



nuovi modelli per il lavoro:
cresce la domanda di significato
e di sviluppo professionale.

randstad
research

nuovi modelli per il lavoro: cresce la domanda di significato e di sviluppo professionale

A cura di: Mario Mezzananza, Massimo Ferlini

Con i contributi di: Mario Mezzananza, Massimo Ferlini, Giorgio Vittadini, Fabio Mercorio, Emilio Colombo, Andrea Seveso, Antonio Serino

sommario.

Capitolo 1: Introduzione	4
Ripresa Economica e Crescita dell'Occupazione Post-Pandemia	4
Impatti della Pandemia sui Comportamenti Lavorativi	4
Mismatching nel Mercato del Lavoro	4
Dati Demografici e Trasformazioni del Mercato del Lavoro	4
Sfide e Politiche per il Futuro del Lavoro	4
Problemi Persistenti e Nuove Opportunità	5
Riflessioni sul Significato del Lavoro e Nuove Forme Organizzative	5
Capitolo 2: Mobilità nel mercato del lavoro	6
Tavole di mortalità contrattuali	7
Mobilità del Lavoro: Total Worker Turnover	8
Capitolo 3: I driver per la scelta del lavoro: Evidenze dagli annunci di lavoro online dal 2019 al 2023	11
I driver maggiormente esplicitati negli annunci 2019 e del 2023.	12
I driver maggiormente esplicitati negli annunci 2019 e del 2023 per settore economico.	12
Le Azioni maggiormente utilizzati dalle aziende per esplicitare i driver.	17
Note conclusive	17
Capitolo 4: Conoscenze e competenze: fattore chiave per la continuità e lo sviluppo del lavoro	18
Intelligenza Artificiale.	20
Automazione e sostituzione dei ruoli lavorativi.	21
Nuove opportunità di lavoro create dall'AI.	22
Evoluzione delle competenze professionali.	23
Crescita economica.	23
Osservazioni e considerazioni conclusive.	24
Nuove politiche e riflessi sul mercato del lavoro.	24
Formazione e soft skills: una nuova centralità.	24
Conciliazione vita e lavoro: un bisogno di significato.	25
Significato del lavoro e benessere collettivo.	25

capitolo 1: introduzione.

ripresa economica e crescita dell'occupazione post-pandemia.

Finito il periodo segnato dalla pandemia ci si aspettava un periodo di difficoltà per il mercato del lavoro. Molti temevano che la conclusione della applicazione degli ammortizzatori applicati a difesa dei posti di lavoro avrebbe determinato la crescita della disoccupazione. La ripresa dell'economia italiana, superiore a quanto registrato da Francia e Germania, ha portato invece ad una crescita dell'occupazione. Da metà '22 ad oggi si è assistito ad una crescita costante dell'occupazione e ad un calo della disoccupazione. Il tasso di occupazione ha raggiunto il massimo storico con il 62,3%. Non siamo ancora al livello posto dalla Europa come obiettivo ma la crescita avuta indica che anche da noi è possibile una crescita della partecipazione attiva di tutta la popolazione in età lavorativa.

impatti della pandemia sui comportamenti lavorativi.

La pandemia ci aveva anche portato a ritenere che il futuro del lavoro sarebbe stato segnato dallo smart working in modo sostanziale. Si ragionava già di cosa fare degli spazi ad ufficio che sarebbero stati inutilizzati. Anche questa previsione è stata riportata a dimensioni più contenute di quanto pareva essere prevedibile nel pieno dei lock down. Eppure, la pandemia ha segnato un cambiamento profondo nei comportamenti del lavoro. Vi è stato un profondo rimescolamento dell'occupazione. Non solo è cresciuta più delle aspettative ma ha portato a cambiamenti di azienda e di settore molti lavoratori. È stato un periodo in cui i cambiamenti che stavano già comparso nell'ambito delle professioni hanno subito una accelerazione forte ed improvvisa. Si stavano già delineando i temi posti dalla transizione ecologica e dall'impatto della digitalizzazione con l'aggiunta della intelligenza artificiale a potenziarne gli effetti. La forte ripresa post pandemia ha accelerato le scelte legate ai cambiamenti tecnologici e ha avuto una accelerazione dovuta anche ai primi effetti del calo demografico.

mismatching nel mercato del lavoro.

Guardando ai flussi più significativi avvenuti nelle diverse professioni vediamo che le attività che avevano dovuto affrontare il periodo più difficile potenziando le presenze perché non potevano interrompere i servizi, dalla sanità al commercio e alla logistica, trattengono la manodopera che avevano sottratto a settori che invece avevano sospeso o limitato l'attività. Abbiamo qui una domanda di lavoratori che fatica a trovare una risposta in una offerta di lavoro che ha meno persone nelle classi di età più giovani. Le trasformazioni tecnologiche portano alla crescita di una domanda di lavoro che trova poche persone e poche formate con le competenze richieste. Si sommano qui i due mismatching del nostro mercato del lavoro. Una scarsità per effetto degli andamenti demografici ed uno scarto sempre forte fra competenze richieste dal sistema produttivo e formazione, soprattutto terziaria, dei giovani che arrivano al mercato del lavoro.

dati demografici e trasformazioni del mercato del lavoro.

Vediamo sulla base dei numeri il cambiamento che sta avvenendo sul mercato del lavoro italiano. Gli effetti della demografia ci danno un calo dei giovani (15-34 anni) di 927mila unità fra il 2013 e il 2023. Nello stesso tempo crescono di 1,9 milioni di unità gli over 50 (50-64 anni). Scende di 2,6 milioni di unità la popolazione adulta delle età intermedie. Questo invecchiamento della popolazione ha un impatto importante sul mercato del lavoro. Il tasso di occupazione cresce nei 10 anni considerati di 5,7 punti percentuali. Passa dal 56,4% al 62,1%. Resta eccessivamente alto il tasso di inattività del nostro paese che con il 32,7% supera la media UE27 di 8 punti percentuali. Il tasso di inattività segue gli squilibri occupazionali dei nostri territori. Il tasso di occupazione è al 69,4% al nord, al 65,9% al centro ed al 48,2% al sud (dati Istat 2023). Per l'impatto sull'occupazione pesa però la transizione demografica con la crescente anzianità degli occupati. Il tasso di occupazione degli over 50 è cresciuto nel decennio di oltre l'11%, quello dei giovani del 5,4% e per l'età adulta del 4,7%.

sfide e politiche per il futuro del lavoro.

Sulla base di questi dati, e se dovesse rimanere fermo il tasso di occupazione, al 2040 avremmo una diminuzione dell'11% degli occupati. Sta in questa proiezione la necessità di affrontare da oggi politiche per aumentare il tasso di occupazione e operare politiche mirate per la immigrazione. Si deve agire subito per sostenere la

crescita del tasso di occupazione giovanile correggendo il mismatching formativo e soprattutto per sostenere la partecipazione attiva della componente femminile della popolazione. Oggi il tasso di occupazione femminile è al 45%, 5 punti in più di 10 anni prima ma 15 punti sotto quanto servirebbe per rispondere al calo demografico. L'occupazione è cresciuta ed è una occupazione con caratteristiche di maggiore stabilità. Sono cresciuti i dipendenti con contratto a tempo indeterminato, è aumentato il ricorso all'apprendistato per le assunzioni dei giovani (ancora troppo poco rispetto a quanto sarebbe necessario). Anche il lavoro autonomo ha avuto una grande caduta cui è seguita una ripresa di crescita. Segno che molti lavoratori autonomi sono stati assunti dopo la crisi e si è rimessa in moto la spinta per una nuova imprenditoria.

problemi persistenti e nuove opportunità.

Restano all'interno del dato degli occupati alcuni problemi specifici del nostro mercato del lavoro. Il ricorso al part time è cresciuto ma in modo contenuto. Gli occupati con orario ridotto sono passati da 3,1 milioni a 3,4 nel decennio. Sono però cresciuti i part time involontari e sono per un sesto a carico di lavoratori maschi mentre pesano enormemente sulle lavoratrici. Un altro dato negativo del nostro mercato del lavoro è l'incidenza di occupati sovra istruiti. Sono quei lavoratori che hanno un livello di istruzione più qualificato rispetto alla mansione per cui sono impiegati. Il 39% dei giovani si trovano in questa situazione nonostante il mismatching formativo denunciato dalle imprese. Il fenomeno è presente in tutte le classi di età, particolarmente sentito per la componente femminile della forza lavoro. Fenomeno non nuovo ma che ha assunto un peso significativo è quello del diffondersi di povertà anche fra lavoratori. Il lavoro povero, un lavoro che offre un salario che non arriva a coprire il fabbisogno finanziario per il mantenimento della famiglia, è arrivato all'11% dei lavoratori. La media EU27 è 8,2%. I working poor secondo la definizione Eurostat sono le persone in età lavorativa che lavorano almeno 7 mesi l'anno e stanno in famiglie con un reddito che rimane al di sotto del 60% della mediana. Per avere un ordine di grandezza nel 2022 il valore mediano del reddito in Italia era di 11.155 euro. L'identikit del working poor italiano è maschio, tra i 45 e i 50 anni, con un nucleo familiare di tre/quattro persone e per oltre il 50% risiede al sud. Dato il peso che ha il nucleo familiare è di facile comprensione che il lavoratore povero è associato a zone dove la occupazione femminile è più bassa. La presenza di due lavoratori nel nucleo familiare sarebbe certamente una risposta efficace per sfuggire al rischio povertà. I movimenti che avvengono ogni anno nel mercato del lavoro ci indicano, al di là dei dati di saldo, sia il cambiamento che avviene fra i diversi settori economici ma soprattutto la mobilità o l'immobilismo che caratterizza la situazione di mercato. Gli effetti della situazione demografica, i cambiamenti tecnologici in atto e la scarsità di competenze adeguate rispetto alle nuove esigenze dei sistemi produttivi hanno creato una situazione per cui l'offerta di lavoro ha acquisito una sua forza.

riflessioni sul significato del lavoro e nuove forme organizzative.

Il 48% dei contratti a tempo indeterminato cessano entro tre anni dalla attivazione ed entro cinque anni questo valore arriva al 60%; allo stesso tempo i contratti a tempo determinato si chiudono al 90% entro due anni (rif. capitolo 2 del presente studio). La nuova situazione del mercato del lavoro ha fatto mettere in discussione il vecchio modo di lavorare e ha riportato di attualità la discussione sul significato che il lavoro assume nella vita delle persone. La fase caratterizzata dai lock down ha determinato una accelerazione dei processi in atto nella organizzazione del lavoro e ha posto nuovi problemi. Era già apparsa una tendenza ad organizzare il lavoro senza vincoli di luogo e di orario. Il lavoro organizzato su piattaforma e regolato da un algoritmo ma anche nuovi settori che sperimentavano l'engagement su obiettivi senza fissare regole di organizzazione. La legislazione italiana sul lavoro agile è precedente alla sfida delle misure anti-pandemia. Si stavano studiando soluzioni di organizzazione del lavoro da svolgersi per obiettivi senza vincoli di posto e di orari, già alcune aree di lavoratori erano impiegati in questo modo e si prevedeva una crescita di queste forme organizzative flessibili. Lo smart working imposto da necessità ha in poco tempo reso evidente, con un impatto di massa, che una organizzazione del lavoro diversa era possibile. È stato fare di necessità virtù. Lo smart working attuato per obbligo di distanziamento sociale ha solo realizzato un grande esperimento di lavoro a distanza con il ricorso a tecnologie di comunicazione già esistenti. Non ha inciso immediatamente nel rapporto di lavoro trasformandolo in un contratto per obiettivi e senza vincoli. Il lungo ricorso al lavoro a distanza e fatto da casa ha determinato però un cambiamento nelle relazioni fra le persone e con il lavoro.

capitolo 2: mobilità nel mercato del lavoro.

È sempre più consolidata, da ormai oltre due decenni, l'elevata dinamicità del mercato del lavoro del nostro paese e l'impatto degli shock derivanti da fenomeni esogeni al mercato del lavoro sulle dinamiche occupazionali. Pur con i recenti aumenti dei contratti a tempo indeterminato rimane ancora decisamente superiore la quota di quelli temporanei (68,1% del totale delle attivazioni) per l'assunzione di personale nelle aziende, in un mercato del lavoro che, per molti lavoratori, è complessivamente sempre più caratterizzato dall'esperienza del "cambiamento".

In questa sezione, si vuole approfondire tale caratteristica studiando in particolare due aspetti: le tavole di "mortalità" dei contratti avviati nel periodo di osservazione; il turnover della popolazione lavorativa ottenuto attraverso la costruzione di un indicatore denominato Total Worker Turnover (TWT). Dalle analisi, di seguito riportate, riferite agli anni 2019 e 2023, sono stati esclusi i contratti così detti giornalieri al fine di evitare distorsioni informative. Le elaborazioni relative al TWT ed alle tavole di mortalità contrattuali sono ottenute con l'utilizzo del data set CICO- Campione Integrato delle Comunicazioni Obbligatorie prodotto dal Ministero del Lavoro, riportante dati estratti dal Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie, relativi a lavoratori dipendenti e parasubordinati.

Prima di entrare nel merito occorre però considerare che la pandemia di Covid_19 ha enfatizzato la mobilità dei lavoratori o come osservato l'esperienza del cambiamento. Il fenomeno è noto come Great Resignation (grandi dimissioni). Una espressione nata negli USA per indicare il numero di dimissioni volontarie che nel 2021 ha visto una forte crescita. Diversi sono i fattori che hanno contribuito allo sviluppo delle grandi dimissioni e tra questi certamente rientra la ricerca di un posto di lavoro che, anche sull'onda di ciò che è successo nella pandemia, sia in generale più soddisfacente e concili vita lavorativa e vita privata evitando il rientro totale nelle dinamiche e modalità precedenti il 2020. Occorre subito notare che questo fenomeno dopo poco è stato rinominato Great Reshuffle – grande rimescolamento. I dati del rapporto INPS 2023 esprimono molto chiaramente quanto è accaduto: le dimissioni volontarie, in Italia, sono state "pari a 1,074 milioni nel 2021 e 1,184 milioni nel 2022, vale a dire un aumento rispettivamente del 14% e del 26% in confronto al 2019 (e il balzo è ancora maggiore rispetto al 2018); particolarmente significativo nelle imprese con più di 15 dipendenti: rispettivamente 19% e 36% sul 2019". Questi dati vanno però letti e interpretati all'interno del quadro d'insieme che mostra l'aumento dei contratti a tempo indeterminato, tasso di occupazione ai massimi storici da sempre, aumento complessivo del numero di assunzioni". Allo stesso tempo a conferma di quanto detto si può osservare che le ricollocazioni sono cresciute: a livello annuale, il tasso di ricollocazione sopra definito è stato pari al 63,2% nel 2019, al 65,5% nel 2021 e al 66,9% nel 2022.

