30. Sul tema si veda funditus, G. CANAVESI, La "Dote lavoro" in Lombardia: un nuovo modello di politiche del lavoro?, cit.; L. VIOLINI, S. CERLINI, Il sistema della "Dote" in Lombardia: prime riflessioni su un'esperienza in atto, cit.; R. ALBONETTI, *L'esperienza della Dote in Regione Lombardia*, in Non profit, 2009; M. NAPOLI, Riflessioni sul sistema della "dote lavoro" in Lombardia, in Riv. Dir. Sic. Soc., 2012, I, p. 63 ss.

31. Sul tema, v. M. TIRABOSCHI, Riforma Fornero delle pensioni e staffetta generazionale: quale coerenza, quale efficacia, quali vantaggi e per chi?, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), 12 maggio 2013; T. TREU, Staffetta, è una redistribuzione generazionale, in *La nuvola del lavoro - Il Corriere della Sera*, 12 maggio 2013.

32. Cfr. il recentissimo OIL, Rapporto sul mondo del lavoro 2013: Scenario Italia, giugno 2013, p. 2, dove si afferma: "Qualora si considerino le recenti proposte di condivisione del lavoro tra lavoratori giovani e anziani, è importante notare che i giovani non devono prendere il posto degli adulti nel mercato del lavoro. Infatti, il contatto con lavoratori più sperimentati attraverso il tutoraggio può fornire consigli, istruire alle buone pratiche sul luogo di lavoro, aiutare a dissipare i malintesi riguardo ai giovani. Tuttavia, il governo dovrebbe considerare altri mezzi per sostenere l'occupazione giovanile, come ad esempio: il sistema di garanzia per mantenere i giovani dentro il mercato del lavoro; incentivi all'assunzione di giovani più svantaggiati (disoccupati di lunga durata o giovani poco qualificati); borse di formazione; e sforzi per migliorare la corrispondenza delle competenze (skills matching)".

## 4.4. Uno sguardo alle politiche del lavoro in alcune regioni

### 4.4.1. Lombardia

Con riferimento alla Regione Lombardia, nel periodo preso a riferimento<sup>33</sup> nell'analisi, gli interventi in materia di politiche del lavoro hanno ad oggetto in particolare la formazione professionale<sup>34</sup>, l'alternanza scuola lavoro<sup>35</sup>, l'incentivazione all'assunzione e alla stabilizzazione, il sistema "dotale"<sup>36</sup> nelle diverse declinazioni e, da ultimo, il

33. Ovvero il periodo fine 2008-giugno 2013.

34. Si vedano ad esempio Deliberazione Giunta Regionale (D.G.R.) n. 6563/2008, che detta le indicazioni per l'offerta formativa in materia di istruzione e formazione professionale; D.G.R. n. 6564/2008, che contiene il repertorio dell'offerta di istruzione e formazione professionale, poi aggiornato dal successivo Decreto della Direzione Generale Istruzione Formazione e Lavoro (D.D.G.I.F.L.) n. 244/2009; Programma Operativo Regionale (P.O.R.) 2007-2013 finalizzato allo sviluppo di sistemi di formazione continua e di sostegno all'adattabilità dei lavoratori, sostegno a innovazione e produttività, competitività e imprenditorialità; Decreto Dirigente Unità Organizzativa Istruzione Formazione Lavoro (D.D.U.O.I.F.L.) n. 15339/2008 sull'offerta formativa per i detenuti, nonché sulla dote lavoro per i soggetti deboli; D.D.U.O.I.F.L. n. 8747/2008 e n. 14024/2008 che ripartiscono le risorse finanziarie tra le varie Province per la formazione in apprendistato; D.D.U.O.I.F.L. n. 422/2009 che prevede i percorsi di qualifica triennali per l'assolvimento del diritto-dovere di istruzione e formazione professionale; D.D.U.O.I.F.L. n. 4908/2009 relativo ai servizi formativi e per il lavoro; D.D.U.O.I.F.L. n. 12921/2009 che prevede contributi e linee guida per enti accreditati per istruzione-formazione-lavoro; D.D.U.O.I.F.L. n. 3303/2009, che determina la quantità massima di ore di servizi e formazione erogabili da operatori accreditati per istruzione, formazione professionale e servizi al lavoro; D.D.U.O.I.F.L. n. 4316/2009, n. 7485/2009 e 12106/2009 di aggiornamento del quadro regionale sugli standard minimi nei servizi formativi e del lavoro; Decreto Dirigente Struttura Politiche del lavoro (D.D.S.P.L.) n. 11606/2009, che ripartisce le risorse per la formazione degli apprendisti; D.D.G.I.F.L. nn. 8153/2009 e 3513/2011 relativi alla metodologia di calcolo dei costi standard e degli standard minimi relativi ai servizi al lavoro e ai servizi alla formazione nell'ambito del sistema dote.

35. Si veda ad esempio D.D.G.I.F.L. n. 3104/2009 che individua le linee guida per lo svolgimento di percorsi formativi di istruzione e formazione professionale attraverso l'alternanza scuola lavoro.

36. Si vedano ad esempio D.G.R. n. 8864/2009 di programmazione del sistema dote; D.D.G.I.F.L. n. 3276/2008 che individua le modalità di assegnazione della dote istruzione "dote scuola"; D.D.U.O.I.F.L. n. 7170/2008 che ha previsto percorsi di specializzazione per l'inserimento lavorativo (dote specializzazione); D.D.U.O.I.F.L. n. 7296/2008 per l'inserimento e l'occupazione dei lavoratori con disabilità psichica (dote lavoro); D.D.U.O.I.F.L. n. 15339/2008 sulla dote lavoro a favore dei soggetti deboli; D.D.G.I.F.L. n. 14204/2009 relativo alla dote formazione per gli operatori delle forze di polizia; D.D.G.I.F.L. nn. 8153/2009 e 3513/2011 relativi alla metodologia di calcolo dei costi standard e degli standard minimi relativi ai servizi al lavoro e ai servizi alla formazione nell'ambito del sistema dote; D.D.U.O.I.F.L. n. 67/2009,

c.d. ponte generazionale<sup>37</sup>.

A ben vedere, le materie della formazione professionale, dell'alternanza scuola-lavoro, dell'incentivazione all'assunzione e alla stabilizzazione, finirebbero per non avere una vera e propria autonomia, essendo incentrate attorno al sistema dotale, che viene declinato a seconda del tipo di intervento.

In sostanza si tratta di misure che, al di là delle specificità che emergono di volta in volta, si fondano su un meccanismo essenzialmente trilaterale: da un lato l'ente pubblico<sup>38</sup> eroga una somma di denaro a favore di un determinato beneficiario<sup>39</sup>, dall'altro il destinatario dell'intervento riceve tali somme scegliendo da quale operatore ricevere il servizio, dall'altro ancora la struttura autorizzata e accreditata<sup>40</sup> eroga le prestazioni.

Da una parte il sistema "dotale" viene considerato espressione della sintesi ottimale tra il principio di libertà e autonomia dell'uten-

n. 5498/2010 e D.D.G.I.F.L. n. 12109/2009 relativi alla "Dote successo formativo"; D.D.G.I.F.L. n. 11598/2009 relativo al manuale dell'operatore per l'attuazione di interventi nell'ambito del sistema dote; D.D.G.I.F.L. n. 11604/2009 sulla dote lavoro e formazione; D.D.U.O.I.F.L. n. 5013/2009 di attuazione degli interventi istruzione, formazione e lavoro del sistema "dote"; D.D.U.O.I.F.L. nn. 6712/2009, 7891/2009, 8066/2009, 10894/2009 relativi alla dote lavoro a favore dei beneficiari di ammortizzatori sociali in deroga; D.D.U.O.I.F.L. n. 2651/2009 relativo alla dote lavoro per le persone con disabilità per l'inserimento lavorativo e il sostegno all'occupazione dei disabili; D.D.U.O.I.F.L. n. 6758/2010 che detta le linee di indirizzo per la gestione operativa delle doti lavoro per i disabili; D.D.G.I.F.L. nn. 10249/2008, 11712/2008, 13132/2008, 13962/2008, 14804/2008, 1378/2009, 6386/2009 relative alle doti per l'occupazione delle persone disabili; Decreto n. 545/2009 dell'ARIFL (Agenzia Regionale Istruzione Formazione e Lavoro) Direzione Generale Area Politiche per il lavoro; D.D.U.O.I.F.L. n. 3299/2009, n. 3300/2009, n. 4549/2009, n. 11598/2009, n. 11604/2009, n. 11605/2009 di attuazione degli interventi del sistema dote; D.D.U.O.I.F.L. n. 420/2009 sull'offerta di servizi formativi e per il lavoro relativi alla Dote Lavoro e alla Dote Formazione; D.D.U.O.I.F.L. n. 2836/2009 contenente indicazioni per la programmazione su base provinciale delle risorse della Dote Formazione e Lavoro; D.D.U.O.I.F.L. n. 14082/2008 sulla "dote successo formativo"; D.G.R. n. 2980/2012 di programmazione del sistema Dote per i servizi di istruzione e formazione professionale; D.D.G.O.P.L. n. 2609/2012 relativo alla "Dote Lavoro Ricollocazione e riqualificazione e relative indicazioni operative".

37. Cfr. Decreto Direzione Generale Occupazione e Politiche del Lavoro (D.D.G.O.P.L.) nn. 2609/2012 e 1676/2013.

38. La Regione o, su delega di questa, la Provincia.

39. Studente, persona disoccupata, beneficiario di ammortizzatori sociali, soggetto bisognoso di intraprendere un percorso professionale.

40. Sul tema cfr. G. CANAVESI, *L'accreditamento per i servizi al lavoro. Analisi della normativa nazionale e regionale*, in Il mercato del lavoro negli anni della crisi. Dinamiche, occupabilità e servizi (a cura di M. MEZZANZANICA), Aracne, 2012, p. 317 ss.

te<sup>41</sup>, il principio di gratuità<sup>42</sup> e il principio della libertà del mercato<sup>43</sup>; dall'altra si sottolinea l'assenza di un controllo effettivo sull'efficacia e sulla qualità delle prestazioni e che il principio di libertà dell'utente sarebbe in realtà svuotato di significato per il fatto che la persona non disporrebbe delle conoscenze e delle informazioni necessarie per compiere una scelta libera e consapevole, essendo quest'ultima collocata nel momento di assegnazione della dote e non successivamente ad un percorso di orientamento<sup>44</sup>. La stessa gratuità sarebbe invero soltanto parziale, dal momento che la misura della dote non sarebbe parametrata sull'effettivo e concreto bisogno di ciascun utente, essendo al contrario forfettizzata *ex ante*: ciò potrebbe determinare l'insufficienza delle somme e la necessità per l'assistito di far fronte alle ulteriori spese in maniera autonoma, ciò che risulta ancora più critico se si considera che il beneficiario della dote si trova in una situazione di bisogno<sup>45</sup> e dunque di intrinseca debolezza, anche economica, aspetto che viene in rilievo anche con riferimento all'assenza di una parametrizzazione al reddito dell'entità della dote; infine, se ne mette in rilievo l'assenza di idonei meccanismi di condizionalità e l'inefficacia in termini di ricadute occupazionali, limitate a fronte della costosità dell'intervento<sup>46</sup>.

Più in particolare, la c.d. dote logistica ha come obiettivo lo sviluppo di competenze tecnico-specialistiche dei lavoratori del settore logistico e di percorsi di certificazione internazionale per la valorizzazione delle professionalità<sup>47</sup>.

La dote logistica prevede due linee di intervento: la dote formazione<sup>48</sup>, finalizzata ad agevolare la fruizione di interventi formativi per il miglioramento della professionalità dei lavoratori occupati nelle imprese del settore logistico; la dote certificazione internazionale<sup>49</sup>,

41. Che sceglie a quale operatore rivolgersi per ricevere la prestazione.

42. Consistente nel finanziamento ad opera dell'ente pubblico che si fa carico dei costi del servizio, così da tenere teoricamente indenne il beneficiario.

43. Rinvenibile nell'assetto concorrenziale dell'offerta dei servizi.

44. Cfr. A. GREGORINI, Il vulnus del sistema dotale, in Di tutto, di più, lavoro, 17 ottobre 2011.

45. Occupazionale, formativo o istruttivo che sia.

46. Cfr. A. GREGORINI, Il vulnus del sistema dotale, cit.

47. Secondo i principi di: centralità della persona, libertà di scelta, sviluppo del capitale umano e del sistema delle imprese.

48. Del valore massimo di 1.500,00 euro.

49. Di importo massimo pari a 1.000,00 euro.

finalizzata a garantire la fruizione di percorsi attraverso i quali i lavoratori occupati in imprese del settore logistico ottengano certificazioni riconosciute a livello internazionale.

I beneficiari devono essere residenti od occupati in Lombardia presso imprese del settore logistico, svolgenti attività professionale rientrante in uno dei profili del Quadro regionale standard profili, con contratto di lavoro subordinato<sup>50</sup> o a progetto<sup>51</sup>, mentre sono esclusi i titolari d'impresa<sup>52</sup>, i lavoratori autonomi e i liberi professionisti, i soci di cooperativa, i lavoratori con contratto di lavoro accessorio, somministrato e occasionale, in mobilità e dipendenti presso uno degli operatori accreditati per la dote logistica<sup>53</sup>.

Accanto alla dotazione finanziaria è previsto un Piano di intervento personalizzato (P.I.P.) sottoscritto tra operatore e beneficiario per individuare il percorso di formazione e certificazione internazionale calibrato sul soggetto e per regolare l'accesso alla fruizione dei servizi: l'operatore è obbligato ad erogare i servizi individuati e il beneficiario al rispetto del percorso individuato.

D'altro canto, la dote scuola<sup>54</sup>, destinata agli studenti iscritti alle scuole<sup>55</sup> statali, paritarie o ai corsi di istruzione e formazione professionale regionali, si articola in diverse tipologie accomunate dalla finalità di incentivare la libertà di scelta dell'utente rispetto all'offerta scolastica oltre a quella di tutela di situazioni di particolare svantaggio, con criticità sotto il profilo costituzionale<sup>56</sup> apparentemente superate attraverso l'attribuzione delle somme direttamente all'utente: il

50. Anche in Cassa integrazione guadagni ordinaria o straordinaria. Sono inclusi anche il lavoro intermittente, ripartito, a tempo parziale, l'apprendistato e il contratto di inserimento (se al di fuori della formazione obbligatoria).

51. Compresi i lavoratori con partita IVA.

52. Oltre ai coadiuvanti e agli amministratori.

53. È previsto che almeno il 70% delle risorse stanziare per la dote formazione sia destinato ai lavoratori occupati nel settore delle Piccole e medie imprese, con un limite di 15 dipendenti al massimo che possono beneficiare della dote formazione presso la stessa impresa. Entrambe le tipologie di dote hanno una durata non superiore a 9 mesi e il beneficiario è tenuto a scegliere tra uno dei due interventi.

54. A seconda del tipo di dote scuola richiesta, i requisiti per l'accesso all'intervento sono differenziati, così come diversi sono anche gli importi della dote.

55. Elementari, medie e superiori.

56. Cfr. art. 33 comma 3 Cost., che prevede che "Enti e privati hanno il diritto di istituire scuole ed istituti di educazione, senza oneri per lo Stato".

buono scuola<sup>57</sup>, l'integrazione al buono scuola<sup>58</sup>, il contributo per la disabilità<sup>59</sup>, il sostegno al reddito<sup>60</sup>, la componente merito<sup>61</sup>.

La dote lavoro e la dote formazione risultano intimamente connesse, visto il loro carattere propedeutico all'inserimento lavorativo della persona: tali interventi, orientati ai principi di centralità della persona, libertà di scelta e valorizzazione del capitale umano, perseguono rispettivamente gli obiettivi di promuovere l'occupazione e accompagnare la persona nell'inserimento o reinserimento lavorativo o nella riqualificazione professionale, e di favorire l'occupabilità delle persone e l'innalzamento del livello delle proprie conoscenze e competenze.

I destinatari degli interventi<sup>62</sup> sono diversi a seconda della misura: la dote lavoro si rivolge a inoccupati, disoccupati<sup>63</sup> anche iscritti nelle liste di mobilità non percettori delle relative indennità, *ex* collaboratori a progetto di aziende in crisi; la dote formazione si rivolge a inoccupati<sup>64</sup>, piccoli imprenditori<sup>65</sup>, lavoratori di età non inferiore a 40 anni che abbiano intrapreso un'attività autonoma<sup>66</sup>.

L'intervento della dote avviene sulla base di un P.I.P.<sup>67</sup>; la durata

57. Che dovrebbe garantire la libertà di scelta educativa. Per un'analisi più approfondita di questo tipo di misura, v. L. VIOLINI (a cura di), *Politiche sussidiarie nel settore dell'istruzione: il caso del buono scuola in Lombardia*, Giuffrè, Milano, 2008.

58. Aggiuntivo e riservato alle famiglie più bisognose.

59. Finalizzato a consentire una formazione personalizzata ai ragazzi portatori di handicap.

60. Per agevolare la permanenza dei giovani meno abbienti nel sistema dell'istruzione statale o nell'Ifp regionale.

61. Con l'obiettivo di premiare gli studenti più meritevoli e la Dote Scuola per l'Istruzione e Formazione Professionale, che dovrebbe coprire le spese di frequenza degli iscritti a corsi regionali di istruzione e formazione professionale.

62. Persone residenti o domiciliate in Lombardia con meno di 64 anni di età, che devono rilasciare la dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro.

63. Sono esclusi i disoccupati percettori di indennità che possano beneficiare della dote ammortizzatori, della dote lavoro-lavoratori somministrati o i lavoratori somministrati che abbiano fruito dell'Accordo Ministero-Assolavoro del 13 maggio 2009.

64. Di età non superiore a 35 anni e in possesso di attestato di IV annualità o diploma di scuola secondaria superiore o laurea.

65. Che abbiano intrapreso l'attività prima del 2009.

66. Dopo essere stati espulsi dal mercato del lavoro nel corso del 2009 presso un'azienda diversa da quella di provenienza.

