



# Il lavoro e le sue trasformazioni

Innovazione, digitalizzazione e formazione  
alla prova del Covid-19 in Lombardia

ISBN 979-12-80922-01-4

Pubblicato il 4 ottobre 2022

La presente pubblicazione è realizzata nell'ambito del Progetto R.E.ST.A.R.T. (Ripartire Esplorando STrade Alternative Richieste dalle Trasformazioni del lavoro), parte integrante dell'Avviso Fondimpresa 1/2020 "Competitività". Piano Codice Identificativo: RES1590416088707.

In copertina: John Constable, *Cloud Study: Stormy Sunset*, 1821-1822, olio su carta su tela. Per gentile concessione della Courtesy National Gallery of Art, Washington (USA). Quello rappresentato è un momento di passaggio: tra le nuvole tempestose filtra la luce chiara del cielo azzurro, mentre il tramonto colora l'orizzonte. In esso è possibile quindi intravedere la trasformazione che abita il mondo del lavoro contemporaneo, sospeso tra i rischi e le criticità esacerbate dall'ondata pandemica e le opportunità che un "governo sociale" delle innovazioni in atto lasciano intravedere.

© 2022 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

---

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena



# Il lavoro e le sue trasformazioni

Innovazione, digitalizzazione e formazione  
alla prova del Covid-19 in Lombardia

# INDICE

|   |     |
|---|-----|
| Introduzione. Il Piano R.E.ST.A.R.T. e il contesto di riferimento.....  | VII |
| Capitolo 1. Le dimensioni della trasformazione: innovazione e digitalizzazione .....  | 1   |
| Capitolo 2. L’impatto della pandemia. Alcuni dati dal contesto nazionale e regionale ...  | 37  |
| Capitolo 3. La ricerca sul campo/1: la sfida dell’innovazione e i suoi impatti sul mercato del lavoro. Il contributo delle parti sociali e di IAL Lombardia ..... | 63  |
| Capitolo 4. La ricerca sul campo/2: il punto di vista delle imprese aderenti .....  | 86  |
| Conclusioni. Tra nuovi rischi e opportunità, il ruolo centrale della formazione e dei territori per il governo sociale delle trasformazioni.....                  | 98  |

## Appendice

|  |     |
|--|-----|
| 1. Interviste semi-strutturate – Modello 1 .....           | 105 |
| 2. Interviste semi-strutturate – Modello 2.....            | 107 |
| 3. Nominativi rispondenti interviste semi-strutturate..... | 109 |
| <i>Gruppo di lavoro</i> .....                              | 110 |

## Elenco tabelle

### Introduzione

- Tabella 1.** Aziende coinvolte nel Piano (Provincia)
- Tabella 2.** Aziende coinvolte nel Piano (settore produttivo)
- Tabella 3.** Misure di gestione del personale adottate dall'impresa a seguito dell'emergenza da Covid-19 a giugno e dicembre 2020, Regione Lombardia e Italia
- Tabella 4.** Misure di gestione del personale adottate dall'impresa da giugno a novembre 2021 a seguito dell'emergenza da Covid-19, Regione Lombardia e Italia
- Tabella 5.** Misure di gestione del personale adottate dall'impresa da giugno a novembre 2021 a seguito dell'emergenza da Covid-19 per ripartizione geografica e classe di addetti
- Tabella 6.** Conseguenze dell'emergenza da Covid-19 sulle modalità di comunicazione e collaborazione digitale, Regione Lombardia e Italia
- Tabella 7.** Conseguenze dell'emergenza da Covid-19 sulle modalità di comunicazione e collaborazione digitale per ripartizione geografica e classe di addetti

### Capitolo 2

- Tabella 1.** Valore aggiunto ai prezzi base
- Tabella 2.** Imprese con almeno 3 addetti in base allo stato di attività dichiarato nel periodo di rilevazione dei dati
- Tabella 3.** Tasso di occupazione per Regione
- Tabella 4.** Numero occupati per ore settimanali effettivamente lavorate
- Tabella 5.** Numero di imprese per Provincia e var. % 2019-2020 e 2021-2022
- Tabella 6.** Demografia delle imprese per settori produttivi e Province
- Tabella 7.** Avviamenti e cessazioni contrattuali
- Tabella 8.** Avviamenti e cessazioni in Lombardia per settori produttivi
- Tabella 9.** Tasso di inattività in Lombardia per Provincia

### Capitolo 4

- Tabella 1.** Caratteristiche campione rispondenti

## Elenco grafici

## Capitolo 1

- Grafico 1.** PMI con un livello base di intensità digitale
- Grafico 2.** Livello delle competenze digitali nei Paesi UE
- Grafico 3.** Utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle istituzioni pubbliche in Italia
- Grafico 4.** Ostacoli alla digitalizzazione nella PA italiana
- Grafico 5.** Telelavoro e occupazione per dimensione dell'impresa, servizi *knowledge-intensive*
- Grafico 6.** Lavoratori che hanno iniziato a lavorare da remoto come effetto della pandemia da Covid-19 all'interno degli Stati UE
- Grafico 7.** Telelavorabilità all'interno dei settori merceologici dell'UE
- Grafico 8.** Istituzioni pubbliche che hanno adottato iniziative strutturate di *smart working* prima dell'emergenza da Covid-19
- Grafico 9.** Richiesta *smart working* per fascia d'età

## Capitolo 2

- Grafico 1.** Aziende per settore che registrano un calo di fatturato nel periodo giugno-ottobre 2021 rispetto allo stesso periodo nel 2020
- Grafico 2.** Occupati per classe di età 15-64 anni
- Grafico 3.** Ore lavorate per occupato nel secondo trimestre per Paese
- Grafico 4.** Disoccupati per classe di età 15-74 anni
- Grafico 5.** Tasso di disoccupazione per classe di età 15-64 anni
- Grafico 6.** Tasso di disoccupazione in Lombardia per classe di età 15-64 anni

## Capitolo 4

- Grafico 1.** Macro-settori merceologici di appartenenza delle imprese rispondenti
- Grafico 2.** Avete previsto specifici corsi di formazione per la gestione dello *smart working*? (D26)
- Grafico 3.** Cause della difficoltà a ricorrere alla formazione a distanza
- Grafico 4.** Ricorso allo *smart working* al termine del periodo emergenziale
- Grafico 5.** Trasformazioni e impatto sui processi di organizzazione del lavoro
- Grafico 6.** Innovazione di processi organizzativi e produttivi: strumenti e investimenti adottati dalle aziende lombarde
- Grafico 7.** L'impatto della pandemia sulle attività delle imprese lombarde

## **Introduzione.**

### **Il Piano R.E.ST.A.R.T. e il contesto di riferimento**

La presente pubblicazione costituisce uno dei prodotti delle attività non formative <sup>(1)</sup> realizzati nell'ambito del Piano formativo R.E.ST.A.R.T. – *Ripartire Esplorando STrade Alternative Richieste dalle Trasformazioni del lavoro* <sup>(2)</sup> così come attuato da IAL – Innovazione Apprendimento Lavoro Lombardia S.r.l. Impresa Sociale <sup>(3)</sup>.

Nei seguenti paragrafi viene fornita una breve descrizione del Piano, in termini di obiettivi, aree tematiche e aziende coinvolte, si illustrano le finalità e la struttura generale di questo lavoro e si delinea una prima panoramica della situazione e delle prospettive delle imprese lombarde nell'emergenza sanitaria provocata dal Covid-19, ovvero il contesto di riferimento in cui il progetto e la presente ricerca sono stati implementati.

#### **1. Presentazione degli obiettivi del Piano R.E.ST.A.R.T.**

Guardando al **contesto di riferimento** che ha guidato la definizione dei fabbisogni formativi e l'individuazione delle aree tematiche caratterizzanti il Piano e la presente ricerca, è opportuno segnalare che queste attività sono state

---

<sup>(1)</sup> «Altre attività idonee a garantire la migliore riuscita delle attività formative».

<sup>(2)</sup> Codice identificativo: RES1590416088707.

<sup>(3)</sup> IAL – Innovazione Apprendimento Lavoro Lombardia S.r.l. Impresa Sociale opera nel settore della formazione professionale, continua e permanente in continuità con l'attività dell'ente di formazione accreditato IAL Cisl Lombardia, attivo dal 1955. IAL Lombardia è presente sul territorio regionale con 14 unità organizzative dislocate nelle Province di Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Milano, Monza e Brianza, Varese e Sondrio più una struttura di coordinamento regionale a Sesto San Giovanni. Tutte le sedi formative sono accreditate dalla Regione Lombardia, nell'Albo regionale degli Operatori accreditati ai servizi di Istruzione e formazione professionale.

implementate durante la prima ondata della pandemia da Covid-19 <sup>(4)</sup>, foriera di profonde trasformazioni nel mondo del lavoro nazionale e lombardo in particolare.

Perciò, è possibile affermare che le dinamiche connesse al distanziamento sociale e alle esigenze di rimodulazione e riconversione delle attività produttive – che hanno costretto le imprese a ripensare prodotti e processi per essere più efficaci ed efficienti, con le relative conseguenze sull'organizzazione del lavoro, riqualificazione del personale e in generale sulla formazione – sono state attentamente considerate nella fase di redazione del Piano e tradotte coerentemente nelle aree tematiche di riferimento.

Il Piano ha dunque individuato le seguenti **aree tematiche** di riferimento che, a loro volta, hanno costituito le principali direttrici della ricerca condotta nell'ambito delle attività non formative del Piano stesso <sup>(5)</sup>:

- qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti;
- innovazione dell'organizzazione;
- digitalizzazione dei processi aziendali.

Invece, per quanto attiene alle **azioni formative**, esse sono state declinate in una progettazione di dettaglio per il 100% delle ore richieste a finanziamento. Tali azioni, inoltre, sono state realizzate sia nella modalità aziendale sia, per una percentuale pari al 16,3%, nella modalità interaziendale. Le azioni formative, per un totale di 2.308 ore, previste dal Piano si sono focalizzate sulle tre aree prioritarie secondo la classificazione già richiamata.

Rispetto al **territorio di riferimento** del Piano, come illustrato dalla tabella 1, esso coinvolge 52 aziende distribuite su 10 delle 12 Province lombarde, garantendo così una copertura e una buona rappresentatività del territorio regionale.

---

<sup>(4)</sup> Nel dettaglio, i fabbisogni aziendali sono stati raccolti e definiti nella primavera-estate del 2020 e il Piano è stato presentato a settembre 2020.

<sup>(5)</sup> Le attività di ricerca, caratterizzate da approfondimenti tematici distinti e complementari tra loro, sono state condotte dal gruppo di lavoro di ADAPT Servizi S.r.l. e da quello di PTSCLAS S.p.A.

**Tabella 1** – Aziende coinvolte nel Piano (Provincia)

| <b>Province coinvolte</b> | <b>N. aziende</b> |
|---------------------------|-------------------|
| Bergamo                   | 5                 |
| Brescia                   | 8                 |
| Como                      | 6                 |
| Cremona                   | 9                 |
| Lecco                     | 1                 |
| Mantova                   | 4                 |
| Milano-Lodi               | 14                |
| Monza e Brianza           | 3                 |
| Varese                    | 2                 |
| <b>Totale</b>             | <b>52</b>         |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati IAL Lombardia

Per quanto riguarda i risultati attesi del Piano, così come configurati in fase di stesura dello stesso, sono stati pienamente raggiunti <sup>(6)</sup>:

- numero partecipanti all'avvio delle attività: 453 <sup>(7)</sup>;
- numero imprese: 52;
- numero ore: 2.308;
- totale ore formazione allievo: 11,75.

Restando nell'ambito della descrizione delle aziende coinvolte nel Piano, è opportuno fornire in questa sede anche il dettaglio delle stesse a seconda del settore produttivo di appartenenza. Come descritto nella tabella 2, **sono le aziende del comparto metallurgico ad aver costituito il nucleo più consistente (32,7%) tra le imprese aderenti.**

---

<sup>(6)</sup> I dati riportati in questo capitolo sono stati rilasciati da IAL Lombardia a giugno 2022.

<sup>(7)</sup> Il dato dei soggetti formati sarà disponibile a consuntivo e comunque al termine delle attività formative (agosto 2022).

**Tabella 2** – aziende coinvolte nel Piano (settore produttivo) (val. assoluti e val. %)

| Settori  | N. aziende | %           |
|--|------------|-------------|
| 2. Produzioni alimentari   | 4          | 7,7         |
| 3. Legno e arredo  | 2          | 3,8         |
| 6. Chimica   | 3          | 5,8         |
| 9. Edilizia  | 3          | 5,8         |
| <b>10. Meccanica, produzione e manutenzione di macchine, impiantistica</b> | <b>17</b>  | <b>32,7</b> |
| 11. Trasporti e logistica  | 1          | 1,9         |
| 12. Servizi di distribuzione commerciale                                   | 6          | 11,5        |
| 14. Servizi di informatica   | 1          | 1,9         |
| 15. Servizi di telecomunicazione e poste                                   | 3          | 5,8         |
| 18. Servizi di educazione, formazione e lavoro                             | 1          | 1,9         |
| 19. Servizi socio-sanitari   | 4          | 7,7         |
| 23. Servizi turistici  | 4          | 7,7         |
| 24. Area comune  | 3          | 5,8         |
| <b>Totale complessivo</b>  | <b>52</b>  | <b>100</b>  |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati IAL Lombardia

Infine, rispetto al tema della **certificazione delle competenze**, per il 30,3% delle azioni formative sul totale delle ore di formazione complessive del Piano essa è stata prevista, gestita secondo la procedura stabilita da Regione Lombardia. Il processo è stato garantito dal certificatore delle competenze (figura accreditata da Regione Lombardia) secondo gli strumenti ufficiali e attraverso la registrazione dell'azione formativa nel portale regionale [Finanziamenti On Line – Gefo](#) che permette di tracciare il percorso, i lavoratori coinvolti, le competenze acquisite al termine delle attività formative. **Inoltre, per tutte le azioni formative superiori a 24 ore – pari al 47,3% – è stata prevista una verifica degli apprendimenti.**

## 2. Obiettivi della ricerca, struttura della pubblicazione e strumentazione metodologica

L'obiettivo della presente pubblicazione, coerentemente con le aree tematiche caratterizzanti il Piano, è la realizzazione di un approfondimento riguardante il tema delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro con specifico riferimento alle dinamiche dell'innovazione ed ai processi produttivi, agli aspetti organizzativi e al fattore tecnologico quale driver del cambiamento.

La ricerca si sviluppa a partire da una ricognizione delle **trasformazioni in atto** riferite ai temi oggetto del Piano, ovvero la **qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, l'innovazione dell'organizzazione, la digitalizzazione dei processi aziendali** (capitolo 1). I temi sono affrontati con una chiave di lettura lavoristica e le tre direttrici del cambiamento sono state investigate attraverso un'analisi *desk* della letteratura scientifica di riferimento (nazionale ed internazionale) e della reportistica istituzionale sul tema <sup>(8)</sup>. In particolare, è stata esaminata la diffusione di forme di lavoro agile, quale esempio di trasformazione dell'organizzazione, abilitata dalla digitalizzazione dei processi e bruscamente accelerata dall'effetto dell'emergenza da Covid-19.

Il capitolo 2 è dedicato ad un'analisi degli **effetti disruptive generati dall'emergenza da Covid-19**, declinati con specifico riferimento al contesto italiano e, grazie ad un'indagine a grana fine, a quello lombardo. Le trasformazioni, individuate sia rispetto al mondo del lavoro in generale, che a livello aziendale sono state lette a partire dagli effetti generati dall'emergenza pandemica, nel tentativo di comprendere i principali ambiti del suo impattato.

La ricerca documentaria della letteratura e della reportistica di riferimento è stata successivamente integrata da informazioni raccolte nell'ambito di un round di **interviste semi-strutturate a un panel di testimoni privilegiati**, le cui principali risultanze sono illustrate nel capitolo 3, e da un **questionario on-line rivolto alle aziende aderenti al Piano** (capitolo 4) <sup>(9)</sup>. Ciò, con l'obiettivo di

---

<sup>(8)</sup> Questa fase della ricerca è stata implementata facendo ricorso allo strumento della c.d. *literature review*.