¹ Crisi economico finanziari del 2009, pandemia di Covid_19, recenti guerre in Ucraina e Medio Oriente.

² Fonte rapporto annuale sulle comunicazioni obbligatorie 2023, Ministero del Lavoro

³ Il campione analizzato contiene i rapporti di lavoro attivati o cessati o trasformati a partire dal 2010 fino al III trimestre 2023, estratti dal Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie. La banca dati CICO è costituita dal campione di lavoratori che abbiamo almeno una comunicazione obbligatoria in SISCO e che siano nati nei giorni 1, 9, 10, 11 del mese indipendentemente dall'anno di nascita. Questo campione viene integrato da un campione di lavoratori autonomi e di liberi professionisti. Per costruzione la banca dati è rappresentativa di SISCO, considerata l'ortogonalità tra giorno di nascita e carriera lavorative.

La banca dati ha come evento chiave un rapporto di lavoro ossia la triade di informazioni (codice fiscale del lavoratore, codice fiscale del datore di lavoro e data di inizio rapporto di lavoro) e costituisce un record della banca dati. A seguito dell'avviamento, evento che genera il rapporto di lavoro, ciascun evento che genera un flusso nelle comunicazioni obbligatorie (proroghe, trasformazioni o cessazioni) aggiorna le informazioni presenti nel record.

⁴ XII Rapporto annuale INPS_ 2023: dimissioni volontarie 2019 pari a 94, 2020 : 834, 2021: 1074, 2022: 1184 (valori assoluti in migliaia).

⁵ Lavoratori dipendenti privati a tempo indeterminato con meno di 60 anni- XII Rapporto annuale INPS_2023

tavole di mortalità contrattuali.

Le tavole di mortalità delle durate contrattuali rappresentano un elemento certamente interessante per cogliere le dinamiche in atto. Le tavole che seguono mostrano le percentuali di chiusura negli anni dei contratti avviati ogni anno per diverse tipologie contrattuali, per settore economico e per classi di età. Nella tavola (Tabella 1) riferita ai contratti a tempo determinato si osserva che oltre il 70% dei contratti si chiude nello stesso anno di avviamento per arrivare al secondo anno a valori cumulati superiori al 90%. Il dato relativo al 2023 pari al 52,4 % si riferisce ai primi tre trimestri.

Tabella 1 Tavola di mortalità degli avviamenti dei contratti a tempo determinato

	2019	2020	2021	2022	2023
2019	73,1%	18,4%	2,2%	1,2%	0,6%
2020		72,5%	18,6%	2,6%	0,9%
2021			70,2%	20,3%	1,9%
2022				71,2%	17,3%
2023					52,4%

Se il dato di chiusura dei contratti a tempo determinato era abbastanza atteso, certamente meno atteso risulta quello delle altre tavole di mortalità contrattuali di seguito riportate e che si riferiscono tutte ad avviamenti a tempo indeterminato.

Dei contratti a tempo indeterminato avviati nel 2019 il 21% viene chiuso nello stesso anno, nel 2020 si chiude un ulteriore 15,8% e nel 2021 l'11,2%. Sommando queste percentuali si arriva ad un 48 % dei contratti che entro tre anni dalla attivazione si chiudono e che entro sei anni arrivano ad un valore superiore al 60%. Anche in questo caso (come in tutte le tavole che seguono) nel 2023, il valore pari al 12,7% si riferisce ai primi tre trimestri.

Tabella 2 Tavola di mortalità degli avviamenti dei contratti a tempo indeterminato

	2019	2020	2021	2022	2023
2019	21,0%	15,8%	11,2%	8,5%	4,0%
2020		14,9%	19,4%	12,4%	5,7%
2021			15,1%	19,9%	8,7%
2022				17,1%	14,6%
2023					12,7%

Le tavole che seguono mostrano rispettivamente la mortalità contrattuale dei contratti a tempo indeterminato per macrosettore economico; in particolare la prima per il commercio e servizi, la seconda per il manifatturiero e la terza per il settore delle costruzioni.

Tabella 3 Tavola di mortalità degli avviamenti dei contratti a tempo indeterminato- commercio e servizi

	2019	2020	2021	2022	2023
2019	20,7%	17,6%	12,4%	9,9%	4,5%
2020		14,7%	21,0%	14,7%	6,4%
2021			14,9%	22,1%	9,8%
2022				16,5%	15,4%
2023					12,7%

Tabella 4 Tavola di mortalità degli avviamenti dei contratti a tempo indeterminato- manifatturiero

	2019	2020	2021	2022	2023
2019	17,2%	14,5%	11,4%	8,6%	4,3%
2020		13,7%	19,9%	12,9%	6,4%
2021			14,6%	19,4%	9,1%
2022				14,8%	13,6%
2023					10,9%

Tabella 5 Tavola di mortalità degli avviamenti dei contratti a tempo indeterminato- costruzioni

	2019	2020	2021	2022	2023
2019	43,0%	17,4%	9,8%	5,4%	2,6%
2020		29,3%	25,4%	10,5%	4,7%
2021			27,2%	26,6%	9,1%
2022				33,1%	21,0%
2023					24,5%

Mentre il macrosettore del commercio e servizi rispecchia i dati generali degli avviamenti a tempo indeterminato il settore manifatturiero è nei tre anni pari al 43%, di 5 punti percentuali minore; allo stesso tempo come atteso si inverte la tendenza nel settore delle costruzioni che si attesta nei tre anni a una chiusura dei contratti a tempo indeterminato pari al 70%.

Una ulteriore differenziazione si può osservare per le classi di età dove i contratti a tempo indeterminato si chiudono maggiormente, nei primi tre anni, per i giovani (fascia di età tra 15 e 34 anni) e per i lavoratori senior (fascia di età superiore ai 55 anni); i primi si attestano su valori pari a circa il 55% ed i secondi al 48%. La classe di età che va dai 35 ai 55 anni invece ha valori pari al 46% circa ed è sostanzialmente in linea con l'andamento generale delle chiusure contrattuali.

mobilità del lavoro: total worker turnover.

Il numero di avviamenti e cessazioni può rappresentare un indicatore del livello di dinamicità o mobilità che caratterizza il mercato del lavoro; per comprendere meglio tale fenomeno occorre chiarire quale sia effettivamente il numero di lavoratori coinvolti in tali movimentazioni, mettendo in relazione tale valore con lo "stock" degli occupati. In altri termini si vuole indagare se la mobilità nel mercato del lavoro dipende da una generalizzata mobilità dei lavoratori oppure da un'elevatissima mobilità di piccoli segmenti di manodopera .

Nel seguito, si considera pertanto il numero di avviati e di cessati, cioè il numero di tutte quelle persone che nel corso dell'anno considerato sono state coinvolte da uno o più avviamenti e/o cessazioni. L'indicatore che ci consente di esplorare il fenomeno della mobilità, utilizzato nella presente sezione è il Total Worker Turnover (TWT), definito come rapporto tra il numero di lavoratori che nell'anno effettuano almeno un movimento, sia esso un avviamento o una cessazione (contati una sola volta), e lo "stock" di lavoratori. Con lo stock (denominatore) si indica in questo caso la popolazione ottenuta dal numero di lavoratori che nel data set CICO hanno avuto avviamenti prima degli anni considerati in analisi e non ancora conclusi nell'anno di analisi sommato al numeratore. Gli "eventi elementari" osservati per misurare la mobilità sono l'inizio di un rapporto di lavoro (avviamento) e la fine dello stesso (cessazione): tanto maggiore è l'entità dei flussi di avviamenti e di cessazioni, tanto maggiore è la mobilità dimostrata dalla forza lavoro.

Per le analisi riportate di seguito, come misura della mobilità, si ricorrerà all'impiego del TWT, che rappresenta l'indice di rotazione dei rapporti lavorativi. Più è elevato il TWT, più esiste "turnover" dei lavoratori.

A livello complessivo, il TWT per gli anni 2009 e 2023 (primi tre trimestri) è pari rispettivamente al 33,5% il primo e al 32% il secondo con una variazione di 1,5 punti percentuali in meno. Questo dato rafforza e consolida

⁶ Al fine di definire l'effettivo coinvolgimento dei lavoratori in tale mobilità in letteratura si utilizza una misura che tiene conto delle "teste", e quindi del numero di lavoratori interessati da associazioni o da separazioni. Si tratta del Total Worker Turnover (TWT) calcolato come rapporto tra i lavoratori interessati da associazioni con imprese in un dato periodo e i lavoratori interessati da separazioni con imprese e lo stock di lavoratori occupati nel periodo considerato. (in questo caso lo stock (denominatore) è ottenuto dal numero di lavoratori che nel data set CICO hanno avuto avviamenti prima degli anni considerati in analisi e non ancora conclusi sommato al numeratore.

i dati osservati ne paragrafo precedente relativo alle tavole di mortalità contrattuale. Circa una persona su tre cambia contratto di lavoro negli anni osservati (una dinamica che è presente da diversi anni e che certamente contraddistingue il mercato del lavoro odierno). Come già precedentemente richiamato, il mercato del lavoro, presenta una elevata dinamicità ed una forte presenza per i lavoratori "dell'esperienza del cambiamento".

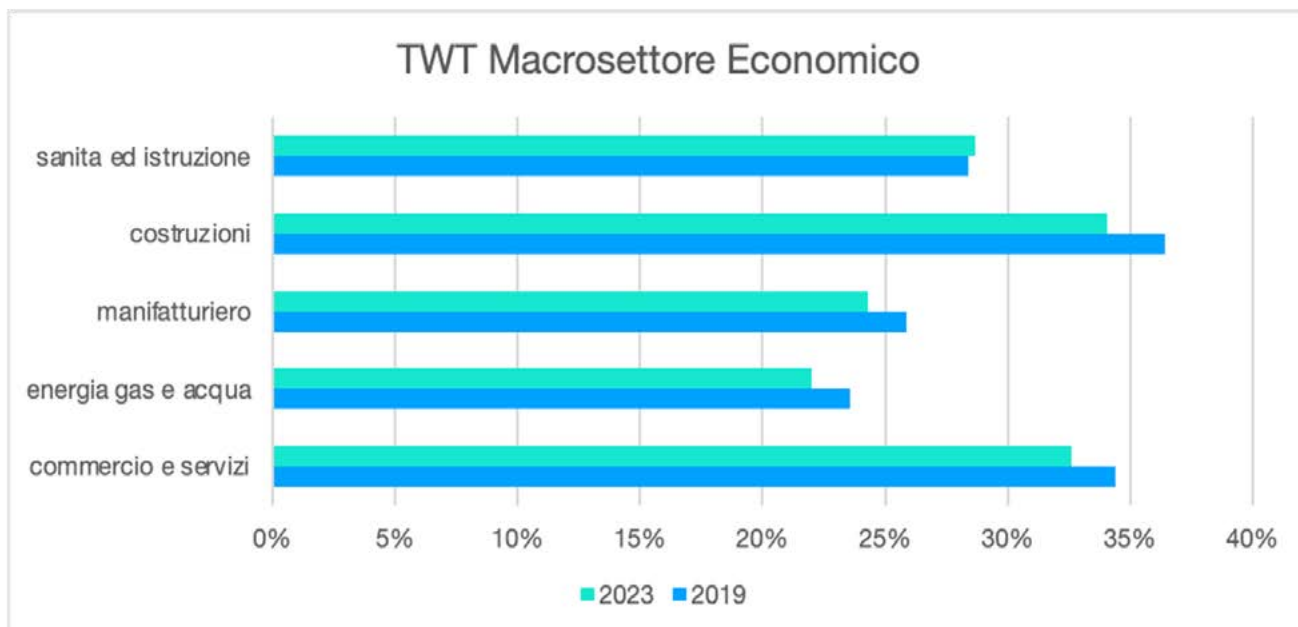
Tabella 6 TWT complessivo_2019_2023

Anno	Valore
2019	33,5%
2023	32,0%

Analizzando come il TWT nel 2023 nei diversi settori economici notiamo da una parte una lieve riduzione nei due anni considerati (tra uno punto e due punti percentuali) e dall'altra una significativa differenza nei diversi settori economici che certamente rispecchia le caratteristiche occupazionali degli stessi. Il settore delle costruzioni presenta il tasso più alto (34,1%), probabilmente a causa della natura temporanea e ciclica dei progetti. Anche il commercio e i servizi mostrano un turnover elevato (32,6%), indicando mobilità e "instabilità" lavorativa. Il settore della sanità e istruzione ha un turnover significativo (28,6%), influenzato molto probabilmente dalle condizioni di lavoro sempre più difficili e dai contratti temporanei. Il settore manifatturiero e quello dell'energia, gas e acqua mostrano la "maggior" stabilità (24,3 e 22%) hanno un tasso rispetto agli altri settori moderato, riflettendo un equilibrio tra stabilità e fluidità.