67. Che si compone di varie misure di politica attiva: colloquio di accoglienza di primo livello e individuale di secondo livello; definizione del percorso; bilancio di competenze; tutoring e counselling orientativo; scouting aziendale e ricerca attiva del lavoro; monitoraggio,

massima è pari a 12 mesi dalla data di accettazione del Piano di intervento personalizzato, mentre il valore delle dotazioni è diversificato<sup>68</sup> tra la dote lavoro e la dote formazione<sup>69</sup>.

D'altro canto il c.d. ponte generazionale<sup>70</sup> si caratterizza essenzialmente per la duplice finalità di garantire l'inserimento e l'occupazione dei giovani in cambio di pensionamenti *part-time* dei lavoratori anziani prossimi al conseguimento del diritto a pensione. L'intervento, finanziato e promosso dal Ministero del lavoro<sup>71</sup>, dà attuazione al Protocollo d'Intesa sottoscritto tra Regione Lombardia, Assolombarda e Inps regionale l'11 dicembre 2012<sup>72</sup>.

Si prevede che l'impresa<sup>73</sup> possa proporre a singoli lavoratori o lavoratrici con determinati requisiti<sup>74</sup> l'adesione volontaria a un percorso di accompagnamento all'uscita dal contesto produttivo con conseguente trasformazione del contratto da tempo pieno a tempo parziale con una riduzione dell'orario fino al 50%, con durata massima triennale. Tali lavoratori usufruiscono di un'integrazione contributiva pari alla riduzione causata dalla riduzione dell'orario di lavoro

coordinamento, gestione PIP; consulenza e supporto autoimprenditorialità.

68. Pari al massimo a 3.000,00 euro. All'interno di tale massimale la persona può fruire di servizi al lavoro per un valore minimo di 500 euro e uno massimo di 1.500 euro.

69. Di importo massimo pari a 5.000,00 euro.

70. Cfr. D.G.R. n. 4828 del 2013; D.D.G.O.P.L. (Decreto Direzione Generale Occupazione e Politiche del Lavoro) n. 1676 del 2013.

71. Con i Decreti direttoriali n. 481 del 2012 e 807 del 2012 e attuato con l'assistenza tecnica di Italia Lavoro, nell'ambito dell'azione Welfare to work per le politiche di reimpiego 2012-2014. Il Ministero mette a disposizione 3.000.000,00 euro a sostegno dell'integrazione contributiva per i lavoratori e le lavoratrici vicine all'età pensionabile. A carico di Fondimpresa è prevista l'erogazione di risorse per il finanziamento di attività formative per i lavoratori e le lavoratrici.

72. In un'ottica di allineamento all'azione regionale Europa 2020.

73. Associata o conferente mandato ad Assolombarda o del comparto chimico o chimico-farmaceutico con sede operativa in Lombardia e applicanti il CCNL 22 settembre 2012.

74. Non devono loro mancare più di 36 mesi al conseguimento del diritto a pensione; devono avere un imponibile previdenziale 2012 non superiore a 80.000 euro; devono svolgere l'attività presso il territorio regionale; devono essere dipendenti di imprese che: siano in regola con l'applicazione del CCNL, gli obblighi contributivi e assicurativi, le norme in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e sul collocamento dei disabili; non hanno in corso né attivato nei dodici mesi precedenti la presentazione della domanda procedure concorsuali; non siano incorse in divieto, decadenza o sospensione ex art. 10 della legge n. 575 del 1965; non siano state destinatarie di misura di prevenzione e non siano a conoscenza di procedimenti penali a proprio carico; per le quali non sussistano cause di esclusione di cui all'art. 1 bis comma 14 della legge n. 383 del 2001 e non destinatarie di sanzioni interdittive di cui al d.lgs. n. 231 del 2001 o altre interdittive limitative.

dalla data di conversione alla prima data utile di pensionamento.

A fronte della trasformazione del contratto di lavoro, l'impresa si impegna ad assumere giovani<sup>75</sup> con contratti di apprendistato o a tempo indeterminato e all'erogazione di attività formative a favore di questi ultimi, oltre che ai lavoratori "in uscita".

Tale tipologia di intervento da un lato viene esaltata come strumento idoneo a risolvere due pressanti problemi come quello della spesa pensionistica e della disoccupazione giovanile; d'altro canto, anche in sede internazionale<sup>76</sup> se ne registrano i limiti, consistenti soprattutto nell'alto costo dell'intervento, che appare aggravare piuttosto che risolvere la situazione pensionistica, senza che la contropartita occupazionale sia effettivamente idonea all'inserimento stabile dei giovani, data la possibilità di utilizzo sostanzialmente indiscriminato del contratto di apprendistato, considerato anche che la platea dei beneficiari dell'intervento coincide proprio con l'età dei destinatari di tale contratto, ciò che apre la possibilità ad abusi, con trattamenti economici fortemente inferiori a quelli dei lavoratori qualificati e la possibilità di cessazione del rapporto di lavoro allo scadere del periodo formativo.

#### 4.4.2. Piemonte

Con riferimento alla Regione Piemonte la tipologia di interventi più utilizzata e che vede la partecipazione di Finpiemonte come organismo intermedio<sup>77</sup> è quella diretta allo stimolo dell'imprendito-

75. Disoccupati o inoccupati di età compresa tra 18 e 29 anni compiuti e residenti o domiciliati in Lombardia.

76. Vedi OIL, Rapporto sul mondo del lavoro 2013; Scenario Italia, giugno 2013, p. 2, dove si afferma: "Qualora si considerino le recenti proposte di condivisione del lavoro tra lavoratori giovani e anziani, è importante notare che i giovani non devono prendere il posto degli adulti nel mercato del lavoro. Infatti, il contatto con lavoratori più sperimentati attraverso il tutoraggio può fornire consigli, istruire alle buone pratiche sul luogo di lavoro, aiutare a dissipare i malintesi riguardo ai giovani. Tuttavia, il governo dovrebbe considerare altri mezzi per sostenere l'occupazione giovanile, come ad esempio: il sistema di garanzia per mantenere i giovani dentro il mercato del lavoro; incentivi all'assunzione di giovani più svantaggiati (disoccupati di lunga durata o giovani poco qualificati); borse di formazione; e sforzi per migliorare la corrispondenza delle competenze (skills matching)".

77. L'art. 2 comma 6 del Regolamento n. 1083/2006 definisce come organismo intermedio "qualsiasi organismo o servizio pubblico o privato che agisce sotto la responsabilità di un'autorità di gestione o di certificazione o che svolge mansioni per conto di questa nei confronti di beneficiari che attuano le operazioni". L'art. 42 comma 1 del medesimo regolamento sta-

rialità<sup>78</sup>.

bilisce che l'autorità di gestione può "delegare la gestione e l'attuazione di una parte di un programma operativo a uno o più organismi intermedi" sulla base di un accordo concluso tra l'autorità di gestione e l'organismo stesso. Gli Organismi Intermedi esercitano tutte le funzioni necessarie all'attuazione delle azioni del POR, dalla programmazione alla selezione delle operazioni all'erogazione dei finanziamenti, dall'applicazione dell'art. 42 del Reg. CE n. 1828/2006 sulla trasmissione dei dati attraverso il sistema informatico, all'esecuzione dei controlli previsti dall'art. 60 lettera b) del Reg. CE n. 1083/2006, alla garanzia circa il rispetto degli obblighi in materia di informazione e pubblicità previsti dall'art. 69 del medesimo regolamento, con modalità analoga a quella dell'Autorità di Gestione regionale. La Legge Regionale n. 17 del 26 luglio 2007 stabilisce che Finpiemonte S.p.A. è una società a capitale interamente pubblico a prevalente partecipazione regionale che opera a favore della Regione e degli altri enti costituenti o partecipanti e che la stessa, nel quadro della politica di programmazione regionale, svolge attività strumentali alle funzioni della Regione aventi carattere finanziario o di servizio consistenti anche: nella concessione ed erogazione, anche mediante appositi strumenti finanziari, di finanziamenti, incentivi, agevolazioni, contributi o di ogni altro tipo di beneficio; nell'attuazione delle politiche in materia di ricerca, innovazione e sostegno alla competitività del sistema imprenditoriale piemontese; nell'attuazione dei programmi comunitari di interesse regionale; in conformità con la medesima L.R. n. 17 del 26 luglio 2007 e con la successiva D.G.R. n. 30-8150 del 4 febbraio 2008, Finpiemonte S.p.A. svolge le sopra citate funzioni strumentali alle funzioni della Regione secondo lo schema dell'in house providing; il P.O.R. e il "Vademecum per l'ammissibilità della spesa F.S.E.-P.O.R. 2007-2013", in caso di enti avente carattere di struttura in house, quale Finpiemonte S.p.A. prevedono la possibilità per l'Amministrazione regionale di individuare l'Organismo Intermedio con apposito atto amministrativo.

78. Atto di indirizzo Percorsi integrati per la creazione d'impresa periodo 2008-2010, 3° Supplemento numero 27 - 4 luglio 2008 Competitività regionale e occupazione 2007-2013; Avviso ad evidenza pubblica progetto sovvenzione globale "Percorsi integrati per la creazione d'impresе innovative e di spin-off della ricerca pubblica Strumenti finanziari a sostegno delle imprese" pubblicato nel B.U.R. Piemonte del 10 maggio 2012; Avviso ad evidenza pubblica progetto spin off azione 4 POR FSE 2007-2013 "Percorsi integrati per la creazione di imprese innovative e dello spin off della ricerca pubblica. Strumenti finanziari a sostegno delle nuove imprese" Azione 4 Avviso di evidenza pubblica 2 - Obiettivi del Programma e linee di intervento previste, pubblicato nel B.U.R. Piemonte del 10 maggio 2012; DGR n. 71-3781 del 27 aprile 2012 e relativo progetto di Sovvenzione Globale "Percorsi integrati per la creazione d'impresе innovative e dello spin-off della ricerca pubblica. Strumenti finanziari a sostegno dell'avvio di nuove imprese"; Avviso ad evidenza pubblica progetto spin off azione 5 d. POR FSE 2007-2013 "Percorsi integrati per la creazione di imprese innovative spin off della ricerca pubblica. Strumenti finanziari a sostegno delle nuove imprese" Azione 5 d Avviso di evidenza pubblica pubblicato nel B.U.R. Piemonte 10 maggio 2012; "Avviso pubblico per la presentazione di domande di soggetti, organizzati anche in ATS (Associazioni Temporanee di Scopo) o in ATI (Associazioni Temporanee di Impresе) che siano in grado di garantire la prestazione di servizi di accompagnamento ed assistenza tecnica specialistici finalizzati a favorire ed agevolare il trasferimento d'impresa extra famiglia" pubblicato nel B.U.R. Piemonte n. 13 del 1° aprile 2010; POR - FSE 2007/2013 Regione Piemonte Obiettivo «Competitività regionale e occupazione Asse I «Adattabilità»», Obiettivo specifico «C» «Percorsi integrati per la creazione d'impresa»

Una prima serie di misure riguarda l'erogazione di servizi di supporto, di consulenza, di tutoraggio e formativi nei confronti di aspiranti imprenditori o imprese già costituite finalizzati a verificare l'effettiva validità dell'idea imprenditoriale, sulla base di un *business plan*.

In una prima fase<sup>79</sup> vengono erogati i servizi di formazione, consulenza e tutoraggio, individuali o di gruppo, al fine di accompagnare l'aspirante imprenditore o il *team* imprenditoriale nel percorso dall'i-

periodo 2008/2010; D.G.R. 18 Maggio 2009, n. 41-11445; D.G.R. 18 Maggio 2009, n. 41-11445; D.G.R. n. 45-9091 del 1 luglio 2008; D.D. 22 aprile 2011, n. 239 L.r. 34/2008 e successive modifiche ed integrazioni, artt. 29 e 42 "Misure a favore dell'autoimpiego e della creazione d'impresa", integrazione alla determinazione n. 445 del 05.08.2010; D.D. 5 agosto 2010, n. 445 L.r. 34/08 e s.m.i., artt. 29 e 42 Modalità di presentazione delle domande e definizione dei soggetti destinatari degli interventi. Approvazione dello schema di contratto per affidare a Finpiemonte S.p.A. la gestione del "Fondo regionale per la nascita e lo sviluppo di iniziative di lavoro autonomo e di creazione d'impresa"; D.D. 26 ottobre 2010, n. 601 L.r. 34/2008 e s.m.i., art. 42, comma 1 "Approvazione elenco sportelli attivati per la prestazione di servizi di accompagnamento ed assistenza tecnica finalizzati al trasferimento d'impresa extra famiglia. Determinazione costo orario convenzionato dei servizi e modalita' attuative delle azioni"; D.G.R. n. 39-12570 del 16 novembre 2009; D.G.R. 7 dicembre 2010, n. 17-1180 Legge regionale del 18 maggio 2004, n. 12, articolo 8, come sostituito dall'articolo 33 della legge regionale del 04.12.2009, n. 30 "Criteri per l'utilizzazione del Fondo di garanzia per l'accesso al credito a favore dell'imprenditoria femminile e giovanile. Affidamento a Finpiemonte S.p.A. delle attivita' e delle funzioni connesse alla gestione del Fondo predetto"; D.G.R. 22 luglio 2011, n. 50-2382 POR - FSE 2007/2013 Regione Piemonte Ob. "Competitivita' regionale e occupazione" Asse I "Adattabilita'", obiettivo specifico "C". Atto d'indirizzo "Percorsi integrati per la creazione d'impresa"; D.G.R. 27 aprile 2012, n. 71-3781 POR FSE 2007/2013, Ob. 2. asse I Adattabilita', Ob. Specifico C), Attivita' 10. Approvazione dell'atto di indirizzo per l'attuazione in Sovvenzione Globale del progetto di strumenti finanziari a sostegno dell'avvio di nuove imprese e creazione di imprese innovative; D.G.R. 27 aprile 2012, n. 71-3781 POR FSE 2007/2013, Ob. 2. asse I Adattabilita', Ob. Specifico C), Attivita' 10. Approvazione dell'atto di indirizzo per l'attuazione in Sovvenzione Globale del progetto di strumenti finanziari a sostegno dell'avvio di nuove imprese e creazione di imprese innovative; D.G.R. n. 11445 del 2009; D.G.R. 16 novembre 2009, n. 39-12570 Legge regionale 34/2008 e successive modifiche ed integrazioni. Articolo 42, commi 1, 4 e 5. "Misure a favore dell'autoimpiego e della creazione d'impresa". Indirizzi per la gestione degli interventi; Protocollo d'intesa tra Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Commissione regionale ABI del Piemonte per l'agevolazione dell'accesso al credito per le piccole imprese a conduzione o prevalente partecipazione femminile del 1 ottobre 2012; D.G.R. 1 luglio 2008, n. 45-9091.

79. Alle attività preliminari, alla creazione di nuove imprese innovative e spin off della ricerca pubblica potranno accedere i soggetti target, così come sopra definiti. Sono considerate ammissibili anche idee di impresa che implicino il coinvolgimento di soggetti non compresi nella definizione di ricercatori sopra vista, purché non siano più del 50% del totale dei soggetti che compongono il team imprenditoriale, nell'ambito delle cui percentuali di composizione non vengono conteggiati gli eventuali soci finanziatori, così da consentire l'apporto di capitale alla neoimpresa.

dea di impresa alla redazione di un *business plan*<sup>80</sup>; la fase successiva consiste nell'attività di accompagnamento imprenditoriale dal *business plan* alla neo impresa<sup>81</sup>.

Sempre nell'ambito del sostegno all'imprenditorialità si prevede il sostegno finanziario alla nascita di nuove imprese<sup>82</sup> il cui progetto sia stato validato dalle Province interessate. Le agevolazioni finanziarie consistono in un contributo per la fase di avvio dell'impresa<sup>83</sup>, in

80. A tali attività possono accedere gli aspiranti imprenditori o i team imprenditoriali il cui business plan sia stato approvato dal Comitato di valutazione istituito da Finpiemonte. Le azioni si concentrano sull'analisi tecnica della fattibilità, sul livello di innovatività e sul grado di sviluppo dell'idea; sull'analisi del contesto in cui si inserisce l'attività imprenditoriale e sulla definizione della filiera produttiva con l'individuazione di soggetti di interesse all'interno della stessa; sull'analisi del mercato e della concorrenza; sulla definizione del modello di business; sulla definizione della strategia di protezione della proprietà intellettuale; sull'elaborazione del piano di marketing; sulla definizione della struttura operativa dell'impresa; sulla definizione del piano di implementazione, in base all'analisi dei rischi connessi all'iniziativa imprenditoriale; sul team assessment; sulla scelta della forma giuridica, sugli adempimenti societari, sulla contrattualistica, sugli accordi tra azionisti, sui patti parasociali; sulla pianificazione economico-finanziaria. Articolata sui seguenti aspetti: definizione degli obiettivi economici (ricavi, costi, investimenti, ect.); redazione conto economico previsionale; determinazione del flusso di cassa operativo; ipotesi di soluzione di finanziamento e ricerca delle fonti opportune (sia nell'ambito delle fonti di finanziamento pubblico – a livello europeo, nazionale e regionale – sia nell'ambito dei capitali privati); stesura del business plan definitivo.

81. Vengono erogati servizi di tutoraggio e accompagnamento focalizzati sul supporto nell'acquisizione di capitale di debito e nei rapporti con le banche; sulle azioni di team building; sul supporto alla ricerca e alla selezione del personale; sulla ricerca di partner commerciali; sulla verifica della strategia gestionale di impresa; sul supporto di tipo legale; sulla presentazione del progetto d'impresa a potenziali investitori; sul supporto nella trattativa per l'ingresso di nuovi soci finanziatori; sull'assistenza fiscale e di consulenza del lavoro; sulla verifica di brevettabilità e sulle ricerche pre-brevettuali; sulla ricerca di partner tecnologici e produttivi; sul supporto alla presentazione di domande di finanza agevolata; sul supporto all'acquisizione del cliente; sulla promozione delle imprese in eventi e fiere; sulla verifica dell'efficacia dell'attività di marketing; sul supporto nel controllo di gestione con strumenti software adeguati; sul supporto all'internazionalizzazione.

82. Costituite, attive e regolarmente iscritte alla C.C.I.A.A. nell'anno 2011 o a decorrere dal 1° gennaio 2012, insediate nel territorio della Regione Piemonte, nate da un'idea imprenditoriale sottoposta ai servizi specialistici degli sportelli provinciali e concretizzata con un business plan validato dalla Provincia competente. Le neo-imprese possono operare in tutti i settori economici, con l'esclusione di quelli previsti dall'art. 1 del Regolamento (CE) n. 1998/2006 della Commissione del 15 dicembre 2006 relativo all'applicazione degli artt. 87 e 88 del Trattato agli aiuti d'importanza minore ("de minimis").