<sup>(9)</sup> Per implementare questo strumento metodologico il target di rispondenti è stato individuato all'interno delle aziende aderenti al Piano. Al fine di massimizzare l'efficacia in termini

rafforzare l'analisi qualitativa dedicata alle tre aree tematiche, agli effetti delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro, a livello aziendale e generati dall'emergenza da Covid-19 sulle imprese lombarde.

La pubblicazione termina con una sezione dedicata alle conclusioni contenenti le principali evidenze emerse, valorizzando in particolare l'apporto delle parti sociali e istituzionali intervistate e la coerenza tra gli orizzonti delle trasformazioni del lavoro in atto e gli obiettivi del Piano, verificando, inoltre se l'emergenza abbia o meno determinato l'accelerazione delle trasformazioni in esame o se ne abbia limitato l'implementazione nelle aziende lombarde.

### **3. Situazione e prospettive delle imprese lombarde nell'emergenza sanitaria Covid-19: una prima panoramica su gestione del personale, lavoro a distanza, comunicazione e collaborazione digitale**

Prima di procedere a una disamina dettagliata delle dinamiche occupazionali e della demografia d'impresa lette alla luce dell'impatto della pandemia in Italia e in Lombardia, e guardando alle tre aree tematiche di riferimento del Piano è opportuno tracciare una **panoramica delle misure di gestione del personale, di comunicazione e collaborazione digitale e di quelle specificamente dedicate al ricorso al lavoro a distanza adottate dalle imprese lombarde nella seconda metà del 2020 a seguito dell'emergenza da Covid-19**. Il presente paragrafo è stato realizzato grazie alle informazioni originali rilasciate dall'indagine Istat sulla situazione delle imprese durante e dopo l'emergenza sanitaria <sup>(10)</sup>.

---

sia qualitativi (qualità delle risposte) che quantitativi (numerosità dei rispondenti), questa attività è stata svolta in maniera collaborativa con il gruppo di lavoro di PTSCLAS.

<sup>(10)</sup> Cfr. ISTAT, *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, Istat Statistiche Report, [15 giugno 2020](#) e [14 dicembre 2020](#); ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#), Istat Statistiche Report, 4 febbraio 2022.

**Tabella 3** – Misure di gestione del personale adottate dall'impresa a seguito dell'emergenza da Covid-19 a giugno e dicembre 2020, Regione Lombardia e Italia (val. %, 2020)

| MISURE ADOTTATE DALLE IMPRESE  | GIUGNO 2020 |        | DICEMBRE 2020 |        |
|--|-------------|--------|---------------|--------|
|  | Lombardia   | Italia | Lombardia     | Italia |
| Introduzione del lavoro a distanza o <i>smart working</i> o estensione del personale coinvolto                 | <b>26</b>   | 21,3   | <b>14,3</b>   | 11,3   |
| Riduzione delle ore di lavoro o dei turni del personale  | <b>32,3</b> | 31     | <b>22,9</b>   | 22,6   |
| Aumento delle ore di lavoro o dei turni del personale  | <b>1</b>    | 1,2    | <b>1</b>      | 1,7    |
| Rimodulazione dei giorni di lavoro/aumento dei giorni di apertura  | <b>10,1</b> | 9,9    | <b>15,4</b>   | 15,4   |
| Utilizzo della CIG o strumenti analoghi  | <b>64,1</b> | 63,1   | <b>41,1</b>   | 41,8   |
| Ferie obbligatorie o altre misure temporanee per la riduzione dei costi  | <b>42,2</b> | 32,3   | <b>26,3</b>   | 21,3   |
| Riduzione del personale a tempo determinato o dei collaboratori esterni (i contratti non sono stati prorogati) | <b>6,9</b>  | 6,6    | <b>6,1</b>    | 7,5    |
| Riduzione del personale a tempo indeterminato (licenziamenti)  | <b>0,8</b>  | 0,7    | <b>0,8</b>    | 1,3    |
| Rinvio delle assunzioni previste   | <b>9,1</b>  | 12,2   | <b>10,1</b>   | 12,7   |
| Rinuncia a prendere lavoratori in somministrazione   | <b>3,4</b>  | 2,8    | <b>2,9</b>    | 2,4    |
| Assunzione di nuovo personale  | <b>1,3</b>  | 1,8    | <b>3,5</b>    | 4,3    |
| Formazione aggiuntiva del personale  | <b>9,4</b>  | 9,2    | <b>12,5</b>   | 13,4   |
| Nessuna misura   | <b>10,3</b> | 10,1   | <b>26,9</b>   | 24,4   |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19](#), Istat Statistiche Report, 15 giugno 2020, [Appendice statistica](#), tavola 6.B, e ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19](#), Istat Statistiche Report, 14 dicembre 2020, [Appendice statistica](#), tavola 7.B

La Lombardia dopo Piemonte (28,3%) e Friuli-Venezia Giulia (26,9) nell'anno 2020 risulta essere la Regione con la più alta percentuale di imprese che hanno fatto **ricorso al lavoro a distanza o allo *smart working*** durante la prima ondata di crisi pandemica. Elevato è stato anche il ricorso alle **ferie obbligatorie**

**per i dipendenti**, presumibilmente in virtù di una riduzione (o in alcuni casi sospensione) dell'attività produttiva: il dato nel primo periodo considerato si colloca ben dieci punti percentuali sopra la media nazionale, il terzo più alto dopo quello della Provincia di Trento (49,3%) e del Veneto (46,4%). In questo senso, è interessante collegare il dato all'evoluzione storica della pandemia e al fatto che il territorio lombardo è stato il primo ad essere colpito dalla diffusione del Covid-19, portando presumibilmente le imprese ad agire per contrastare il contagio ancor prima dell'adozione delle misure governative dettate dall'emergenza. Anche nel secondo periodo considerato (giugno-novembre 2020) il dato della Lombardia rimane il più alto dopo quello del Veneto (27,5%).

Il dato del ricorso alla **cassa integrazione guadagni (CIG)** si colloca vicino alla media nazionale, che nel primo periodo considerato vede al primo posto le imprese del Centro (68,1%) seguite da quelle del Nord-Ovest (64%), Sud (60,6%) e Nord-Est (60,1%). Sempre in riferimento all'anno 2020, può risultare sorprendente la bassa percentuale di aziende in Lombardia che hanno ridotto il proprio organico. **Il numero delle imprese che hanno ridotto il proprio personale a tempo determinato o dei collaboratori esterni è relativamente contenuto** (6,9%) e diminuisce nel secondo periodo considerato (6,1%), mentre **quasi nullo il dato dei licenziamenti** per tutto il corso dell'anno (0,8%): ha inciso, in questo senso, il blocco dei licenziamenti attuato dal Governo durante la crisi pandemica e prorogato fino a fine 2021, che ha mantenuto in essere i contratti di lavoro e, dall'altra parte, fornito alle aziende strumenti di sostegno al reddito (come la CIG) in grado di mitigare le conseguenze dello stop delle attività produttive e di vendita. Invero, la situazione di difficoltà delle imprese durante il periodo pandemico è ben evidenziata dalla **bassa percentuale di imprese che hanno assunto nuovo personale** nel periodo considerato, solamente 1,3% delle aziende lombarde rispetto al dato nazionale, che si attesta a 1,8% nella prima fase della pandemia; il dato raddoppia nel secondo periodo (3,5%), parallelamente alle parziali riaperture estive e all'uscita dalla fase più dura della pandemia. Più alto della media nazionale il dato delle **imprese in Lombardia che hanno rinunciato ad inserire lavoratori in somministrazione** (3,8%) e quello delle **imprese che non hanno adottato nessun tipo di misura** (10,3%). Infine, da sottolineare l'aumento della percentuale di **imprese che investe in formazione**, passando dal 9,4% al 12,5% (tabella 3).

L'Istat ha riproposto la stessa indagine a febbraio 2022, fotografando la situazione tra giugno e dicembre 2021 <sup>(1)</sup>. Le imprese lombarde, a distanza di un anno, mantengono in una buona percentuale, superiore alla media italiana, modalità di lavoro flessibili. **Torna a salire la percentuale di imprese che procede ad una riduzione di personale a tempo indeterminato (dopo la sostanziale immobilità del 2020) ma nello stesso tempo aumenta in proporzione il numero di imprese che amplia il proprio organico, attraverso lavoratori in somministrazione, a tempo determinato o indeterminato** (tabella 4).

**Tabella 4** – Misure di gestione del personale adottate dall'impresa da giugno a novembre 2021 a seguito dell'emergenza da Covid-19, Regione Lombardia e Italia (val. %, 2021)

| Misure adottate dalle imprese  | Lombardia | Italia |
|--|-----------|--------|
| Lavoro a distanza, <i>smart working</i> o telelavoro per tutto o parte del personale                           | 9         | 6,6    |
| Riduzione complessiva delle ore di lavoro  | 9,2       | 8,4    |
| Aumento complessivo delle ore di lavoro  | 3,7       | 2,8    |
| Utilizzo della CIG o di strumenti analoghi (FIS, Fondo solidarietà bilaterale artigianato, ecc.)               | 14,7      | 16     |
| Riduzione del personale a tempo determinato o dei collaboratori esterni (i contratti non sono stati prorogati) | 2,4       | 3,3    |
| Riduzione del personale a tempo indeterminato (licenziamenti o mancata sostituzione di uscite volontarie)      | 3,8       | 4,5    |
| Aumento dei lavoratori in somministrazione   | 2         | 1,5    |
| Aumento del personale a tempo determinato  | 5,8       | 6,5    |
| Aumento del personale a tempo indeterminato  | 3,9       | 3,6    |
| Nessuna delle misure precedenti  | 58,5      | 58,4   |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#), Istat Statistiche Report, 4 febbraio 2022, [Appendice statistica](#), tavola 3.B\_1

<sup>(1)</sup> ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#), 4 febbraio 2022, cit.

A livello nazionale, nella tabella 5 che segue è riportato il dato percentuale per ogni misura precedentemente considerata, suddiviso in base alle dimensioni per numero di addetti delle imprese, considerando quattro fasce ovvero micro-imprese (3-9 addetti), piccole imprese (10-49 addetti), medie imprese (50-249 addetti) e grandi imprese (250 e oltre). Le imprese sono state suddivise in base all'area geografica di appartenenza. Rispetto al confronto con la ripartizione geografica Nord-Ovest (in cui la Lombardia è inserita insieme a Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta) **in Lombardia risulta maggiore la percentuale di imprese che ha fatto ricorso al lavoro a distanza** (9% contro 8,5%) e che ha fatto ricorso a strumenti di sostegno al reddito come la CIG (14,7% contro il 13,9%). Anche **la riduzione complessiva dell'orario di lavoro risulta percentualmente maggiore** tra le imprese del territorio lombardo (9,2% contro 8,3%) mentre di poco inferiore la percentuale di imprese che ha ridotto il personale a tempo determinato (2,4% contro 2,6%). Di seguito, le stesse misure di gestione del personale sono misurate per classe di addetti e ripartizione geografica. Dal dato **emerge come le imprese di maggior dimensioni abbiano fatto un ricorso più intensivo al lavoro a distanza**. Tale situazione può essere spiegata, da una parte, dalla maggior capacità organizzativa e dagli strumenti che una grande impresa ha a disposizione; dall'altra, in base al settore produttivo di riferimento, considerando come piccole e medie imprese (PMI) siano più frequentemente impegnate in settori dove è difficile rinunciare alla dimensione spazio-fisica del lavoro (es. artigianato, edilizia, commercio, ecc.).

Molto alta risulta la percentuale di micro e piccole imprese che non ha adottato nessuna misura, sintomo di situazioni di criticità in molti casi non superabili da parte delle stesse imprese.

**Tabella 5** – Misure di gestione del personale adottate dall'impresa da giugno a novembre 2021 a seguito dell'emergenza da Covid-19 per ripartizione geografica e classe di addetti (val. %, 2021)

|                    | Lavoro a distanza, <i>smart working</i> o tele-lavoro per tutto o parte del personale | Riduzione complessiva delle ore di lavoro | Aumento complessivo delle ore di lavoro | Utilizzo della CIG o di strumenti analoghi (FIS, Fondo solidarietà bilaterale artigiano, ecc.) | Riduzione del personale a tempo determinato o dei collaboratori esterni (i contratti non sono stati prorogati) |
|--------------------|---|---|---|--|--|
| <b>NORD-OVEST</b>  | <b>8,5</b>  | <b>8,3</b>                                | <b>3,4</b>                              | <b>13,9</b>  | <b>2,6</b>   |
| <b>3-9</b>         | 4,7   | 9,3                                       | 2,3                                     | 13,5   | 2,4  |
| <b>10-49</b>       | 15  | 5,7                                       | 6,6                                     | 14,6   | 2,5  |
| <b>50-249</b>      | 41,1  | 4,1                                       | 7,9                                     | 14,5   | 5,6  |
| <b>250 e oltre</b> | 66,6  | 4,2                                       | 4,6                                     | 24,8   | 6,3  |
| <b>NORD-EST</b>    | <b>5,9</b>  | <b>7</b>                                  | <b>3,8</b>                              | <b>12,3</b>  | <b>3,7</b>   |
| <b>3-9</b>         | 3,9   | 7,4                                       | 2,9                                     | 11,9   | 3,5  |
| <b>10-49</b>       | 8,8   | 6,2                                       | 5,5                                     | 13   | 4,1  |
| <b>50-249</b>      | 27,9  | 4,9                                       | 10,1                                    | 14,6   | 5,1  |
| <b>250 e oltre</b> | 58,6  | 3,8                                       | 9,7                                     | 16,4   | 4,1  |
| <b>CENTRO</b>      | <b>6,8</b>  | <b>9,6</b>                                | <b>2,1</b>                              | <b>20</b>  | <b>3,6</b>   |
| <b>3-9</b>         | 4,7   | 10,3                                      | 1,9                                     | 19,6   | 3,4  |
| <b>10-49</b>       | 11,7  | 7,4                                       | 3,1                                     | 21,3   | 3,9  |
| <b>50-249</b>      | 29,9  | 6,3                                       | 4,1                                     | 24,9   | 5,3  |
| <b>250 e oltre</b> | 67,2  | 3,1                                       | 3                                       | 19,2   | 7,5  |
| <b>MEZZOGIORNO</b> | <b>4,9</b>  | <b>8,6</b>                                | <b>1,9</b>                              | <b>18,2</b>  | <b>3,4</b>   |
| <b>3-9</b>         | 4,2   | 8,9                                       | 1,7                                     | 17,7   | 3,3  |
| <b>10-49</b>       | 6,7   | 7,8                                       | 2,4                                     | 20,7   | 3,4  |
| <b>50-249</b>      | 17,2  | 6,2                                       | 3,7                                     | 19,7   | 7,3  |
| <b>250 e oltre</b> | 42,8  | 4,5                                       | 3,7                                     | 20,6   | 4,8  |
| <b>TOTALE</b>      | <b>6,6</b>  | <b>8,4</b>                                | <b>2,8</b>                              | <b>16</b>  | <b>3,3</b>   |
| <b>3-9</b>         | 4,4   | 9   | 2,2                                     | 15,7   | 3,1  |
| <b>10-49</b>       | 10,9  | 6,6                                       | 4,7                                     | 16,9   | 3,4  |