Tabella 7 TWT per settori economici (primi tre trimestri)

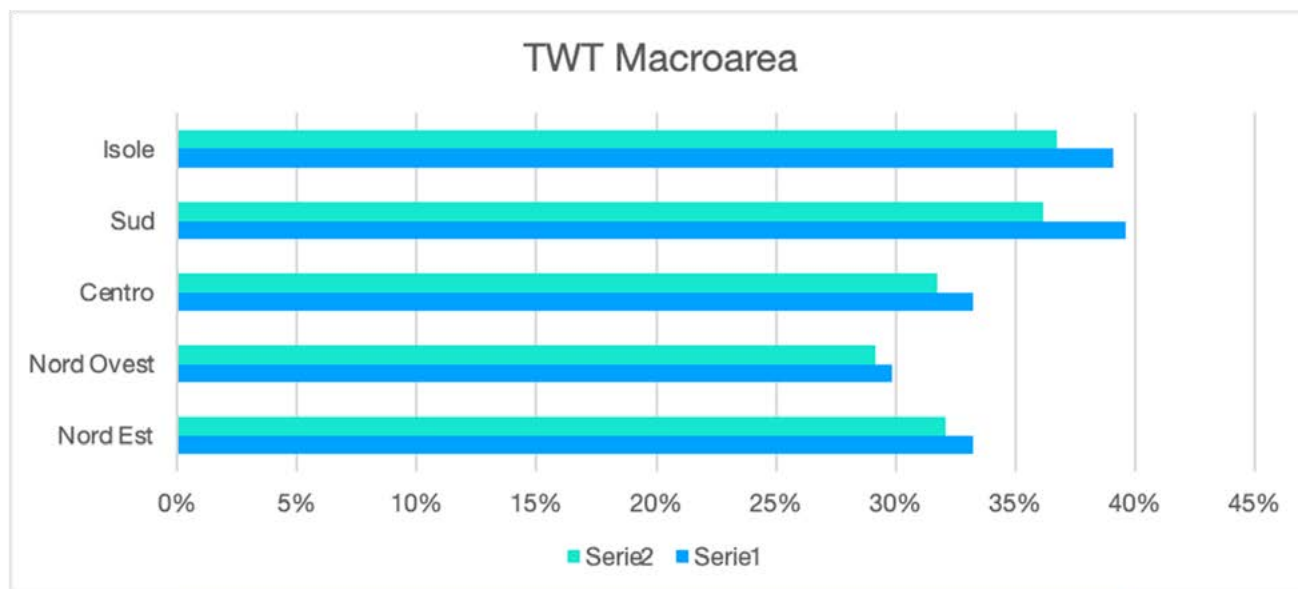
Macrosettore Economico	2019	2023
commercio e servizi	34,4%	32,6%
energia gas e acqua	23,6%	22,0%
manifatturiero	25,9%	24,3%
costruzioni	36,4%	34,1%
sanita ed istruzione	28,4%	28,6%



I dati del turnover lavorativo per macroarea territoriale mostrano una leggera ma significativa diminuzione dal 2019 al 2023. Nonostante la riduzione, il turnover rimane un elemento significativo e strutturale del mercato del lavoro, particolarmente pronunciato nel Sud e nelle Isole, che presentano i tassi più alti (36,2% e 36,7% rispettivamente). Questo può riflettere una maggiore instabilità economica e condizioni lavorative meno favorevoli in queste aree. Il Nord Est, Nord Ovest e Centro hanno tassi più bassi e sostanzialmente stabili, indicando una minore mobilità lavorativa rispetto al Sud e alle Isole. La riduzione del turnover in tutte le aree potrebbe essere legata a cambiamenti nelle dinamiche del mercato del lavoro e nelle condizioni contrattuali. Tuttavia, i tassi ancora elevati nel Sud e nelle Isole sottolineano differenze regionali estremamente significative nel mercato del lavoro del nostro paese.

Tabella 8 TWT per macroarea geografica (primi tre trimestri)

Macro Area	2019	2023
Nord Est	33,2%	32,1%
Nord Ovest	29,9%	29,1%
Centro	33,3%	31,7%
Sud	39,6%	36,2%
Isole	39,1%	36,7%



La mobilità del lavoro, in altri termini il cambiamento nel percorso professionale, è diventata una caratteristica fondamentale del mercato del lavoro contemporaneo. Questo fenomeno non riguarda più solo i lavoratori con contratti flessibili, come i contratti a tempo determinato o i contratti di somministrazione, ma coinvolge anche quelli con contratti permanenti. Questa realtà tocca un'ampia fascia della popolazione lavorativa, con impatti particolari su certi settori economici, i giovani e i lavoratori più maturi. Per i giovani, la mobilità lavorativa può rappresentare un'opportunità per acquisire nuove competenze, esperienze e avanzare nella carriera. Tuttavia, può anche portare a una maggiore instabilità lavorativa e finanziaria, influenzando negativamente la loro capacità di pianificare a lungo termine. Per i lavoratori maturi, il cambiamento nel percorso professionale può essere sia una sfida che un'opportunità, poiché possono trovarsi a dover riqualificarsi o adattarsi a nuovi ruoli, mentre cercano di mantenere la loro posizione nel mercato del lavoro.

Questa condizione di mobilità è stata amplificata da shock esogeni come la crisi finanziaria del 2009, la pandemia di COVID-19 e le recenti guerre. Questi eventi hanno accentuato l'incertezza e la volatilità nel mercato del lavoro, costringendo molte aziende a riorganizzarsi e adattarsi rapidamente. La necessità di attrarre e trattenere talenti richiede nuovi approcci alla gestione delle risorse umane, come la promozione di un ambiente di lavoro positivo, opportunità di sviluppo professionale continuo e politiche di conciliazione tra vita lavorativa e privata. Di conseguenza, anche i lavoratori devono essere più flessibili e pronti al cambiamento.

Sono cambiamenti che sollevano questioni profonde sui modelli organizzativi e di sviluppo delle imprese. Le aziende devono ripensare le loro strategie di gestione del personale, promuovendo una cultura di apprendimento continuo e adattabilità. Parallelamente, si intensifica la riflessione sul valore e il senso del lavoro per le persone. La ricerca di un maggiore equilibrio tra vita lavorativa e personale, l'importanza del benessere e della realizzazione personale sul lavoro, e la crescente enfasi su valori come l'inclusione, la sostenibilità ed il contributo allo sviluppo sociale sono diventati temi centrali nel discorso sul lavoro. In un contesto in cui la sicurezza lavorativa è meno garantita, diventa cruciale comprendere cosa motiva i lavoratori e come supportarli nel trovare/ritrovare il senso, lo scopo del proprio lavoro e il suo ruolo nella vita privata.

In conclusione, la mobilità del lavoro è una realtà strutturale del mercato contemporaneo, influenzata da vari fattori globali. Le aziende, i governi e i lavoratori stessi devono collaborare per affrontare le sfide e cogliere le opportunità che questa mobilità presenta, creando un mercato del lavoro più resiliente, inclusivo e soddisfacente per tutti.

capitolo 3: i driver per la scelta del lavoro: evidenze dagli annunci di lavoro online dal 2019 al 2023.

Recentemente, Randstad ha [prodotto la Randstad Employer Brand Research](#), uno studio basato su un sondaggio indipendente che ha coinvolto quasi 163.000 rispondenti provenienti da 6.022 aziende intervistate in tutto il mondo, di cui 6.920 rispondenti italiani. L'obiettivo dello studio era stimare l'attrattività dei datori di lavoro (*employer brand*). A tal fine, Randstad ha individuato una lista di 16 "driver per la scelta del lavoro", ritenuti i più importanti nella scelta di un datore di lavoro (di seguito driver), come ad esempio la possibilità di avere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata, la sicurezza del posto di lavoro, la possibilità di utilizzare tecnologie più avanzate, ecc.

Lo studio ha permesso di approfondire la percezione dell'offerta dei datori di lavoro da parte dei rispondenti declinata su diverse variabili di interesse: paese, quali driver per la scelta del lavoro, classi di età, genere, livello di istruzione, etc. In particolare, lo studio ha evidenziato che [l'equilibrio tra lavoro e vita privata](#), [l'atmosfera di lavoro piacevole e retribuzione & benefits interessanti](#) sono i driver considerati importanti da più del 50% degli intervistati, con piccole variazioni tra uomini e donne. Interessante come la percezione dell'employer brand cambi in funzione dell'età: sebbene per tutti [equilibrio tra lavoro e vita privata](#) sia un driver irrinunciabile, per i lavoratori nella fascia 18-24 anni la [visibilità del percorso di carriera](#) è un driver altrettanto irrinunciabile, per la fascia 25-34 anni [retribuzione&benefits](#) giocano un ruolo cruciale, tra i 35 e 54 anni lavorare in una [atmosfera di lavoro piacevole](#) diviene un fattore di interesse tale da incidere sulla scelta dell'azienda più di altri, mentre nella fascia 55-64 anni [la sicurezza del posto di lavoro e la solidità finanziaria](#) si aggiungono ai driver già visti in precedenza come criteri per la scelta del lavoro.

Ci siamo chiesti dunque: [Qual è la percezione dell'importanza di questi driver da parte delle aziende che pubblicano annunci di lavoro?](#)

Obiettivo: Questo capitolo intende osservare se, ed in che misura, le aziende recepiscono questi driver all'interno degli annunci di lavoro pubblicati online, con l'intento di monitorare:

1. quali sono i driver maggiormente esplicitati dalle aziende negli annunci;
2. stimare il trend dei driver mediante una comparazione tra la domanda di lavoro pubblicata online nel 2019 rispetto al 2023;
3. verificare, con un approccio data driven, se c'è allineamento tra i desiderata ottenuti dalla survey svolta da Randstad sui circa sette mila rispondenti italiani e gli annunci di lavoro pubblicati dalle aziende online in Italia.

Metodologia e Dati: La base dati utilizzata proviene da un progetto europeo promosso dal Centro Europeo CEDEFOP che ha lo scopo di creare un sistema di real-time monitoring delle professioni e delle skill derivanti dagli annunci di lavoro pubblicati sul web in tutti i 27+1 paesi europei. Le professioni e le skill vengono classificate sullo standard europeo ESCO, una lingua franca che permette di comparare la domanda di lavoro utilizzando tutte le 28 lingue comunitarie. La base di conoscenza utilizzata nel presente capitolo è composta da circa 5.4 milioni di annunci di lavoro pubblicati in Italia sul web nel 2019 e nel 2023 e classificati sullo standard europeo delle occupazioni e skill ESCO.

Per la realizzazione dello studio è stato utilizzato un approccio basato su GenerativeAI (Large Language Model) per individuare ed estrarre termini e variazioni lessicali dei driver identificati da Randstad. Sono stati quindi individuate circa 140 varianti lessicali diverse per i driver identificati per la scelta del lavoro dallo studio di Randstad, le quali sono state cercate all'interno di più di 5.4 milioni di annunci online nel 2019 e nel 2023 mediante tecniche di NLP e Information Extraction.

Il documento prosegue con una valutazione dei driver per la scelta del lavoro, focalizzando l'attenzione sui driver individuati negli annunci online pubblicati in Italia nel 2019 e nel 2023, fornendo quindi un'analisi di dettaglio ed una indicazione di tendenza tra i due anni considerati.

Tra i 16 driver proposti dalla ricerca Randstad, ne sono stati individuati 6 maggiormente rilevanti negli annunci: Atmosfera di lavoro piacevole, Equilibrio lavoro-vita privata, Possibilità di lavorare da remoto, Retribuzione e benefit, Utilizzo delle tecnologie più avanzate, Visibilità del percorso di carriera, declinati sui principali settori economici ATECO cui l'azienda opera, tra cui Attività di alloggio e di ristorazione, Attività amministrative e di supporto, Attività artistiche, Costruzioni, Istruzione, Fornitura di energia, Attività finanziarie e assicurative, Attività

⁷ <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-visualisations/skills-online-vacancies>

⁸ Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale, CEDEFOP <https://www.cedefop.europa.eu/>

⁹ ESCO: <https://ec.europa.eu/esco/portal/home>

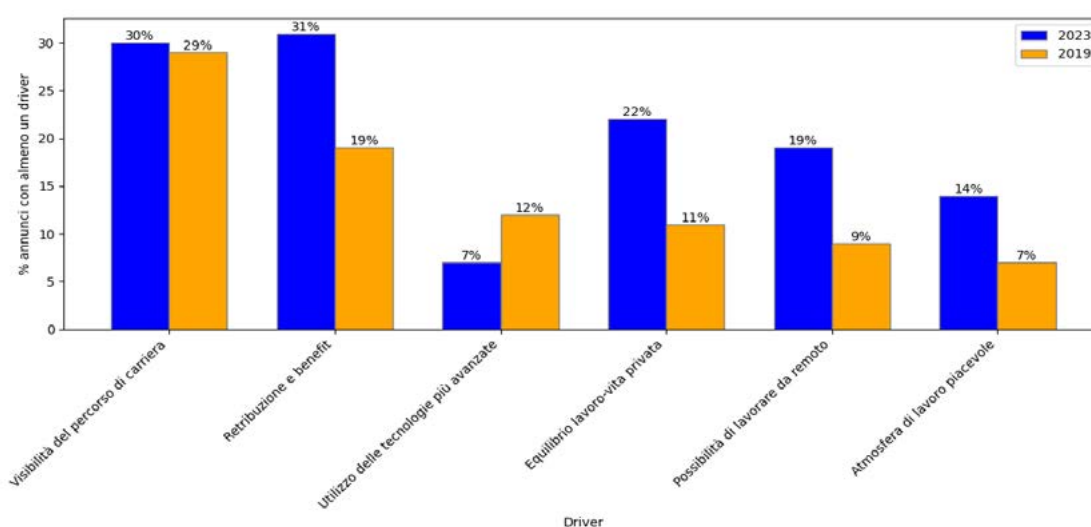
di assistenza sanitaria e sociale, Informazione e comunicazione, Industria manifatturiera, Altre attività di servizi, Attività professionali, scientifiche e tecniche, Attività immobiliari, Trasporto e magazzinaggio, Fornitura di acqua e reti fognarie, Commercio all'ingrosso e al dettaglio.

i driver maggiormente esplicitati negli annunci 2019 e del 2023.

La Figura 1 mostra l'employer brand espresso tramite i 6 driver indipendentemente dal settore. Si nota chiaramente che la visibilità del percorso di carriera è un driver presente in circa 1/3 degli annunci online nel 2019, seguita dalla retribuzione e benefit in circa 1 annuncio su 5. Gli altri 4 driver sono presenti con una quota che varia tra il 12% e il 7% degli annunci del 2019.

Nel 2023 la situazione cambia significativamente: "retribuzione e benefit" insieme con "visibilità del percorso di carriera" sono i driver presenti nel 30% degli annunci. Inoltre, cresce significativamente la quota di annunci che presentano gli altri driver che raddoppiano in termini di punti percentuali nel quinquennio osservato ad eccezione del driver dell'uso di tecnologie avanzate, che cala significativamente. Questo andamento è certamente dovuto all'accorgersi, da parte dei datori di lavoro, che questi fattori stanno diventando sempre più criteri per ingaggiare e trattenere i lavoratori nel proprio contesto aziendale.

Figura 1 Quota percentuale di annunci che esplicitano i driver nel testo degli annunci – Italia 2019 (sinistra) e 2023 (destra) ed combinato (in basso)



i driver maggiormente esplicitati negli annunci 2019 e del 2023 per settore economico.