83. Pari a 3.000,00 euro lordi per il titolare e per ciascuno dei soci della neo-impresa, fino a un massimo di 5 soci, aventi i requisiti previsti dal paragrafo 4.2 dell'Allegato alla D.G.R. n. 50-2382 del 22 luglio 2011 "Atto di indirizzo percorsi integrati di impresa".

un ulteriore contributo forfettario<sup>84</sup> e in uno a copertura delle spese iniziali<sup>85</sup>: possono beneficiarne il titolare o i soci della neo-impresa<sup>86</sup>, anche iscritti alle liste di mobilità o provenienti da un'impresa in Cassa integrazioni guadagni straordinaria<sup>87</sup>.

Tra gli interventi a sostegno all'imprenditorialità rientra anche lo sviluppo di servizi per la creazione di imprese innovative attraverso la previsione di un sostegno finanziario alle neo imprese che abbiano usufruito di servizi di attività di tutoraggio e accompagnamento svolte dagli "incubatori" universitari pubblici<sup>88</sup>: le agevolazioni consistono in un contributo in conto esercizio<sup>89</sup> e in un contributo forfettario a copertura delle spese relative alla costituzione dell'impresa e alle sue prime fasi di attività<sup>90</sup>.

Per altro verso il sostegno all'imprenditorialità ha luogo attraverso la creazione, tramite gli sportelli territoriali, provinciali o sub provinciali, della rete integrata di raccordo con i Centri per l'impiego e la costituzione di uno o più sportelli di creazione d'impresa all'interno dei Centri stessi<sup>91</sup>; inoltre, sono previsti servizi consulenziali

84. Pari a 1.000,00 euro lordi destinato al titolare e a ciascuno dei soci della neo-impresa, sempre fino a un massimo di 5 soci nel caso in cui questi, oltre a possedere i requisiti per l'erogazione del primo contributo, siano di età compresa tra 18 e 35 anni al momento dell'ammissione ai servizi degli sportelli provinciali.

85. Pari a 2.000,00 euro.

86. In stato di disoccupazione ai sensi del d.lgs n. 181/2000.

87. Qualora l'impresa di provenienza abbia cessato l'attività o sia stata assoggettata al fallimento.

88. Di tali misure possono beneficiare le imprese costituite, attive e regolarmente iscritte alla C.C.I.A.A. nell'anno 2011 e a decorrere dal 1° gennaio 2012 insediate nel territorio della Regione Piemonte, nate attraverso i servizi erogati dagli "incubatori" universitari pubblici, e rientranti nei parametri generali di accesso al contributo di cui alla D.G.R. n. 50 - 2382 del 22 luglio 2011 e cioè: a) insediate con sede legale e unità locale nella Regione Piemonte, b) costituite e regolarmente iscritte alla C.C.I.A.A., c) attive. Le neo-imprese possono operare in tutti i settori economici, con l'esclusione di quelli previsti dall'art. 1 del Regolamento CEE n. 1998/2006, mentre non sono ammesse ai contributi le imprese che operino con contratti di affitto d'azienda o di ramo d'azienda e che acquisiscono attività preesistenti sulla base di un atto di cessione di azienda per il quale è previsto il "patto di riservato dominio" ex art. 1523 c.c. Inoltre l'eventuale affitto di azienda, nell'arco dei 16 mesi successivi alla concessione del contributo, comporterà la revoca dello stesso.

89. Pari a 5.000 euro lordi per ciascuno dei soggetti target ammissibili, fino a un massimo di 3 soci esclusi i soci di capitale e le società che partecipano al capitale.

90. Di importo pari a 3.000,00 euro lordi.

91. Con la funzione di prestare servizi di coordinamento, sorveglianza e controllo delle attività relative al complesso dei servizi erogati, garantire la razionalizzazione e sistemati-

provinciali realizzati attraverso la rete di sportelli provinciali territoriali, finalizzati a favorire la diffusione di informazioni, conoscenze e competenze necessarie alla creazione d'impresa<sup>92</sup>.

Altra tipologia di intervento nell'ambito del sostegno all'imprenditorialità è costituita dalle misure di incentivo dell'imprenditoria femminile previste per le piccole imprese femminili giovanili<sup>93</sup>: se

zazione delle informazioni desumibili da studi e ricerche relative alla struttura economica territoriale, la rilevazione delle opportunità di imprese e dei fabbisogni dei comparti produttivi, la realizzazione di incontri informativi e di networking a livello provinciale, la progettazione e realizzazione di studi e ricerche per la valutazione delle iniziative e la predisposizione e l'aggiornamento e verifica dei Piani di Qualità provinciali.

92. Nello specifico il percorso che deve seguire chi intende realizzare la propria idea imprenditoriale usufruendo dei servizi consulenziali provinciali è articolato nelle seguenti fasi: 1) Pre accoglienza. Si tratta di un primo contatto dell'utente con l'operatore provinciale (l'elenco degli sportelli provinciali è disponibile nella sezione successiva) utile ad orientarlo e a fornirgli informazioni relative al funzionamento del servizio consulenziale nonché a permettergli di valutare in linea generale la fattibilità dell'idea imprenditoriale da realizzare; 2) accoglienza e analisi del progetto imprenditoriale. Successivamente alle prime informazioni, l'utente interessato, sempre presso lo sportello provinciale, potrà fissare uno o più incontri individualizzati con un tutor, che, essendo una figura professionale specializzata, aiuterà l'utente a trasformare quella che momentaneamente è un'idea imprenditoriale in un'opportunità concreta di progetto; 3) accompagnamento e sviluppo del Business Plan Per i progetti per i quali è stata accertata la pre-fattibilità, inizia il percorso vero e proprio di sviluppo e stesura del business plan attuando un'analisi delle motivazioni che hanno determinato la nascita dell'idea d'impresa, gli elementi chiave del progetto e una riflessione su eventuali criticità emerse. Lo Sviluppo del Business Plan da parte dell'utente avviene sempre con l'affiancamento del tutor e di eventuali consulenze specialistiche di esperti in campo fiscale, giuridico e di marketing etc. Il risultato finale, a conclusione del percorso, è il business plan, documento di sintesi che fornisce un'attenta descrizione del mercato in cui si intende operare e la proiezione dei flussi economici e finanziari presumibilmente generati dalla nuova impresa nei primi 3 anni di attività: il Business Plan, per essere considerato operativo, necessita di validazione da parte degli uffici dell'amministrazione provinciale per poter accedere ai servizi e ai finanziamenti successivi all'avvio dell'impresa previsti dalle ulteriori azioni. Quindi, gli uffici dell'amministrazione provinciale sono tenuti a svolgere attività di accompagnamento e tutoraggio nei confronti delle imprese al fine di favorire l'effettivo decollo dell'attività economica delle neo imprese e ridurre le probabilità di "mortalità" precoce. Le tipologie di interventi, estese fino a 3 anni, successivi all'iscrizione della ditta al Registro delle Imprese consistono nel tutoraggio sulle diverse problematiche connesse alla gestione dell'impresa, nella consulenza specialistica a supporto del neoimprenditore in relazione a problemi da affrontare, sia di carattere gestionale che tecnico (fiscale, giuridico, finanziario, etc.) e nella consulenza mirata a supportare la neo-impresa nell'accesso ai canali di finanziamento post-avvio previsti dalle leggi regionali di finanziamento per le imprese.

93. Operanti nei settori ammessi dal Regolamento n. 1998/2006, iscritte al Registro Imprese ed aventi sede legale ed operativa nel territorio della Regione Piemonte. Le piccole imprese beneficiarie devono essere finanziariamente sane e con solide prospettive e devono essere

l'impresa<sup>94</sup> è individuale, il titolare deve essere donna<sup>95</sup>; se invece si tratta di società di persone e cooperative almeno il 60% dei soci devono essere donne<sup>96</sup>; laddove si tratti infine di società di capitali almeno i 2/3 delle quote di capitale devono essere di proprietà di donne e l'organo di amministrazione deve avere una composizione femminile per almeno i 2/3<sup>97</sup>.

Con particolare riferimento alle misure a favore dell'autoimpiego e della creazione d'impresa, si prevede che di esse possano beneficiare le persone inoccupate<sup>98</sup>, disoccupate<sup>99</sup>, sottoposte a misure restrittive della libertà personale<sup>100</sup>, occupate con contratti di lavoro che prevedano prestazioni discontinue o con orario e reddito ridotto, occupate a rischio di disoccupazione<sup>101</sup> e i soggetti che intendano avviare un'impresa o un'attività di lavoro autonomo con un coinvolgimento lavorativo diretto dei medesimi.

Altro tipo di intervento nell'ambito del sostegno all'impresa consiste nell'istituzione del "Fondo di garanzia per l'accesso al credito

in possesso dei requisiti di cui al decreto del Ministro delle Attività Produttive del 18 aprile 2005 cioè: avere meno di 50 dipendenti; avere un fatturato annuo non superiore a 10 milioni di Euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di Euro; rispettare quanto previsto dall'art. 3 del Decreto del Ministro delle Attività Produttive del 18 aprile 2005 in merito alla definizione di imprese autonome, associate o collegate.

94. Nel caso in cui, successivamente alla domanda di agevolazioni, all'impresa richiedente subentri un'altra, a seguito di fusione, scissione, conferimento o cessione d'azienda, la nuova impresa potrà continuare ad usufruire dell'intervento del Fondo, subordinatamente al rispetto delle seguenti condizioni, pena l'estinzione anticipata del finanziamento e la corresponsione dell'equivalente del beneficio: mantenimento dei requisiti di "prevalente partecipazione femminile" o di "prevalente partecipazione giovanile" e "dimensione di piccola impresa", previa accertamento di solvibilità; subentro della nuova impresa nel pagamento del prestito; continuazione dell'attività nel caso di spese per investimenti conservazione dei medesimi.

95. In tal caso il titolare deve essere un giovane di età tra i 18 a 35 anni.

96. In tal caso almeno il 60% dei soci devono essere giovani di età tra i 18 a 35 anni.

97. In tal caso almeno i 2/3 delle quote di capitale devono essere detenute da giovani di età tra i 18 a 35 anni e l'organo di amministrazione deve essere composto da giovani di età tra i 18 a 35 anni per almeno i 2/3.

98. Intese come soggetti alla ricerca di prima occupazione, che non abbiano mai svolto alcuna attività lavorativa.

99. In cerca di occupazione ai sensi della normativa vigente che abbiano reso al Centro per l'impiego territorialmente competente la dichiarazione di disponibilità.

100. Che siano presenti negli istituti penitenziari, negli istituti penali per minori o comunque sottoposti a misure restrittive della libertà personale.

101. Cioè i soggetti sospesi dal lavoro a seguito di cessazione, anche parziale, di attività dell'azienda di provenienza, con conseguente ricorso ad ammortizzatori sociali.

a favore dell'imprenditoria femminile e giovanile" per prestare garanzie fideiussorie alle banche convenzionate sui finanziamenti<sup>102</sup> erogati a favore delle piccole imprese a conduzione o a prevalente partecipazione femminile o giovanile<sup>103</sup>, con almeno 12 mesi di attività.

Sul versante dell'apprendistato la Regione Piemonte il 10 aprile 2012 ha sottoscritto con le parti sociali un'Intesa sulla sperimentazione di percorsi di apprendistato per la qualifica e il diploma professionale ex art. 3 d.lgs. n. 167 del 2011 articolabili in specifici profili regionali<sup>104</sup>, intesa poi integrata in data 7 maggio 2012<sup>105</sup>. Il duplice

102. Il limite massimo di finanziamento è pari ad Euro 40.000,00 ed il limite minimo è di Euro 5.000,00 e sarà garantito all'80% dal Fondo di garanzia predetto a costo zero. Il fondo opera come garanzia "sostitutiva", per cui le banche non potranno richiedere ulteriori garanzie al soggetto beneficiario. Il prestito deve essere rimborsato, a rate trimestrali, alla banca nel termine massimo di 48 mesi per i finanziamenti di importo pari od inferiore a euro 20.000,00 e nel termine massimo di 72 mesi per i finanziamenti di importo superiore a euro 20.000,00 sino al tetto massimo di euro 40.000,00. Sono ammissibili tutte le spese IVA esclusa sostenute dai sei mesi precedenti la data di presentazione della domanda fino a 24 mesi dopo l'erogazione del prestito, mentre non sono ritenute ammissibili i beni acquisiti o da acquisire mediante contratto di locazione finanziaria, le spese per l'utilizzo di un marchio in franchising, le spese di gestione relative al personale, i rimborsi ai soci e le spese autofatturate.

103. Formate da donne o giovani di età compresa tra i 18 ed i 35 anni, comprese le imprese individuali come definite dai regolamenti comunitari, iscritte al Registro Imprese, con sede legale, amministrativa ed operativa nel territorio della Regione e operanti in qualsiasi settore, ad eccezione di quelle escluse elencati nell'Appendice 1 e nell'Allegato I Trattato CE.

104. I percorsi formativi in apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale prevedono la frequenza di attività formative interne ed esterne all'azienda in osservanza degli standard fissati dalle Regioni. Le linee guida per la formazione e le regole relative ai cataloghi formativi, stabilite dalla Regione, vengono quindi adattate al territorio attraverso l'adozione di bandi a livello provinciale. Il monte ore per le attività formative non può essere inferiore a 400 annue, ferma la possibilità per gli apprendisti di età superiore a 18 anni di riconoscere crediti formativi in ingresso alla luce delle competenze possedute. Dal momento che durata e articolazione dei percorsi sono differenziate in relazione ai crediti formativi in ingresso, che l'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale va considerato uno strumento importante per il contrasto alla dispersione e all'insuccesso scolastico dei giovani piemontesi, sono state previste misure di incentivo alla frequenza e al successo dei percorsi per l'acquisizione della qualifica e del diploma professionale attraverso il riconoscimento della somma di 1.500,00 euro per ogni anno di formazione e la possibilità per le Parti sociali di definire misure e modalità di modulazione della disciplina salariale per i giovani assunti con l'apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale, con cedevolezza rispetto alla disciplina definita dai CCNL o da appositi Accordi interconfederali.

105. Con l'Accordo stipulato tra i livelli regionali di Confindustria, Confartigianato, Confederazione Nazionale Artigianato, CasArtigiani, Confcommercio, ConfApi, Legacoop, Concooperative, Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Confesercenti da un lato e di Cgil, Cisl e Uil

obiettivo consiste nel favorire il rientro scolastico dei giovani che abbiano abbandonato il percorso di studi, contrastando la disoccupazione giovanile, la dispersione scolastica e l'esclusione sociale, nonché nella conciliazione delle esigenze delle imprese e dei giovani tra 15 e 25 anni potenziando il raccordo dell'apprendista con il contesto lavorativo.

I percorsi formativi in apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale<sup>106</sup> prevedono corsi di formazione sia interna che esterna all'azienda per non meno di 400 ore annue, con durata e articolazione diverse a seconda dei crediti formativi; inoltre, la Regione Piemonte incentiva la frequenza dei percorsi formativi attraverso il riconoscimento a ciascun apprendista di un incentivo economico<sup>107</sup>. Le parti sociali hanno previsto che, da un lato in relazione agli aspetti di competenza della contrattazione collettiva di cui al d.lgs. n. 167 del 2011 e in attesa della definizione da parte della stessa della specifica regolamentazione, i contratti di apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale possano far riferimento alla disciplina sull'apprendistato professionalizzante definita dai CCNL; dall'altro che la retribuzione dell'apprendista, per l'intera durata del contratto, sia determinata in relazione all'impegno formativo e all'effettivo orario lavorativo con una riduzione<sup>108</sup> rispetto all'importo spettante secondo il contratto collettivo in caso di apprendistato professionalizzante, profilo quanto meno opinabile visti i già forti incentivi retributivi e contributivi previsti a favore del datore di lavoro.

Successivamente, in data 27 luglio 2012 è stata sottoscritta l'Intesa tra Regione Piemonte e Parti sociali sull'apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere per il periodo 2012-2014 per la definizione in particolare dell'offerta formativa pubblica, delle modalità di organizzazione della formazione presso l'operatore e presso l'impresa e dell'utilizzo delle unità di costo standard<sup>109</sup>.

D'altro canto, in data 20 aprile 2012 la Regione Piemonte, Italia

dall'altro.

106. In attuazione dell'Accordo del 15 marzo 2012 in sede di Conferenza Permanente tra Stato, Regioni e Province Autonome.

107. Pari a 1.500 euro per ogni annualità formativa.

108. Del 25% per i minorenni e del 20% per i maggiorenni.

109. Alla Direzione regionale Istruzione, Formazione professionale e Lavoro compete l'adozione dei provvedimenti di carattere gestionale in conformità con gli "Indirizzi per la programmazione della formazione di base e trasversale" attuativi dell'art. 4 del d.lgs. n. 167 del 2011.

Lavoro, le Parti sociali e le Università regionali hanno sottoscritto il Protocollo d'intesa relativo all'apprendistato di alta formazione e di ricerca, prevedendone l'applicazione per il conseguimento della Laurea triennale e specialistica, del Master universitario di primo e secondo livello e del Dottorato di ricerca<sup>110</sup>, con una "cabina di regia" regionale che verifica l'andamento della sperimentazione dei percorsi di alta formazione in apprendistato.

Si è stabilito che la durata massima della componente formativa del contratto non può superare 36 mesi per la laurea triennale, 24 mesi per la laurea specialistica e per il *master* e di 48 mesi per il conseguimento del titolo di dottore di ricerca<sup>111</sup>. I percorsi di alta formazione sono riservati a studenti universitari che abbiano conseguito già una quota rilevante di crediti formativi<sup>112</sup>; l'articolazione e le modalità di erogazione del percorso formativo sono definite nei progetti condivisi tra Università e imprese o associazioni di rappresentative di quest'ultime, mentre nel Piano formativo individuale<sup>113</sup> sono descritti i contenuti dell'azione formativa.