Il lavoro e le sue trasformazioni

|                    |      |     |     |      |     |
|--------------------|------|-----|-----|------|-----|
| <b>50-249</b>      | 31,4 | 5,1 | 7,1 | 17,3 | 5,7 |
| <b>250 e oltre</b> | 61,6 | 4   | 5,5 | 21   | 5,8 |

|                    | Riduzione del personale a tempo indeterminato (licenziamenti o mancata sostituzione di uscite volontarie) | Aumento dei lavoratori in somministrazione | Aumento del personale a tempo determinato | Aumento del personale a tempo indeterminato | Nessuna delle misure precedenti |
|--------------------|---|--|---|---|---------------------------------|
| <b>NORD-OVEST</b>  | <b>4,3</b>  | <b>2,1</b>                                 | <b>6,4</b>                                | <b>3,9</b>                                  | <b>59,2</b>                     |
| <b>3-9</b>         | 4,3   | 0,9  | 5   | 2,5   | 63,3                            |
| <b>10-49</b>       | 4,4   | 4,8  | 9,4                                       | 7,1   | 50,7                            |
| <b>50-249</b>      | 4,2   | 11,4                                       | 17,1                                      | 14,3  | 28,5                            |
| <b>250 e oltre</b> | 4   | 8,8  | 11,2                                      | 9,9   | 15,4                            |
| <b>NORD-EST</b>    | <b>4,7</b>  | <b>2,2</b>                                 | <b>6,9</b>                                | <b>3,3</b>                                  | <b>61</b>                       |
| <b>3-9</b>         | 4,6   | 0,7  | 5,2                                       | 2,1   | 64,6                            |
| <b>10-49</b>       | 4,6   | 5,5  | 11,3                                      | 6   | 53,2                            |
| <b>50-249</b>      | 5,6   | 13,3                                       | 16,4                                      | 13,3  | 33,4                            |
| <b>250 e oltre</b> | 3,4   | 14,5                                       | 11,4                                      | 9,3   | 21,3                            |
| <b>CENTRO</b>      | <b>4,1</b>  | <b>1,4</b>                                 | <b>6,8</b>                                | <b>3,7</b>                                  | <b>56,1</b>                     |
| <b>3-9</b>         | 3,8   | 0,5  | 5,3                                       | 2,8   | 59,2                            |
| <b>10-49</b>       | 5,5   | 4,2  | 11,8                                      | 7   | 46,7                            |
| <b>50-249</b>      | 4,9   | 5,8  | 15,3                                      | 6,4   | 33,8                            |
| <b>250 e oltre</b> | 3,2   | 5,7  | 17,3                                      | 6,5   | 18                              |
| <b>MEZZOGIORNO</b> | <b>5</b>  | <b>0,6</b>                                 | <b>6,1</b>                                | <b>3,6</b>                                  | <b>57,4</b>                     |
| <b>3-9</b>         | 5,1   | 0,3  | 5,1                                       | 3,1   | 58,8                            |
| <b>10-49</b>       | 5   | 1,5  | 10,7                                      | 5,6   | 51,4                            |
| <b>50-249</b>      | 3,9   | 3,4  | 12,3                                      | 5,3   | 47                              |
| <b>250 e oltre</b> | 2,4   | 5,9  | 8,7                                       | 8,6   | 31,4                            |
| <b>TOTALE</b>      | <b>4,5</b>  | <b>1,5</b>                                 | <b>6,5</b>                                | <b>3,6</b>                                  | <b>58,4</b>                     |
| <b>3-9</b>         | 4,5   | 0,6  | 5,2                                       | 2,7   | 61,4                            |
| <b>10-49</b>       | 4,8   | 4,1  | 10,7                                      | 6,4   | 50,7                            |

|                    |     |     |      |     |      |
|--------------------|-----|-----|------|-----|------|
| <b>50-249</b>      | 4,7 | 9,5 | 15,8 | 11  | 34   |
| <b>250 e oltre</b> | 3,5 | 9,3 | 12,1 | 8,9 | 19,5 |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#), Istat Statistiche Report, 4 febbraio 2022, [Appendice statistica](#), tavole 3.A\_1 e 3.A\_2

Come riportato, l'uso intensivo di misure di lavoro a distanza, *smart working* o telelavoro ha rappresentato uno dei principali elementi di novità che il Covid-19 ha portato all'interno del mondo del lavoro, nell'organizzazione aziendale e nel rapporto tra impresa e lavoratori. La **diffusa affermazione di forme di lavoro non vincolate dalla variabile dello spazio fisico di lavoro** sembra destinata a rimanere a livello strutturale all'interno delle imprese. Nella rilevazione Istat [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#) del 4 febbraio 2022 vengono indagati gli effetti riscontrati dalle imprese nell'anno 2021 in seguito all'introduzione di forme di lavoro a distanza, distinguendo tra quattro variabili che sono la produttività del lavoro, i costi operativi, l'efficienza nella gestione dei processi produttivi e investimenti nella formazione del personale.

In riferimento al contesto lombardo, il 19,4% delle imprese monitorate ha registrato un aumento della produttività del lavoro, a fronte del 16,8% che lamenta invece una riduzione: si tratta di un dato in linea con la rilevazione effettuata a livello nazionale, dove a segnalare un aumento della produttività sono soprattutto le grandi imprese (più di 250 addetti) con un 26,3%, mentre è nelle micro-imprese (3-9 addetti) che si riscontra la percentuale più alta del 20,3% di unità che lamentano una riduzione della produttività. Circa un quarto delle imprese lombarde (26,4%) segnala una diminuzione dei costi operativi a seguito dell'introduzione dello *smart working*, a fronte del 12,2% che invece riscontra un aumento di quest'ultimi. Lo *smart working* ha avuto dunque un impatto decisamente positivo dal punto di vista dei costi sostenuti dall'impresa per svolgere la propria attività: un dato confermato anche a livello nazionale dove la differenza è ancor più accentuata, con solamente il 9,7% delle aziende che segnala un aumento dei costi a fronte del 27,7% delle imprese che beneficia di un alleggerimento.

Decisamente negativo risulta il dato riguardo l'efficienza nella gestione dei processi produttivi, che aumenta solo per 9,7% delle imprese lombarde mentre

diminuisce per il 23,2%: in base al riscontro delle imprese, la presenza fisica nel luogo di lavoro risulta ancora indispensabile. Il dato è confermato a livello nazionale (11,9% delle imprese registra un aumento, il 22,1% una diminuzione) e, a livello settoriale, risulta molto più accentuato per industria e costruzioni <sup>(12)</sup>.

Un ulteriore risvolto della crisi pandemica è stato la **diffusione di strumenti e metodologie di comunicazione e collaborazione digitale**, direttamente legati al fenomeno dello *smart working*.

La rilevazione Istat pubblicata a dicembre 2020 ha analizzato il livello di confidenza e di utilizzo delle aziende con strumenti e metodi digitali delle imprese lombarde in relazione al contesto italiano, i cui risultati sono riportati nella tabella 6.

**Tabella 6** – Conseguenze dell'emergenza da Covid-19 sulle modalità di comunicazione e collaborazione digitale, Regione Lombardia e Italia (val. %, 2020)

|   | Lombardia                         |                                     |                                     |                            |              | Italia                            |                                     |                                     |                            |              |
|---|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|
|   | Già presente prima dell'emergenza | Migliorata a seguito dell'emergenza | Introdotta a seguito dell'emergenza | Prevista nel prossimo anno | Non prevista | Già presente prima dell'emergenza | Migliorata a seguito dell'emergenza | Introdotta a seguito dell'emergenza | Prevista nel prossimo anno | Non prevista |
| Infrastrutture e hardware per il lavoro a distanza (servizi cloud, virtualizzazione delle postazioni di lavoro, ecc.) | 10,2                              | 8,9                                 | 6                                   | 2,4                        | 72,5         | 9,8                               | 8,1                                 | 5,9                                 | 3,4                        | 72,9         |
| Applicazioni e soluzioni collaborative web per la gestione di progetti e per il monitoraggio remoto dei processi      | 6                                 | 5,3                                 | 4,9                                 | 2,9                        | 80,9         | 6                                 | 5                                   | 4,9                                 | 3,3                        | 80,8         |
| Apparecchiature per il lavoro a distanza, <i>smart working</i> , telelavoro (laptop, tablet, terminali mobili, ecc.)  | 10,4                              | 7,5                                 | 7,1                                 | 4,5                        | 70,5         | 10,3                              | 7,2                                 | 6,3                                 | 4,7                        | 71,5         |

<sup>(12)</sup> Cfr. ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#), 4 febbraio 2022, cit., [Appendice statistica](#), tavola 5.B\_1.

## Introduzione

|   |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |
|---|------|------|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|------|
| Connessione a internet mediante fibra ottica a banda ultra-larga                          | 45,9 | 3,8  | 1,4 | 5,9 | 43,1 | 46,2 | 4   | 1,5 | 6,6 | 41,7 |
| Connessione a internet in mobilità  | 40,2 | 6,7  | 3,3 | 2,4 | 47,4 | 41,7 | 6,7 | 2,9 | 2,6 | 46   |
| Comunicazione interna aziendale digitalizzata (video-conferenze, instant messaging, ecc.) | 11,3 | 10,2 | 8,9 | 1,2 | 68,4 | 41,7 | 6,7 | 2,9 | 2,6 | 46   |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19](#), Istat Statistiche Report, 14 dicembre 2020, [Appendice statistica](#), tavole 14.B\_1 e 14.B\_2

Nella tabella che segue (tabella 7) le stesse variabili sono declinate a livello nazionale in base alle dimensioni dell'impresa e all'area geografica di appartenenza.

**Tabella 7** – Conseguenze dell'emergenza da Covid-19 sulle modalità di comunicazione e collaborazione digitale per ripartizione geografica e classe di addetti (val. %, 2020)

|                    | Connessione a internet mediante fibra ottica a banda ultra-larga |                                     |                                     |                            |              | Connessione a internet in mobilità |                                     |                                     |                            |              |
|--------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|
|                    | Già presente prima dell'emergenza                                | Migliorata a seguito dell'emergenza | Introdotta a seguito dell'emergenza | Prevista nel prossimo anno | Non prevista | Già presente prima dell'emergenza  | Migliorata a seguito dell'emergenza | Introdotta a seguito dell'emergenza | Prevista nel prossimo anno | Non prevista |
| <b>NORD-OVEST</b>  | <b>44,9</b>  | <b>3,9</b>                          | <b>1,5</b>                          | <b>5,5</b>                 | <b>44,2</b>  | <b>40,8</b>                        | <b>7,3</b>                          | <b>3,3</b>                          | <b>2,3</b>                 | <b>46,4</b>  |
| <b>3-9</b>         | 42,8   | 3,2                                 | 1,4                                 | 5,1                        | 47,5         | 39,9                               | 6                                   | 3                                   | 2,4                        | 48,7         |
| <b>10-49</b>       | 49,5   | 5,3                                 | 1,8                                 | 7,5                        | 35,9         | 41,1                               | 10,2                                | 3,9                                 | 2,1                        | 42,6         |
| <b>50-249</b>      | 65,4   | 9,4                                 | 2,1                                 | 4,5                        | 18,6         | 58,6                               | 18,4                                | 5,8                                 | 1,6                        | 15,6         |
| <b>250 e oltre</b> | 74,4   | 11,7                                | 0,8                                 | 1,6                        | 11,5         | 65,3                               | 22                                  | 4                                   | 0,3                        | 8,3          |
| <b>NORD-EST</b>    | <b>44,1</b>  | <b>3,3</b>                          | <b>1,8</b>                          | <b>7,5</b>                 | <b>43,4</b>  | <b>39</b>                          | <b>6</b>                            | <b>3</b>                            | <b>1,9</b>                 | <b>50</b>    |
| <b>3-9</b>         | 40,9   | 2,8                                 | 1,8                                 | 7                          | 47,5         | 37,2                               | 4,9                                 | 2,3                                 | 1,8                        | 53,8         |
| <b>10-49</b>       | 52,6   | 4,4                                 | 1,7                                 | 9,5                        | 31,8         | 43,6                               | 8,2                                 | 5,4                                 | 2,3                        | 40,5         |
| <b>50-249</b>      | 66,7   | 8,6                                 | (c)                                 | 4,6                        | 19,3         | 52,7                               | 18,2                                | 5,1                                 | 1,7                        | 22,3         |
| <b>250 e oltre</b> | 74,1   | 9,5                                 | (c)                                 | 4,1                        | 12,1         | 59,7                               | 28,6                                | 1,4                                 | 0,9                        | 9,4          |
| <b>CENTRO</b>      | <b>46,1</b>  | <b>3,8</b>                          | <b>1,3</b>                          | <b>6,6</b>                 | <b>42,2</b>  | <b>43,3</b>                        | <b>5,9</b>                          | <b>3,1</b>                          | <b>2,6</b>                 | <b>45,2</b>  |
| <b>3-9</b>         | 43,4   | 3,6                                 | 1,3                                 | 6,5                        | 45,1         | 41,9                               | 4,9                                 | 2,8                                 | 2,7                        | 47,6         |
| <b>10-49</b>       | 54,6   | 4,1                                 | 1,6                                 | 7,1                        | 32,6         | 47                                 | 9,1                                 | 3,9                                 | 2,1                        | 37,8         |

Il lavoro e le sue trasformazioni

|                    |             |            |            |            |             |             |            |            |            |             |
|--------------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|
| <b>50-249</b>      | 69,1        | 6,6        | (c)        | 5,9        | 17,3        | 58,2        | 14,4       | 4,4        | 2          | 21,1        |
| <b>250 e oltre</b> | 72,7        | 12         | (c)        | 2,4        | 12,8        | 64,3        | 20         | 3,6        | 1          | 11,1        |
| <b>MEZZOGIORNO</b> | <b>49,7</b> | <b>5,1</b> | <b>1,3</b> | <b>7</b>   | <b>36,9</b> | <b>44</b>   | <b>7,2</b> | <b>2,3</b> | <b>3,7</b> | <b>42,8</b> |
| <b>3-9</b>         | 48,1        | 5          | 1,2        | 6,9        | 38,7        | 43,2        | 6,8        | 2,3        | 3,8        | 43,9        |
| <b>10-49</b>       | 56,2        | 5,4        | 1,5        | 7,8        | 29,1        | 46,8        | 8,8        | 2,8        | 3,2        | 38,4        |
| <b>50-249</b>      | 68,8        | 8,6        | 1,1        | 5,2        | 16,3        | 56,3        | 12,2       | 3          | 3,5        | 25          |
| <b>250 e oltre</b> | 74,1        | 6,1        | 0,8        | 4,4        | 14,6        | 62,3        | 16,5       | 3          | 3,1        | 15,2        |
| <b>TOTALE</b>      | <b>46,2</b> | <b>4</b>   | <b>1,5</b> | <b>6,6</b> | <b>41,7</b> | <b>41,7</b> | <b>6,7</b> | <b>2,9</b> | <b>2,6</b> | <b>46</b>   |
| <b>3-9</b>         | 43,9        | 3,7        | 1,4        | 6,3        | 44,6        | 40,6        | 5,7        | 2,6        | 2,7        | 48,3        |
| <b>10-49</b>       | 52,8        | 4,8        | 1,7        | 8          | 32,7        | 44,2        | 9,2        | 4,1        | 2,4        | 40,2        |
| <b>50-249</b>      | 67          | 8,5        | 1,4        | 4,9        | 18,2        | 56,5        | 16,6       | 4,9        | 2          | 20          |
| <b>250 e oltre</b> | 74          | 10,5       | 0,5        | 2,7        | 12,3        | 63,3        | 22,7       | 3,1        | 1          | 10          |