La Figura 2 mostra una doppia rappresentazione quantitativa della rilevanza dei 6 driver. La parte di sinistra declina i 6 driver sui settori economici cui l'azienda opera. Ogni coppia settore-driver esprime la rilevanza in percentuale del driver negli annunci del settore. Chiaramente, poiché un annuncio può esprimere più di un driver, la somma delle percentuali dei driver in uno specifico settore non sarà 100. La parte destra della figura, invece, esprime la percentuale di annunci che menzionano almeno uno tra i 6 driver, in percentuale sul totale annunci del settore. L'indicazione di questo secondo grafico è quindi, di osservare il peso che gli annunci danno ai driver in base al settore di appartenenza.

I risultati evidenziano come, nel 2019, i settori più sensibili all'employer brand espresso tramite i 6 driver individuati siano stati le attività finanziarie e assicurative, l'informazione e comunicazione, il commercio e le attività di amministrazione e supporto. In questi settori, infatti, quasi un annuncio su due ha indicato o fatto riferimento ad almeno uno dei sei driver per la scelta del lavoro all'interno del testo dell'annuncio

La situazione del 2023 presenta delle interessanti variazioni rispetto al 2019, come evidenziato dalla Figura 3:

- Una maggiore differenziazione tra settori nel proporre i driver da parte delle aziende. Ad esempio, nel settore finanziario e assicurativo, il 72% degli annunci presenta almeno un driver, con Retribuzione e benefit e Visibilità del percorso di carriera evidenziati in più di un annuncio su tre. Al contrario, l'utilizzo di tecnologie avanzate resta un driver poco esplicitato negli annunci, indipendentemente dal settore.

- Una crescita generalizzata della quota di annunci che esplicitano driver. Per 9 settori su 16 almeno il 50%

degli annunci esplicita un driver. Ad esempio, per il settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche è particolarmente rilevante il percorso di carriera; per l'attività finanziaria ed assicurative la retribuzione e benefit sono driver maggiormente presenti. Peculiarità settoriali emergono, come nel caso dell'alloggio e ristorazione, dove circa un annuncio su due presenta un driver, con particolare enfasi sull'equilibrio tra lavoro e vita privata, oppure nelle attività immobiliari, che esprimono principalmente driver relativi a Retribuzione e benefit.

Il confronto tra il 2019 ed il 2023 permette di osservare una tendenza, che si esprime in punti percentuali, tra la diffusione dei driver negli annunci in un orizzonte di cinque anni, che comprende anche il periodo pandemico.

La heatmap in Figura 4 mostra il divario tra la quota percentuale di presenza dei driver per settore economico nel 2019 vs 2023, espresso in punti percentuali. Il grafico evidenzia una tendenza positiva (con alcune piccole eccezioni), segno questo di una maggiore attenzione delle aziende nell'evidenziare la presenza dei driver all'interno degli annunci. Il grafico infatti sottolinea due crescite distinte osservate nel quinquennio 2019-2023:

1. Una crescita nel 2023 della quota annunci che presenta almeno un driver in quasi tutti i settori, in particolare 12 settori su 16 hanno infatti incrementi che vanno tra gli 11 e i 37 punti percentuali. Rilevante è il caso del settore dell'istruzione/formazione (+37 pp rispetto al 2019), segno evidente di come la domanda di possibilità di lavorare da remoto e di un maggior equilibrio tra lavoro e vita privata siano diventati driver irrinunciabili negli ultimi 5 anni. Situazione analoga, seppur in misura ridotta, si osserva per il settore dell'Attività di alloggio e ristorazione e il commercio.

2. Tre i driver che crescono di più in termini di punti percentuali tra il 2019 e di 2023: Equilibrio tra lavoro e vita privata, possibilità di lavorare da remoto e retribuzione e benefit sono i tre driver a maggior crescita tra tutti i settori.

3. Una crescita nel 2023 della quota annunci che menzionano i driver. Tutti i driver infatti crescono – in termini di presenza negli annunci – in tutti i settori tra il 2019 e il 2023. Unica eccezione è rappresentata dall'Utilizzo di tecnologia più avanzate” e “visibilità del percorso di carriera”, driver rimasti tendenzialmente stabili tra i settori dal 2019 al 2023.

4. Il radar plot in Figura 5 evidenziano graficamente la tendenza di crescita tra il 2019 ed il 2023 per i principali settori. Si osserva come l'equilibrio tra lavoro e vita privata, così come la possibilità di lavorare da remoto e l'atmosfera di lavoro piacevole siano driver con una comune tendenza in crescita in ogni settore, con particolare riferimento al settore dell'attività di alloggio e ristorazione; diversamente, per il settore delle costruzioni, fornitura di energia e industria manifatturiera, la crescita maggiore è legata ai driver della retribuzione & benefit. Il radar plot di Figura 6 mostra una crescita significativa per la possibilità di lavorare da remoto per il settore dell'istruzione privata. Nei settori dell'istruzione privata e nell'attività di assistenza sanitaria e sociale i driver principali sono driver retribuzione e benefit, possibilità di lavorare da remoto e di equilibrio tra lavoro e vita privata per il settore dell'istruzione/formazione seppur con significative differenze

5. Nel 2023 il 48% degli annunci presenta almeno un driver tra i 6 oggetti di questo studio contro il 35% del 2019. La Figura 7 evidenzia la crescita dei driver analizzata nei vari settori. Particolarmente rilevanti sono le quote in termini di percentuale di annunci che presentano i driver per il settore delle attività finanziarie ed assicurative (73% degli annunci), informazione e comunicazione (63%) ed il commercio.

Figura 2 Heatmap Quota percentuale di presenza dei driver per settore economico – Annunci Italia 2019 (sinistra); Quota percentuale annunci con almeno un driver per settore economico – Annunci Italia 2019 (destra)

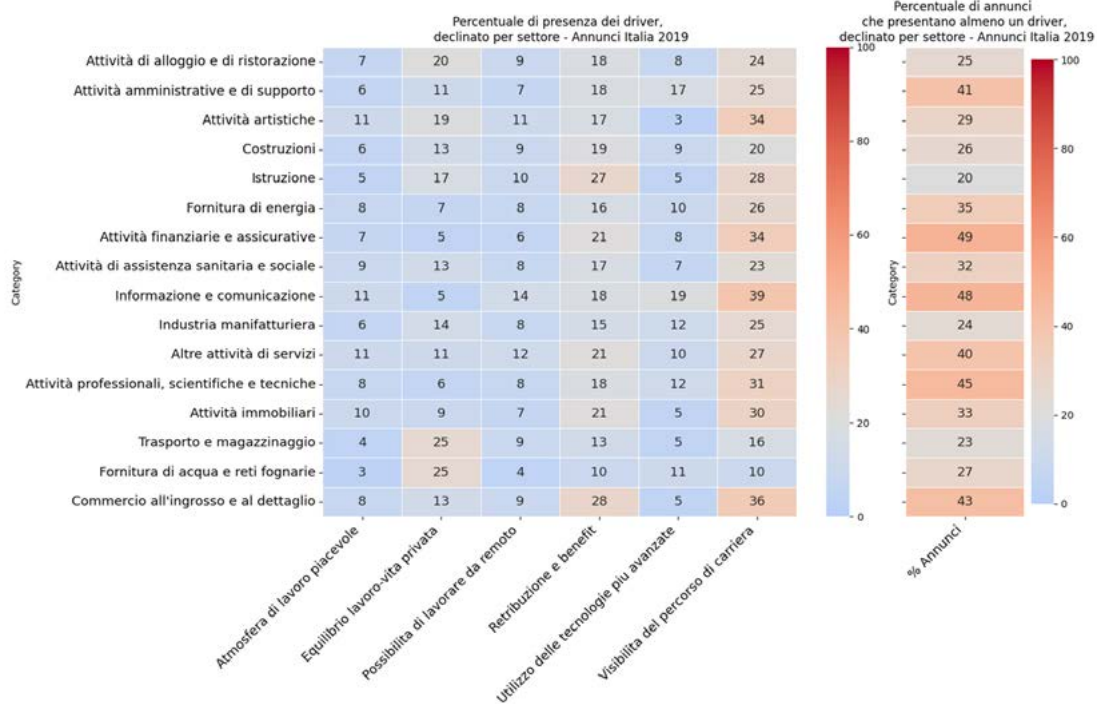


Figura 3 Heatmap Quota percentuale di presenza dei driver per settore economico – Annunci Italia 2023 (sinistra); Quota percentuale annunci con almeno un driver per settore economico – Annunci Italia 2023 (destra)

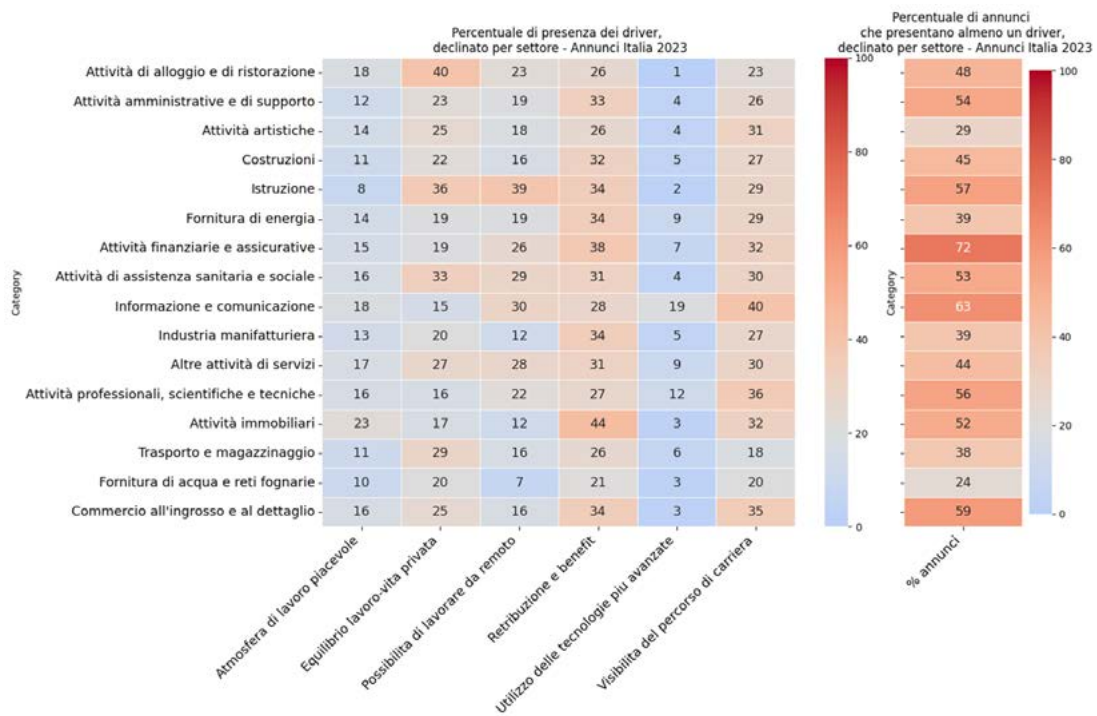


Figura 4 Heatmap Gap tra la quota percentuale di presenza dei driver per settore economico nel 2019 vs 2023, espresso in punti percentuali (sinistra); Gap tra la quota percentuale di annunci che presentano almeno un driver per settore economico nel 2019 vs 2023, espresso in punti percentuali (destra)

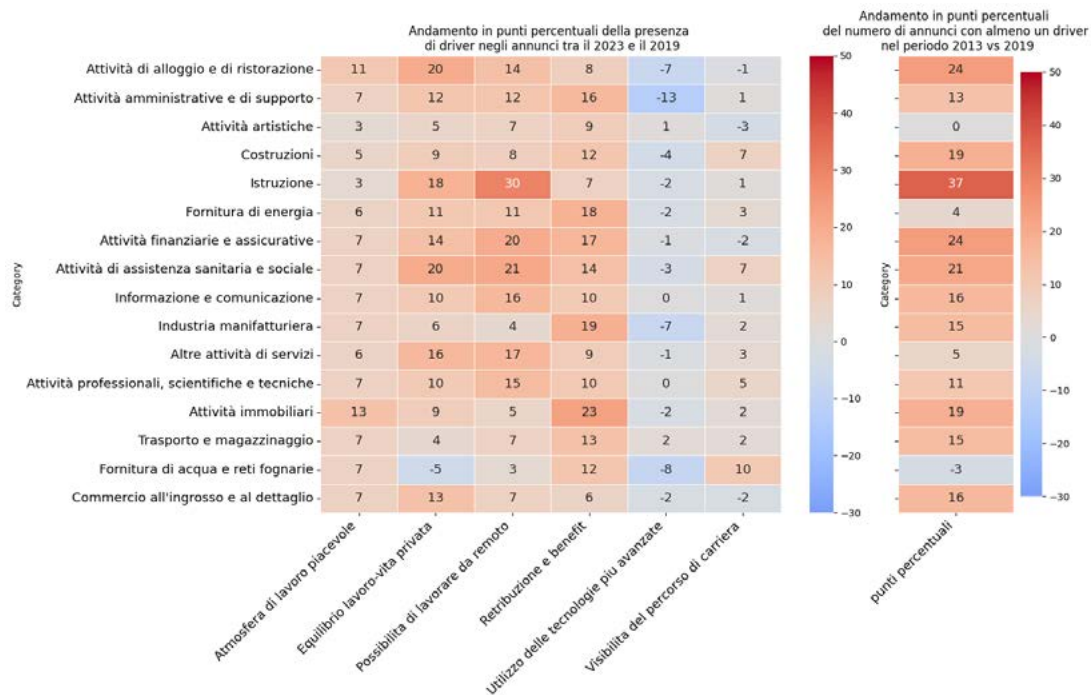


Figura 5 Radar Plot della crescita della quota percentuale di presenza dei driver per settore economico nel 2019 vs 2023, espresso in punti percentuali per i settori delle Costruzioni, Attività di alloggio e ristorazione, Fornitura di Energia ed Industria Manifatturiera