Le attività di formazione sono erogate per tutta la durata del contratto di apprendistato e sono finalizzate a garantire l'alternanza studio-lavoro e il conseguimento dei crediti formativi necessari per il titolo; le imprese, per assicurare la necessaria formazione interna, sono tenute a rendere disponibili gli strumenti adeguati a favorire tale integrazione tra impresa e università; la componente formativa del contratto di apprendistato termina a seguito del conseguimento del titolo di studio o alla conclusione del percorso<sup>114</sup>.

110. Per i percorsi di Laurea triennale e magistrale e per i corsi di Dottorato di Ricerca, le attività di formazione e tutoraggio accademico devono essere considerate addizionali rispetto a quelle ordinarie previste dalle Università.

111. Salve la possibilità di aumentare di un massimo di 6 mesi tali periodi qualora siano necessarie attività di inserimento e orientamento finalizzate all'avvio del percorso formativo e al rilascio del titolo di studio e di ridurre proporzionalmente la durata dei contratti in caso di riconoscimento da parte delle istituzioni universitarie di Crediti Formativi Universitari (CFU) conseguiti a seguito di esperienze formative o professionali precedenti alla stipula del contratto di apprendistato.

112. Tra 80 e 140 CFU nel caso delle Lauree triennali, 60 CFU per le Lauree magistrali, il titolo di Laurea triennale o magistrale nel caso di corsi per il conseguimento del Master di I o II livello, il titolo di Laurea magistrale nel caso di corsi per il conseguimento del titolo di Dottore di ricerca.

113. Che costituisce parte integrante del contratto di apprendistato.

114. Qualora l'apprendista non completi quest'ultimo o non consegua il primo, l'istituzione universitaria attesta i CFU anche relativamente ai corsi svolti presso l'impresa, suscettibili di

#### 4.4.3. Emilia Romagna

Con riferimento all'apprendistato<sup>115</sup>, la Regione ha previsto che per gli apprendisti di età non superiore ai 18 anni si faccia riferimento alle qualifiche professionali del Sistema di istruzione e formazione professionale regionale correlate con le figure nazionali<sup>116</sup>: per ognuno viene predisposto dal datore di lavoro insieme con il soggetto formativo accreditato il Piano formativo individuale in cui vengono individuate le competenze da conseguire attraverso la formazione<sup>117</sup> e, se possibile, quelle da acquisire attraverso l'esperienza, tenendo conto delle conoscenze possedute dall'apprendista al momento dell'avvio del percorso formativo<sup>118</sup>.

Viene valorizzata la competenza degli enti di formazione impegnati nella formazione<sup>119</sup> ed è prevista come obbligatoria la certificazione al termine del percorso formativo<sup>120</sup>: il titolo rilasciato in esito alla formazione è costituito da una qualifica regionale correlata alle figure definite a livello nazionale<sup>121</sup>.

Per la definizione del percorso formativo<sup>122</sup> il Raggruppamento temporaneo d'impresa (R.T.I)<sup>123</sup> dovrà tenere conto della vicinanza

essere certificati ai sensi delle disposizioni regionali vigenti.

115. Cfr. D.G.R. n. 775 del 2012.

116. Di cui all'Accordo in Conferenza Stato Regioni del 29 aprile 2010. Sono previste 1.000 ore di 'formazione' formale annue, di cui 650 da realizzarsi all'esterno dell'azienda, secondo lo standard definito dalla Regione per i percorsi di istruzione e formazione professionale.

117. Esterna o interna all'azienda.

118. Nella formazione vengono sviluppate le competenze di "base" e "tecnico-professionali" previste dall'Accordo Stato Regioni del 27 luglio 2011 ed i "saperi e le competenze" relative all'obbligo di istruzione previste dal D.M. n. 139/2007, tenendo in considerazione le caratteristiche dei giovani (età, presumibili insuccessi scolastici e incertezza del "progetto professionale"), con modalità tali da massimizzare l'apprendimento da parte degli apprendisti, facilitandone la presenza in aula e una motivata partecipazione e, al contempo, minimizzare i disagi per l'azienda di collocazione.

119. D.G.R. n. 177/03 e successive modifiche e integrazioni.

120. Le competenze acquisite dall'apprendista vengono certificate secondo le modalità definite sulla base di quanto previsto dalla L.R. 5/2011.

121. Gli apprendisti minorenni, assunti a decorrere dal 26 aprile 2012, ed i loro datori di lavoro si rivolgono al Raggruppamento Temporaneo d'Impresa per definire il percorso formativo personalizzato per l'apprendista, sulla base delle caratteristiche professionali e delle conoscenze scolastiche dell'apprendista stesso.

122. Il percorso formativo ha durata biennale ed è costituito da 1.000 ore di formazione "formale" annue, di cui 650 da realizzarsi all'esterno dell'azienda.

123. Il R.T.I. dovrà dare comunicazione alla Regione Emilia-Romagna degli apprendisti

territoriale della sede di formazione a quella di lavoro, della coerenza con la qualifica contrattuale dell'apprendista, della capacità organizzativa del datore di lavoro e dell'ente di formazione che realizzerà il percorso stesso.

L'apprendista è tenuto a partecipare, per l'intera durata, alle iniziative di formazione interna ed esterna<sup>124</sup>; eventuali assenze sono ammesse solo in caso di impossibilità a partecipare<sup>125</sup>.

Il percorso formativo ha durata biennale e comunque fino al conseguimento della qualifica professionale<sup>126</sup>; per ogni anno frequentato con successo formativo<sup>127</sup> sono considerati finanziabili a consuntivo i partecipanti effettivi<sup>128</sup>.

Il Piano triennale regionale della formazione professionale 2013-2015 prevede investimenti in una formazione idonea a rispondere ai fabbisogni di competenze: tale programmazione ha lo scopo di consolidare e qualificare la Rete politecnica regionale<sup>129</sup>. L'offerta formativa, nelle sue diverse tipologie, si rivolge a giovani e adulti

avviati al percorso formativo di cui sopra, con le modalità che verranno definite dal Servizio di Gestione e controllo delle attività realizzate nell'ambito delle politiche della formazione e del lavoro.

124. Per l'evidenza della partecipazione dell'apprendista alle attività formative individuali o d'aula si applicano le modalità di registrazione delle presenze di cui alla D.G.R. n. 105/2010 e ss.mm.

125. Nel limite massimo del 20% delle ore di formazione, sia interna che esterna all'azienda. Rientrano nei casi di impossibilità: malattia, infortunio, gravidanza, limitatamente ai periodi di astensione obbligatoria e ulteriori ipotesi di limitazione stabilite per legge cause di forza maggiore che abbiano impedito al lavoratore di raggiungere il luogo di formazione. Tali assenze dovranno essere debitamente documentati al fine del riconoscimento del percorso formativo che dovrà risultare documentato al 100% (frequenze + eventuali assenze per i suddetti motivi).

126. Al termine di esso ogni apprendista avvierà le procedure di certificazione della qualifica all'interno delle sezioni di esame già definite o attivate dai soggetti componenti del R.T.I. individuato con D.G.R. n. 928/2011.

127. Così come definito dalla D.G.R. n. 1119 del 26 luglio 2010 e ss. mm. viene riconosciuto al R.T.I. un finanziamento di 817,00 euro per apprendista.

128. Ovvero i partecipanti del primo anno realizzato presso l'Ente di Formazione professionale che abbiano maturato le competenze necessarie per iscriversi all'annualità successiva, secondo quanto deliberato dal Consiglio di Classe; i partecipanti del secondo anno realizzato presso l'Ente di Formazione professionale che abbiano concluso il triennio formativo con il conseguimento del certificato di qualifica; i partecipanti disabili certificati (ex legge n. 104/92) di entrambe le annualità che abbiano conseguito gli obiettivi formativi previsti nel proprio piano individualizzato secondo quanto deliberato dal Consiglio di Classe.

129. La Rete Politecnica costituisce un segmento cruciale della infrastruttura formativa regionale, un'infrastruttura che in una visione di continua permeabilità dei diversi percorsi,

non occupati od occupati che accedono all'offerta ITS con il possesso del diploma di istruzione secondaria superiore o in possesso dell'ammissione al quinto anno dei percorsi liceali<sup>130</sup>, a coloro che non sono in possesso del diploma di istruzione secondaria superiore<sup>131</sup> e a coloro che abbiano le competenze necessarie per accedere agli specifici percorsi.

Il Piano per l'accesso dei giovani al lavoro, la continuità dei rapporti, il sostegno e la promozione del fare impresa<sup>132</sup> prevede azioni per l'inserimento e la stabilizzazione di giovani fino a 34 anni disoccupati o discontinui<sup>133</sup>: l'erogazione degli incentivi<sup>134</sup> è sottoposta alle

tra loro e con il mondo del lavoro, agisce da esternalità positiva per lo sviluppo a partire dalla valorizzazione dei diritti dei singoli. Finalizzata allo sviluppo delle competenze scientifiche, tecnologiche, tecniche e professionali, la Rete Politecnica riporta i diversi segmenti formativi all'interno di un disegno unitario fondato sul confronto, la sinergia, l'integrazione tra culture ed esperienze formative diverse e volto alla qualificazione delle diverse opportunità formative che lo compongono e alla promozione dell'innovazione dei segmenti educativi e formativi in accesso. La Rete struttura un sistema regionale unitario della rete di relazioni tra gli Istituti Tecnici Superiori, le istituzioni scolastiche, gli enti di formazione professionale, le università e i centri di ricerca, le imprese e le forme organizzative in rete costituite dai Poli Tecnici-Professionali; della rete dell'offerta capace di valorizzare la cultura professionale, tecnica, tecnologica e scientifica e di accrescere, qualificare e innovare le competenze tecniche e professionali secondo un quadro unitario dell'intera filiera formativa di istruzione e formazione tecnica e professionale integrata con quella economica e produttiva. Mentre le Fondazioni Istituti Tecnici Superiori devono valorizzare le connessioni tra la formazione, la ricerca e il trasferimento tecnologico per supportare le imprese nell'adozione di sistemi di produzione basati su alte prestazioni, personalizzazione, attenzione all'ambiente, efficienza energetica, potenziale umano e creazione di conoscenza, i Poli costituiscono una modalità organizzativa di condivisione delle risorse pubbliche e private disponibili, che permette di migliorare l'efficienza nell'utilizzo di risorse sia professionali sia logistiche e strumentali degli istituti tecnici, degli istituti professionali, delle strutture formative accreditate, degli Istituti Tecnici Superiori e delle imprese.

130. Ai sensi dell'art. 2 comma 5, dlgs. n. 226/2005.

131. Previo accreditamento delle competenze acquisite in precedenti percorsi.

132. Cfr. D.G.R. n. 413 del 2012.

133. Cioè che lavorano o hanno lavorato almeno 18 mesi nei 36 precedenti con qualsiasi forma giuridica, compreso l'apprendistato professionalizzante, senza aver superato un reddito di 35.000,00 euro nel triennio precedente, con l'obiettivo di garantire un inserimento qualificato attraverso una misura di incentivazione.

134. Possono beneficiare degli incentivi le imprese in regola con le normative di cui alla legge n. 68/1999, di cui al Dlgs 81/2008 e con l'applicazione dei CCNL, che non abbiano fatto ricorso alla cassa integrazione straordinaria, compresa quella deroga, che abbia dato luogo ad esuberi di organico attraverso le procedure di mobilità, che non hanno proceduto a licenziamenti collettivi o individuali per giustificato motivo oggettivo alla data del 31 dicembre 2011 e che non abbiano in atto sospensioni di rapporti o riduzioni dell'orario di lavoro, con

condizioni che la retribuzione sia superiore a 15.000,00 euro annui, l'impresa mantenga il contratto di lavoro per almeno 3 anni e non ricorra durante lo stesso periodo ad ammortizzatori sociali per i lavoratori assunti o trasformati<sup>135</sup>.

Gli incentivi all'assunzione o alla trasformazione di altre forme contrattuali sono pari a 7.000,00 euro per gli uomini e a 8.000,00 euro per le donne; l'entità in caso di trasformazione varia a seconda che la forma contrattuale di provenienza riguardi o non riguardi l'apprendistato<sup>136</sup>.

Per il 2012, in aggiunta a tali incentivi, la Regione ha definito percorsi differenziati in funzione delle condizioni di accesso e delle tipologie contrattuali attivabili: per i giovani fino a 25 anni senza titolo di qualifica o di diploma è previsto l'apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale<sup>137</sup>; per i giovani tra i 18 e i 29 anni l'apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere<sup>138</sup>; per i

diritto al trattamento di integrazione salariale (CIGO e CIGS e in deroga).

135. Con cadenza semestrale si procederà, mediante il Sistema Informativo Lavoro dell'Emilia-Romagna (SILER), al monitoraggio dell'andamento delle assunzioni, del mantenimento in organico dei lavoratori assunti o trasformati e delle eventuali revoche degli incentivi concessi. Sarà data opportuna informazione degli esiti del monitoraggio tramite la diffusione di un report.

136. Se la trasformazione ha ad oggetto un contratto diverso dall'apprendistato l'entità dell'incentivo è pari a 6 mila euro se riferita a uomini e 7 mila euro se riferita a donne. Se la trasformazione ha ad oggetto un contratto di apprendistato l'entità dell'incentivo è composta di due quote: una riferita alla mera trasformazione del contratto pari a 3 mila euro se riferita a uomini e 4 mila euro se riferita a donne; una riferita alla percentuale di apprendisti, assunti nell'arco dei 5 anni precedenti il 31 dicembre 2011, il cui contratto viene trasformato a tempo indeterminato nel corso del 2012. La quota parte varia da 0 a 1.000 euro per ogni persona. In particolare se si trasforma: fino al 20% la cifra aggiuntiva è pari a 200 euro; tra 21% e 40% è pari a 400 euro; tra 41% e 60% è pari a 600 euro; tra 61% e 80% è pari a 800 euro; oltre l'80% è pari a 1.000 euro.

137. Per le assunzioni di apprendisti tra i 18 e i 25 anni che avverranno nel corso del 2012 è riconosciuto all'impresa un incentivo legato alla formazione ed è valorizzato in funzione della durata prevista del percorso formativo. Tale incentivo si configura quale aiuto di Stato. La misura formativa viene erogata sin dall'inizio del rapporto attraverso il finanziamento regionale, con una durata, determinata in considerazione della qualifica o del diploma regolati da Accordo in Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e di Bolzano, sentite le associazioni dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

138. Nel quale l'intervento formativo viene erogato dall'inizio del rapporto con finanziamento regionale ed è finalizzato all'acquisizione di competenze per un monte complessivo non superiore a 120 ore nel triennio, integrando la formazione di tipo professionalizzante e di mestiere svolta sotto la responsabilità della azienda, secondo la disciplina regionale adottata

giovani fino a 29 anni in possesso di un diploma o di una laurea l'apprendistato di alta formazione e ricerca<sup>139</sup>; per i giovani dai 30 ai 34 anni si prevede invece il rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato<sup>140</sup>.

L'apprendista è tenuto a partecipare per l'intera durata alle suddette iniziative formative<sup>141</sup>: nel Progetto formativo individuale sono definite le attività previste e le relative modalità, le risorse professionali, la modalità di verifica della soddisfazione dell'apprendista e dell'azienda.

Gli assegni formativi<sup>142</sup>, finanziati con le risorse assegnate annual-

sentite le parti sociali.

139. Per le assunzioni che avverranno nel corso del 2012 con contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca per l'acquisizione di una laurea o di un titolo post universitario viene riconosciuto all'impresa un incentivo legato alla formazione ed è valorizzato in funzione della durata prevista del percorso formativo. Tale incentivo si configura quale aiuto di stato. La misura formativa, anche qui parte integrante del contratto, erogata dall'inizio del rapporto e finanziata dalla Regione, viene definita in base alla regolazione regionale in accordo con le parti sociali, le Università e gli Istituti di ricerca.

140. Sia come contratto di prima assunzione sia a seguito di trasformazione di un precedente rapporto di lavoro, compreso l'apprendistato professionalizzante. L'attivazione, per tutti i giovani senza alcuna relazione di lavoro con l'impresa, potrà essere preceduta da una misura formativa mirata e attuata da un soggetto formativo accreditato, al fine di ridurre il divario tra competenze richieste dall'impresa e competenze possedute dai giovani. L'incentivo, che si configura quale aiuto di Stato, viene riconosciuto all'impresa a seguito della stipula del contratto a tempo indeterminato se questa avviene entro il 31 dicembre 2012. In quest'ultima ipotesi l'intervento formativo, laddove necessaria, dovrà essere realizzato prima dell'inizio del rapporto, definita a partire dalle competenze di cui al Sistema Regionale delle Qualifiche, di durata tra 50 e 300 ore, sviluppata per almeno l'80% nel contesto lavorativo, accompagnata dalla formalizzazione delle conoscenze e capacità acquisite, ad accesso individuale e finanziata attraverso lo strumento dell'assegno formativo a partire Catalogo regionale dell'offerta a qualifica.

141. Eventuali assenze sono ammesse in caso di impossibilità a partecipare, nel limite massimo del 20% delle ore complessive di formazione.

142. Il valore dell'assegno formativo definito su base annua è così differenziato: Euro 1.500 per la formazione formale articolata in 100 ore di formazione esterna e 300 ore di formazione interna; Euro 1.900 per la formazione formale articolata in 100 ore di formazione esterna e 300 ore di formazione interna, ed in caso di conseguimento della Qualifica professionale attraverso l'esame finale; Euro 2.600 per la formazione formale articolata in 200 ore di formazione esterna e 200 ore di formazione interna; Euro 3.400 per la formazione formale articolata in 200 ore di formazione esterna e 200 ore di formazione interna, ed in caso di conseguimento della Qualifica professionale attraverso l'esame finale. L'assegno formativo (voucher) dovrà essere utilizzato unicamente per frequentare l'attività formativa conseguente all'offerta di servizi prescelta all'interno del Catalogo regionale. L'assegno formativo (voucher) finanzia la quota annuale individuale di partecipazione all'attività formativa e comprende i costi relativi ai servizi di

mente dal Ministero del Lavoro, si rivolgono a tutti gli apprendisti tra 18 e 25 anni assunti nella Regione con il contratto di apprendistato per la qualifica professionale<sup>143</sup>: l'attività formativa<sup>144</sup> si conclude con l'accertamento delle competenze acquisite attraverso l'ammissione dell'apprendista all'esame per il conseguimento della qualifica.