|                    | Comunicazione interna aziendale digitalizzata |                                     |                                     |                            |              | Infrastrutture e hardware per il lavoro a distanza |                                     |                                     |                            |              |
|--------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|
|                    | Già presente prima dell'emergenza             | Migliorata a seguito dell'emergenza | Introdotta a seguito dell'emergenza | Prevista nel prossimo anno | Non prevista | Già presente prima dell'emergenza                  | Migliorata a seguito dell'emergenza | Introdotta a seguito dell'emergenza | Prevista nel prossimo anno | Non prevista |
| <b>NORD-OVEST</b>  | <b>10,7</b>                                   | <b>11,1</b>                         | <b>9,6</b>                          | <b>1,2</b>                 | <b>67,5</b>  | <b>10,4</b>  | <b>9</b>                            | <b>6,3</b>                          | <b>2,6</b>                 | <b>71,8</b>  |
| <b>3-9</b>         | 9,1   | 8,2                                 | 7,5                                 | 1,2                        | 74           | 9  | 6,6                                 | 4,5                                 | 2,4                        | 77,6         |
| <b>10-49</b>       | 13,5  | 17,1                                | 16,1                                | 1,4                        | 51,9         | 13,2   | 13,4                                | 12,2                                | 3,3                        | 57,8         |
| <b>50-249</b>      | 27,9  | 40,6                                | 18,7                                | 0,8                        | 11,9         | 23,9   | 34,6                                | 14,7                                | 3                          | 23,8         |
| <b>250 e oltre</b> | 39,5  | 45,4                                | 11,2                                | 0,2                        | 3,7          | 29,3   | 47                                  | 11,3                                | 1                          | 11,4         |
| <b>NORD-EST</b>    | <b>8,7</b>                                    | <b>8,9</b>                          | <b>9,8</b>                          | <b>1,5</b>                 | <b>71,1</b>  | <b>8,2</b>   | <b>7,3</b>                          | <b>6,3</b>                          | <b>3,1</b>                 | <b>75,1</b>  |
| <b>3-9</b>         | 7   | 5,9                                 | 7,4                                 | 1,4                        | 78,3         | 6,7  | 4,9                                 | 4,4                                 | 2,6                        | 81,2         |
| <b>10-49</b>       | 13,1  | 15,4                                | 16,5                                | 2,1                        | 52,9         | 11,7   | 12,2                                | 11,8                                | 5                          | 59,3         |
| <b>50-249</b>      | 20,5  | 39,1                                | 23,9                                | 1                          | 15,5         | 19,7   | 30,3                                | 16,4                                | 2,8                        | 30,8         |
| <b>250 e oltre</b> | 30,6  | 50,7                                | 13,9                                | 0,7                        | 4,1          | 26,2   | 48,2                                | 10,5                                | 2,6                        | 12,5         |
| <b>CENTRO</b>      | <b>11,9</b>                                   | <b>10,1</b>                         | <b>8,8</b>                          | <b>1,8</b>                 | <b>67,3</b>  | <b>10,1</b>  | <b>7,3</b>                          | <b>6</b>                            | <b>3,2</b>                 | <b>73,4</b>  |
| <b>3-9</b>         | 10,8  | 7,9                                 | 7,3                                 | 1,9                        | 72,1         | 8,7  | 5,6                                 | 4,8                                 | 2,8                        | 77,9         |
| <b>10-49</b>       | 15,5  | 16                                  | 14,1                                | 1,5                        | 52,9         | 14,7   | 11,8                                | 9,8                                 | 4,4                        | 59,3         |
| <b>50-249</b>      | 21,8  | 39,4                                | 18,3                                | 1,4                        | 19,1         | 19,9   | 28,7                                | 15                                  | 4,7                        | 31,8         |
| <b>250 e oltre</b> | 32  | 49,4                                | 12,2                                | 0,4                        | 6            | 27,2   | 43,3                                | 9,8                                 | 2,1                        | 17,6         |
| <b>MEZZOGIORNO</b> | <b>12,5</b>                                   | <b>10,6</b>                         | <b>8,4</b>                          | <b>2,5</b>                 | <b>66,1</b>  | <b>10,4</b>  | <b>8,3</b>                          | <b>4,9</b>                          | <b>4,9</b>                 | <b>71,6</b>  |

## Introduzione

|                    |           |             |            |            |             |            |            |            |            |             |
|--------------------|-----------|-------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| <b>3-9</b>         | 11,6      | 9           | 7,6        | 2,4        | 69,4        | 9,5        | 7,3        | 4,3        | 4,7        | 74,2        |
| <b>10-49</b>       | 15,8      | 16,5        | 11,9       | 2,8        | 53          | 13,6       | 12,2       | 7          | 5,8        | 61,5        |
| <b>50-249</b>      | 29,3      | 30,5        | 17         | 2,8        | 20,4        | 25         | 22,8       | 10,7       | 5,3        | 36,2        |
| <b>250 e oltre</b> | 31,1      | 39,5        | 17,6       | 0,9        | 10,9        | 23,1       | 38,1       | 11,4       | 3,8        | 23,6        |
| <b>TOTALE</b>      | <b>11</b> | <b>10,2</b> | <b>9,1</b> | <b>1,7</b> | <b>67,9</b> | <b>9,8</b> | <b>8,1</b> | <b>5,9</b> | <b>3,4</b> | <b>72,9</b> |
| <b>3-9</b>         | 9,7       | 7,8         | 7,5        | 1,7        | 73,3        | 8,6        | 6,2        | 4,5        | 3,2        | 77,6        |
| <b>10-49</b>       | 14,3      | 16,3        | 14,9       | 1,9        | 52,6        | 13,2       | 12,5       | 10,5       | 4,5        | 59,3        |
| <b>50-249</b>      | 25        | 38,3        | 19,8       | 1,3        | 15,7        | 22,2       | 30,3       | 14,6       | 3,6        | 29,3        |
| <b>250 e oltre</b> | 34,8      | 46,8        | 12,9       | 0,4        | 5,1         | 27,3       | 45,6       | 10,8       | 1,9        | 14,3        |

|                    | Applicazioni e soluzioni collaborative per la gestione di progetti e per il monitoraggio da remoto dei processi |                                     |                                     |                            |              | Apparecchiature per il lavoro a distanza, smart working, telelavoro (laptop, tablet, terminali mobili, ecc.) |                                     |                                     |                            |              |
|--------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|
|                    | Già presente prima dell'emergenza   | Migliorata a seguito dell'emergenza | Introdotta a seguito dell'emergenza | Prevista nel prossimo anno | Non prevista | Già presente prima dell'emergenza  | Migliorata a seguito dell'emergenza | Introdotta a seguito dell'emergenza | Prevista nel prossimo anno | Non prevista |
| <b>NORD-OVEST</b>  | <b>5,9</b>  | <b>5,1</b>                          | <b>5,5</b>                          | <b>2,5</b>                 | <b>81</b>    | <b>11</b>  | <b>7,4</b>                          | <b>7,5</b>                          | <b>4,3</b>                 | <b>69,7</b>  |
| <b>3-9</b>         | 4,8   | 3,4                                 | 4,2                                 | 2,4                        | 85,2         | 9,9  | 4,6                                 | 6                                   | 4,2                        | 75,2         |
| <b>10-49</b>       | 7,5   | 7,9                                 | 9,1                                 | 2,8                        | 72,7         | 13,4   | 13,1                                | 11,4                                | 4,7                        | 57,3         |
| <b>50-249</b>      | 19,2  | 24,8                                | 13,9                                | 3,9                        | 38,2         | 21,9   | 36,9                                | 16,5                                | 4                          | 20,6         |
| <b>250 e oltre</b> | 29  | 36,5                                | 14,5                                | 1,9                        | 18,1         | 28,1   | 49                                  | 13,8                                | 1,3                        | 7,8          |
| <b>NORD-EST</b>    | <b>5,2</b>  | <b>4,4</b>                          | <b>4,5</b>                          | <b>3,3</b>                 | <b>82,7</b>  | <b>10,1</b>  | <b>7,2</b>                          | <b>6,5</b>                          | <b>4</b>                   | <b>72,2</b>  |
| <b>3-9</b>         | 4,3   | 2,6                                 | 3,3                                 | 3                          | 86,7         | 9,1  | 4,7                                 | 4,7                                 | 3,6                        | 77,9         |
| <b>10-49</b>       | 6,9   | 7,7                                 | 7,3                                 | 4,2                        | 73,8         | 12,9   | 12,3                                | 11,3                                | 5,5                        | 58           |
| <b>50-249</b>      | 13,5  | 23,7                                | 15,5                                | 3,4                        | 43,9         | 16,4   | 34,1                                | 18,2                                | 3,7                        | 27,6         |
| <b>250 e oltre</b> | 24,4  | 41,6                                | 12,9                                | 2,2                        | 19           | 22,9   | 52,3                                | 13,3                                | 2,6                        | 8,9          |
| <b>CENTRO</b>      | <b>6</b>  | <b>4,9</b>                          | <b>4,5</b>                          | <b>2,9</b>                 | <b>81,7</b>  | <b>10,1</b>  | <b>6,7</b>                          | <b>6,3</b>                          | <b>4,3</b>                 | <b>72,5</b>  |
| <b>3-9</b>         | 4,9   | 3,5                                 | 3,9                                 | 2,8                        | 84,9         | 8,7  | 5                                   | 5,5                                 | 4,1                        | 76,7         |
| <b>10-49</b>       | 9,3   | 8,8                                 | 6,3                                 | 3,6                        | 72,1         | 14,5   | 11,3                                | 8,9                                 | 5,3                        | 60           |
| <b>50-249</b>      | 14,6  | 21,2                                | 11,4                                | 2,4                        | 50,4         | 19,9   | 29,6                                | 15,9                                | 3,5                        | 31,1         |
| <b>250 e oltre</b> | 23,4  | 37,3                                | 10,7                                | 2,7                        | 25,9         | 27,2   | 44,8                                | 11,7                                | 2,8                        | 13,4         |
| <b>MEZZOGIORNO</b> | <b>6,9</b>  | <b>5,6</b>                          | <b>4,8</b>                          | <b>4,7</b>                 | <b>78</b>    | <b>9,7</b>   | <b>7,5</b>                          | <b>4,8</b>                          | <b>6</b>                   | <b>72</b>    |
| <b>3-9</b>         | 6,4   | 4,9                                 | 4,4                                 | 4,5                        | 79,8         | 9,1  | 6,5                                 | 4,2                                 | 5,9                        | 74,3         |
| <b>10-49</b>       | 8,9   | 8,4                                 | 5,9                                 | 5,5                        | 71,2         | 11,8   | 10,9                                | 7,1                                 | 7,1                        | 63,1         |

## Il lavoro e le sue trasformazioni

|                    |          |          |            |            |             |             |            |            |            |             |
|--------------------|----------|----------|------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|
| <b>50-249</b>      | 15,1     | 17,1     | 10,6       | 3,7        | 53,4        | 21,6        | 23,3       | 10,4       | 4,9        | 39,7        |
| <b>250 e oltre</b> | 18,2     | 27,4     | 15,9       | 3,7        | 34,8        | 20,6        | 39,1       | 15,9       | 4          | 20,4        |
| <b>TOTALE</b>      | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>4,9</b> | <b>3,3</b> | <b>80,8</b> | <b>10,3</b> | <b>7,2</b> | <b>6,3</b> | <b>4,7</b> | <b>71,5</b> |
| <b>3-9</b>         | 5,1      | 3,6      | 4          | 3,2        | 84          | 9,3         | 5,2        | 5,1        | 4,5        | 75,9        |
| <b>10-49</b>       | 8        | 8,1      | 7,4        | 3,9        | 72,6        | 13,2        | 12         | 10         | 5,6        | 59,3        |
| <b>50-249</b>      | 16,1     | 22,6     | 13,3       | 3,4        | 44,6        | 20          | 32,5       | 15,8       | 4          | 27,7        |
| <b>250 e oltre</b> | 25,4     | 36,9     | 13,5       | 2,4        | 21,8        | 25,6        | 47,9       | 13,5       | 2,2        | 10,7        |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#), Istat Statistiche Report, 4 febbraio 2022, [Appendice statistica](#), tavole 14.A\_1 e 14.B\_2

Dai dati della tabella 7, risulta evidente il gap nei processi di digitalizzazione dell'attività produttiva tra le grandi imprese e le piccole e piccolissime imprese, dove quest'ultime presentano dati significativamente inferiori per tutti gli indicatori. Elevato è il numero delle micro-imprese (3-9 addetti) che non prevedono l'introduzione di infrastrutture e hardware per il lavoro a distanza (77,6%), né applicazioni e soluzioni collaborative per la gestione di progetti e per il monitoraggio da remoto dei processi (84%), a fronte del 14,6% delle grandi imprese nel primo caso e del 21,8% nel secondo. Sebbene tali differenze si possano ricondurre in parte alla percentuale di imprese artigiane o a conduzione familiare che caratterizzano la classe delle imprese tra i 3 e i 9 addetti, l'assenza di processi di digitalizzazione a più livelli rischia di essere un ulteriore fattore di indebolimento per quella fascia di piccole e piccolissime realtà che caratterizza strutturalmente il tessuto economico-produttivo lombardo e italiano.

## Capitolo 1.

# Le dimensioni della trasformazione: innovazione e digitalizzazione

### 1. L'impatto dell'innovazione tecnologica sul mondo del lavoro

I radicali cambiamenti in atto nel mondo del lavoro moderno sono l'oggetto degli studi di numerosi organismi e centri di ricerca internazionali <sup>(1)</sup>.

Molti studiosi, soprattutto in campo economico, hanno sottolineato che le tendenze che contribuiscono a questi sviluppi sono molteplici, e di diversa natura: tra le stesse, per esempio, sono incluse le trasformazioni demografiche <sup>(2)</sup>, i cambiamenti climatici e la conseguente “transizione verde”, la globalizzazione, il progresso tecnologico e l'innovazione dei processi produttivi.

Lungi dal volere fornire una panoramica globale di tali fattori, **all'interno della presente ricerca ci si concentrerà prevalentemente sul fattore del progresso tecnologico, il quale, come è noto, ha tradizionalmente avuto un forte impatto sulle trasformazioni relative all'organizzazione del lavoro e non solo.**

Si pensi, ad esempio, alle innovazioni tecnologiche connaturate all'avvento dell'industrializzazione, le quali hanno consentito non solo il progressivo

---

<sup>(1)</sup> Si veda, in questo senso, WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION, *The Future of Work. White Paper from the employment & recruitment industry*, in *Boll. ADAPT*, 2016, n. 31, oppure WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, *ivi*, n. 2.

<sup>(2)</sup> Tra cui la più evidente è il progressivo invecchiamento della popolazione. Per un approfondimento sul tema, si veda, ad es., C. HARASTY, M. OSTERMEIER, *Population Ageing: Alternative measures of dependency and implications for the future of work*, ILO Working Paper, 2020, n. 5.

affermarsi di «modelli di produzione e consumo» <sup>(3)</sup> inimmaginabili fino a pochi decenni prima, ma hanno avuto significativi impatti anche a livello sociale. Utilizzando un caso celebre, si può per esempio affermare come l'introduzione dell'orologio meccanico <sup>(4)</sup> all'interno della produzione industriale abbia contribuito a plasmare il modello sociale dei Paesi occidentali nella prima metà del '900: un modello in cui «tutti si alzavano alla medesima ora, tutti uniformati negli orari giornalieri, settimanali, annui» e si pensava che «la vita lavorativa si svolgesse su tutto l'orario giornaliero per tutti i giorni feriali della settimana in tutti i mesi lavorativi dell'anno, fino alla pensione» <sup>(5)</sup>.

Situazione, questa, progressivamente venuta meno proprio con le innovazioni legate alla nuova organizzazione dell'impresa post-fordista <sup>(6)</sup>, la quale, grazie all'«informatizzazione» e all'«automazione» del processo produttivo ha contribuito a ridurre progressivamente quella standardizzazione delle attività, dei luoghi e dei tempi di lavoro che connotava il sistema precedente e il suo corrispondente modello sociale.

**È innegabile, tuttavia, come negli ultimi decenni il progresso tecnologico si sia sviluppato con una velocità mai vista prima, tale da aprire a scenari inediti e, secondo alcuni, alla possibilità di una vera e propria «rivoluzione» per quanto riguarda le tradizionali coordinate del lavoro moderno.**

---

<sup>(3)</sup> La definizione è di A. ACCORNERO, *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori*, in *QRS*, 2001, n. 1.

<sup>(4)</sup> Si veda, *ex multis*, L. MUMFORD, *Technics and Civilization*, Harcourt, Brace and Company, 1934, p. 14. L'A. afferma che «the clock, not the steam engine, [was] the key machine of the industrial age».

<sup>(5)</sup> A. ACCORNERO, *Il lavoro come ideologia*, il Mulino, 1980, p. 36.

<sup>(6)</sup> Una delle esperienze industriali che ha contribuito in maggior misura a evidenziare i limiti del modello taylor-fordista è senza dubbio il Toyota Production System (TPS) ideato dall'ingegnere Taiichi Ōhno e implementato stabilmente nell'azienda automobilistica giapponese intorno alla metà del secolo scorso. Tale sistema di «*lean production*» (produzione snella) consentiva infatti all'impresa di adattarsi molto velocemente alle oscillazioni del mercato assecondando le preferenze dei consumatori. Il c.d. «toyotismo» è descritto nel dettaglio dallo stesso Ōhno nel volume *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, 2004.