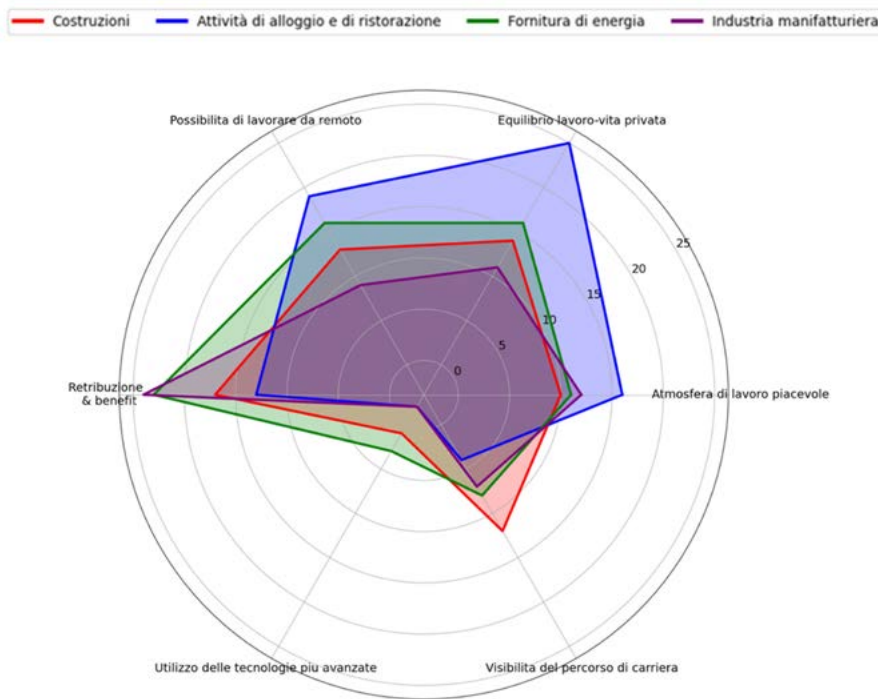


Figura 6 Radar Plot della crescita della quota percentuale di presenza dei driver per settore economico nel 2019 vs 2023, espresso in punti percentuali per i settori delle Attività artistiche, intrattenimento e divertimento; istruzione e Attività di assistenza sanitaria e sociale

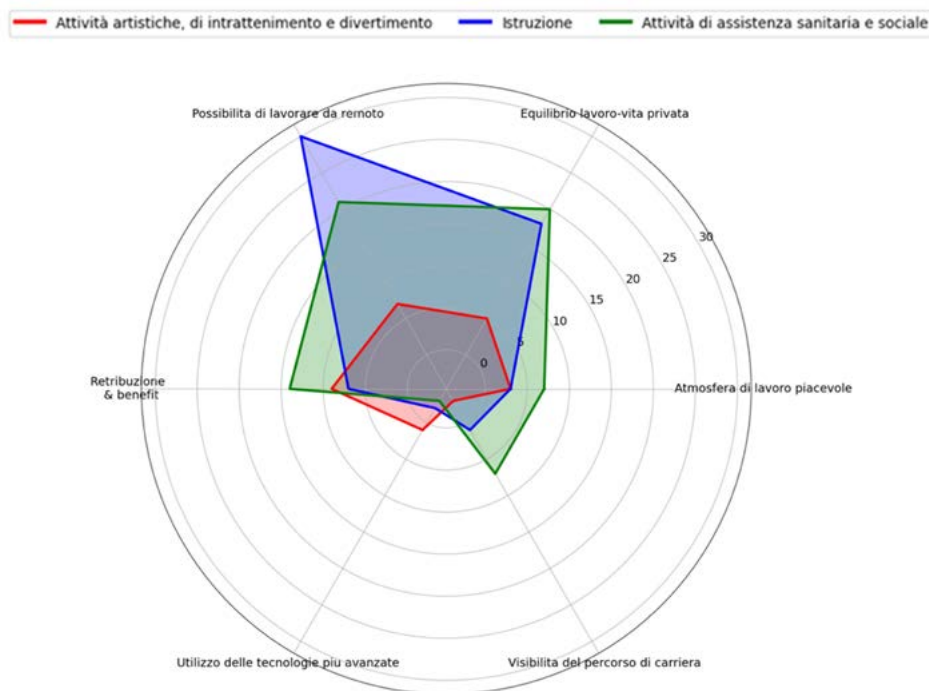
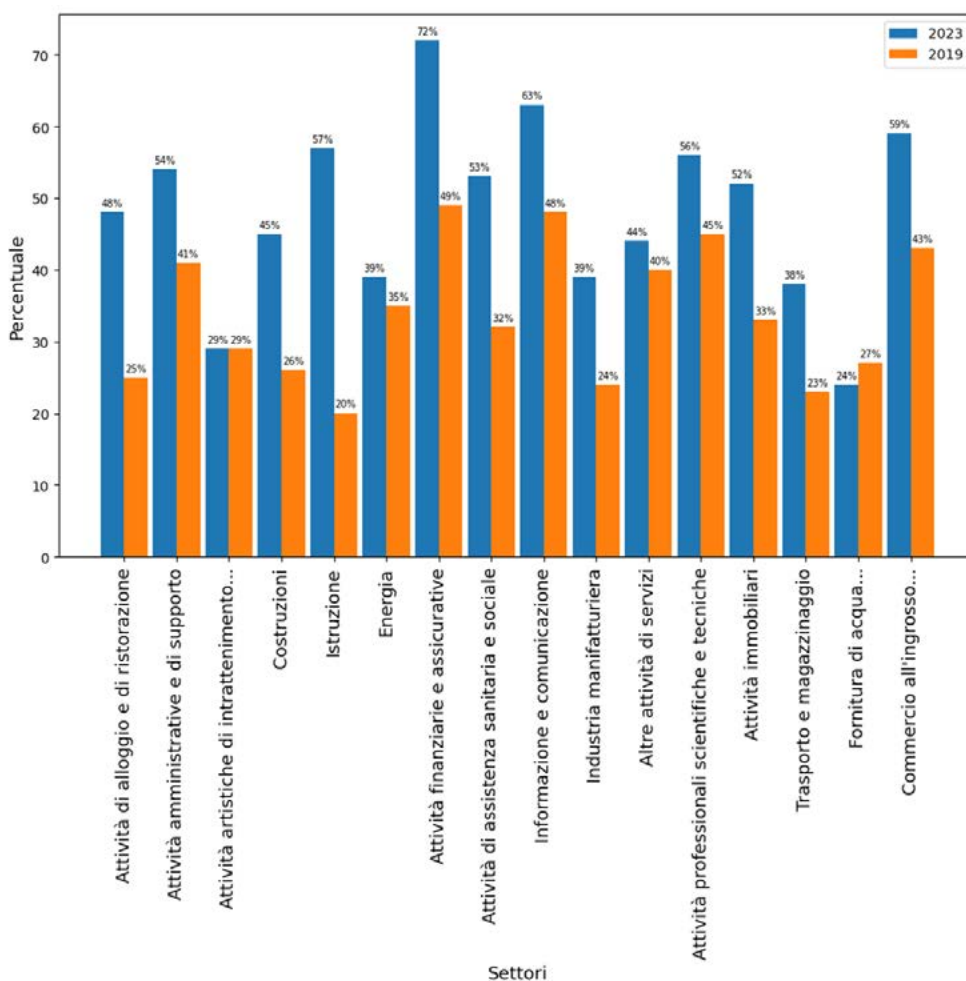


Figura 7 Confronto 2019 vs 2023 della quota annunci con almeno un driver, per settore.

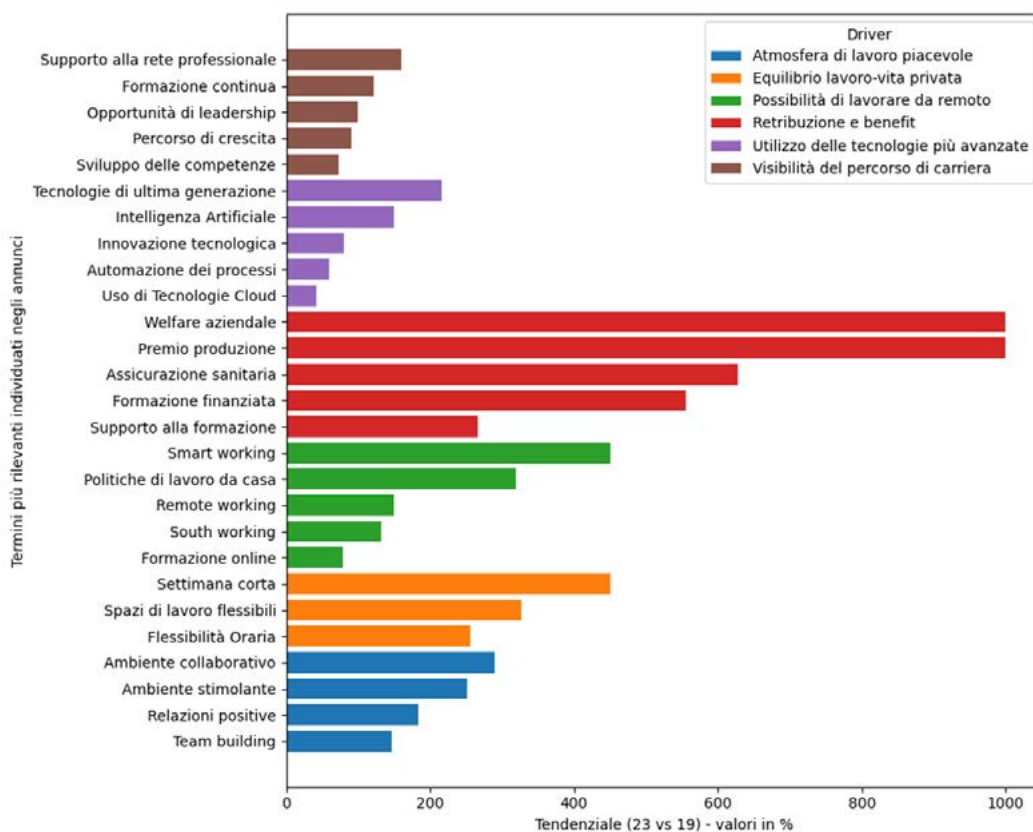


Le azioni maggiormente utilizzate dalle aziende per esplicitare i driver.

La Figura 8 mostra i termini a maggior crescita tra il 2023 e il 2019 per ciascun driver. Si conferma quindi l'elevata crescita del driver "retribuzione e benefit", che per il 2023 ha raggiunto quota 30%, come evidenziato in precedenza. In tal senso, la possibilità di welfare aziendale, il premio produzione, l'assicurazione sanitaria e la formazione sono azioni a maggior crescita dal 2019. La visibilità del percorso di carriera, che nel 2023 ha una quota del 30% degli annunci, cresce nelle azioni legate al supporto alla rete professionale, formazione continua e opportunità di leadership.

Nel 2023, il 20% degli annunci cita un driver legato all'equilibrio tra lavoro e vita privata e possibilità di lavorare da remoto. Per il primo, il driver si esprime nella possibilità di lavorare in settimana corta, avendo spazi di lavoro e orari flessibili; per il secondo, è certamente in crescita la possibilità che le aziende offrono di lavorare in smart working, così come politiche di lavoro da casa, remote working e south working. Infine, l'atmosfera di lavoro piacevole e l'uso di tecnologie avanzate, driver a minor impatto nel 2023 (tra il 14% e il 7% degli annunci li richiedono), si declinano come offerta di ambienti collaborativi e stimolanti, relazioni positive e team building, e l'uso di nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale e l'innovazione dei processi e tecnologica in genere.

Figura 8 Confronto tendenziale della presenza del driver negli annunci tra il 2019 e il 2023 - valori in %



note conclusive.

In questo capitolo è stata analizzata la diffusione dei principali driver nella scelta del lavoro, confrontando i driver individuati da uno studio di Randstad sull'employer brand con i dati emersi dall'analisi di più di 5,4 milioni di annunci di lavoro, pubblicati su una selezione dei principali portali web italiani nel 2019 e nel 2023.

I dati confermano un riconoscimento da parte delle imprese riguardo ai driver che guidano il cambiamento, valore in forte crescita nel quinquennio 2019-2023 su tutti i settori osservati. Nel 2023 infatti circa il 48% degli annunci di lavoro online in Italia esplicita almeno uno tra i sei oggetti di questo studio contro il 35% del 2019.

I tre driver principali nel 2023 sono: retribuzione e benefit, visibilità del percorso di carriera ed equilibrio tra lavoro e vita privata, in sintonia generale con l'esito di quanto emerso dallo studio di Randstad discusso nell'introduzione. In particolare, il driver legato alla visibilità del percorso di carriera è un elemento considerato cruciale dai giovani nella survey Randstad e, parimenti, ritenuto importante dalle imprese che pubblicano annunci online, fattore fondamentale per ingaggiare e mantenere giovani talenti.

capitolo 4: conoscenze e competenze: fattore chiave per la continuità e lo sviluppo del lavoro.

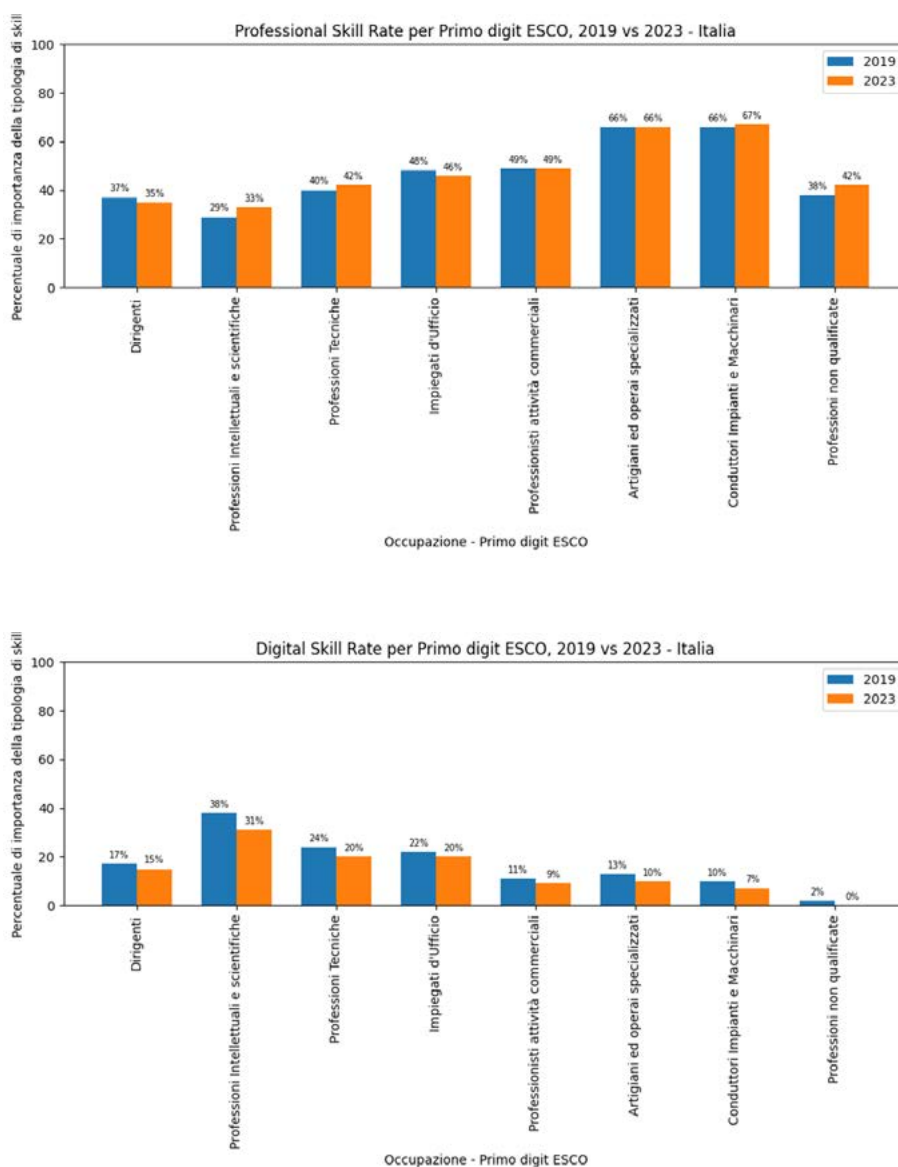
L'impatto delle trasformazioni tecnologiche ed organizzative in corso nei diversi settori produttivi e le dinamiche in atto nei percorsi lavorativi delle persone, rendono sempre più centrale la capacità di avere un sistema educativo e formativo che sia in grado di migliorare la transizione dai percorsi scolastici e formativi all'ingresso nel mondo del lavoro e che sia supporto lungo tutta la durata della vita lavorativa.