Sono ammessi a candidare la propria offerta formativa nel Catalogo regionale dell'apprendistato i soggetti accreditati per la formazione continua e permanente, nell'ambito speciale dell'apprendistato post obbligo formativo<sup>145</sup>. Il percorso formativo per ogni apprendista ha

"Formazione" (Progetto formativo personalizzato), "Supporto" (Piano delle attività di supporto) e "Formalizzazione e Certificazione" ("attuazione della formalizzazione e certificazione delle competenze"). L'attribuzione all'apprendista dell'assegno formativo (voucher) avviene al momento dell'iscrizione dell'apprendista al percorso formativo; il contributo regionale relativo all'assegno formativo (voucher) riconosciuto è erogato all'ente definito al paragrafo 2. al raggiungimento dell'80% della frequenza dell'apprendista sia delle ore annue di formazione esterna all'azienda, sia delle ore annue di formazione interna. La frequenza sarà documentata secondo procedure e modalità di controllo che saranno definite dal Servizio di Gestione e controllo delle attività realizzate nell'ambito delle politiche della formazione e del lavoro.

143. Ex art. 3 del D.lgs 167/2011.

144. Con durata di 400 ore ogni anno.

145. Ai sensi della D.G.R. n. 177/2003. Per formazione "trasversale" si intende: la formazione finalizzata a far acquisire all'apprendista le competenze "trasversali" che comprendono le conoscenze e capacità di un'area professionale del Sistema Regionale delle Qualifiche, quelle fondative di una professione e comuni a più qualifiche della stessa Area professionale. Per formazione di base si intende la Formazione alla "sicurezza sul lavoro" così come disciplinata dall'Accordo, repertorio atti n. 221/ers del 21 dicembre 2011, tra il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, il Ministro della salute, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano per la formazione dei lavoratori ai sensi dell'art. 37, comma 2 del D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, e qui di seguito denominato "Accordo", comprese tutte le successive modifiche, integrazioni e/o norme interpretative. In particolare l'Accordo prevede che: - la formazione generale dedicata alla presentazione dei concetti generali in tema di prevenzione e sicurezza sul lavoro, la formazione generale può essere erogata in aula o modalità e-learning come definita nell'allegato 1 dell'Accordo, - la formazione per il rischio specifico ha una durata di 4, 8 o 12 ore, in base alla classe di rischio definita nell'Allegato 2 dell'Accordo, con riferimento ai rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni, e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza, - la trattazione dei rischi specifici elencati nell'Accordo, va declinata secondo la loro effettiva presenza nel settore di appartenenza dell'azienda e delle specificità del rischio. I contenuti e la durata sono subordinati all'esito della valutazione dei rischi effettuata dal datore di lavoro. - Deve essere garantito un esperto (tutor o docente) a disposizione per la gestione delle attività formative. - L'articolazione della formazione sulla sicurezza deve essere composta dall'unità di formazione "generale" e dalle unità di formazione "specifiche" per un numero di ore pari a quello previsto dall'Accordo per la macro-categoria a cui appartiene il datore di lavoro. Gli apprendisti nel caso in cui non svolgano mansioni che comportino la loro presenza, anche saltuaria nei reparti produttivi,

una durata di 40 ore l'anno, per tre anni: nella prima annualità il percorso è composto dalla formazione sulla sicurezza e da moduli formativi trasversali che vanno a completare le 40 ore della prima annualità; nella seconda il percorso è costituito solo da moduli di formazione trasversale; nella terza dalla formazione sulla sicurezza di durata di almeno sei ore, finalizzata all'aggiornamento della stessa per tutti e tre i livelli di rischio individuati dall'Accordo, e da moduli formativi trasversali che vanno a completare le 40 ore della terza annualità<sup>146</sup>.

La durata della formazione per l'apprendistato professionalizzante stagionale è diversamente articolata a seconda della durata del contratto<sup>147</sup>; l'attività formativa ha inizio dopo che il gestore ha ricevuto la richiesta formale di iscrizione all'attività formativa da parte dell'apprendista e del datore di lavoro<sup>148</sup>.

L'ente realizza un'analisi preliminare per definire le competenze in ingresso dell'apprendista e le condizioni tecnico-organizzative presenti in azienda, in base alla quale l'ente definisce un progetto

possono frequentare corsi a basso rischio a prescindere dal settore di appartenenza del datore di lavoro.

146. L'Accordo prevede che: "Nei corsi di aggiornamento per i lavoratori non dovranno essere riprodotti meramente argomenti e contenuti già proposti nei corsi di base, ma si dovranno trattare significative evoluzioni e innovazioni, applicazioni pratiche e/o approfondimenti che potranno riguardare: - Approfondimenti giuridico normativi, - Aggiornamenti tecnici su rischi ai quali sono esposti i lavoratori, - Aggiornamento su organizzazione e gestione della sicurezza in azienda, - Fonti di rischio e relative misure di prevenzione." Nella prima annualità, nel caso in cui l'apprendista possa far valere crediti formativi sulla sicurezza sul lavoro come previsto dall'Accordo (la frequenza deve essere documentata con le modalità previste dall'Accordo), il percorso formativo potrà essere decurtato delle ore di formazione già frequentate. Rimane comunque salvo l'obbligo di assicurare la formazione specifica secondo le risultanze della valutazione dei rischi. Il percorso formativo è realizzato interamente presso le sedi indicate dall'Ente proponente. L'Ente potrà realizzare in azienda solo le ore di formazione sulla sicurezza relative al rischio specifico, qualora l'efficacia della formazione stessa sia meglio garantita presso l'azienda. Nel caso in cui si ravvisi la necessità, alcuni moduli formativi "trasversali" potranno essere riproposti in più annualità formative relative allo stesso apprendista. L'apprendista è tenuto a partecipare, per l'intera durata, alle suddette iniziative formative. Eventuali assenze sono ammesse in caso di impossibilità a partecipare, nel limite massimo del 20% delle ore di formazione. Rientrano nei casi di impossibilità la malattia, l'infortunio, la gravidanza limitatamente ai periodi di astensione obbligatoria e ulteriori ipotesi previste per legge e cause di forza maggiore che abbiano impedito al lavoratore di raggiungere il luogo di formazione.

147. Per i contratti di durata da zero a tre mesi 10 ore, per i contratti di durata da tre a quattro mesi 15 ore, per i contratti di durata di oltre quattro mesi 40 ore.

148. L'ente e il datore di lavoro dovranno individuare il livello di rischio specifico per la sicurezza riferito all'azienda e al lavoratore.

formativo personalizzato<sup>149</sup> e le verifiche di apprendimento *in itinere*.

L'assegno formativo<sup>150</sup> è previsto solo con riferimento alla prima annualità e nel caso in cui il percorso formativo sia stato ridotto per il numero di ore corrispondenti ai crediti sulla formazione e sulla sicurezza<sup>151</sup>: esso finanzia la quota annuale individuale di partecipazione all'attività formativa presente all'interno del Catalogo regionale<sup>152</sup>.

La Regione individua un'offerta di corsi di laurea<sup>153</sup> rivolta agli

149. Il progetto formativo personalizzato potrà essere definito per il primo anno o per l'intero triennio. Al termine dell'attività formativa sulla sicurezza verrà effettuata una prova di verifica obbligatoria da effettuarsi con colloquio o test, in alternativa fra di loro. Tale prova è finalizzata a verificare le conoscenze relative alla normativa vigente e le competenze tecnico-professionali acquisite in base ai contenuti della formazione stessa. Come esito dello svolgimento della formazione al termine di ogni annualità viene rilasciato all'apprendista un attestato di frequenza.

150. Di importo pari a 500 Euro per ogni annualità.

151. Nella seguente misura: 450 Euro per n. 36 ore di formazione, 400 Euro per n. 32 ore di formazione, 350 Euro per n. 28 ore di formazione, 300 Euro per n. 24 ore di formazione. Per l'apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere stagionale il valore del voucher è differenziato per fasce orarie di partecipazione alla formazione così come segue: 120 Euro per 10 ore di formazione 180 Euro per 15 ore di formazione 500 Euro per 40 ore di formazione.

152. L'attribuzione dell'assegno formativo avviene al momento dell'iscrizione dell'apprendista al percorso formativo personalizzato; l'assegno formativo riconosciuto è erogato all'ente accreditato al raggiungimento del 80% della frequenza dell'apprendista per ogni annualità. La frequenza sarà documentata secondo procedure e modalità di controllo che saranno definite dal Servizio di Gestione e controllo delle attività realizzate nell'ambito delle politiche della formazione e del lavoro.

153. Le caratteristiche dell'apprendistato di alta formazione e di ricerca per l'acquisizione della laurea triennale e magistrale sono definite dalle deliberazioni della Giunta regionale n.775 dell'11 giugno 2012 e n.860 del 25 giugno 2012. I corsi di laurea triennale e magistrale dovranno possedere le caratteristiche individuate nel Protocollo d'intesa: le proposte formative dei corsi frequentabili dagli apprendisti, di alta formazione e di ricerca, devono essere presentate da parte delle Università, firmatarie del suddetto Protocollo d'intesa, presenti nel territorio dell'Emilia-Romagna, che potranno eventualmente avvalersi di organismi di formazione professionale accreditati dalla Regione Emilia-Romagna sia per l'ambito della formazione superiore, sia per l'ambito della formazione per gli apprendisti; indicare il corso di laurea se triennale o magistrale, il titolo di studio rilasciato e la durata del corso; indicare che la redazione del progetto formativo dell'apprendista sarà condivisa dall'università e dall'impresa ovvero su delega di questa ultima dalle associazioni sindacali di rappresentanza e di tutela delle imprese stipulanti il Protocollo d'intesa richiamato in premessa; indicare il numero di crediti che gli studenti devono aver acquisito per poter stipulare il contratto di apprendistato di alta formazione e di ricerca; prevedere per l'apprendista l'obbligo formativo di 240 ore annue di apprendimento formale, di cui 150 ore in azienda e 90 ore retribuite dall'azienda stessa, a fronte di attività accademiche svolte dallo studente; indicare il numero di crediti formativi attribuiti alle attività di apprendimento formale svolte in azienda, sulla base del progetto formativo

apprendisti assunti nel territorio regionale con l'obiettivo di erogare un'offerta formativa su tutto il territorio regionale, per tutta la durata della sperimentazione<sup>154</sup>, fino alla messa a regime dell'istituto<sup>155</sup>.

Nel Piano rientrano anche interventi a sostegno della nuova imprenditorialità, rivolti a giovani tra 18 e 34 anni, consistenti in percorsi formativi e consulenziali, ad accesso individuale, personalizzabili nella durata, nelle competenze e nei servizi, erogati dagli enti di formazione accreditati<sup>156</sup>.

Altra tipologia di intervento interna al Piano è costituita dal finanziamento delle azioni formative e di supporto alle imprese che hanno attivato processi di riorganizzazione, riposizionamento e innovazione, per permettere ad esse un posizionamento competitivo<sup>157</sup>.

individuale relativo al contratto di apprendistato.

154. Come stabilito dal Protocollo d'intesa del 19 giugno 2012.

155. Gli assegni formativi comportano il riconoscimento della Regione Emilia-Romagna nei confronti di un apprendista di un diritto al rimborso delle seguenti categorie di spese direttamente inerenti o accessorie alla fruizione del servizio formativo: - rimborso delle spese sostenute per le tasse annuali di iscrizione, - rimborso per i contributi aggiuntivi relativi ai servizi personalizzati erogati dall'Università nell'ambito dei corsi di Laurea triennale e Laurea magistrale, in apprendistato di alta formazione e di ricerca per un importo massimo pari o comunque non superiore a Euro 2.500, - rimborso del costo della garanzia fidejussoria a beneficio dell'Amministrazione regionale, nel caso in cui sia richiesta da parte dell'utente. L'importo massimo rimborsabile a favore dell'utente è pari a Euro 5.000 per ogni annualità, fino al conseguimento della Laurea e comunque per non oltre tre anni; Il voucher viene attribuito all'apprendista assunto con il contratto di alto apprendistato, ma è definitivamente riconosciuto a fronte di una frequenza alle attività didattiche almeno pari all'80% delle 240 ore annue di apprendimento formale obbligatorio previsto dal contratto di lavoro. Con riferimento a tale condizione il rimborso delle spese ammissibili, regolarmente quietanzate, può essere richiesto da parte dell'utente titolare del voucher secondo una delle seguenti modalità: - in via anticipata, accompagnando la richiesta di rimborso con una polizza fidejussoria rilasciata secondo lo schema di cui al D.M. 22 aprile 1997, a copertura del rischio di revoca dell'assegno e del conseguente obbligo di restituzione all'Amministrazione Regionale. La polizza deve coprire l'intero importo richiesto a rimborso (comprensivo del costo della polizza stessa) per il caso in cui al termine dell'accademico la frequenza dell'utente risulti inferiore a detta percentuale minima; - a consuntivo annuale, accompagnando la richiesta di rimborso con una autodichiarazione ai sensi del 47, DPR 445/00 (dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà) comprovante l'effettiva frequenza minima raggiunta dall'apprendista a valere per l'anno accademico per il quale è stato emesso il voucher.

156. Si tratta di azioni ad accesso individuale finanziate attraverso lo strumento dell'assegno formativo a partire da un Catalogo regionale di offerta: gli enti di formazione accreditati, impegnati ad attuare con risorse pubbliche i percorsi, devono rendere disponibile una rete di luoghi e di soggetti per l'erogazione dei servizi di prima accoglienza, di orientamento e di accompagnamento dei giovani che intendono avviare un'attività autonoma.

157. In particolare la formazione deve essere rivolta agli imprenditori che, attraverso i Fondi

Dal momento che la formazione finanziata dovrà essere coerente nei contenuti e negli obiettivi attesi alla formazione dei dipendenti, l'accesso alle risorse è subordinato all'approvazione di piani formativi a valere sui Fondi interprofessionali che hanno sottoscritto accordi di collaborazione con la Regione<sup>158</sup>

Sempre in attuazione del "Piano per l'accesso dei giovani al lavoro, la continuità dei rapporti di lavoro, il sostegno e la promozione del fare impresa"<sup>159</sup> sono state previste azioni per sostenere l'avvio di attività autonoma attraverso percorsi formativi e consulenziali rivolti a giovani tra i 18 e i 34 anni<sup>160</sup>.

I servizi di prima accoglienza e di orientamento sono erogati gratuitamente; i percorsi formativi e consulenziali, finanziati attraverso lo strumento dell'assegno formativo, devono essere scelti all'interno del "Catalogo regionale dell'offerta a qualifica"<sup>161</sup>. La durata e il contenuto formativo del percorso dovranno essere definiti dal destinatario dell'intervento formativo congiuntamente al soggetto attuatore e il destinatario maturerà il diritto all'erogazione dell'assegno formativo al raggiungimento del 70% della frequenza al percorso<sup>162</sup>.

Interprofessionali, aggiornano e migliorano le competenze tecnico professionali dei propri dipendenti.

158. La Regione si rende disponibile a siglare con i Fondi Interprofessionali accordi di collaborazione. Tali progetti saranno comunque soggetti a criteri di ammissibilità rispetto al contributo massimo erogabile che terranno conto del numero delle imprese coinvolte individuando inoltre un valore massimo finanziabile.

159. Di cui dalla D.G.R. n. 413/2012.

160. I percorsi, personalizzabili nelle competenze e nei servizi, possono avere una durata compresa tra 24 e 82 ore e si caratterizzano per l'effettivo accompagnamento alla nuova imprenditorialità, da realizzarsi attraverso coaching individuale a seguito di pre-analisi orientative e di fattibilità.

161. Così come si configura a seguito della determinazione n. 11616 del 13 settembre 2012 del Responsabile del Servizio "Programmazione, Valutazione e Interventi regionali nell'ambito delle Politiche della Formazione e del Lavoro", della Regione Emilia-Romagna.

162. La mancata realizzazione di almeno il 70% delle ore approvate in assenza dell'attivazione di quanto sopra esplicitato causerà la revoca dell'assegno formativo con relativa impossibilità di rimborso al soggetto attuatore.

#### 4.4.4. Veneto

Dal 2007 la Regione Veneto, tramite il proprio ente strumentale Veneto Lavoro, ha realizzato il c.d. borsino delle professioni<sup>163</sup>, strumento informativo *on line* sulle professioni realizzato a partire dalla relazione tra percorsi formativi e profili professionali e rivolto agli studenti degli istituti secondari di primo e secondo grado, ai centri di formazione professionale, oltre che agli operatori dei centri per l'impiego e alle aziende.

Esso illustra i percorsi scolastici e di formazione professionale offerti in Veneto, permettendo di esplorare gli indirizzi di studio in funzione delle aspirazioni professionali e delle possibilità offerte nell'area di residenza attraverso la "quotazione" delle figure professionali e dei titoli di studio offerti dal sistema formativo locale<sup>164</sup>.

L'obiettivo è duplice: da un lato "stimare" il valore nel mercato del lavoro regionale dei *titoli* e delle figure professionali alle quali essi abilitano, dall'altro implementare un servizio accessibile via *web* per guidare i giovani nella scelta dei percorsi formativi e professionali.

Mentre da un lato per gli operatori nel campo della formazione esso può essere uno strumento per verificare quanto i percorsi concorrano a formare competenze e capacità delle figure professionali maggiormente richieste dal sistema produttivo, dall'altro esso consente alle aziende di circoscrivere gli ambiti di applicazione durante i periodi di *stage*, in funzione di quanto definito con la scuola per lo

163. Il progetto è stato avviato nel 2007, a seguito di una convenzione tra il Ministero del Lavoro e la Regione Veneto, che ne ha affidato la realizzazione a Veneto Lavoro. In una prima fase sperimentale, con la collaborazione di un soggetto privato, è stato messo a punto un impianto metodologico che ha previsto l'adozione di un repertorio di qualifiche professionali attualmente costituito da 139 figure raggruppate in 34 aree professionali condiviso dal sistema Lavoro e dal sistema Istruzione e Formazione professionale. Sul tema, v. S. ROSATO, Borsino delle professioni: un processo di interscambio continuo e di verifica sul campo, in Ras, 2008, p. 32 s.