Si pensi, per esempio, al settore della manifattura, il quale ha subito rilevanti trasformazioni in seguito alla diffusione dei processi produttivi legati a Industria 4.0 <sup>(7)</sup>, basati su automazione, digitalizzazione, interconnessione dei macchinari: alcuni report pubblicati dall'International Labour Organization (ILO) puntualizzano come strumenti legati alla digitalizzazione, come ad esempio l'intelligenza artificiale o la tecnologia *blockchain*, abbiano il potenziale di aiutare le imprese manifatturiere a migliorare le proprie catene del valore, la loro visibilità nelle catene di fornitura, e ridurre i rischi legati alla produzione <sup>(8)</sup>.

L'introduzione di tecnologie digitali all'interno dei processi produttivi, tuttavia, non è certamente un elemento che riguarda unicamente le imprese manifatturiere, ma è un fattore che influenza tutti i settori dell'economia globale. **Rappresenta opinione comune, infatti, che l'adozione delle tecnologie digitali da parte delle imprese abbia il potenziale per migliorare la qualità dei loro servizi e prodotti, nonché per aumentarne la competitività: le aziende lombarde intervistate nel contesto della presente ricerca hanno identificato la digitalizzazione come l'elemento che risulta maggiormente impattante sull'ambito dell'organizzazione del lavoro** (capitolo 4, § 2, *Le trasformazioni del lavoro e l'innovazione dei processi organizzativi*).

Dall'altra parte, tuttavia, numerosi report e letteratura internazionale si concentrano sugli effetti negativi sull'occupazione causati dalla digitalizzazione, dipingendo foschi scenari per le professioni *low-skilled* del settore manifatturiero e non solo. Gli sviluppi legati all'intelligenza artificiale e al *machine learning*

---

<sup>(7)</sup> Da un punto di vista storico, il termine "Industria 4.0" è stato utilizzato per la prima volta in Germania (*Industrie 4.0*) alla Hannover Messe del 2011. In quell'occasione, il Presidente di Acatech (l'Accademia tedesca di Scienze e Ingegneria) Kagermann presentò i primi risultati di un gruppo di lavoro chiamato Platform Industrie 4.0 nato dalla volontà delle maggiori associazioni di imprese (BITKMO, VDMA e ZVEI) per raccogliere il consenso di 6.000 imprese (così H. KAGERMANN, W.-D. LUKAS, W. WAHLSTER, *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*, in *VDI nachrichten*, 2011, n. 13). In seguito, nel 2013, è stato pubblicato un rapporto dettagliato con le raccomandazioni per l'attuazione dell'iniziativa strategica *Industrie 4.0*, il quale definisce l'Industria 4.0 come il risultato dell'«introduzione dell'Internet delle cose e dei servizi nel contesto manifatturiero» (H. KAGERMANN, W.-D. LUKAS, W. WAHLSTER, J. HELBIG, *Securing the future of German manufacturing industry. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group*, Forschungsunion, Acatech, 2013, p. 5).

<sup>(8)</sup> ILO, *Changing demand for skills in digital economies and societies. Literature review and case studies from low- and middle-income countries*, 2021, p. 69.

pongono a rischio di automatizzazione non solo le mansioni routinarie e ripetitive, ma anche quelle mansioni tradizionalmente note per richiedere complessi processi decisionali, creatività e capacità di *problem solving*, e/o presenza fisica e destrezza manuale: esempi in tal senso sono la diagnosi medica, la pulizia, la guida, nonché le mansioni legate al settore educativo <sup>(9)</sup>. Un celebre paper del 2013 affermava addirittura che le innovazioni legate al *machine learning* avrebbero reso circa metà dell'occupazione statunitense ad alto rischio di automatizzazione nel prossimo futuro <sup>(10)</sup>.

## 2. L'importanza delle competenze digitali

**In questo scenario, l'incremento del livello di competenze all'interno della forza lavoro, tali da permettere l'acquisizione di consapevolezza e dimestichezza con i nuovi processi produttivi, acquisisce rilevanza fondamentale al fine di consentire un corretto sfruttamento delle potenzialità offerte dall'innovazione tecnologica e digitale, ma anche per rimanere al passo con le trasformazioni del mercato del lavoro e della natura delle professioni.**

Le tecnologie digitali menzionate nel precedente paragrafo, ad esempio, stanno già trasformando i processi produttivi delle industrie manifatturiere, il che ha un evidente effetto sulla richiesta di competenze dei lavoratori: secondo la letteratura che si è occupata del tema, le competenze digitali richieste ai lavoratori 4.0 oggi vanno da una «alfabetizzazione ICT di base» a «capacità di programmazione avanzate» <sup>(11)</sup>.

Tuttavia, secondo l'ILO, anche molte delle mansioni che tradizionalmente non prevedono il possesso, da parte dei lavoratori, nemmeno di un livello minimo di competenze digitali, potrebbero subire una radicale trasformazione nel prossimo futuro: per esempio, grazie ai rilevanti investimenti nel campo delle c.d. “tecnologie assistive” la natura del lavoro di cura del futuro sarà fortemente influenzata dall'innovazione tecnologica, con un conseguente aumento del

---

<sup>(9)</sup> Ivi, p. 26.

<sup>(10)</sup> C.B. FREY, M.A. OSBORNE, [\*The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization?\*](#), Oxford Martin School, 2013.

<sup>(11)</sup> G. KARACAY, *Talent Development for Industry 4.0*, in A. USTUNDAG, E. CEVIKCAN (a cura di), *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*, Springer, 2018, p. 127.

livello di competenze digitali richieste a coloro svolgono professioni afferenti a tale settore.

Allo stesso tempo, si prevede che la domanda per i profili specialistici legati al mondo del digitale (come, ad esempio, esperti di automazione dei processi e *cybersecurity*, ingegneri del software, ingegneri robotici, ecc.) salirà notevolmente, nel momento in cui l'uso dei più avanzati strumenti legati all'innovazione tecnologica diventerà sempre più comune <sup>(12)</sup>.

Al fine di comprendere al meglio le suggestioni legate al futuro del mondo del lavoro appena descritte, è a questo punto necessario chiarire la definizione di “competenze digitali”: operazione non immediata, dato che il contenuto di tale concetto non è unanimemente condiviso da letteratura e reportistica internazionali.

Per quanto attiene al contesto europeo, lo European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop), le definisce come «abilità di usare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione digitale». In questo contesto, sono definite “abilità di base” l'uso del computer per recuperare, valutare, archiviare, produrre, presentare e scambiare informazioni, nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative via internet <sup>(13)</sup>.

Invece, ampliando la prospettiva di analisi anche fuori dall'ambito europeo, si può menzionare la definizione fornita dall'Unione internazionale delle telecomunicazioni, secondo cui il processo di alfabetizzazione digitale consiste nel dotare le persone di concetti, metodi e competenze in materia di tecnologie ICT per consentire loro di utilizzarle e sfruttarle al meglio. Il concetto correlato di “alfabetizzazione informativa” consiste invece nel fornire alle persone concetti e formazione per elaborare i dati e trasformarli in informazioni, conoscenze e decisioni: esso comprende anche i metodi per cercare e valutare le informazioni, nonché gli aspetti metodologici ed etici della comunicazione nel mondo digitale <sup>(14)</sup>.

---

<sup>(12)</sup> ILO, *op. cit.*, p. 26.

<sup>(13)</sup> CEDEFOP, *Terminology of European education and training policy. Second Edition. A selection of 130 key terms*, 2014.

<sup>(14)</sup> ITU, *Monitoring the WSIS Targets. A mid-term review. World Telecommunication / ICT Development Report 2010*, 2010.

## 2.1. Il contesto europeo e nazionale

A livello di policy istituzionali, è necessario sottolineare come, secondo le recenti indicazioni della Commissione europea <sup>(15)</sup>, «Tutti i cittadini europei hanno bisogno di competenze digitali per studiare, lavorare, comunicare, accedere ai servizi pubblici online e trovare informazioni affidabili».

L'obiettivo di incrementare il livello di competenze digitali della popolazione europea è in realtà al centro delle politiche euro-unitarie da diversi anni, come dimostrato dalla promozione di numerose iniziative volte allo scopo ad aumentare il livello di competenze digitali dei cittadini e, soprattutto, dei lavoratori europei, in linea con gli ambiziosi obiettivi nella [European Skills Agenda](#), varata nel 2016 e recentemente rinnovata nel 2020. Uno dei target fondamentali di tale Piano è appunto l'aumento della percentuale della popolazione europea in possesso di competenze digitali di base, la quale dovrebbe corrispondere, entro il 2025, ad almeno il 70%.

Tra le iniziative relative al miglioramento delle competenze digitali dei cittadini e dei lavoratori europei è altresì possibile citare il [Digital Education Action Plan \(2021-2027\)](#), volto a favorire l'adattamento sostenibile ed efficace dei sistemi di istruzione e formazione degli Stati membri dell'UE all'era digitale, e la [Digital Skills and Jobs Coalition](#), composta da Stati membri, organizzazioni e aziende aventi il comune obiettivo di colmare il gap delle competenze digitali nella popolazione europea.

Nonostante la promozione di iniziative come quelle menzionate, **dalle ultime indagini a livello dell'Unione sembra che molti cittadini europei ancora non possiedano competenze digitali adeguate ad affrontare i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro e non solo**. Secondo i dati del [Digital Economy and Society Index \(DESI\)](#) <sup>(16)</sup> risalenti al 2019, 4 adulti su 10 e una persona

---

<sup>(15)</sup> EUROPEAN COMMISSION, [Digital skills and jobs](#), ultimo aggiornamento 7 giugno 2022.

<sup>(16)</sup> Il DESI è un report pubblicato annualmente dalla Commissione europea che, individuando le carenze degli Stati membri nei settori del capitale umano, della connettività, dell'integrazione della tecnologia digitale, dei servizi pubblici digitali e della ricerca e sviluppo nel settore ICT, aiuta gli stessi a identificare le aree che richiedono un'azione prioritaria. Esso è

su tre che lavora in Europa non possiede competenze digitali di base; queste performance non particolarmente positive sono state confermate anche dall'edizione 2021 del DESI, basata a sua volta sui dati del 2020.

Dall'altra parte, **anche il livello generale di digitalizzazione delle imprese europee non appare raggiungere livelli sufficienti a garantirne la competitività sul mercato globale.** Considerando i dati più recenti del DESI e le pertinenti serie di dati Eurostat, si considera come nel 2020 solo l'1% delle imprese dell'UE con almeno 10 dipendenti ha raggiunto un livello molto elevato di intensità digitale <sup>(17)</sup>. La maggior parte delle imprese ha invece registrato livelli bassi (46%) o molto bassi (39%): quasi la metà delle imprese di medie (47%) e piccole dimensioni (46%) ha mostrato un basso livello di intensità digitale.

È da notare come quest'ultimo dato risulti particolarmente rilevante, soprattutto in ragione del fatto che, secondo uno degli obiettivi della visione dell'UE per la trasformazione digitale, almeno il 90% delle PMI dovrebbe raggiungere un livello base di intensità digitale entro il 2030. L'obiettivo sembra ancora lontano, considerando come nel 2020, soltanto 3 PMI su 5 (60%) nell'UE hanno raggiunto almeno un livello base di intensità digitale, contro l'89% delle grandi imprese.

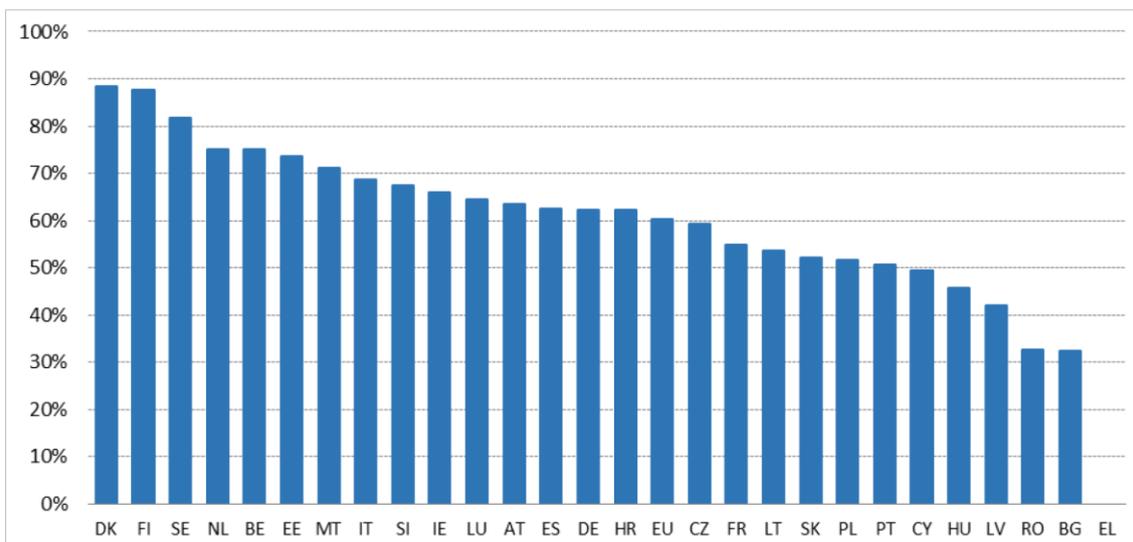
Il livello di digitalizzazione delle PMI italiane si posiziona intorno alla media UE: quasi il 70% di esse, infatti, possiede almeno un livello di intensità digitale di base.

---

composto da schede-Paese e capitoli tematici che offrono un'analisi a livello europeo delle principali aree legate alla digitalizzazione.

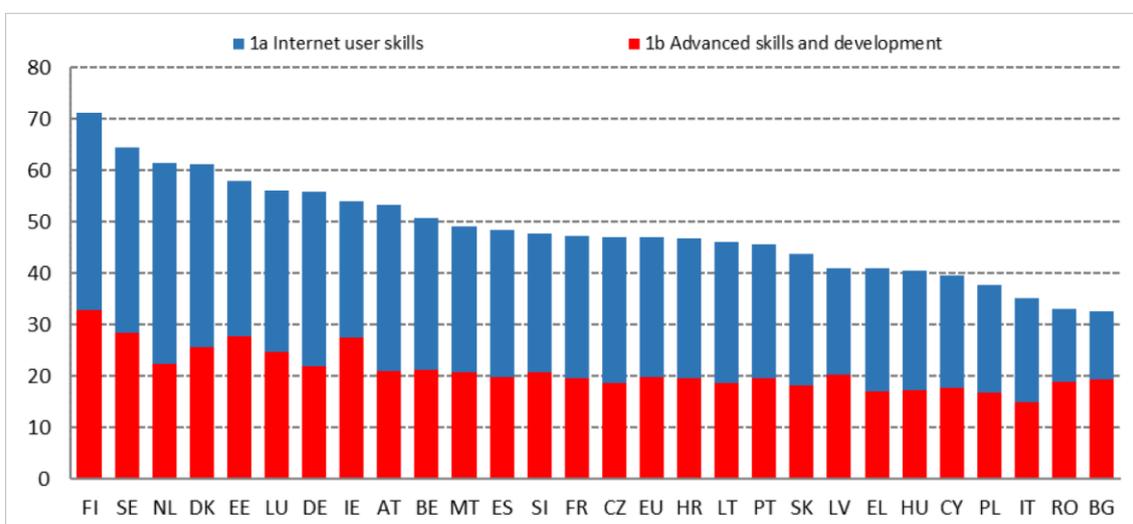
<sup>(17)</sup> Il *Digital Intensity Index* (DII) è un indicatore composto da 12 variabili, derivato da un'indagine Eurostat sull'uso delle tecnologie ICT e dell'e-commerce nelle imprese. Il DII distingue 4 livelli di intensità digitale per ogni impresa: il conteggio da 0 a 3 punti implica un livello molto basso di intensità digitale, da 4 a 6 basso, da 7 a 9 alto e da 10 a 12 punti molto alto. Per ulteriori informazioni si veda EUROSTAT, [How digitalised are EU's enterprises?](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&plugin=1), in [ec.europa.eu](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&plugin=1), 29 ottobre 2021.