Adeguare le proprie competenze attraverso la formazione continua costituirà una costante delle carriere lavorative e rappresenterà uno dei tasselli fondamentali per garantire continuità e sviluppo delle carriere stesse.

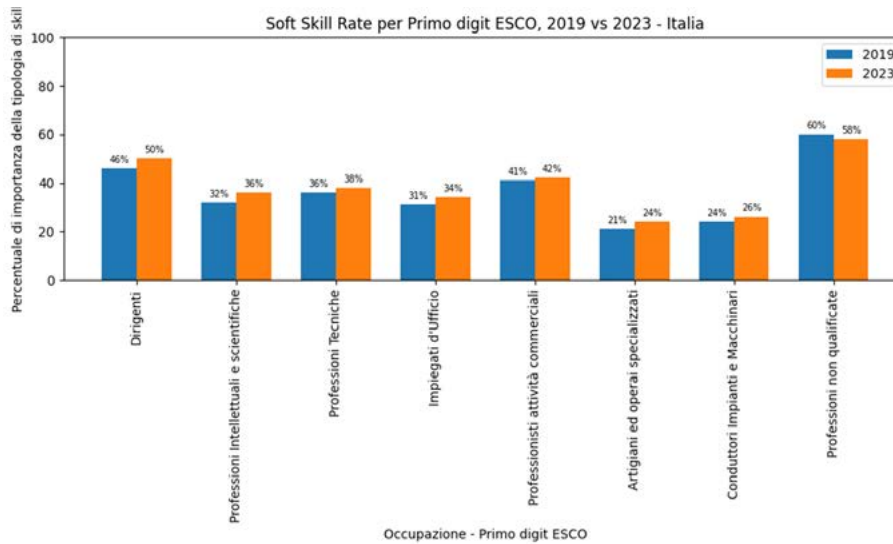
La domanda di competenze cambia molto rapidamente e pur se le competenze professionali (quelle legate strettamente alla specificità della professione) sono percentualmente quasi sempre prevalenti, ciò che emerge dai dati della domanda delle aziende è l'importanza sempre più marcata delle competenze digitali e soprattutto trasversali (soft o non cognitive skill).

Le figure che seguono mostrano lo skill rate (cioè l'importanza percentuale della categoria di skill) per le diverse tipologie di conoscenze e competenze – professionali, digitali e trasversali/soft - per i diversi gruppi occupazionali (al primo digit ISCO-ESCO) così come appaiono dagli annunci di lavoro .

Figura 9 Skill rate (Professionale, Digitale e Soft) per ciascun gruppo professionale. Italia, comparazione 2019 vs 2023



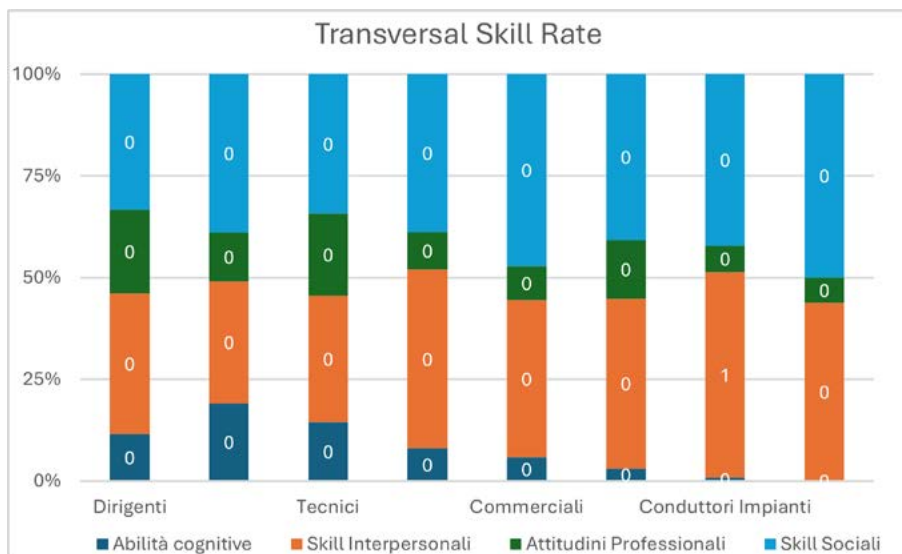
¹⁰ Elaborazioni degli autori su dati Eurostat WIH



Per quasi tutti i gruppi professionali, ad esclusione degli artigiani e operai specializzati e conduttori di impianti e macchinari, l'unione di skill digitali e trasversali genera una prevalenza di queste skill rispetto a quelle professionali. Le skill digitali sono più significative, come atteso, per le professioni intellettuali e scientifiche e le professioni tecniche. Tra il 2019 e 2023 calano di qualche punto percentuale per tutte le occupazioni. Le skill trasversali sono decisamente significative per tutti i gruppi professionali con valori tra il 34 ed il 50 % per le professioni di alto e medio livello di skill (primi cinque gruppi da sinistra a destra) si attestano tra il 24 e il 26% per Artigiani e operai specializzati e conduttori di impianti e macchinari per poi salire al 58% per le professioni non qualificate. Inoltre, va osservato che crescono di diversi punti percentuali tra il 2019 ed il 2023.

Nella figura che segue vengono rappresentate delle diverse tipologie di skill trasversali, per le diverse aree professionali, suddivise in quattro categorie: **abilità cognitive**, **abilità interpersonali**, **atteggiamenti professionali** e **abilità sociali**.

Figura 10 Tipologia di Skill Trasversali per Gruppi Professionali



Le abilità cognitive includono la capacità di sviluppare idee creative, pensare analiticamente e in modo proattivo. Le abilità interpersonali enfatizzano l'adattamento ai cambiamenti, la gestione del personale, la responsabilità e il team building. All'interno degli atteggiamenti professionali emergono la responsabilità sociale d'impresa, la gestione del tempo e dei budget e la tolleranza allo stress. Infine, nelle abilità sociali le skill più rilevanti riguardano gli aspetti legati alle capacità relazionali come lavorare in team, comunicare con i clienti e stabilire relazioni collaborative nei team di lavoro.

Le analisi mostrate confermano quanto diversi studiosi hanno mostrato. David Deming, un economista di Harvard che studia lo sviluppo delle competenze, e le conseguenze sulle possibilità di carriera e sulle disuguaglianze, ha incominciato a interessarsi del fatto che la domanda di lavoro pone un'enfasi crescente sulle "soft skill"; la richiesta di professioni che richiedono elevate competenze tecniche è cresciuta, ma meno. Nella sua ricerca, Deming ha trovato che era aumentata la domanda di professioni che richiedono competenze relazionali e sociali, parte

rilevante delle non cognitive skill. Tali competenze non possono essere sostituite dai computer: “Le interazioni umane richiedono una capacità che gli psicologi definiscono teoria della mente, la capacità di attribuire agli altri modi di pensare basandosi sul loro comportamento, o come si dice di “mettersi nei panni degli altri”.

La capacità predittiva di lavoro e reddito delle competenze sociali era molto superiore a metà degli anni 2000 rispetto agli ottanta e ai novanta, mentre quella delle competenze cognitive era leggermente diminuita. L'ipotesi di Deming è che i lavoratori con competenze sociali più elevate possono specializzarsi e cambiare lavoro (svolgere mansioni diverse) in modo più efficiente, e si chiede se le competenze sociali sono diverse da quelle cognitive, o sono semplicemente misure diverse di una medesima dimensione sottostante.

Anche in Italia le competenze sociali sono molto gradite alle imprese, come confermano i dati.

Che cosa spiega la crescente importanza delle competenze sociali nel mercato del lavoro? Una prima ragione è che le tecnologie dell'informazione (in particolare i computer) non hanno la capacità di sostituirsi alle relazioni umane, che sono spesso frutto di un processo inconscio, e si sono evolute in migliaia di anni. Le interazioni sono flessibili, non routinarie, e questo fa la differenza tra gli umani e le macchine, differenza che trova conferma anche alla luce delle trasformazioni introdotte dall'intelligenza artificiale. Nel lavoro di gruppo, che si basa sul coordinamento di competenze diverse, chi ha elevate competenze sociali riduce i costi della condivisione dei compiti (trading task). Occorre tenere presente che stiamo osservando prevalentemente le competenze considerate importanti dalle imprese e non è detto che ce ne siano altre, anche più importanti. Recentemente si è introdotta l'idea che bisogna far crescere le performance non solo in termini economici, ma in termini di sviluppo personale, o addirittura di “felicità”, ed esiste una corrente di economics of happiness, titolo di un volume di Daniel Kahneman, psicologo israeliano che ha vinto nel 2002 il Nobel per l'economia.

Il percorso di apprendimento può prendere varie forme: imparare e lavorare, imparare attraverso il lavoro, imparare a scuola e poi lavorare: gli estremi sono il tradizionale apprendimento scolastico da una parte, e la valorizzazione dell'esperienza. Posto che sarebbe un errore ignorare gli aspetti cognitivi dei percorsi tradizionali, possiamo chiederci se e come oggi in Italia se ne tiene conto, e che ruolo giocano nel garantire che i giovani acquisiscano una formazione che oltre a farli crescere come persone li metta in grado di trovare e svolgere un lavoro.

Nell'educazione professionale, le competenze si acquisiscono attraverso una combinazione di apprendimento teorico e lavoro, in un equilibrio dinamico che viene continuamente rimesso in questione, e i risultati dipendono da quello che si è appreso, che non è solo quello che abilita a trovare il primo lavoro, ma che serve per muoversi nel mondo del lavoro nel corso della vita (flessibilità).

Il curriculum reale è quello che tiene conto del contesto (cultura, struttura, tecnologia; economia regionale, demografia, struttura della domanda di lavoro), non solo degli elementi progettuali. Il percorso tradizionale è “partire tutti insieme, arrivare tutti insieme”, ma questo è discutibile, perché i tempi di apprendimento sono influenzati da molteplici elementi, come la motivazione, il percorso precedente, le relazioni fra gli studenti e con il docente, le stesse attitudini personali. Per questo il mercato del lavoro tende a non sopravvalutare il curriculum: in particolare, il titolo di studio ha visto diminuire il suo peso come criterio di selezione sul mercato privato, e qualcuno asserisce che serve a tenere fuori chi non lo possiede, piuttosto che a far entrare chi lo possiede.

Ci chiediamo allora se in base a queste considerazioni non sarebbe opportuno pensare seriamente ad una trasformazione del curriculum, o meglio del percorso che porta dalla formazione al lavoro (del resto l'originale significato del termine curriculum era precisamente questo), non solo valorizzando gli aspetti operativi, ma includendo a pieno titolo le competenze socio emotive.

In un generale momento di ripensamento sul ruolo e sulla responsabilità di imprese, lavoratori e parti sociali, non è superfluo ricordare che il lavoro rimane il centro di qualunque sviluppo economico e sociale. Da una parte, va creato e valorizzato; dall'altra, va affrontato mettendo al centro conoscenze e competenze, di cui le skill trasversali quali lo spirito di iniziativa, la fiducia, l'apertura mentale sono un elemento fondamentale.

Quel che serve forse, da una parte e dall'altra, è ricordare che non esistono le risorse umane da sfruttare, ma che è l'uomo la risorsa.

intelligenza artificiale e lavoro.

L'intelligenza artificiale (AI) sta entrando rapidamente nel mercato del lavoro, ridefinendo settori, ruoli professionali e la natura stessa del lavoro. Man mano che le tecnologie AI avanzano, il loro impatto sui modelli occupazionali, sulla produttività e sulle competenze richieste diventa sempre più significativo. In questo paragrafo riassumiamo brevemente il variegato impatto dell'AI sul mercato del lavoro.

automazione e sostituzione dei ruoli lavorativi.

Uno degli impatti più diretti dell'AI sul mercato del lavoro è l'automazione dei compiti. I sistemi AI sono in grado di eseguire compiti ripetitivi e standardizzati con maggiore velocità e precisione rispetto agli esseri umani, portando alla sostituzione di lavori in settori come la produzione, la logistica e il servizio clienti. Questi sistemi possono funzionare senza interruzioni, riducendo i tempi di inattività e migliorando l'efficienza complessiva dei processi aziendali.

Ad esempio, l'automazione dei processi robotici viene utilizzata per gestire compiti amministrativi come l'inserimento dati, la gestione delle fatture e la comunicazione standardizzata con i clienti. Questo permette alle aziende di ridurre i costi operativi e di migliorare la precisione delle operazioni amministrative, eliminando errori umani e aumentando la velocità di esecuzione.

Nelle linee di montaggio, macchine e robot guidati dall'AI stanno sostituendo i lavori manuali. Questi robot possono svolgere attività come l'assemblaggio, la saldatura e il controllo qualità, riducendo la necessità di lavoro umano e aumentando l'efficienza con potenziali conseguenze sulla produttività. Le macchine AI possono essere programmate per adattarsi a diverse fasi della produzione, rendendo le linee di montaggio più flessibili e in grado di rispondere rapidamente alle variazioni della domanda.