164. L'output si concretizza in un portale accessibile: attraverso meccanismi di ricerca multipli (per filtri o per parole chiave) ogni utente ha la possibilità di: accedere ad un quadro dettagliato dell'offerta formativa regionale; individuare gli istituti che erogano i percorsi scelti; esaminare le figure professionali in uscita; analizzare il dettaglio di quanto ogni singolo percorso incide nella formazione di conoscenze e capacità specifiche. Ulteriore valore aggiunto è la possibilità di disporre di una scheda statistica per ogni figura. La scheda fornisce un panorama sulla presenza di tale professionalità all'interno del mercato del lavoro regionale, in termini di dinamiche occupazionali (stock delle assunzioni degli ultimi 10 anni nei diversi comparti produttivi).

sviluppo di competenze specifiche, nonché di avvalersi di personale formato rispetto a figure professionali riconosciute<sup>165</sup>.

Se è vero che il c.d. borsino prevede il graduale ampliamento delle informazioni disponibili attraverso un monitoraggio costante dell'offerta formativa e dell'evoluzione della domanda e dell'offerta di impiego, è problematico individuare in concreto un punto di riferimento il più possibile oggettivo che possa fondare la valutazione dei profili.

Altro ambito di intervento della Regione Veneto è costituito dalle attività formative in materia di apprendistato<sup>166</sup>, attraverso l'affidamento agli operatori del settore dell'attività della formazione esterna, che deve essere erogata secondo il piano formativo individuale<sup>167</sup>.

Ulteriore filone di interventi<sup>168</sup> è costituito dalle misure in materia di politica attiva per il reinserimento, la riqualificazione, il reimpiego dei lavoratori del sistema produttivo colpito dalla crisi economica, attraverso l'assegnazione delle doti lavoro ai lavoratori in cassa integrazione e in mobilità in deroga<sup>169</sup>: l'Accordo Stato Regioni del 20

165. Il modello, studiato per la correlazione tra le figure professionali e i titoli di studio offerti da scuole e centri di formazione professionale, è stato sperimentato presso 7 scuole (3 istituti tecnici e 4 istituti professionali). La collaborazione con i dirigenti scolastici, i responsabili dei percorsi curriculari e i docenti delle materie professionalizzanti, ha permesso di correlare 11 titoli di studio con 30 figure professionali, facendo emergere quanto ogni percorso e ogni singola disciplina didattica incida a formare le capacità e le conoscenze specifiche della professione. Sulla base di questa sperimentazione, nel 2008 è stata avviata l'estensione dell'analisi di tutti i percorsi di studio mediante il graduale coinvolgimento degli istituti scolastici e dei centri di formazione professionale. Attualmente si è arrivati ad analizzare 115 percorsi curriculari all'interno di istituti professionali, istituti tecnici e centri di formazione professionale.

166. Cfr. D.G.R. n. 525 del 3 aprile 2012.

167. Definito ai sensi del dlgs. n. 167 del 2011. Sono esclusi dall'obbligo di adempiere a quanto previsto dal presente atto tutti i rapporti di lavoro cessati o trasformati a tempo indeterminato o trasferiti fuori Veneto entro la data di pubblicazione del provvedimento regionale.

168. Cfr. D.G.R. n. 1198 del 25 giugno 2012.

169. In attuazione dell'Accordo tra Stato, Regioni e Province Autonome sugli ammortizzatori sociali in deroga e le politiche attive, la Regione Veneto ha adottato due piani strategici. Il primo piano è stato approvato con D.G.R. n. 1566 del 26 maggio 2009 "Interventi di politica attiva per il reinserimento, la riqualificazione, il reimpiego dei lavoratori beneficiari di ammortizzatori sociali in deroga (ex art.19 c.8 della Legge 2/2009) del sistema produttivo colpiti dalla crisi economica"; il secondo è stato approvato con D.G.R. n. 1675 del 18 ottobre 2011 "Valorizzazione del Capitale Umano. Politiche per l'occupazione e l'occupabilità". Entrambi i piani recepiscono l'Intesa del 8 aprile 2009 che stabilisce il concorso delle Regioni e delle Province Autonome all'Accordo al cofinanziamento del sostegno al reddito e la realizzazione di interventi di adattamento delle competenze dei lavoratori, con particolare riferimento al

aprile 2011, oltre a prorogare il finanziamento degli ammortizzatori sociali in deroga<sup>170</sup>, dedica una sezione specifica alle misure di politica attiva per un più rapido e mirato ricollocamento dei lavoratori e per contrastare la disoccupazione di lunga durata<sup>171</sup>.

La Regione ha quindi inteso attuare tali interventi attraverso la promozione di tirocini di inserimento e reinserimento lavorativo<sup>172</sup>, l'erogazione di servizi formativi e di sostegno allo sviluppo di competenze legate all'auto imprenditorialità, il riconoscimento di una premialità al soggetto accreditato per i servizi al lavoro<sup>173</sup>, il potenziamento delle attività di monitoraggio e controllo. I percorsi sono prioritariamente volti alla riqualificazione delle competenze coerenti con i fabbisogni professionali manifestati dall'impresa e alla eventuale ricollocazione attraverso azioni di miglioramento ed adeguamento delle competenze<sup>174</sup>.

contributo dei POR FSE 2007-2013.

170. Con una integrazione finanziaria da parte delle regioni pari al 40%.

171. In attuazione degli Accordi nazionali, sono stati sottoscritti altri accordi quadro annuali tra la Regione e le Parti Sociali al fine di assicurare a tutti i lavoratori coinvolti nei processi di crisi un sostegno al reddito adeguato e di ottimizzare l'impiego delle risorse finanziarie disponibili mediante una razionale combinazione dei trattamenti ordinari e dei trattamenti in deroga ed il ricorso aggiuntivo a fondi comunitari. Da ultimo, è stato sottoscritto l'accordo "Misure anticrisi per l'anno 2012" il 29 novembre 2011. Tali Accordi hanno trovato attuazione con la D.G.R. n. 1757/2009, la D.G.R. n. 808/2010 e la D.G.R. n. 650/2011, che hanno garantito il raccordo tra politiche attive e sostegno al reddito cofinanziato dalla Regione ed erogato dall'INPS. Si calcola che nel triennio 2009-2011 hanno avuto accesso agli interventi di politica attiva 62.564 lavoratori, con una percentuale negli accessi ai percorsi che è andata aumentando nel triennio, passando dal 44% del 2009, al 54% del 2010 ed al 84% del 2011. Lo strumento principale per la realizzazione di questi interventi è stato la Dote Lavoro che ha permesso l'accesso ad un pacchetto di servizi che, accanto ad attività formativa, prevede attività di presa in carico, counselling individuale e di gruppo, scouting aziendale, etc.

172. Ex art. 41 della legge regionale n. 3 del 2009 e ai sensi della D.G.R. 337 del 2012 per i lavoratori beneficiari di mobilità e Cassa integrazione guadagni in deroga. Questi ultimi sono destinatari di percorsi di ricollocamento in quanto interessati a piani aziendali di gestione degli esuberanti e/o ricollocazione.

173. Qualora collochi il lavoratore in mobilità in deroga che abbia compiuto 45 anni di età nell'ambito dei percorsi di ricollocamento ad integrazione delle risorse messe a disposizione mediante la dote lavoro.

174. Gli interventi sono finanziati con le risorse del POR FSE "Obiettivo Competitività regionale ed Occupazione" riferite all'Asse I "Adattabilità", all'Asse II "Occupabilità" e all'asse III "Inclusione Sociale". Per la parte relativa alla premialità le risorse impiegate fanno riferimento alla L. 236/93 con finanziamento a valere sull'Asse I "Adattabilità", sull'Asse II "Occupabilità" e sull'Asse "Inclusione sociale". Per la quota relativa a valere sulle risorse di cui alla L. 236/93, la spesa trova copertura finanziaria nei capitoli relativi all'"Obiettivo CRO FSE (2007-2013)

Sulla scorta degli interventi già avviati nell'ambito della nuova programmazione comunitaria 2007-2013<sup>175</sup>, lo strumento attraverso il quale il lavoratore definisce il proprio programma di intervento è il Piano di azione individuale. Al lavoratore è altresì assegnata una dote individuale che consente di fruire di tutti i servizi indicati nel piano personalizzato e che si compone di servizi al lavoro, ovvero di un insieme integrato di politiche attive e di un'indennità di partecipazione erogata dall'INPS<sup>176</sup> che il lavoratore può percepire solo se collegata al percorso di politica attiva.

Il Sistema formativo per l'apprendistato<sup>177</sup> prevede la realizzazione di attività di formazione sia nel caso di apprendistati con contratto per la qualifica e per il diploma sia in ipotesi di apprendistato professionalizzante o di mestiere attraverso un sistema a *voucher*.

Gli accordi sottoscritti il 23 aprile 2012 dalla Regione e da tutte le parti sociali in materia di formazione nell'apprendistato per la qualifica e per il diploma professionale e nell'apprendistato professionalizzante o di mestiere, sono stati successivamente ratificati con deliberazioni di giunta dalla Regione Veneto, finanziatrice dell'offerta formativa pubblica rivolta agli apprendisti<sup>178</sup>.

Una volta disponibili il nominativo e le principali caratteristiche dell'apprendista<sup>179</sup> deve essere concluso il percorso formativo annuale fissato dal Piano formativo individuale dell'apprendista: le of-

Asse Adattabilità - Area Lavoro - Quota statale" e all'"Obiettivo CRO FSE (2007/2013) Asse Adattabilità" - Area Lavoro - Quota comunitaria" del bilancio regionale 2012, nei capitoli 101324 "Obiettivo CRO FSE (2007-2013) Asse Occupabilità - Area Lavoro - Quota statale", "Obiettivo CRO FSE (2007/2013) Asse Occupabilità" - Area Lavoro - Quota comunitaria" del bilancio regionale 2012, "Obiettivo CRO FSE (2007/2013) Asse Inclusione - Area Lavoro - Quota statale", "Obiettivo CRO FSE (2007/2013) Asse Inclusione - Area Lavoro - Quota comunitaria" del bilancio regionale 2012 e nel capitolo "Interventi di promozione di piani formativi aziendali, settoriali, territoriali e sviluppo della prassi di formazione continua del bilancio regionale 2012. Lo stanziamento finanziario potrà essere integrato con atto del Dirigente della Direzione Lavoro, qualora si rendessero disponibili e fossero necessarie ulteriori risorse all'interno dei succitati capitoli.

175. Afferente al POR FSE regionale.

176. Che svolge la funzione di cassa per la parte di risorse FSE destinate al lavoratore a titolo di indennità, in coerenza con la convenzione tra Regione Veneto e INPS del 28 maggio 2009.

177. Cfr. D.G.R. n. 1284 del 3 luglio 2012.

178. Cfr. D.G.R. n. 736 del 2 maggio 2012. L'entrata in vigore di tali Accordi è comunque subordinata alla sottoscrizione di appositi accordi interconfederali ovvero di contratti collettivi di lavoro stipulati a livello nazionale da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

179. Età, residenza, titolo di studio, nonché sede, settore e dimensione dell'azienda di

ferite formative possono essere presentate da soggetti accreditati o in via di accreditamento in *partnership* operativa con altri soggetti rappresentativi del tessuto socio-economico<sup>180</sup>.

Con particolare riferimento agli interventi formativi la Regione approva ogni anno un Piano<sup>181</sup> che prevede le linee guida per i Centri di formazione professionale trasferiti alle Province, al fine di migliorare l'occupabilità dei cittadini e favorirne l'ingresso o il rientro nel mercato del lavoro. Le Province dovrebbero quindi garantire che le misure siano in linea con le specificità socio-economiche del territorio su cui ha competenza, anche perché dispone di strumenti istituzionali di monitoraggio ed operativi, come i servizi per l'impiego e i centri di formazione professionale, ritenuti maggiormente idonei a programmare gli interventi più opportuni<sup>182</sup>.

La Regione Veneto ha altresì posto in essere interventi di politica attiva finalizzati al reinserimento, alla riqualificazione e al reimpiego dei lavoratori del sistema produttivo colpito dalla crisi economica<sup>183</sup>. Essi sono erogati in base al Piano di azione individuale, attraverso una dote che consente di fruire di tutti i servizi indicati nel piano personalizzato<sup>184</sup> che si compone di servizi al lavoro, ovvero di un insieme integrato di politiche attive e di un'indennità di partecipazione.

appartenenza.

180. Sono considerate premianti le *partnership* con gli Enti Bilaterali e, nel caso delle proposte rivolte agli apprendisti con contratto di apprendistato professionalizzante o di mestiere, anche con altri Enti di formazione accreditati per la formazione superiore. Il partenariato può aver luogo attraverso la costituzione mediante atto pubblico di forme associative (Associazione Temporanea di Impresa o di Scopo) o tramite accordo di cooperazione sottoscritto da tutti gli organismi interessati, registrato presso l'Ufficio del Registro.

181. Cfr. D.G.R. n. 1564 del 2010, D.G.R. n. 1558 del 2012.

182. Le Amministrazioni provinciali vengono autorizzate a programmare nell'ambito del Piano delle attività trasferite, interventi di formazione professionale da realizzare nei CFP trasferiti e iniziative di politica attiva del lavoro.

183. Cfr. D.G.R. n. 2393 del 2012. Gli interventi del triennio 2009-2011 sono stati realizzati secondo le indicazioni contenute nelle linee guida definite negli accordi tra Regione del Veneto e le parti sociali regionali, e garantendo il raccordo tra Politiche attive e sostegno al reddito cofinanziato dalla Regione ed erogato da INPS. In questi anni, per percorsi di politica attiva sono stati segnalati agli enti accreditati per i servizi al lavoro 150.000 lavoratori, ai 110.000 del triennio 2009-2011 si aggiungono 40.000 lavoratori segnalati al 10 settembre 2012. Nel periodo 2009-2011 hanno avuto accesso ai servizi di politica attiva con la sottoscrizione del patto di servizio 63.000 lavoratori pari al 60% del totale. Tale percentuale è andata aumentando nel triennio, passando dal 44% del 2009 al 54% del 2010, fino all'84% del 2011.

184. Secondo Unità di Costo Standard (UCS), di cui al regolamento CE n. 1081/2006, al regolamento CE n. 396/2009, e alla DGR n. 808/2010.

D'altro canto, a metà strada tra interventi diretti in materia occupazionale e di carattere istituzionale<sup>185</sup> si pone l'Accordo quadro tra la Regione Veneto e Italia Lavoro SpA per la realizzazione di misure a supporto delle Politiche del Lavoro<sup>186</sup>.

Sempre sotto il profilo delle misure in materia di formazione, il Piano annuale sulla formazione iniziale 2013-2014<sup>187</sup> ha approvato le linee di indirizzo per la programmazione dell'offerta formativa di percorsi triennali di istruzione e formazione nell'ottica del miglioramento della qualità del servizio fornito ai giovani e dell'efficienza delle strutture formative presso gli Organismi di formazione accreditati<sup>188</sup>.

La costante crescita dello sforzo finanziario richiesto per sostenere questa attività ha indotto la Regione a riorganizzare il Piano di formazione iniziale in un'ottica di riduzione della spesa e di sostenibilità finanziaria, aumentando il numero minimo degli allievi richiesto per l'avvio degli interventi e riducendo le ipotesi in cui gli Organismi di formazione accreditati possono essere autorizzati ad avviare i corsi con un numero di iscritti inferiore<sup>189</sup>: ciò evidentemente

185. Cfr. D.G.R. n. 2422 del 2011.

186. Di cui agli Accordi del 19 aprile 2011, tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e la Regione del Veneto e del 20 aprile 2011 tra Stato e Regioni. Già con deliberazione n. 2143 del 2009 la Giunta regionale ha disposto la realizzazione di un Accordo quadro con Italia Lavoro per la realizzazione di interventi a supporto delle del Lavoro di cui all'Accordo del 16 aprile 2009, per la realizzazione delle seguenti attività: - integrazione dei flussi informativi riguardanti l'attività autorizzatoria delle casse integrazioni in deroga da parte della Regione Veneto; - gestione della presentazione delle domande di CIG in deroga da parte delle aziende; - sviluppo del sistema dei servizi e della rete degli attori accreditati, con particolare attenzione all'erogazione di percorsi di reimpiego rivolti a tutti i lavoratori percettori di ammortizzatori in deroga; - gestione delle procedure di concessione degli ammortizzatori sociali, anche in riferimento alla individuazione delle misure di politica attiva più idonee alla gestione della specifica crisi aziendale; - rafforzamento della governance per l'attivazione, l'organizzazione e la gestione delle misure di politica attiva nei confronti dei lavoratori percettori di ammortizzatori sociali in deroga, a partire dai tavoli già istituiti con il Programma Welfare to Work; - supporto alla costruzione di un sistema regionale delle competenze.

187. Cfr. D.G.R. n. 2891 del 2012.

188. La Regione Veneto è stata una delle pochissime Regioni italiane che ha scelto fin dalla prima sperimentazione dell'istruzione e formazione professionale un modello di percorso triennale attuato integralmente da Organismi di Formazione accreditati (OdF), e organizzato come proposta formativa alternativa ai percorsi degli Istituti Professionali di Stato. L'esperienza della formazione iniziale si sarebbe rivelata importante sia come strumento di contrasto alla dispersione scolastica, sia in termini di ricadute occupazionali.

189. A partire dalla programmazione 2011-2012 il Piano regionale di formazione iniziale è

ha ripercussioni negative sotto il profilo della tutela dei diritti di chi voglia accedere ad un servizio finanziariamente non sostenibile.