**Grafico 1** – PMI con un livello base di intensità digitale



**Fonte:** EUROPEAN COMMISSION, [Digital Economy and Society Index \(DESI\) 2021. Thematic chapters](#), 2021, p. 55, fig. 49

**Grafico 2** – Livello delle competenze digitali nei Paesi UE



**Fonte:** EUROPEAN COMMISSION, [Digital Economy and Society Index \(DESI\) 2021. Thematic chapters](#), 2021, p. 21, fig. 9

Tuttavia, **l'Italia si posiziona tendenzialmente agli ultimi posti in tutte le statistiche europee che misurano il livello di competenze digitali della popolazione.** Secondo il DESI 2021, infatti, l'Italia si colloca al 25° posto su 27 Paesi UE: solo il 42% delle persone di età compresa tra i 16 e i 74 anni possiede perlomeno competenze digitali di base (56% nell'UE) e solo il 22%

dispone di competenze digitali superiori a quelle di base (31% nell'UE) (cfr. grafico 2) <sup>(18)</sup>.

## 2.2. Il contesto europeo e nazionale

**La consapevolezza relativa a tali mancanze ha portato il Governo italiano a realizzare alcune iniziative volte a migliorare i parametri relativi alle competenze digitali della cittadinanza e della forza lavoro all'interno del Paese.**

Nel luglio 2020, ad esempio, è stata pubblicata la [Strategia Nazionale per le Competenze Digitali](#), parte fondamentale dell'iniziativa *Repubblica Digitale*, avviata nel corso del 2019. La Strategia ha diversi obiettivi, tra cui rientrano il contrasto al divario digitale di carattere culturale presente nella popolazione italiana, il sostegno dello sviluppo delle competenze digitali in tutto il ciclo dell'istruzione e della formazione superiore, la promozione dello sviluppo delle competenze chiave per quanto riguarda il futuro dell'innovazione tecnologica e l'aumento della percentuale di specialisti ICT, soprattutto per quanto riguarda le tecnologie emergenti. **In generale, le azioni governative mirano a fornire a tutta la popolazione attiva le competenze digitali chiave per le nuove esigenze del mercato del lavoro** <sup>(19)</sup>.

### 2.2.1. Il settore pubblico: la spinta del PNRR

L'incremento delle competenze digitali della popolazione italiana costituisce anche uno degli obiettivi del [Piano nazionale di ripresa e resilienza \(PNRR\)](#), il quale destina circa 7 miliardi di euro allo sviluppo del capitale umano. **Il Piano affronta il tema delle competenze digitali attraverso un'ampia serie di misure che andranno a impattare prevalentemente sul sistema di istruzione nazionale, ma anche sulla formazione all'interno dei luoghi di lavoro.**

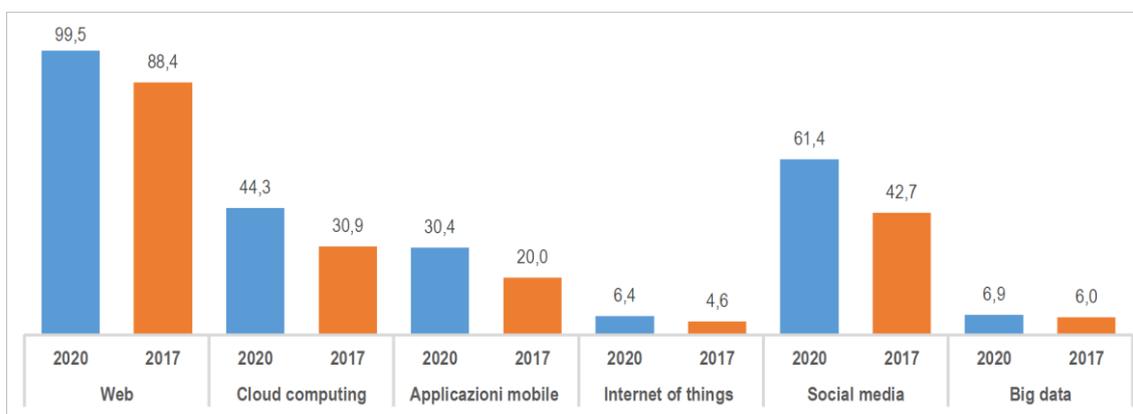
---

<sup>(18)</sup> COMMISSIONE EUROPEA, [Indice di digitalizzazione dell'economia e della società \(DESI\) 2021. Italia](#), 2021, p. 6.

<sup>(19)</sup> Per ulteriori informazioni si veda il [Quadro generale](#) della [Strategia Nazionale per le Competenze Digitali](#), sezione [Visione e obiettivi](#).

È da notare, infatti, come il Piano ponga particolare attenzione allo sviluppo del capitale umano all'interno della PA, considerato come il vero e proprio “motore” dello sviluppo e dell'innovazione dei suoi processi organizzativi. Elemento di svolta per quanto riguarda l'accelerazione dell'uso delle tecnologie digitali all'interno della PA è stato lo scoppio della pandemia da Covid-19, il quale, come è noto, ha portato un ampio numero di lavoratori a dovere svolgere la propria prestazione lavorativa da remoto tramite l'uso di attrezzatura tecnologica <sup>(20)</sup>. Un'indagine Istat, compiuta nel dicembre del 2021, ha dimostrato come, tra il 2017 e il 2020, si sia registrato un incremento nell'utilizzo di tutti i segmenti tecnologici analizzati, sia quelli più semplici, come ad esempio internet, sia i più innovative, come ad esempio l'*Internet of Things* e i *Big Data* <sup>(21)</sup>.

**Grafico 3** – Utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle istituzioni pubbliche in Italia (%)



**Fonte:** ISTAT, [Censimento permanente delle Istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello smart working](#), 15 dicembre 2021, p. 16, fig. 16

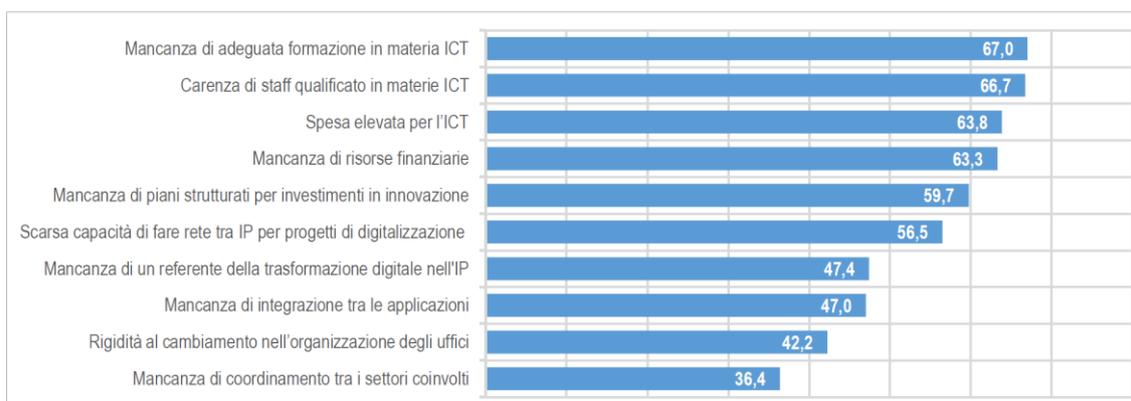
Allo stesso tempo, **la medesima indagine ha evidenziato come la stessa forza lavoro del settore del pubblico impiego individui i maggiori ostacoli alla digitalizzazione all'interno della PA nella carenza di personale con competenze specialistiche nel settore informatico, e la mancanza di adeguati percorsi formativi in materia** <sup>(22)</sup>.

<sup>(20)</sup> I dati relativi al lavoro da remoto all'interno della PA saranno approfonditi nel § 3.2.

<sup>(21)</sup> Cfr. ISTAT, [Censimento permanente delle Istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello smart working](#), 15 dicembre 2021, p. 16, fig. 16.

<sup>(22)</sup> [Ivi](#), p. 8.

**Grafico 4** – Ostacoli alla digitalizzazione nella PA italiana (%)



**Fonte:** ISTAT, [Censimento permanente delle Istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello smart working](#), 15 dicembre 2021, p. 14, fig. 13

Dietro la spinta delle disposizioni del PNRR, e grazie all'azione congiunta delle Confederazioni sindacali e del Governo, sono state introdotte iniziative specifiche per quanto concerne l'incremento delle competenze digitali dei lavoratori della PA. Tra le stesse, si segnala in particolare il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, siglato il 10 marzo 2021, il quale sancisce l'impegno dei sottoscrittori a definire «politiche formative di ampio respiro in grado di rispondere alle mutate esigenze delle Amministrazioni Pubbliche, garantendo percorsi formativi specifici a tutto il personale, con particolare riferimento al miglioramento delle competenze informatiche e digitali e di specifiche competenze avanzate di carattere professionale» nel contesto della tornata di rinnovi dei contratti collettivi nazionali di lavoro 2019-2021.

### 2.2.2. Il settore privato: il Fondo Nuove competenze

Per quanto riguarda il settore privato, invece, **non è da sottovalutare**, tra le iniziative governative volte all'incremento delle competenze all'interno della forza lavoro italiana, **l'esperienza del c.d. Fondo Nuove competenze <sup>(23)</sup>, uno strumento che risulta avere pochi precedenti nel contesto nazionale sia per numero delle imprese interessate che per modalità di attuazione.** Esso, infatti, al fine di consentire la graduale ripresa delle attività produttive

<sup>(23)</sup> Strumento introdotto nell'ordinamento italiano con la l. n. 77/2020, che a sua volta converte il d.l. n. 34/2020.

dopo l'emergenza epidemiologica, prevede la stipulazione di specifiche intese collettive aventi ad oggetto la rimodulazione dell'orario di lavoro dei lavoratori, parte del quale potrà essere destinato ad appositi percorsi formativi finanziati da risorse economiche nazionali ed europee <sup>(24)</sup>.

Per quanto riguarda lo scopo di questa ricerca, **è da notare come tra i percorsi formativi più ricorrenti, ravvisabili nei piani allegati agli accordi collettivi del 2020 e del 2021, ci siano quelli destinati allo sviluppo di competenze digitali, sia di tipo *hard* (come, ad esempio, competenze tecniche relative all'uso di specifici macchinari) che *soft* (gestione dei tempi, responsabilità, *work-life balance*, autonomia, gestione della complessità e abilità di comunicazione) <sup>(25)</sup>.**

Un recente approfondimento sul Fondo Nuove competenze svolto nel contesto di un progetto co-finanziato dall'Unione europea <sup>(26)</sup> ha mostrato come, all'interno dei piani formativi allegati a diversi accordi collettivi del settore metalmeccanico, la maggior parte dei moduli di formazione fosse legata all'innovazione delle tecniche produttive delle aziende, e alla conseguente necessità di aggiornare le competenze dei lavoratori; soltanto una minoranza di accordi, invece, proponeva percorsi volti all'incremento delle competenze digitali in senso stretto, come ad esempio l'uso di specifici software di management o la gestione della *cybersecurity*.

Tuttavia, è da segnalare come **all'interno di tali accordi è altresì fatto spesso riferimento alla necessità di aggiornare le competenze digitali dei dipendenti in vista dell'implementazione di nuovi modelli organizzativi *smart* all'interno dell'azienda, così da evitare la loro esclusione professionale e sociale <sup>(27)</sup>.**

---

<sup>(24)</sup> Si veda G. IMPELLIZZIERI, E. MASSAGLI, [Fondo Nuove Competenze: istruzioni per l'uso e nodi operativi](#), in *Boll. ADAPT*, 2020, n. 40.

<sup>(25)</sup> Si veda S. NEGRI, G. IMPELLIZZIERI, [Fondo nuove competenze: una prima analisi in concreto](#), in *Boll. ADAPT*, 2021, n. 28.

<sup>(26)</sup> Cfr. [iresdes40.eu](#).

<sup>(27)</sup> D. PORCHEDDU, M. ROIATTI, [Report on the state-of-the-art regarding smart working and digital skills development in social dialogue practices and CLAs](#), IRESDES4.0 Project, 2022, p. 58.

Dai contenuti dei piani formativi allegati agli accordi collettivi legati al Fondo Nuove competenze **sembra dunque possibile evincere come le competenze digitali siano considerate come uno dei presupposti fondamentali (sebbene, chiaramente, non l'unico) al fine di gestire una delle grandi novità connesse al progresso tecnologico dell'ultimo decennio, ossia la diffusione di modalità di esecuzione del lavoro basate sulla “dematerializzazione” della prestazione lavorativa in termini di spazio e di luogo attraverso lo sfruttamento della c.d. *portable technology* (laptop, smartphone, ecc.), come, ad esempio, lo *smart working*.** Tale modello organizzativo, infatti, è direttamente correlato e abilitato dallo sviluppo di quelle tecnologie che «ampliano e integrano sistemi e applicazioni inerenti all'accesso e alla gestione delle informazioni attraverso le telecomunicazioni, con altri strumenti innovativi e avanzati», come ad esempio i servizi di *social collaboration*, i servizi e gli strumenti per la mobilità, l'accessibilità, la sicurezza e le *workspace technologies* <sup>(28)</sup>.

In ragione di tali osservazioni, nei prossimi paragrafi sarà fornito un approfondimento relativo alla natura dei modelli organizzativi basati sulla remotizzazione delle prestazioni, al fine di chiarirne per quanto possibile gli elementi fondamentali e analizzare il loro impatto per quanto concerne il futuro del lavoro in Italia e in Europa.

### **3. Telelavoro, *smart working* e lavoro agile: una prima definizione**

La massiccia diffusione del lavoro a distanza durante la pandemia da Covid-19 ha catturato l'attenzione dei più importanti centri di ricerca nazionali e internazionali. Negli ultimi mesi, quindi, sono stati pubblicati numerosi studi e articoli sull'argomento, incentrati su diversi aspetti di questo “nuovo modo di lavorare”, come la prevenzione di specifici rischi per la salute e la sicurezza e la protezione dei dati personali dei dipendenti, la flessibilizzazione degli orari e degli spazi di lavoro, ecc.

Al fine di chiarire al meglio l'oggetto di tali studi, tuttavia, è in primo luogo importante riassumere brevemente le fonti volte a fornire una panoramica dei

---

<sup>(28)</sup> M. NERI (a cura di), [Smart working: una prospettiva critica](#), TAO Digital Library, 2017, p. 4.

vari termini utilizzati per definire il lavoro a distanza, in modo da inquadrare il fenomeno nel modo più accurato possibile.

Come punto di partenza, **risulta utile la definizione di “telelavoro” fornita dall’ILO, la quale lo considera come «una sottocategoria del più ampio concetto di lavoro a distanza» che include «i lavoratori che utilizzano le tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT) o i telefoni fissi per svolgere il lavoro a distanza»** <sup>(29)</sup>.

Coerentemente a tale definizione, è da notare come la maggior parte dei Paesi europei utilizzi traduzioni dirette del termine “telelavoro” per definire il lavoro svolto a distanza attraverso l’uso di apparecchiature ICT <sup>(30)</sup> (ad esempio, *télétravail* in Francia <sup>(31)</sup> e in Belgio <sup>(32)</sup>, *teletrabajo* in Spagna <sup>(33)</sup>). Questa circostanza è una diretta conseguenza della terminologia adottata dall’accordo-quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002 <sup>(34)</sup>, la prima fonte sovranazionale per la regolamentazione del tema, recepita poco dopo nelle legislazioni nazionali e nei contratti collettivi degli Stati membri <sup>(35)</sup>.

Anche in Italia il termine “telelavoro” viene utilizzato per definire il lavoro a distanza basato svolto attraverso l’uso di attrezzature tecnologiche (si veda l’accordo interconfederale 9 giugno 2004, art. 1, comma 1): tuttavia, come è noto, al giorno d’oggi il suddetto termine non è sufficiente a descrivere tutte le modalità attraverso cui tale nuova modalità di lavoro è regolamentata all’interno del Paese.

---

<sup>(29)</sup> ILO, [Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work](#), ILO Technical Note, 2020, p. 6.

<sup>(30)</sup> Come evidenziato da J. MESSENGER ET AL., [Working anytime, anywhere: The effects on the world of work](#), Eurofound-ILO Research Report, 2017, p. 5.

<sup>(31)</sup> La prima fonte di regolazione del telelavoro in Francia è l’*Accord interprofessionnel de télétravail*, siglato il 19 luglio del 2005.

<sup>(32)</sup> In tema, si veda la *Convention Collective de Travail n. 85/2005* e, più di recente, la *loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable*, artt. 22-28.