Anche nel settore della logistica, l'AI sta avendo un impatto significativo. I sistemi di gestione dei magazzini utilizzano l'AI per ottimizzare l'organizzazione degli spazi, gestire gli inventari e pianificare le spedizioni. I veicoli autonomi guidati dall'AI stanno iniziando a sostituire i conducenti umani nel trasporto di merci, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e ridurre i costi di trasporto.

I nuovi sviluppi dell'AI, in particolare i sistemi di AI generativa, stanno sostituendo sempre più attività cognitive non routinarie. Ad esempio, l'elaborazione di testi può essere automatizzata utilizzando modelli di linguaggio avanzati che possono supportare la scrittura di articoli, rispondere a domande dei clienti attraverso chatbot e assistenti virtuali e persino generare report aziendali. Questi sistemi possono analizzare grandi quantità di dati e produrre contenuti che, opportunamente verificati e valutati, possono contribuire ad aumentare l'efficienza della produttività umana ed in certi contesti addirittura sostituire il lavoro umano.

Molti ricercatori stanno evidenziando il ruolo chiave che l'AI e le tecnologie svolgono nel rimodellare i lavori e i relativi compiti, sia automatizzando che migliorando le capacità umane sul posto di lavoro. In un recente studio, effettuato da alcuni degli autori del presente lavoro, sono state effettuate delle stime per verificare in che misura, i lavori e i relativi compiti (task) assegnati siano esposti al rischio di essere automatizzati dalle tecnologie AI oggi disponibili.

E' stato utilizzato un approccio basato sui dati: (i) sviluppando un framework riproducibile che sfrutta una serie di modelli di linguaggio di grandi dimensioni open-source per valutare le attuali capacità dell'AI e della robotica nell'eseguire compiti legati ai lavori; (ii) formalizzando e calcolando una misura di esposizione all'AI per occupazione, vale a dire l'indice TEAI (Task Exposure to AI).

Dal punto di vista metodologico, il framework realizzato, invece di valutare l'esposizione all'AI attraverso benchmark esterni come il giudizio di esperti o i dati su brevetti e innovazioni di AI, realizza una stima interna utilizzando la valutazione di tre Large Language Model (LLM); in altre parole abbiamo chiesto all'AI di dirci, rispetto a ciascuna occupazione e rispettivi task previsti, cosa sa fare (quali task sa svolgere, quale grado di affidabilità ha la risposta (da 1- min a 5-max) e indicare la motivazione della risposta). Per fare ciò, utilizziamo ONET come tassonomia di riferimento (comprende circa 1.000 occupazioni e più di 19.000 compiti (task) legati ai lavori).

In sintesi, i risultati ottenuti mostrano che complessivamente, nel 2023, il 34% dell'occupazione negli Stati Uniti è altamente esposta alle tecnologie AI, mentre le esposizioni media e bassa rappresentano rispettivamente il 32% e il 34%. I nostri risultati non indicano un effetto polarizzante dell'esposizione all'AI come trovato da Frey e Osborne (2017), i quali hanno stimato che fino al 47% dei posti di lavoro negli Stati Uniti era a rischio di automazione con attenzione particolare ad occupazioni con compiti routinari. Al contrario, l'AI sembra avere un impatto più equilibrato sul mercato del lavoro. Questo perché l'indicatore da noi utilizzato (TEAI -Task Exposure to AI) è in grado di catturare i recenti progressi dell'AI (i LLM), che hanno interessato gruppi occupazionali come il management, il business, l'amministrazione e la finanza, nonché l'ICT e la scienza, che sono intensivi in compiti cognitivi non di routine. Ad esempio, le tecnologie AI sono sempre più utilizzate per diagnosticare malattie, scrivere rapporti, codificare o generare idee nel management e nel business. Al contrario, studi precedenti che si concentrano maggiormente sull'effetto dell'AI su compiti di routine trovano che questi compiti e occupazioni sono meno esposti all'AI.

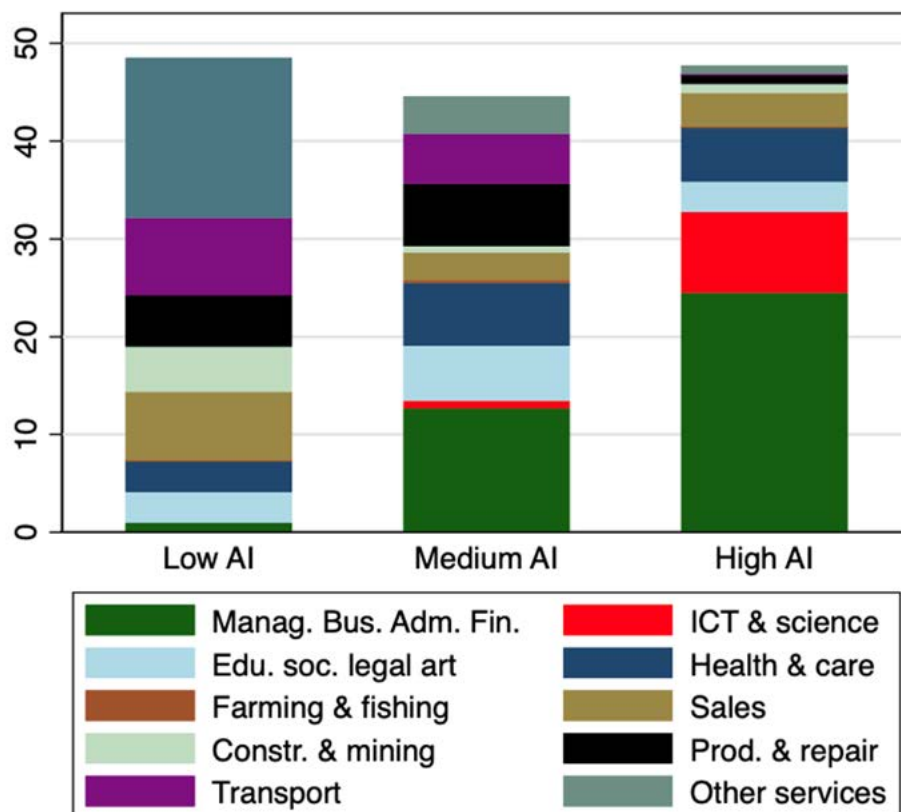
¹¹ Colombo, Mercurio, Mezzananza, Serino: Towards the Terminator Economy: Assessing Job Exposure to AI through LLMs, arxiv 2024

¹² ONET, ossia il Occupational Information Network, è un database completo di informazioni dettagliate su centinaia di descrittori standardizzati e specifici per le occupazioni. È sponsorizzato dal Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti / Amministrazione per l'Occupazione e la Formazione. ONET serve come risorsa per fornire informazioni su competenze, abilità, conoscenze, attività lavorative e interessi associati alle occupazioni

¹³ Il più famoso LLM è certamente Chatgpt

La figura che segue mostra bassa, media e alta esposizione all'AI per le diverse famiglie occupazionali.

Figura 11 Task Exposure to AI Index



Le occupazioni dell'area ICT e Scientifica si trovano significativamente presenti nell'alta e media esposizione all'AI così come quelle dall'area Management, business, amministrazione e finanza; quelle dei trasporti sono prevalentemente nella bassa e media esposizione.

Il nostro indice di esposizione all'AI è positivamente correlato con le competenze cognitive, di problem-solving e di gestione, sottolineando il ruolo dei recenti progressi nell'AI che influenzano fortemente i compiti di gestione e di decision making; al contrario, la nostra misura è negativamente correlata con le competenze sociali, che rappresentano un'area di debolezza ben nota dell'AI. È importante sottolineare che alta metrica di esposizione non implica necessariamente la completa sostituzione del lavoro umano con la tecnologia, che al contrario può completamente le attività umane, portando a una maggiore produttività senza sostituire il lavoro.

In sintesi, l'automazione alimentata dall'AI inciderà significativamente nella trasformazione del mercato del lavoro attraverso interventi di sostituzione e complementarità che interesseranno trasversalmente le aree occupazionali. Tuttavia, questa transizione richiede una ridefinizione delle competenze necessarie e un adattamento da parte della forza lavoro per integrare e collaborare con queste nuove tecnologie.

nuove opportunità di lavoro create dall'AI.

Sebbene l'AI porti alla sostituzione di alcuni lavori, crea anche nuove opportunità. Lo sviluppo, la distribuzione e la manutenzione dei sistemi AI richiedono competenze specializzate, aumentando la domanda di data scientist, ingegneri di machine learning e specialisti AI. Questi professionisti sono essenziali per progettare, implementare e mantenere i sistemi di intelligenza artificiale, garantendo che siano efficienti, sicuri e in grado di rispondere alle esigenze delle aziende.

L'AI favorisce anche la nascita di nuovi settori e categorie lavorative. Ad esempio, l'aumento delle tecnologie sanitarie guidate dall'AI ha creato ruoli per professionisti in grado di sviluppare e gestire queste innovazioni. Questi nuovi ruoli includono specialisti in bioinformatica, analisti di dati sanitari e ingegneri di robotica medica. L'uso dell'AI nella diagnostica medica, nella pianificazione dei trattamenti e nella gestione dei pazienti sta rivoluzionando il settore sanitario, richiedendo competenze nuove e altamente specializzate.

Un altro campo in cui l'AI ha avuto un grande impatto è la sicurezza informatica. I sistemi di AI vengono utilizzati per rilevare e prevenire minacce informatiche, analizzando grandi volumi di dati per identificare modelli di comportamento anomali che potrebbero indicare un attacco. Questo crea la necessità di esperti in sicurezza informatica che possano lavorare insieme a questi avanzati sistemi. Questi esperti sono responsabili di configurare, monitorare e aggiornare i sistemi di sicurezza AI, oltre a sviluppare strategie di difesa contro le minacce emergenti.

Inoltre, l'AI sta stimolando la crescita di settori emergenti come l'industria dei veicoli autonomi, la manutenzione predittiva nelle infrastrutture e nei sistemi industriali, e l'analisi avanzata dei dati per la personalizzazione del marketing e dei servizi. Questi settori richiedono una combinazione di competenze tecniche e di business per sviluppare e implementare soluzioni AI che migliorino l'efficienza operativa e creino valore aggiunto per le aziende. L'AI ha anche portato alla creazione di nuove figure professionali legate alla gestione etica e legale delle tecnologie avanzate. Con l'aumento dell'uso dell'AI, ci sono crescenti preoccupazioni riguardo alla privacy dei dati, alla trasparenza degli algoritmi e all'impatto sociale delle decisioni automatizzate. Di conseguenza, vi è una crescente domanda di esperti in etica tecnologica, legali specializzati in diritto dell'informatica e consulenti per la conformità alle normative.

Infine, l'AI sta promuovendo l'innovazione in settori tradizionali come l'agricoltura, dove le tecnologie AI vengono utilizzate per ottimizzare la produzione attraverso l'analisi dei dati climatici, del suolo e delle colture. Questo richiede agronomi e ingegneri agricoli con competenze in AI e data science, in grado di integrare le nuove tecnologie nei processi agricoli per migliorare l'efficienza e la sostenibilità.

In sintesi, l'introduzione dell'AI nel mercato del lavoro non solo sostituisce alcuni ruoli tradizionali, ma stimola anche la creazione di nuove opportunità professionali, richiedendo una forza lavoro sempre più specializzata e versatile.

evoluzione delle competenze professionali.

L'integrazione della AI nei luoghi di lavoro richiede un cambiamento significativo nelle competenze richieste dalla forza lavoro. C'è una crescente domanda di alfabetizzazione digitale e competenze tecniche avanzate, tra cui programmazione, analisi dei dati e gestione dei sistemi AI. Queste competenze sono fondamentali non solo per sviluppare e mantenere le tecnologie AI, ma anche per utilizzarle in modo efficace in vari contesti aziendali. Inoltre, poiché l'AI assume sempre più compiti di routine e automatizzati, vi è un crescente bisogno di competenze umane che l'IA non può facilmente replicare. Queste competenze includono creatività, pensiero critico, intelligenza emotiva e capacità di risoluzione dei problemi complessi. La creatività è essenziale per innovare e trovare soluzioni originali che l'AI, basata su dati e modelli preesistenti, potrebbe non essere in grado di generare autonomamente. Il pensiero critico permette ai lavoratori di valutare e interpretare i risultati prodotti dall'AI, prendendo decisioni informate e ponderate.

L'intelligenza emotiva, che comprende la capacità di comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri, diventa sempre più importante in un ambiente di lavoro automatizzato. Questa competenza è cruciale per mantenere un buon clima aziendale, facilitare la collaborazione e migliorare la soddisfazione dei clienti. La capacità di risolvere problemi complessi, infine, è fondamentale in un contesto in cui le sfide sono in continua evoluzione e richiedono approcci innovativi e flessibili.

I programmi educativi e di formazione devono adattarsi a questi cambiamenti, enfatizzando non solo le discipline STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica), ma anche lo sviluppo delle competenze trasversali. È essenziale che le istituzioni educative e le aziende collaborino per creare percorsi formativi che preparino adeguatamente la forza lavoro alle esigenze del mercato attuale e futuro. Questo può includere corsi di aggiornamento continuo, programmi di riqualificazione professionale e iniziative di formazione sul posto di lavoro.

Ad esempio, molte aziende stanno investendo in programmi di formazione interna per aggiornare le competenze dei propri dipendenti e prepararli a lavorare con tecnologie avanzate. Le collaborazioni con università e istituti di ricerca possono inoltre favorire lo sviluppo di programmi accademici orientati alle esigenze del mercato del lavoro, garantendo che i laureati siano pronti ad affrontare le sfide poste dall'integrazione della AI.

In sintesi, l'evoluzione delle competenze professionali è una componente chiave per sfruttare appieno il potenziale dell'AI nel mondo del lavoro. Preparare adeguatamente la forza lavoro non solo facilita l'adozione delle nuove tecnologie, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro più innovativo, produttivo e soddisfacente per tutti i soggetti coinvolti.

crescita economica.