Va infine menzionato il c.d. Patto per l'occupazione<sup>190</sup> finalizzato a contrastare la disoccupazione giovanile<sup>191</sup>: in continuità con il "Piano di azione per l'occupabilità dei giovani attraverso l'integrazione tra apprendimento e lavoro - Italia 2020", la Regione Veneto ha elaborato specifiche linee di intervento che mettono a disposizione dei giovani una serie di strumenti integrati per l'occupabilità attraverso il rafforzamento dell'efficacia della rete di servizi per l'inserimento lavorativo, la promozione della formazione iniziale, dell'alternanza scuola-lavoro e dell'apprendistato, il consolidamento della nuova disciplina dei tirocini e la sperimentazione del patto di prima occupazione, la promozione dell'imprenditoria giovanile<sup>192</sup>, nonché la valorizzazione dell'apporto delle parti sociali<sup>193</sup>.

stato oggetto della modalità di finanziamento per "unità di costo standard", importantissima innovazione in termini di gestione e semplificazione delle attività finanziate a sovvenzione, in cui viene quasi azzerata la gestione della documentazione di spesa, con la conseguenza di una grande riduzione degli oneri amministrativi e burocratici in capo al soggetto beneficiario, e dei tempi di verifica da parte della Regione. L'introduzione di questa modalità mira a garantire minori costi e tempi più veloci per l'erogazione delle risorse. Ciononostante i tentativi di razionalizzare e contenere la spesa, senza ridimensionare l'offerta formativa, si sarebbero rivelati insufficienti a raggiungere la sostenibilità finanziaria, necessaria a salvaguardare la sopravvivenza del sistema formativo.

190. Cfr. D.D.D.L. (Decreto Dirigente Direzione Lavoro) n. 337 del 2012. Sul tema, v. S. ROMANO, *Giovani in Veneto: un "Patto per l'occupazione"*, in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), 10 giugno 2013.

191. La disoccupazione giovanile, ovvero quella dei ragazzi con un'età tra i 15 e i 24 anni, si attesta nella Regione Veneto oltre il 20%. Fonte: Veneto Lavoro su microdati Istat-Rcfl al 31 dicembre 2012.

192. Ad es. green economy, turismo sostenibile, Made in Italy.

193. Nel luglio 2012 è stato sottoscritto un Protocollo d'intesa tra Regione del Veneto e Confindustria Veneto che si è concretizzato nell'approvazione di uno specifico Avviso dal titolo "L'istituto tecnico come prima impresa", con cui la Giunta Regionale ha messo a disposizione degli Istituti Tecnici Superiori con indirizzo tecnologico finanziamenti per realizzare progetti che, in un percorso di avvicinamento tra scuola e impresa, potessero favorire il ruolo dell'istruzione tecnica nell'occupabilità delle giovani generazioni. In particolare, sono stati finanziati cinque progetti a valenza regionale che mettono a disposizione dei giovani attività di orientamento sviluppate con la metodologia della peer education; attività laboratoriali per facilitare la conoscenza del mondo del lavoro e delle aziende presso cui un diplomato tecnico può inserirsi; la realizzazione di visite aziendali in cui gli allievi possono ricoprire un ruolo attivo nello scambio con i referenti aziendali; la modellizzazione di un sistema di monitoraggio per la verifica dell'efficacia dei risultati di apprendimento scolastico, per raccogliere feedback da parte di tutti gli attori coinvolti e servizi di placement attraverso la collaborazione istitu-

4.4.5. *Marche*

Le politiche del lavoro marchigiane si caratterizzano principalmente per la valorizzazione dei servizi formativi, dello strumento delle cc.dd. borse lavoro e per l'erogazione di incentivi all'assunzione e alla stabilizzazione.

Con riferimento al primo<sup>194</sup>, gli interventi prevedono il trasferimento di risorse finanziarie agli operatori del settore affinché eroghino attività formative a favore di diverse tipologie di beneficiari: disoccupati, cassaintegrati, apprendisti, inoccupati, stranieri, disabili.

Lo schema è essenzialmente bilaterale: l'ente provvede a finanziare le strutture formative, che poi erogano i servizi ai soggetti individuati nei provvedimenti regionali. Il finanziamento delle misure nel campo della formazione avviene prevalentemente ad opera del Fondo sociale europeo e del bilancio regionale.

Si tratta di interventi tra loro anche molto eterogenei, che vanno dai progetti formativi finalizzati alla qualificazione professionale nella *green economy* a quelli per la diffusione della lingua inglese o della lingua italiana per gli studenti stranieri; dal percorso per il conse-

zionale di Veneto Lavoro e delle Agenzie per il lavoro, che metteranno a disposizione dei giovani diversi servizi di incontro domanda-offerta, anche attraverso momenti pratici come la simulazione di colloqui di selezione. Va infine menzionata, nel quadro delle politiche per il lavoro della Regione Veneto, la D.G.R. n. 1151 del 5 luglio 2013 che prevede la realizzazione di azioni integrate di coesione territoriale attraverso interventi sperimentali per l'elaborazione di progetti per valorizzare le potenzialità locali in chiave occupazionale, inclusiva e di crescita specificatamente rivolti a lavoratori svantaggiati.

194. Cfr. D.D.S.I.M.L. (Decreto del Dirigente della P.F. Servizi per l'Impiego e il Mercato del Lavoro) n. 83/2010 contenente l'"Avviso pubblico per la presentazione di progetti per la qualificazione professionale nella *green economy* per co.co.pro. Disoccupati"; D.D.I.D.S.R. (Decreto del Dirigente della P.F. Istruzione, Diritto allo Studio e Rendicontazione) n. 21/2009; D.D.S.R.F.P.A. (Decreto del Dirigente della Scuola Regionale di Formazione della Pubblica Amministrazione) n. 27/2009, n. 88/2010; D.D.F.S.E.F. (Decreto del Dirigente FSE e Formazione) n. 84/2009, n. 40/2010; D.D.S.I.F.L. (Decreto del Dirigente Servizio Istruzione Formazione e Lavoro) nn. 75, 142, 203/2010; D.D.F.P. (Decreto del Dirigente della Formazione Professionale) n. 18/2010, n. 112/2011, n. 202/2011, n. 204/2011, n. 101/2012, n. 205/2012, n. 223/2012, n. 50/2013; D.D.I.F.I.D.S.C. (Decreto del Dirigente PF Istruzione, Formazione Integrata, Diritto allo Studio e Controlli di Primo Livello) n. 323, 324/2011, n. 14/2011; D.D. (Decreto Dirigenziale) n. 250/2013; D.G.R. nn. 12, 92/2010; D.G.R. n. 2142/2009, n. 91/2010; D.G.R. n. 118/2009; D.G.R. n. 164/2010, n. 808/2011; D.G.R. n. 230/2010, n. 1268/2010, n. 1424/2010, n. 1521/2010, n. 1693/2010, n. 753/2011, n. 949/2009, n. 2141/2009, n. 988/2011; D.G.R. n. 236/2010; D.G.R. n. 239/2010; D.G.R. n. 835/2009, n. 1040/2009; D.G.R. n. 989/2009, n. 920/2011; D.G.R. nn. 1894, 2209/2009; D.D.S.P.P.S.L.L. n. 12, 13, 17/2012; D.G.R. n. 995/2009, n. 1181/2010, n. 190/2012; D.D.F.P. n. 2/2010 e D.D.I.R.S.E.C.S.P. n. 267/2010.

guimento del diploma di specializzazione tecnica superiore riferito alle aree tecnologiche alla formazione *post* laurea con l'erogazione di *voucher* per l'iscrizione a corsi di perfezionamento; dai percorsi di istruzione e formazione attraverso l'integrazione fra i sistemi di istruzione, formazione professionale e lavoro ai progetti di alternanza scuola-lavoro<sup>195</sup>.

Se da un lato gli interventi realizzati hanno il pregio di garantire una formazione alle categorie più deboli all'interno del mercato del lavoro, d'altro canto la correlazione tra offerta formativa e fabbisogno delle aziende andrebbe verificata in concreto, non essendo sempre la prima effettivamente rispondente al secondo.

Nel quadro delle politiche formative, va segnalato il ruolo delle Province: ad esse vengono trasferiti i finanziamenti, che devono a loro volta ripartire tra i vari beneficiari.

Altra tipologia di intervento piuttosto frequente e caratterizzante le politiche per l'occupazione della Regione Marche è senza dubbio quella della c.d. borsa lavoro con incentivo all'assunzione<sup>196</sup>: essa si caratterizza per il fatto che l'ente<sup>197</sup> eroga una somma di denaro a favore di una persona disoccupata affinché questa svolga attività di lavoro presso un'azienda<sup>198</sup>.

Accanto alle misure appena esposte, va dato atto della presenza

195. Altri progetti degni nota sono il catalogo interregionale di alta formazione attraverso il voucher per la partecipazione a master universitari fino a una miriade di altri progetti, come quelli relativi al diritto allo studio universitario, al Programma Leonardo, allo stimolo dell'imprenditorialità, alle borse di ricerca all'estero, allo spettacolo e alla formazione dei giovani nel settore della carta.

196. Si vedano D.D.S.I.C.T.C.A.P. (Decreto del Dirigente del Servizio Internazionalizzazione, Cultura, Turismo, Commercio e Attività Promozionali) n. 700/2011; D.D.S.I.C.T.C.A.P. n. 964/2011; D.D.S.I.C.T.C.A.P. n. 1057/2011; D.D.F.P. (Decreto del Dirigente Formazione Professionale) n. 185/2012; D.D.C. (Decreto del Dirigente della Cultura) nn. 93, 94 e 95/2012; D.D.O.A.P.S.R.F. (Decreto del Dirigente della Organizzazione, Amministrazione del Personale e Scuola Regionale di Formazione della Pubblica Amministrazione) nn. 656, 619, 472/2012; D.D.C. nn. 151, 198, 210, 247, 260/2012; D.G.R. n. 737/2011; D.G.R. n. 260/2011.

197. La Regione o la Provincia.

198. Si tratta di una misura che parrebbe in qualche modo riconducibile all'interno della somministrazione di lavoro, per quanto manchino alcuni elementi tipici di questa. Si pensi al fatto che tra l'ente e il borsista non sussiste alcun rapporto di lavoro ma semmai un patto di servizio che vincola quest'ultimo alla frequenza di determinati corsi o alla prestazione di attività di lavoro subordinato; che l'ente non svolge le funzioni tipiche dell'agenzia di somministrazione né tantomeno è soggetto agli obblighi di questo; che tra l'azienda ospitante e l'ente erogatore non sussiste alcun rapporto commerciale (come nel contratto di somministrazione di lavoro), nonostante la prima possa essere sottoposto ad obblighi di successiva assunzione.

di altre tipologie di interventi finalizzati all'assunzione e alla stabilizzazione dei contratti a termine<sup>199</sup>, all'innovazione e ai giovani<sup>200</sup>, all'attivazione di *stage* e tirocini formativi<sup>201</sup>, all'erogazione di sussidi alle famiglie in cui vi siano percettori di ammortizzatori sociali<sup>202</sup>, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro<sup>203</sup>, alla realizzazione della parità uomo donna nel lavoro<sup>204</sup>, all'inserimento dei lavoratori disabili<sup>205</sup>, al miglioramento dei servizi per l'inclusione socio-lavorativa dei soggetti in esecuzione penale<sup>206</sup>, al sostegno e allo sviluppo di percorsi di inclusione socio-lavorativa per le persone con disturbi psichici<sup>207</sup> e allo studio e all'analisi del mercato del lavoro<sup>208</sup>.

Va poi menzionato il programma di politica attiva *welfare to work* (vedi *supra* par. 1), promosso dal Ministero del lavoro, in collaborazione con le Regioni e Italia Lavoro, in raccordo con le Province, finalizzato al re-inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati del mercato del lavoro. Nella Regione Marche esso è stato avviato a fine 2010 con i seguenti obiettivi: qualificazione delle politiche attive per il lavoro e dei servizi pubblici per l'impiego; misure di reimpiego di lavoratori svantaggiati; promozione di un diverso approccio all'utilizzo degli ammortizzatori sociali; contributi alla stabilizzazione di contratti a tempo determinato.

Il Programma, che promuove l'incontro tra persone svantaggiate

199. Cfr. D.D.S.I.M.L.C.O.P. (Decreto del Dirigente Servizi per l'Impiego, Mercato del Lavoro, Crisi Occupazionali e Produttive) n. 192/2012; D.G.R. n. 767/2011; D.G.R. n. 2190/2009.

200. Cfr. D.G.R. n. 570/2009 di Adesione al Protocollo di intenti "Innovazione e lavoro – i giovani al centro di un cambiamento culturale nell'economia delle Marche"; D.G.R. n. 260/2011.

201. Cfr. D.D.S.I.A.P. (Decreto del Dirigente del Servizio Internazionalizzazione e Attività Promozionali) n. 212/2012.

202. Cfr. D.D.P.S. (Decreto del Dirigente del Servizio Politiche Sociali) nn. 28,44/2009; D.G.R. n. 233/2010.

203. Cfr. D.D.P.O. (Decreto del Dirigente delle Pari Opportunità) n. 57/2011, n. 3/2013; D.D.S.I.M.L.C.O.P. (Decreto del Dirigente Servizi per l'Impiego, Mercato del Lavoro, Crisi Occupazionali e Produttive) n. 119/2011, nn. 162, 163/2012; D.D.P.O. (Decreto del Dirigente delle Pari Opportunità) n. 79/2011, nn. 5, 38, 65/2012; D.G.R. nn. 494, 655, 1111/2011.

204. Cfr. D.G.R. n. 1692/2010 e n. 1797/2010.

205. Cfr. D.D.S.I.M.L. n. 10/2009; D.G.R. n. 39/2009; D.G.R. n. 987/2011.

206. Cfr. D.G.R. n. 163/2010.

207. Cfr. D.G.R. n. 1486/2011.

208. Cfr. D.D.S.I.M.L.C.O.P. (Decreto del Dirigente Servizi per l'Impiego, Mercato del Lavoro, Crisi Occupazionali e Produttive) n. 105/2010, n. 9/2010, n. 89, 90, 128/2011, n. 180/2012, n. 209/2012; D.D.S.I.S.C.G.n. 93/2011; D.G.R. n. 743/2010.

e datori di lavoro, offre ai lavoratori, anche attraverso un incentivo economico, servizi di orientamento, bilancio di competenze e riqualificazione, mentre ai datori di lavoro eroga servizi di preselezione e assistenza per l'accesso agli incentivi.

Va infine menzionato il progetto "Eureka", che presenta caratteristiche di sicuro interesse: esso prevede l'erogazione di borse di dottorato di ricerca nel settore scientifico e tecnologico per il sostegno dell'innovazione e dell'alta formazione universitaria dei giovani. Esso è stato previsto dall'accordo sottoscritto il 21 giugno 2012 tra la Regione e le Università marchigiane per promuovere attività di ricerca attraverso il finanziamento delle borse triennali al fine di potenziare la formazione dei giovani, la ricerca, l'incremento della capacità di innovazione e la valorizzazione del capitale umano. Tale tipologia di intervento è stata confermata anche per l'annualità successiva, in particolare con la combinazione di tale programma con le azioni specifiche per gli apprendisti in alta formazione, pur con il non facile coordinamento tra le due discipline<sup>209</sup>.

#### 4.4.6. Puglia

Le politiche del lavoro pugliesi sono incentrate essenzialmente sui Piani straordinari annuali per il lavoro<sup>210</sup> a favore di percettori di ammortizzatori sociali anche in deroga, lavoratori atipici, imprese, disoccupati, donne imprenditrici e occupate, apprendisti, disabili, immigrati, ultracinquantenni, lavoratori socialmente utili, laureati, ricercatori, *manager* e imprenditori.

Se la platea dei destinatari è estremamente eterogenea, altrettanto diversificate sono le tipologie di interventi che riguardano la formazione, il bilancio delle competenze, i tirocini formativi, la c.d. dote

209. Basti pensare che mentre il dottorato presso Università o enti di ricerca non comporta l'instaurazione di un rapporto di lavoro, con la sovrapposizione di esso all'apprendistato tale caratteristica viene meno. Parimenti problematica è l'individuazione della disciplina da applicare in materia previdenziale, visto che mentre il dottorato con borsa rientra all'interno della gestione separata INPS per i collaboratori coordinati e continuativi, la gestione e la disciplina relativa all'apprendistato è diversa. A ben vedere, la combinazione tra percorso dottorale e di apprendistato creerebbe un ibrido giuridico sospeso tra alta formazione e rapporto di lavoro.

210. Cfr. Piano straordinario a favore dei percettori degli ammortizzatori sociali in deroga e percettori di sostegno al reddito per il triennio 2011-2013; "Ritorno al futuro" Piano straordinario per il lavoro in Puglia per il triennio 2011-2013; Piano straordinario per il lavoro in Puglia 2011.

occupazionale, la stipula di protocolli di intesa con gli enti locali, misure di sostegno al reddito, borse di studio per la frequenza ai *master post lauream*, microcredito, servizi di conciliazione vita-lavoro, assunzione di disabili e immigrati, sostegno ai soggetti poveri, reimpiego e autoimpiego dei cassaintegrati, ricerca industriale e innovazione, aiuti alle piccole imprese, emersione del lavoro sommerso<sup>211</sup>.

Con riferimento agli interventi in materia di incentivazione all'assunzione e alla stabilizzazione delle persone disoccupate<sup>212</sup>, il contributo economico viene attribuito dalla Regione<sup>213</sup> alle aziende che assumano persone disoccupate, occupate con contratti precari e in generale soggetti svantaggiati del mercato del lavoro residenti in Puglia, attraverso la copertura del 50% del costo lordo del lavoratore per 12 mesi<sup>214</sup>, salvo deroghe in aumento per quanto riguarda le persone disabili e i disoccupati da più di 24 mesi e alcune premialità per l'assunzione di soggetti provenienti da programmi di formazione finanziati dalla Regione Puglia<sup>215</sup>.

Particolarmente significativa è l'inclusività dell'intervento: sono destinatari i disoccupati da almeno 6 mesi, gli inoccupati, le donne, gli immigrati e i lavoratori disabili, residenti nel territorio regionale, cittadini italiani e comunitari, nonché stranieri regolarmente soggiornanti, mentre sono beneficiari finali delle risorse, provenienti dal PO FSE 2007-2013<sup>216</sup>, le imprese di qualsiasi dimensione, le cooperative, i consorzi di piccole e medie imprese, le organizzazioni *no profit* che svolgono attività economiche aventi sede legale o produttiva nel territorio della regione Puglia.

Se la criticità maggiore dell'intervento potrebbe risiedere nella sua incompatibilità con la disciplina europea in materia di aiuti di

211. Cfr. D.D.S.P.L. n. 751/2011.

212. Cfr. D.D.S.P.L. (Determinazione del Dirigente Servizio Politiche per il lavoro) n. 119/2013; D.D.S.P.L. n. 16/2013; D.D.S.P.L. n. 110/2013; la c.d. Dote occupazionale.