<sup>(33)</sup> Si fa riferimento, in questo caso, alla recente *ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia*.

<sup>(34)</sup> Siglato da UNICE/UEAPME, CEEP e CES.

<sup>(35)</sup> Il 28 giugno 2022 ETUC, BusinessEurope, SGI Europe e SME United hanno firmato lo [European Social Dialogue Work Programme 2022-2024](#), in cui concordano di rivedere e aggiornare l’accordo sul telelavoro del 2002, tenendo conto degli sviluppi della digitalizzazione e degli insegnamenti tratti dalla crisi Covid-19. Il nuovo accordo dovrà essere presentato per l’adozione sotto forma di accordo giuridicamente vincolante attuato tramite una direttiva.

Nel 2017 il Parlamento italiano ha emanato una legge (la l. n. 81/2017) avente ad oggetto il c.d. “lavoro agile”, ovvero una modalità di esecuzione dell’attività lavorativa svolta in parte dall’esterno dei locali aziendali, attraverso il potenziale utilizzo di strumenti tecnologici e caratterizzata, a livello teorico, da una grande flessibilità degli orari di lavoro dei dipendenti e dalla loro libertà di scelta per quanto riguarda il luogo da cui fornire la prestazione.

**Considerate le analogie tra il lavoro agile e la definizione internazionale di telelavoro fornita dall’ILO, fin dall’emanazione della l. n. 81/2017 numerosi giuslavoristi italiani hanno partecipato a un dibattito continuo volto a stabilire gli elementi definitivi di queste due diverse tipologie di lavoro a distanza:** l’interesse per l’individuazione di tali criteri deriva dal fatto che la classificazione di un rapporto di lavoro come “lavoro agile” o “telelavoro” ha diverse conseguenze rilevanti, soprattutto per quanto riguarda la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori <sup>(36)</sup> e la fornitura delle attrezzature tecnologiche <sup>(37)</sup>. Nel contesto della discussione descritta, è interessante sottolineare le posizioni secondo cui il lavoro agile, se caratterizzato da periodicità e regolarità, è da considerarsi solo un modo per definire il telelavoro nell’ambito del lavoro subordinato <sup>(38)</sup>.

---

<sup>(36)</sup> Anche se, secondo buona parte dei giuslavoristi che si sono occupati del tema, ai lavoratori agili che svolgano regolarmente la propria prestazione da remoto deve essere applicata la medesima disciplina prevista per i telelavoratori. Per una ricognizione del dibattito dottrinale in tal senso, si veda D. PORCHEDDU, [La tutela della sicurezza del lavoratore agile. Tra dubbi interpretativi e ruolo della contrattazione collettiva](#), Working Paper SALUS, 2021, n. 3, pp. 8-16.

<sup>(37)</sup> L’articolo 6 dell’accordo interconfederale 9 giugno 2004 prevede che il datore di lavoro, «di regola», sia responsabile «della fornitura, dell’installazione e della manutenzione degli strumenti necessari ad un telelavoro svolto regolarmente» (comma 2), e della compensazione o copertura dei costi direttamente derivanti dal lavoro (comma 3). La l. n. 81/2017 non prevede la sussistenza di obblighi di questo tipo in carico al datore di lavoro.

<sup>(38)</sup> Si veda, ad es., M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in DRI, 2017, n. 4, p. 945. La dottrina giuslavoristica ha spesso coniato definizioni di lavoro agile che, mettendo in secondo piano la volontà del legislatore di creare due fattispecie distinte di lavoro da remoto, ne sottolineano la stretta comunanza con il telelavoro. Si veda P. TULLINI, [C’è lavoro sul web?](#), in [LLJ](#), 2015, n. 1, p. 12, che definisce il lavoro agile come una sorta di “telelavoro evoluto”, ma anche O. MAZZOTTA, *Lo statuto del lavoro autonomo e il lavoro agile*, in *Il Quotidiano Giuridico*, 1° febbraio 2016, che si riferisce ad esso semplicemente come “telelavoro subordinato”.

Ad aumentare l'incertezza sul significato dei termini "lavoro agile" e "telelavoro" è la diffusione nel dibattito pubblico italiano dell'espressione "*smart working*" che, durante la pandemia di Covid-19, è stata spesso adottata per definire il lavoro a distanza svolto esclusivamente dal domicilio dei dipendenti al fine di prevenire il contagio sul luogo di lavoro.

Tuttavia, secondo ampia letteratura organizzativo-manageriale, **lo *smart working* caratterizza invece uno stile di gestione delle risorse umane orientato al risultato e basato sulla fiducia, che, escludendo il controllo perpetuo del datore di lavoro sull'attività dei dipendenti, consente a questi ultimi di svolgere potenzialmente le proprie mansioni anche dall'esterno dei locali del datore di lavoro e di non essere vincolati da fasce orarie predefinite** <sup>(39)</sup>: non una mera "trasposizione" casalinga del lavoro svolto nei locali aziendali, dunque, bensì «un corollario di una diversa concezione degli uffici, della loro organizzazione, del lavoro» <sup>(40)</sup> il quale risponde alle esigenze delle aziende di adattarsi ad un'innovazione tecnologica che al fine di garantire miglioramenti di produttività e ritorno sugli investimenti, necessita di modelli organizzativi che la governino efficacemente <sup>(41)</sup>. In questo senso, lo *smart working* sembra essere senza dubbio classificabile tra quelle *new ways of working* protagoniste da alcuni decenni della letteratura organizzativa internazionale, accomunate da caratteristiche quali la flessibilità spazio-temporale e l'uso di internet <sup>(42)</sup>, le quali, integrano organicamente la dimensione spaziale, quella culturale, e quella organizzativa delle moderne prestazioni di lavoro <sup>(43)</sup>.

---

<sup>(39)</sup> M. CORSO, *Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working*, in *DRI*, 2017, n. 4, p. 980.

<sup>(40)</sup> F. BUTERA, *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, in *Studi Organizzativi*, 2020, n. 1, p. 145.

<sup>(41)</sup> C. SPINELLI, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, 2018, p. 41.

<sup>(42)</sup> Per una panoramica relativa allo sviluppo delle *New Ways of Working*, nonché una corposa *literature review* sul tema, si veda S. KINGMA, *New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations*, in *Culture and Organization*, 2019, vol. 25, n. 5, pp. 384-389, ma anche K. RENARD, F. CORNU, Y. EMERY, D. GIAUQUE, [The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature](#), in [Administrative Sciences](#), 2021, vol. 11, n. 2, pp. 8-9, secondo i quali la locuzione "New Ways of Working" costituisce un c.d. "termine-ombrello" che ricomprende diverse modalità di lavoro differenti da quelle "tradizionali", caratterizzate da unità di spazio e di luogo.

<sup>(43)</sup> J. AROLES ET AL., *New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age*, in *Information and Organization*, 2021, vol. 31, n. 4, p. 3.

È da notare, in questo senso, che gli elementi di flessibilità spazio-temporale che connotano la fattispecie giuridica del lavoro agile, nonché il suo includere nella propria definizione l'uso, seppur potenziale <sup>(44)</sup>, degli strumenti informatici per l'esecuzione della prestazione lavorativa, hanno portato alcuni commentatori a considerare il lavoro agile come una vera e propria “declinazione normativa” dello *smart working* <sup>(45)</sup>.

**In ogni caso, sembra possibile affermare che il concetto teorico di “*smart working*” ha caratteristiche molto diverse dal tipo di “lavoro agile a domicilio” che è stato svolto durante la pandemia Covid-19 in Italia, il quale, secondo molti, non è stato caratterizzato né da una maggiore flessibilità temporale e spaziale, né da un maggiore livello di autonomia dei lavoratori <sup>(46)</sup>.** In questo senso, si segnala una ricerca condotta dalla Fondazione Di Vittorio, la quale ha infatti mostrato che solo il 23% dei lavoratori intervistati ha percepito che il proprio modo di lavorare è cambiato significativamente durante la pandemia <sup>(47)</sup>.

---

<sup>(44)</sup> G. PROIA, *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giapichelli, 2017, p. 184.

<sup>(45)</sup> *Ex multis*, si veda R. CASILLO, *La subordinazione agile*, in *DLM*, 2017, n. 3, p. 535. La medesima A., tuttavia, nel saggio *Competitività e conciliazione nel lavoro agile*, in *RGL*, 2018, n. 1, I, p. 118, sottolinea come ciò sia vero unicamente qualora il lavoro agile sia organizzato per «fasi, cicli e obiettivi»: nel caso in cui l'attività “agile” sia strutturata in modo da non lasciare sufficiente spazio all'autonomia del lavoratore nella scelta delle azioni utili al compimento della prestazione, essa assume i connotati di un «telelavoro aggiornato all'industria 4.0». La medesima prospettiva è seguita del position paper di ASSOLOMBARDA, ADAPT, *Il lavoro agile oltre l'emergenza*, Ricerca, 2021, n. 5, p. 10.

<sup>(46)</sup> Come sottolinea M. BIASI, *Brevi spunti sul lavoro da remoto post-emergenziale, tra legge (lavoro agile) e contrattazione (smart working)*, Conversazioni sul lavoro dedicate a Giuseppe Pera dai suoi allievi, *Virus, stato di eccezione e scelte tragiche*, agosto 2020-marzo 2021, pp. 11-13. Per quanto riguarda l'applicazione della normativa italiana in materia di lavoro agile nel contesto della pandemia da Covid-19, si veda M. BROLLO, *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *LG*, 2020, n. 6, pp. 553-570, oppure M. TUFO, *Il lavoro agile emergenziale: un mosaico difficile da ricomporre tra poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, in *RGL*, 2021, n. 1, I, pp. 41-60.

<sup>(47)</sup> CGIL, FONDAZIONE DI VITTORIO, *Quando lavorare da casa è... SMART?*, 2020, p. 4.

### 3.1. Il lavoro da remoto prima e dopo la pandemia da Covid-19

Il confronto tra le modalità di svolgimento del lavoro da remoto prima e dopo l'emergenza coronavirus è stato oggetto di un'ampia letteratura scientifica internazionale pubblicata negli ultimi mesi, che appunto descrive il «nuovo approccio al lavoro da remoto» determinato dalla pandemia di Covid-19 <sup>(48)</sup>.

Innanzitutto, viene spesso sottolineato come, mentre prima del 2020 il lavoro da remoto era considerato soprattutto come un mezzo per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti, durante il periodo emergenziale lo stesso strumento è stato indirizzato principalmente a prevenire la diffusione del contagio e, allo stesso tempo, a garantire la continuità dello svolgimento delle attività produttive. Per lo stesso motivo, il lavoro da remoto si è trasformato da «opzione non uniformemente diffusa» a «soluzione su larga scala» <sup>(49)</sup>.

Dall'altra parte, però, viene affermato che **la pandemia Covid-19 è da considerarsi come la scintilla che provocherà un cambiamento radicale nelle modalità di svolgimento del lavoro da remoto nel futuro.**

In particolare, secondo un corposo report OECD, se prima dell'emergenza il lavoro a distanza replicava il più possibile le condizioni di lavoro all'interno dei locali aziendali, ed era quindi regolato da quadri regolatori ben definiti per quanto riguarda gli orari, gli spazi di lavoro e l'uso delle attrezzature ICT, **il lavoro da remoto della fase post-emergenziale potrebbe invece essere definito come “ibrido”**: questo tipo di approccio prevederebbe quindi che i dipendenti svolgessero le loro mansioni con maggiore flessibilità di tempo e di spazio, lavorando alternativamente all'interno e all'esterno dei locali aziendali, **il che potrebbe migliorare significativamente il livello di produttività aziendale** <sup>(50)</sup>. La stessa prospettiva, si nota, sembra essere condivisa dal legislatore italiano, dal momento che una delle ragioni citate per il potenziamento del lavoro agile attraverso la l. n. 81/2017, insieme al miglioramento del *work-life balance* dei lavoratori, è «l'incremento della competitività».

---

<sup>(48)</sup> OECD, [Exploring policy options on teleworking: Steering local economic and employment development in the time of remote work](#), OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Paper, 2020, n. 10, pp. 7-9.

<sup>(49)</sup> *Ibidem*.

<sup>(50)</sup> S. MILASI, I. GONZÁLEZ-VÁZQUEZ, E. FERNÁNDEZ-MACÍAS, *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*, European Commission Joint Research Centre, 2020, p. 8.

Previsioni simili a quelle dell'OECD si trovano in un recente documento dell'ILO, che prende la forma di una vera e propria “Guida” volta a consigliare sia i dipendenti che i datori di lavoro su come gestire questo nuovo modo di lavorare. Esso, infatti, afferma che l'attuale “nuova era del telelavoro”, notevolmente facilitata dalla digitalizzazione, dalla comunicazione avanzata e dalle tecnologie cloud, richiederà innanzitutto la diffusione di un modello di gestione delle risorse umane fondato sul rapporto di fiducia tra datore di lavoro e lavoratore, nonché sulla valutazione delle performance <sup>(51)</sup>: una visione simile è condivisa da alcuna letteratura afferente al campo della psicologia, la quale sottolinea le sfide della gestione dei “team virtuali” sia in termini di mantenimento dell'identità che del monitoraggio dei progressi del team stesso <sup>(52)</sup>. D'altro canto, però, l'ILO sottolinea come il lavoro da remoto del futuro sarà sicuramente concepito anche come un modo di lavorare modellato in base alle preferenze individuali dei dipendenti coinvolti <sup>(53)</sup>.

Quest'impostazione risulta ancora una volta coerente con le scelte operate dal legislatore italiano in sede di stesura della l. n. 81/2017. La conciliazione tra l'esigenza di creare una modalità di esecuzione della prestazione adatta a soddisfare le esigenze delle imprese, necessitanti di modelli organizzativi snelli e flessibili al fine di garantire la reattività dei flussi della produzione alla sempre più volubile domanda del mercato <sup>(54)</sup>, e la sempre maggiore domanda di flessibilità spazio-temporale dei lavoratori, è stata affidata dal legislatore del 2017 ad un peculiare strumento, ossia ad un accordo individuale da stipularsi tra datore di lavoro e lavoratore agile, che costituisce un requisito fondamentale al fine dell'attivazione di tale modalità di lavoro nonché la sua potenziale unica fonte di regolamentazione. Alcuna dottrina giuslavoristica ha sottolineato come, attraverso la valorizzazione dell'autonomia individuale, il legislatore abbia inteso «emancipare» le parti contrattuali dalle «rigidità di una definizione eteronoma della sistemazione dei loro interessi», riconoscendo dunque loro la superiore

---

<sup>(51)</sup> ILO, *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A Practical Guide*, 2020, p. 4.

<sup>(52)</sup> F. CONTRERAS, E. BAYKAL, G. ABID, *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go*, in [www.frontiersin.org](http://www.frontiersin.org), 11 dicembre 2020, p. 8.

<sup>(53)</sup> ILO, *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A Practical Guide*, cit., p. 4.

<sup>(54)</sup> A. ACCORNERO, *Una transizione epocale per il mondo del lavoro*, in *Rassegna CNOS*, 1999, n. 1, p. 15.

capacità, rispetto ad attori esterni <sup>(55)</sup>, di regolare il rapporto di lavoro che direttamente li coinvolge e adattarne la disciplina alla sua realtà fattuale <sup>(56)</sup>.

In ogni caso, per riassumere le fonti qui considerate, si può affermare che, secondo diversi attori internazionali, **sarà il c.d. “*smart work*” ad assumere un ruolo di primo piano nei modelli organizzativi del futuro, considerati su scala globale, mentre le forme più “rigide” di lavoro da remoto saranno abbandonate.**

### 3.2. Alcuni dati relativi al lavoro da remoto in Europa...

Una volta chiarite le questioni definitorie, per comprendere appieno l’impatto della pandemia Covid-19 sul lavoro da remoto, appare fondamentale confrontare il numero di persone che già lavoravano a distanza prima dell’epidemia di coronavirus e l’attuale numero di lavoratori agili in Italia e in Europa.