Nella misura in cui AI ha un effetto sostitutivo al lavoro umano, essa si traduce sostanzialmente in diminuzione di costi di produzione senza avere un significativo effetto sulla produttività. Questo accade perché le macchine e i sistemi automatizzati possono svolgere compiti ripetitivi e standardizzati più velocemente e con minori errori rispetto agli esseri umani, riducendo così i costi operativi. Tuttavia, questa riduzione dei costi non si traduce necessariamente in un aumento della produttività complessiva, poiché la produttività non è solo una funzione dei costi, ma anche della capacità di generare valore aggiunto attraverso innovazione dei processi.

Se invece la AI ha un ruolo complementare al lavoro umano, essa tenderebbe a potenziare l'attività umana determinando una crescita della produttività con un potenziale impatto anche sulle retribuzioni. In questo scenario, l'AI verrebbe utilizzata per migliorare le capacità umane, ad esempio attraverso l'analisi avanzata dei

dati, l'automazione di compiti complessi e la facilitazione della comunicazione e della collaborazione. Se l'AI e il lavoro umano si integreranno efficacemente, le aziende potranno sviluppare nuovi prodotti e servizi, migliorare l'efficienza operativa e creare valore in modi che non erano possibili prima.

La quantificazione di questi effetti è piuttosto complessa anche perché non è attualmente possibile separare l'effetto di sostituzione da quello complementare. Gli studi economici devono considerare una vasta gamma di fattori, tra cui l'adozione tecnologica, i cambiamenti nei modelli di business, le politiche aziendali e governative, e le dinamiche del mercato del lavoro. Inoltre, l'impatto dell'AI varia notevolmente tra i diversi settori economici. Ad esempio, nel settore manifatturiero, l'AI può sostituire molti lavori manuali, mentre nel settore dei servizi, può essere più complementare, migliorando l'efficacia del servizio clienti e delle operazioni aziendali.

Mentre le stime iniziali relative all'impatto della AI sulla crescita erano fortemente positive, con Goldman Sachs che stimava una crescita del GDP del 7% nei prossimi 10 anni grazie alla AI, un recente articolo di Acemoglu (2024) ha fortemente ridimensionato il potenziale impatto sulla crescita portandolo a circa 1% nell'arco dei prossimi 10 anni. Questo ridimensionamento è dovuto a vari fattori, tra cui la difficoltà di integrare efficacemente l'AI nei processi aziendali, le resistenze culturali e organizzative, e i possibili effetti negativi sul mercato del lavoro, come la disoccupazione tecnologica e l'aumento delle disuguaglianze. Acemoglu sottolinea che per massimizzare i benefici dell'AI, è necessario un approccio equilibrato che includa investimenti in formazione e riqualificazione della forza lavoro, politiche di sostegno all'innovazione e misure per mitigare gli effetti negativi della transizione tecnologica.

osservazioni e considerazioni conclusive.

nuove politiche e riflessi sul mercato del lavoro.

Le analisi effettuate fanno emergere diversi aspetti che caratterizzano il mercato del lavoro immediatamente dopo la fase pandemica. Le imprese mettono in atto politiche tese a trattenere i lavoratori con determinate competenze e di cui sanno esservi difficoltà a trovare sostituti. Crescono infatti le assunzioni con contratti a tempo indeterminato e le trasformazioni di contratti a tempo determinato in tempi indeterminati.

Dal lato dei lavoratori assistiamo una crescita delle dimissioni volontarie dal posto di lavoro e più in generale della mobilità. Questo fatto è più evidente per i giovani (fino a 34 anni) e per i lavoratori senior (età maggiore di 55 anni) per i quali i contratti a tempo indeterminato si chiudono, per i primi al 55% e per i secondi al 48% entro 3 anni; I valori per la fascia di età intermedia si attestano al 46%. Pur con le dovute differenziazioni settoriali e territoriali, l'industria è meno mobile dei servizi così come il nord ed il centro hanno tassi di mobilità molto meno elevati del sud del paese, è evidente che l'esperienza del cambiamento è ormai parte della vita professionale/lavorativa delle persone.

È interessante sottolineare che la ricerca di un posto migliore è guidata da alcune caratteristiche: l'equilibrio tra lavoro e vita privata, l'atmosfera di lavoro piacevole e retribuzione & benefits interessanti - driver considerati importanti da più del 50% dei circa 7 mila lavoratori intervistati.

Sul versante delle imprese il problema è l'opposto. Mancano i lavoratori, persiste un problema di mismatch soprattutto legato alle competenze e si cerca di attuare politiche per trattenere lavoratori. Queste criticità, certamente connesse alle "nuove" o rinnovate esigenze dei lavoratori hanno inciso sulle politiche di ingaggio dei lavoratori da parte delle imprese. Dall'analisi degli annunci di lavoro emerge un deciso incremento da parte delle imprese, effettuato dopo la pandemia, nel promuovere opportunità di lavoro che riprendono le caratteristiche rilevanti espresse dai lavoratori. Nel 2023 infatti circa il 48% degli annunci di lavoro online in Italia esplicitano almeno uno dei driver analizzati contro il 35% del 2019. I tre driver principali nel 2023 sono: retribuzione e benefit, visibilità del percorso di carriera ed equilibrio tra lavoro e vita privata, in sintonia generale con l'esito di quanto espresso dai lavoratori. In particolare, il driver legato alla visibilità del percorso di carriera è un elemento considerato cruciale dai giovani nella survey Randstad e, parimenti, ritenuto importante dalle imprese che pubblicano annunci online, fattore fondamentale per ingaggiare e mantenere giovani talenti; allo stesso tempo, molto rilevante in generale è il tema dell'equilibrio tra lavoro e vita privata.

formazione e soft skills: una nuova centralità.

L'impatto delle trasformazioni tecnologiche e organizzative in corso nei diversi settori produttivi ha reso centrale la capacità di avere un sistema formativo che sia in grado di migliorare la transizione dai percorsi educativi e formativi all'ingresso nel mondo del lavoro e che sia supporto lungo tutta la durata della vita lavorativa. Non esisterà più un lavoro a vita ma una vita di lavori. Adeguare le proprie competenze attraverso la formazione costituirà una costante delle carriere lavorative. È la nuova centralità della formazione e dei servizi di sostegno all'occupazione che faranno la differenza per aumentare il tasso di occupazione ed il tasso di attività. Innovazione dei sistemi educativi e formativi, sviluppo del sistema duale della formazione professionale, formazione permanente,

academy aziendali, ruolo degli enti bilaterali e dei fondi interprofessionali sono elementi centrali per un nuovo sistema di politiche attive per il futuro del lavoro nel nostro paese. È nell'ambito del rinnovato impegno educativo e formativo che si affronta il tema della attenzione da dedicare ad uno sviluppo continuo di conoscenze e competenze. Skill digitali e trasversali guidano il cambiamento in atto. Le analisi effettuate mostrano che le skill trasversali sono in crescita nella domanda di lavoro per tutti i gruppi professionali con valori tra il 34 ed il 50 % per le professioni di alto e medio livello di skill si attestano tra il 24 e il 26% per Artigiani e operai specializzati e conduttori di impianti e macchinari per poi salire al 58% per le professioni non qualificate. La capacità di sviluppare idee creative, pensare analiticamente e in modo proattivo. Adattarsi ai cambiamenti, la responsabilità personale, la responsabilità sociale d'impresa, stabilire relazioni collaborative nei team di lavoro sono tra gli elementi ritenuti fondamentali per la selezione e lo sviluppo dei lavoratori nell'impresa.

Queste competenze sono di primaria importanza nella fase di cambiamento introdotta dalla pervasività del digitale e dell'intelligenza artificiale. L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei luoghi di lavoro richiede un cambiamento significativo nelle competenze richieste dalla forza lavoro. Da una parte richiede un processo di alfabetizzazione digitale e competenze tecniche avanzate (programmazione, analisi dei dati e gestione dei sistemi AI), dall'altra, poiché l'AI sostituirà alcuni processi e/o lavori e soprattutto sarà complementare con molte attività lavorative, necessita di personalità in grado di identificare, valutare e valorizzare il contributo dell'AI all'innovazione e sviluppo dell'impresa; in questo senso cresce il bisogno di competenze umane che l'IA non può facilmente replicare (creatività, pensiero critico, intelligenza emotiva, capacità relazionale).

conciliazione vita e lavoro: un bisogno di significato.

Lo smart working, o meglio l'esperienza forzata del lavoro a distanza, ha fatto vivere a livello collettivo che una organizzazione del lavoro diversa era possibile. Per le famiglie con domanda di assistenza, sia per presenza di bambini o di anziani fragili, ha significato un notevole miglioramento della situazione familiare. La riduzione dei viaggi ha portato a risparmi di tempo e la libertà di occuparsi di altri interessi. Una nuova domanda di flessibilità del tempo di lavoro è venuta di conseguenza e, per le professioni dove è possibile, è oggi richiesta da molti la possibilità di ricorrere ad almeno due giornate settimanali di lavoro a distanza. Nello stesso tempo l'isolamento che ha imposto lo smart working ha fatto riscoprire che il lavoro è uno dei tratti più importanti della relazione che abbiamo con la realtà e se si impoverisce questa relazione ne sopportiamo le conseguenze registrando un nostro impoverimento di senso e di significato del nostro stare nel reale. La tendenza a spostare fuori dalle relazioni lavorative il centro degli interessi delle persone, più tempo per amici e famiglia piuttosto che per il lavoro, è tendenza caratteristica dei nostri tempi. Lavoro per lo stipendio ma ciò che mi rende partecipe della realtà è dato dal mio impiego del tempo libero, lì stanno i miei interessi e le mie passioni, il lavoro è una necessità a cui devo piegarmi. La frattura di due anni che ci ha fatto toccare con mano il vivere in isolamento ha reso ancora più evidente la spaccatura fra i tempi assegnati alle varie funzioni ed il significato che vi assegnavamo. Così come per i più giovani tornare alle relazioni dirette ha creato disagi anche per gli adulti tornati a relazioni di lavoro ha determinato nuove domande. Molte imprese hanno raccolto la sfida ridisegnando gli spazi di lavoro per facilitare momenti relazionali. Anche nella società la crescita degli spazi di coworking indicano che la solitudine sul lavoro non è la risposta al disagio lasciato dalla esperienza di rottura delle relazioni. Proprio la natura intrinseca che il lavoro ha, cioè quella di essere il tramite della persona nella relazione che essa ha con la realtà e il suo desiderio di trasformarla, non può avvenire in solitudine altrimenti si perde il senso del proprio agire e prevale una estraniamento, una alienazione che trasforma tutto l'agire in un peso sempre più insopportabile. Eppure, la contrapposizione fra vita e lavoro non aiuta a migliorare né in un senso né nell'altro i termini del problema. Il lavoro si presenta come l'azione con cui l'uomo cerca di rispondere ai propri bisogni e a quelli del proprio nucleo familiare. Applica così la propria capacità creativa per ottenere dalle risorse a disposizione risposte a desideri e bisogni. Da qui, dal lavoro come risposta al proprio ed altrui bisogno nasce il lavoro come relazione di collaborazione e/o di scambio con altri uomini impegnati al lavoro. La scelta di mettersi in moto richiede sempre impegno ed è a fronte di incertezza sui risultati. Per questo il lavoro è sempre un'azione con aspetti personali, culturali e sociali. Non rispondendo a qualcosa di definito ma a bisogni che si rinnovano continuamente non ci sarà una fine del lavoro. La tecnologia toglie e toglierà fatica, cambierà il modo di lavorare, sostituirà professioni ma altre nasceranno e si imporranno nuove conoscenze da applicare alla realtà. Secondo la cultura economica il lavoro sta alla base della creazione di valore. Diventa capitale tecnico nelle macchine e le tecnologie applicate alla produzione di beni e servizi ed è capitale sociale e capitale umano nella crescita del sapere collettivo e della formazione individuale. La partecipazione della persona al processo produttivo è una assunzione di responsabilità individuale che chiede di comprendere la ragione del proprio impegno nel contribuire al benessere collettivo.

significato del lavoro e benessere collettivo.

La separazione sempre maggiore fra contributo del singolo e comprensione del contributo che si dà alla costruzione del bene comune porta ad una disumanizzazione del lavoro. Il lavoro da espressione della capacità di

rispondere al mio desiderio diventa un peso, vale solo per il bisogno di reddito. Chi ha teorizzato che l'unico fine dell'economia è il profitto ed ha spinto a separare per questo il lavoro dal suo valore sociale trova nella economia attuale un tentativo di realizzare la sua teoria. La realtà porta a reazioni dovute all'emergere di una domanda di senso che chi lavora può occultare per un periodo ma che poi si ripropone perché sta alla base delle relazioni fra gli uomini. Ed il lavoro ne è uno dei tratti principali. Il ritorno al lavoro dopo i due anni di rottura della tradizionale organizzazione del lavoro ha fatto rilevare comportamenti che hanno riaperto il dibattito sul senso del lavoro. Ha riportato all'attenzione il teorema di Arrow che si riferisce proprio al rapporto fra contributo dell'individuo al benessere collettivo. Kenneth Arrow ottenne il premio Nobel per l'economia nel 1972 con la dimostrazione del teorema della impossibilità di arrivare a scelte collettive rispettose di tutti i vincoli come selezione delle scelte individuali. Ci saranno sempre parti "scontente". Vi è una sola eccezione. Possiamo conciliare utilità individuale e benessere collettivo nel caso in cui si affermano gli interessi socializzanti, ossia quei desideri personali che riguardano il bene comune. I movimenti registrati sul mercato del lavoro con i nuovi comportamenti della domanda e dell'offerta di lavoro sono riconducibili ai tentativi di avvicinarsi ad una conciliazione di "interessi socializzanti". Attraverso una accentuata mobilità i lavoratori cercano le migliori condizioni di lavoro. Si vedrà dalle analisi delle indagini svolte seguendo quali priorità rispetto ad una idea di "buon lavoro" che muta nel tempo ed ha subito un forte cambiamento con la esperienza del lock down. Le imprese sono alla presa con analoghe domande. Hanno la necessità di creare un ambiente di lavoro che sia attrattivo per determinare un maggiore attaccamento all'impresa. La necessità di trattenere le figure professionali più ricercate si somma con la necessità di creare una organizzazione del lavoro di maggiore soddisfazione per tutti. La fase di crescita dell'individualismo ha avuto con la crisi pandemica una attuazione collettiva forzata di isolamento. Il ritorno al lavoro ha portato imprese e lavoratori ad interrogarsi di nuovo sul senso del lavoro. La relazionalità si è imposta sull'individualismo costringendo tutti ad affrontare temi di fondo per impostare nuove relazioni lavorative.



randstad
research