213. O, su trasferimento da parte di essa, dalla Provincia.

214. Per un importo massimo concedibile di € 20.000 per persona assunta.

215. Ad es. Ritorno al Futuro, Borse di Ricerca, Dottorati, Corsi di Formazione.

216. Asse II - Occupabilità. Obiettivo specifico: "Attuare politiche per il lavoro attive e preventive con particolare attenzione all'integrazione dei migranti nel mercato del lavoro, all'invecchiamento attivo, al lavoro autonomo e all'avvio di imprese". Obiettivo operativo: "Sostenere la partecipazione al mercato del lavoro e l'inserimento occupazionale tramite l'offerta di misure attive e preventive rivolte ai giovani, disoccupati di lunga durata, persone con basso titolo di studio, e/o con più di 45 anni". Le risorse disponibili sono state quantificate in 20.000.000 di euro per un totale di 1.000 destinatari.

Stato, tale fattore, superabile per via del regime *de minimis*<sup>217</sup>, potrebbe in ogni caso essere risolto attraverso due considerazioni: la prima, giuridica, della riconduzione degli interventi all'interno delle eccezioni all'applicazione di tale normativa<sup>218</sup> e la seconda, empirica, che è la stessa Unione a finanziare gli interventi attraverso il FSE e il FESR, proprio al fine di aumentare la coesione sociale, che passa inevitabilmente attraverso l'occupazione, debitamente incentivata.

Anche i tirocini formativi sono stati oggetto di intervento da parte della Regione<sup>219</sup>: essi, previsti per persone disoccupate e precarie e finanziati con le risorse provenienti dal Fondo sociale europeo, sono finalizzati all'inserimento e al reinserimento.

Altro intervento frequente è costituito dall'assunzione da parte degli enti locali attraverso la tipologia dei lavoratori socialmente utili per lo svolgimento di lavoro di scarsa professionalità, a favore di soggetti vulnerabili del mercato del lavoro<sup>220</sup>, strumento in passato tacciato di distorsioni assistenzialistiche.

#### 4.5. Per un rilancio del tema. Alcune “provvisorie” considerazioni finali

Volendo trarre qualche indicazione dalla rassegna, va detto subito che queste non possono certo essere “conclusioni” definitive, bensì semplici indicazioni “interlocutorie”, si tratti poi di evidenziare dati piuttosto che esprimere valutazioni od anche di cogliere piste o prospettive. Una prudenza metodologica implicita, se vogliamo, nella finalità perseguita ed esplicitata in apertura del lavoro e, comunque, imposta dalla sua struttura, una semplice rassegna, e dalla sua sintetica dimensione.

Almeno per fini espositivi, sembra utile distinguere, nella misura del possibile, due profili: il primo considera le politiche del lavoro come “fatto” e ha una valenza prevalentemente descrittiva; l'altro, invece, attiene alla dimensione più propriamente tecnico-giuridica.

217. Cfr. Regolamento CE 1998 del 2006.

218. Ad es. nell'ambito del sostegno alle zone che presentano tassi di crescita e di occupazione ben inferiore alla media del Paese e dell'UE.

219. Cfr. D.D.S.P.L. n. 16/2013 e n. 110/2013.

220. Cfr. D.G.R. n. 1222/2011, D.G.R. n. 336/2011.

Sotto il primo, allora, sta, innanzitutto, la conferma della complessità della materia, cui si è fatto cenno in apertura del lavoro. L'indagine, però, ne evidenzia i o, almeno, *alcuni* fattori costitutivi. Senza dubbio il principale è l'ampiezza della materia, testimoniata dalla pluralità e diversità delle tipologie di interventi richiamati o (sinteticamente) analizzati. Al riguardo, due notazioni. Intanto, l'evidenza immediata attesta, al di là dell'ampiezza, anche un ripetersi o riprodursi, nei diversi territori e/o per differenti settori economici, degli interventi. Alcuni, peraltro, costituiscono delle costanti, hanno carattere tendenzialmente generale, pur nella differenza di disciplina: la parte del leone spetta senza dubbio agli incentivi economici, seguiti dalla formazione professionale e dell'apprendistato. Altri sono specifici, soprattutto a livello territoriale, e semmai si registrano fenomeni di irradiazione, per ragioni peraltro diversificate. Vero è, però, anche, questa la seconda nota, che l'area delle politiche del lavoro è potenzialmente indefinita, senza confini rigidamente predefinibili, in ragione del loro oggetto, appunto il "lavoro", anch'esso poliedrico nelle sue estrinsecazioni, rinnovabili o reinventabili secondo la creatività e il bisogno delle persone. Ne è segno, ad esempio, lo sviluppo del sostegno all'imprenditoria.

Ciò detto, altro fattore è la dimensione territoriale, regionale, in particolare, quando non provinciale (e forse anche comunale, ma al riguardo servono approfondimenti), delle politiche, cui si collega quello "politico", degli orientamenti dei governanti locali, di norma non esplicitamente rilevabile, ma determinante nelle scelte, a volte oltre, se non a prescindere da quanto suggerirebbe la semplice considerazione della realtà. Su questo versante, poi, ma sono cose note, ad implementare la frammentazione concorre, da un lato, la dispersione istituzionale delle competenze e lo scarso coordinamento tra le stesse, dall'altro, il divario fra zone del paese: si noti, non solo la prevalente collocazione "nordista" delle regioni osservate, con il maggior tasso di innovazione e diversificazione in esse riscontrabile, ma anche la minore entità dello spazio riservato a quelle del centro-sud, in corrispondenza, sembra, alla minor differenziazione e innovatività degli interventi previsti.

Ancora sul piano descrittivo, poi, è da rilevare la dimensione, per così dire, "micro" di almeno alcune delle tipologie di intervento, spesso quelle che richiedono soluzioni tecniche più sofisticate: si vuol dire che esse non guardano al lavoro che c'è (o ci potrebbe essere), anche se non in grandi numeri: si pensi all'apprendistato di

alta formazione e ricerca, oppure, ma in misura direi minore, alla c.d. staffetta intergenerazionale.

Il tutto si riflette, innanzitutto, in termini di conoscenza. Se poco si sa del tema è certo anche perché gli studiosi sono stati finora poco attenti a questo aspetto del mercato del lavoro, probabilmente, a torto, considerato di taglio pratico/operativo, inidoneo a offrire grandi spazi per sintesi ricostruttive e, perciò, povero di stimoli. Tuttavia, se conoscere il fenomeno è premessa necessaria per qualsiasi ricerca “scientifica”, allora la rassegna svolta è più che sufficiente a far capire come il primo vero problema sia qui di natura appunto conoscitiva: già solo la raccolta e l’aggiornamento delle “fonti” appare operazione complessa quanto meritoria, non solo “scientificamente”.

L’evidenza empirica, come accennato, attesta poi la centralità degli incentivi economici, di volta in volta, a sostegno dell’occupazione delle fasce deboli, della stabilizzazione di lavoratori precari o, più semplicemente, dell’incremento occupazionale *tout court*. La medesima evidenza, tuttavia, porta a chiedersi quale ne sia la reale efficacia e quali le adeguate condizioni d’uso. Prendiamo l’esempio del piano giovani dell’Emilia Romagna: tralasciamo che si è considerati giovani fino a 34 anni, e consideriamo le altre condizioni di accesso agli incentivi per le imprese: a) una retribuzione superiore a 15.000,00 euro annui; b) la conservazione del contratto di lavoro per almeno 3 anni; c) l’impossibilità di ricorrere, in questo lasso di tempo, ad ammortizzatori sociali per i lavoratori assunti o trasformati. Di principio, tutte condizioni ragionevoli, funzionali a realizzare un uso delle risorse pubbliche conforme all’interesse generale perseguito, quello all’occupazione. Ma quanto reali, corrispondenti, ad un sistema produttivo caratterizzato, al di là della crisi, dall’incertezza e dalla velocità delle trasformazioni? E si consideri, inoltre, la pletora di disposizioni incentivanti, quando non la sovrapposizione di soggetti eroganti: Stato, regioni, magari altre strutture pubbliche (Italia Lavoro). Semplificare e razionalizzare il sistema potrebbe allora consentire di migliorarne l’efficacia e risparmiare risorse. E, a tal fine, utili elementi conoscitivi potrebbero ricavarsi dalle Comunicazioni Obbligatorie, incrociando le comunicazioni di assunzione con quelle di cessazione relative a lavoratori per i quali i datori di lavoro beneficiano degli incentivi. Ma, a quanto consta, non risultano ad oggi.

Passando al profilo tecnico giuridico, già si è accennato ad alcune questioni di ampio respiro sistematico. Quella delle “fonti” di produzione, con la marginalizzazione del fondamento legislativo o, quanto

meno, la trasformazione, se così può dirsi, del paradigma funzionale della legge, appare, in realtà, anche il portato della frammentazione istituzionale, cui si è accennato, da un lato, del vincolo finanziario, ma non meno della puntualità, della temporaneità e della “riformabilità” continua che caratterizza questi interventi, dall’altro. Ad essa, inoltre, è intrinsecamente legata quella della garanzia costituzionale dell’art. 4 Cost. e delle sue forme di attuazione. E, al riguardo, ai giusti dubbi sollevati nella rassegna, prima che con una risposta ultimamente contrappositiva, ci si dovrebbe accostare, come accennato in apertura, con una rinnovata riflessione sul bene “occupazione” come oggetto di un diritto; bene che nessuna norma giuridica, neppure di rango costituzionale, sembra poter *ex se* creare, ma soltanto concorrere a “promuover(n)e le condizioni” di effettività.

## Gli Autori

ROBERTO BOSELLI, PhD in Società dell'Informazione, è ricercatore nel settore scientifico-disciplinare ING-INF/05 (Sistemi di elaborazione delle informazioni), presso il Dipartimento di Statistica e Metodi Quantitativi dell'Università degli Studi di Milano Bicocca. La sua attività scientifica e didattica si è concentrata sulle seguenti tematiche: sistemi informativi di gestione della conoscenza, Semantic Web, Web 2.0, servizi di e-government. Ha pubblicato articoli scientifici su libri, monografie, riviste internazionali, atti di conferenze nazionali e internazionali.

GUIDO CANAVESI è professore associato di Diritto del lavoro presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Macerata. Si occupa di temi inerenti il mercato del lavoro, il lavoro associato, la previdenza sociale. Tra le sue pubblicazioni più recenti "Età pensionabile, prosecuzione del rapporto fino a settant'anni e licenziamento nella riforma pensionistica del 2011" (2013); "La Dote lavoro in Lombardia: un nuovo modello di politiche del lavoro" (2011); "La disciplina dei fondi preesistenti" (2010); "Rapporto sociale, rapporto mutualistico e prestazione lavorativa del socio lavoratore di cooperativa" (2010).

DARIO CAVENAGO è professore ordinario di Economia aziendale presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Fa parte del consiglio scientifico del CRISP, Centro di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità, dove coordina l'attività di ricerca sul capitale umano, management e governance. L'attività di ricerca e intervento è rivolta in particolare ai processi di cambiamento e alla formazione di processi di responsabilizzazione di attori nelle aziende di servizi e nelle reti organizzative.

EMILIO COLOMBO è docente di Economia internazionale presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e membro del consiglio scientifico del CRISP. Ha conseguito il PhD in Economics alla University of Southampton (UK). È autore di numerose pubblicazioni ri-

guardanti l'economia internazionale e la macroeconomia. È membro dello Skillsnet per il Cedefop.

ALESSANDRO GIULIANI è dottorando di ricerca in Legislazione sociale europea presso l'Università degli Studi di Macerata, e si è occupato in particolare del tema delle politiche per l'impiego regionali. È avvocato del foro di Ancona.

CLAUDIA GRAZIANI è laureata in Scienze statistiche ed economiche presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca. dal 2008 lavora presso il CRISP, centro di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità. Si occupa di attività di supporto all'attività di ricerca con riferimento particolare ai temi: sistemi informativi statistici per il mercato del lavoro territoriale e all'elaborazione e trattamento di dati per l'effettuazione di analisi longitudinali. Si occupa dello studio e della definizione di processi di analisi legati al tema della Social Media Analytics, mediante l'uso di appositi software statistici.

PIERGIORGIO LOVAGLIO è professore associato presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Svolge attività di ricerca e didattica nell'area dell'Analisi Statistica Multivariata e del Data Mining. In particolare è esperto di modelli di valutazione, variabili latenti e di metodologie a fini previstivi e classificativi. Gli ambiti applicativi riguardano i servizi alla persona di pubblica utilità nelle aree del lavoro, sanità, assistenza ed istruzione ed in particolare il capitale umano. Afferisce al CRISP, Centro di ricerca interuniversitario sui servizi di pubblica utilità.

MARIA ELENA MAGRIN è Professore Associato di psicologia sociale presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Membro del Laboratorio Regionale di approfondimento "Stress e lavoro", svolge attività di ricerca e intervento per la promozione del benessere, della resilienza e dell'occupabilità in collaborazione con enti territoriali, aziende ospedaliere, associazioni e fondazioni private, enti no-profit, agenzie per il lavoro, enti di formazione.

MATTIA MARTINI è dottore di ricerca in Società dell'Informazione presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Attualmente è assegnista di ricerca presso l'Ateneo e collaboratore del CRISP, Centro

di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità, dall'anno 2006. È esperto di economia e management, e svolge attività di ricerca nelle aree dei servizi di pubblica utilità, con attenzione al tema del capitale umano e focalizzazione sul mercato del lavoro e della sanità.

MARIO MEZZANZANICA è professore associato di Sistemi Informativi presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. È esperto di problemi di supporto decisionale e innovazione nell'area dei servizi con particolare attenzione ai servizi di pubblica utilità. È autore di numerose pubblicazioni scientifiche su libri e riviste nazionali e internazionali. È Direttore scientifico del CRISP.

CRISTINA MONTICELLI è Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca per il progetto di ricerca applicata dal titolo 'Sviluppare capitale psicologico per favorire l'occupabilità'. Psicologo iscritta all'Ordine degli Psicologi della Lombardia, si occupa di tematiche inerenti la psicologia del lavoro e delle organizzazioni, con particolare riferimento allo studio delle risorse personali e contestuali funzionali ad affrontare crisi, cambiamenti e transizioni lavorative.

GLORIA RONZONI è laureata in Biostatistica e Statistica sperimentale presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca; dal 2009 lavora presso il CRISP, centro di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità. Si occupa, a supporto delle attività di ricerca del centro, di definizione e applicazione di modelli di analisi statistica di supporto allo studio di dati della PA e della loro implementazione attraverso opportuni software statistici. Si occupa, inoltre, dello studio e definizione di processi di analisi legati al tema della Social Media Analytics.



# SERVICE INTELLIGENCE

COLLANA DI SCIENZA DEI SERVIZI

I. Mario MEZZANANICA (a cura di)

*Studenti e lavoro nella Provincia di Padova. Anni scolastici 2005–2010  
Anni di analisi 2008–2012 (1 semestre)*

Contributi di Claudia Graziani, Mario Mezzanica, Gloria Ronzoni  
ISBN 978-88-548-6055-1, formato 14 × 21 cm, 88 pagine, 8 euro

2. Mario MEZZANANICA (a cura di)

*Ipotesi di lavoro. Le dinamiche, i servizi e i giudizi che cambiano il mercato del lavoro. Secondo rapporto sul Mercato del Lavoro della Fondazione Obiettivo Lavoro*

Contributi di Roberto Boselli, Guido Canavesi, Dario Cavenago, Emilio Colombo, Alessandro Giuliani, Claudia Graziani, Piergiorgio Lovaglio, Maria Elena Magrin, Mattia Martini, Mario Mezzanica, Cristina Monticelli, Gloria Ronzoni  
ISBN 978-88-548-6541-9, formato 14 × 21 cm, 280 pagine, 22 euro

Compilato il 28 ottobre 2013, ore 16:47  
con il sistema tipografico L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X 2<sub>ε</sub>

Finito di stampare nel mese di ottobre del 2013  
dalla «ERMES. Servizi Editoriali Integrati S.r.l.»  
00040 Ariccia (RM) – via Quarto Negroni, 15  
per conto della «Aracne editrice S.r.l.» di Roma



## Ipotesi di lavoro

**I**l presente volume è il risultato di un'attività di ricerca condotta con un approccio multidisciplinare che ha come ipotesi di partenza la verifica dei cambiamenti strutturali in essere nel mercato del lavoro. In particolare, si sono considerati aspetti legati ai percorsi lavorativi, all'utilizzo del web come canale di divulgazione della domanda e dell'offerta di lavoro, ai sistemi dei servizi - nella prospettiva di crescita del capitale umano e dell'occupabilità - e infine ai diversi modelli di definizione e attuazione delle politiche di intervento a livello regionale. Lo studio ha un approccio di analisi basato su dati quantitativi e qualitativi, e intende contribuire al miglioramento della conoscenza dei fenomeni in atto e dei cambiamenti potenziali degli scenari futuri.

Contributi di Roberto Boselli, Guido Canavesi, Dario Cavenago, Emilio Colombo, Alessandro Giuliani, Claudia Graziani, Piergiorgio Lovaglio, Maria Elena Magrin, Mattia Martini, Mario Mezzanzanica, Cristina Monticelli, Gloria Ronzoni.



**M**ario Mezzanzanica è professore associato di Sistemi Informativi presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. È esperto di problemi di supporto decisionale e innovazione nell'area dei servizi. Da diversi anni, nell'ambito di attività di ricerca nazionali e internazionali, si occupa di Sistemi Informativi Statistici basati su datawarehouse, affrontando le problematiche connesse all'intero ciclo di vita di tali sistemi, e in particolare si è dedicato allo studio dell'integrazione di fonti informative eterogenee, di problematiche relative alla qualità dei dati, di modelli di analisi e di erogazione-fruizione dell'informazione. Le attività sono state svolte in diversi ambiti applicativi, con particolare attenzione ai servizi di pubblica utilità nelle aree del mercato del lavoro e formazione, della sanità e - più in generale - del welfare. È autore di numerose pubblicazioni scientifiche su libri e riviste nazionali e internazionali. È Direttore Scientifico del CRISP, Centro di Ricerca Interuniversitario per i Servizi di Pubblica Utilità.

ISBN 978-88-548-6541-9



9 788854 865419

euro 22,00