In questo senso, i dati della Commissione affermano che nel 2019 solo il 5,4% della popolazione occupata nell’Unione europea lavorava regolarmente da remoto e che tale percentuale non era aumentata dal 2009: tuttavia, nello stesso periodo di tempo, la quota di persone che lavoravano occasionalmente da remoto era aumentata dal 5,2% al 9% <sup>(57)</sup>. Ciò nonostante, è da notare come la percentuale di telelavoratori regolari e occasionali variasse notevolmente tra gli Stati membri. I dati Eurostat mostrano che nel 2019 la percentuale di lavoratori da remoto italiani (5%) era notevolmente inferiore alla media dell’UE (15%), mentre in Svezia la medesima percentuale si aggirava intorno al 35%.

Le ragioni di queste discrepanze potrebbero essere individuate in primo luogo nella distribuzione dell’occupazione in base alle dimensioni delle imprese all’interno dei diversi Stati membri: poiché le aziende più grandi hanno maggiori probabilità di adottare modelli organizzativi “*smart*” rispetto a quelle più piccole

---

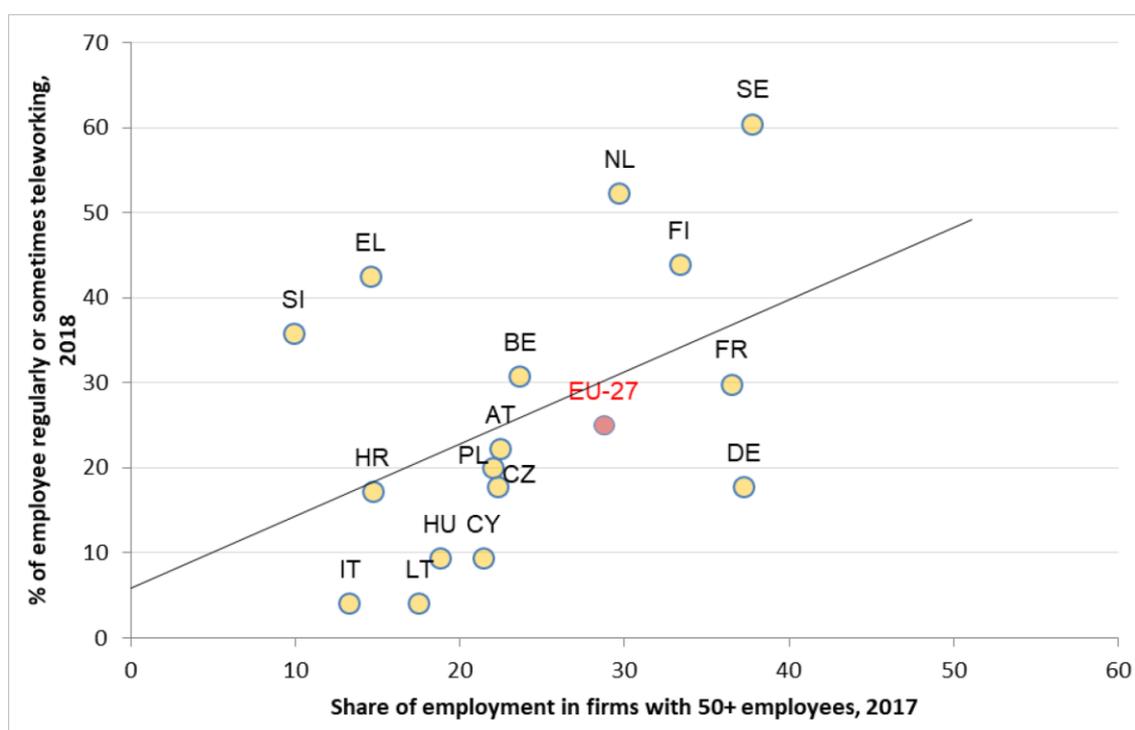
<sup>(55)</sup> Come, ad es., la contrattazione collettiva: la l. n. 81/2017, infatti, non prevede alcun rinvio a tale fonte. Per quanto riguarda il ruolo della contrattazione collettiva nel contesto del lavoro agile, si veda, *ex multis*, M. TIRABOSCHI, *op. cit.*

<sup>(56)</sup> L. FIORILLO, *Il lavoro agile: continua il processo di ridefinizione del diritto del lavoro*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *op. cit.*, p. 171.

<sup>(57)</sup> S. MILASI, I. GONZÁLEZ-VÁZQUEZ, E. FERNÁNDEZ-MACÍAS, *op. cit.*, p. 1.

(<sup>58</sup>), i Paesi con un alto numero di PMI sono soliti avere percentuali di telelavoro più basse. Altri fattori, secondo la Commissione europea, potrebbero essere individuati nel tasso variabile di lavoro autonomo, nei diversi livelli di competenze digitali dei lavoratori e nella diversa composizione occupazionale dei settori economici (quota di professioni altamente qualificate, stili di gestione e controllo delle prestazioni lavorative, diversi modelli di organizzazione del lavoro, ecc.).

**Grafico 5** – Telelavoro e occupazione per dimensione dell'impresa, servizi *knowledge-intensive*



**Fonte:** S. MILASI, I. GONZÁLEZ-VÁZQUEZ, E. FERNÁNDEZ-MACÍAS, *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*, European Commission Joint Research Centre, 2020, p. 7, fig. 9

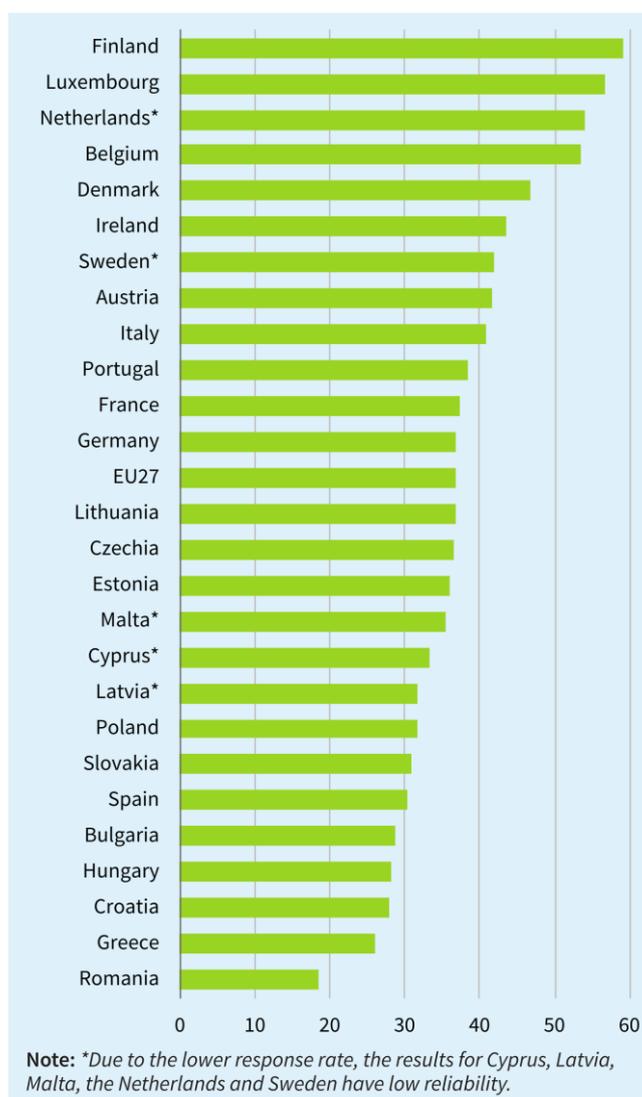
Sulla base di simili considerazioni, **altri report internazionali tracciano un profilo del “lavoratore tipo” che svolgeva la prestazione da remoto prima della pandemia da Covid-19: un lavoratore con un alto livello di esperienza, istruzione, retribuzione, nonché autonomia nello svolgimento della propria prestazione, impiegato nel settore dei servizi (<sup>59</sup>).** La

(<sup>58</sup>) Ivi, p. 6.

(<sup>59</sup>) M. SOSTERO ET AL., *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, JRC Working Papers on Labour, Education and Technology, 2020, n. 5, p. 18.

menzione del settore economico di occupazione appare cruciale, poiché lo stesso documento, citando i dati della *Labour Force Survey* condotta da Eurostat nel 2018, sottolinea come la distribuzione dei lavoratori da remoto occasionali e regolari negli Stati membri vari notevolmente in base a tale fattore: ad esempio, mentre nel settore manifatturiero ad alta e medio-alta tecnologia la percentuale generale di telelavoratori nel 2018 si aggirava intorno al 15%, oltre il 40% dei lavoratori nel settore dell'informatica e degli altri servizi di comunicazione svolgeva da remoto almeno parte della propria prestazione lavorativa.

**Grafico 6** – Lavoratori che hanno iniziato a lavorare da remoto come effetto della pandemia da Covid-19 all'interno degli Stati UE (%)



**Fonte:** EUROFOUND, [Living, working and COVID-19. First findings – April 2020](#), 2020, p. 5, fig. 7

Fin dall'inizio della pandemia da Covid-19, le organizzazioni internazionali hanno condotto ricerche volte a registrare i cambiamenti nel numero e nella distribuzione dei lavoratori da remoto durante il periodo emergenziale. Eurofound, ad esempio, ha tenuto traccia di questi dati attraverso varie tornate di un'indagine telematica chiamata *Living, working and Covid-19*, i cui risultati vengono periodicamente pubblicati attraverso appositi *factsheets*.

Il primo di essi, risalente ad aprile 2020, ha mostrato che il 37% di coloro che attualmente lavorano nell'UE ha iniziato a lavorare da remoto a causa della pandemia: in questo caso, in Italia tale percentuale è stata superiore alla media UE, superando il 40% della forza lavoro <sup>(60)</sup>. I risultati del primo turno dell'indagine hanno anche mostrato che, mentre la maggior parte delle persone (56%) che hanno lavorato a distanza durante la prima parte del periodo pandemico aveva già sperimentato il lavoro da remoto in precedenza, lo stesso non può dirsi per il 24% del campione (cfr. grafico 6).

I risultati del primo e del secondo turno dell'indagine di Eurofound sono inclusi all'interno di un rapporto di ricerca più strutturato, pubblicato nel settembre 2020. Rispetto al primo *factsheet*, il rapporto citato contiene anche dati relativi a sesso, età, settore occupazionale, livello di istruzione e area geografica delle persone che hanno lavorato da remoto durante la pandemia <sup>(61)</sup>.

**Il profilo del tipico lavoratore da remoto del periodo emergenziale è abbastanza simile a quello del lavoratore da remoto pre-Coronavirus, cioè residente in grandi centri urbani, con un alto livello di istruzione, impiegato nel settore dei servizi; solo circa il 30% dei c.d. "colletti blu" ha invece svolto il proprio lavoro da remoto durante la prima metà del 2020 <sup>(62)</sup>.**

I recenti dati Eurostat che forniscono informazioni sulla distribuzione geografica del lavoro da remoto nel corso del 2020 confermano le affermazioni di cui sopra: il fatto che gli aumenti più significativi nel numero dei lavoratori da remoto si siano concentrati nelle regioni europee vicine alle capitali e ad altri grandi centri urbani riflette effettivamente la loro struttura economica, che offre maggiori opportunità per i lavoratori impiegati nei settori professionale,

---

<sup>(60)</sup> EUROFOUND, [Living, working and COVID-19. First findings – April 2020](#), 2020, p. 5.

<sup>(61)</sup> D. AHRENDT ET AL., [Living, working and COVID-19](#), Eurofound Research Report, 2020.

<sup>(62)</sup> [Ivi](#), p. 33.

finanziario, dell'informazione e della comunicazione, dell'istruzione e della pubblica amministrazione <sup>(63)</sup>.

Il terzo ciclo di indagini di Eurofound è stato condotto nel marzo 2021, un periodo in cui i Paesi dell'UE stavano ancora sperimentando vari livelli di restrizioni. Ciò nonostante, l'ultimo *factsheet* pubblicato <sup>(64)</sup> riporta un forte calo nella diffusione del lavoro da remoto in diversi Stati membri, con un generale aumento della percentuale di persone che hanno ripreso a lavorare esclusivamente dalla sede aziendale: il calo più significativo ha interessato il numero di persone che svolgono le proprie prestazioni professionali esclusivamente da remoto: in Italia, ad esempio, il tasso di lavoratori a distanza a tempo pieno è sceso dal 48% al 26% <sup>(65)</sup>.

### 3.3. ...e in Italia. Prospettive per il settore pubblico e privato

Per completare la presente panoramica sui dati relativi al lavoro da remoto prima e dopo la pandemia Covid-19 e, in particolare, l'approfondimento sul caso italiano, appare necessario fare riferimento anche a pubblicazioni realizzate da fonti istituzionali nazionali, come quelle della Banca d'Italia, in cui sono confrontati i dati relativi al lavoro da remoto nel settore privato e pubblico prima e dopo la pandemia, concentrandosi principalmente sugli stessi elementi che costituiscono l'oggetto delle indagini Eurofound.

In primo luogo, i ricercatori della Banca d'Italia affermano che, **nel secondo trimestre del 2020, oltre il 14% dei lavoratori del settore privato ha svolto la propria prestazione lavorativa da remoto. Si tratta di un forte aumento rispetto all'1,5% dello stesso periodo del 2019: in un solo anno, il numero**

---

<sup>(63)</sup> EUROSTAT, *Eurostat Regional Yearbook*, 2021, p. 74.

<sup>(64)</sup> I dati relativi al quarto e al quinto round di indagini, svolti rispettivamente nell'autunno 2021 e nella primavera del 2022, non sono ad oggi ancora disponibili. Per ulteriori informazioni, si veda EUROFOUND, *Living, working and COVID-19 data*, in [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), 7 luglio 2022.

<sup>(65)</sup> D. AHRENDT, M. MASCHERINI, S. NIVAKOSKI, E. SÁNDOR, *Living, working and Covid-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*, Eurofound Factsheet, 2021, p. 2.

**totale di lavoratori a distanza all'interno del Paese è passato da meno di 200.000 a circa 1,8 milioni** <sup>(66)</sup>.

Analogamente a quanto rilevato a livello europeo, si sottolinea che l'aumento del tasso di lavoro da remoto è stato maggiore tra i lavoratori con un alto livello di istruzione, che lavorano in aziende di grandi dimensioni e che occupano posizioni manageriali: tuttavia, il caso italiano si caratterizza anche per il fatto che, durante la pandemia da Covid-19, l'aumento del numero di donne che svolgono lavoro da remoto (15,4%) è stato superiore a quello degli uomini (4,1%) <sup>(67)</sup>. Inoltre, **pur confermando i dati europei secondo i quali la percentuale maggiore di telelavoratori, prima e dopo la pandemia, appartiene al settore dei servizi, tale circostanza viene collegata al fatto che lo stesso ha un alto grado di c.d. "telelavorabilità", cioè include un alto numero di professioni che possono essere facilmente svolte a distanza.** Il rapporto sottolinea che nei settori con un basso livello di telelavorabilità, come quello delle attività dei servizi di alloggio e ristorazione, la percentuale di lavoratori da remoto nel 2020 è rimasto vicino a quello del 2019, mentre nei settori ad alta telelavorabilità questa è aumentata notevolmente <sup>(68)</sup>.

Il concetto di "telelavorabilità" si ritrova in diversi report internazionali e internazionali: per calcolare la telelavorabilità delle diverse mansioni e professioni all'interno delle ricerche della Banca d'Italia, viene solitamente utilizzato un indice calcolato sulla base dei seguenti fattori: 1) importanza di svolgere attività fisiche; 2) importanza di lavorare con il computer; 3) importanza di manovrare veicoli, mezzi meccanici o attrezzature; 4) necessità di interazioni faccia a faccia; 5) rapporti con clienti esterni o con il pubblico; 6) vicinanza fisica; 7) tempo trascorso in piedi <sup>(69)</sup>.

Un approccio parzialmente diverso è stato utilizzato dai ricercatori di Eurofound, secondo cui il tasso di telelavorabilità di un lavoro dovrebbe essere calcolato sulla base di tre fattori principali, ovvero la prevalenza di mansioni fisiche

---

<sup>(66)</sup> D. DEPALO, F. GIORGI, *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato*, Banca d'Italia, Note Covid-19, 22 gennaio 2021, p. 3.

<sup>(67)</sup> *Ibidem*.

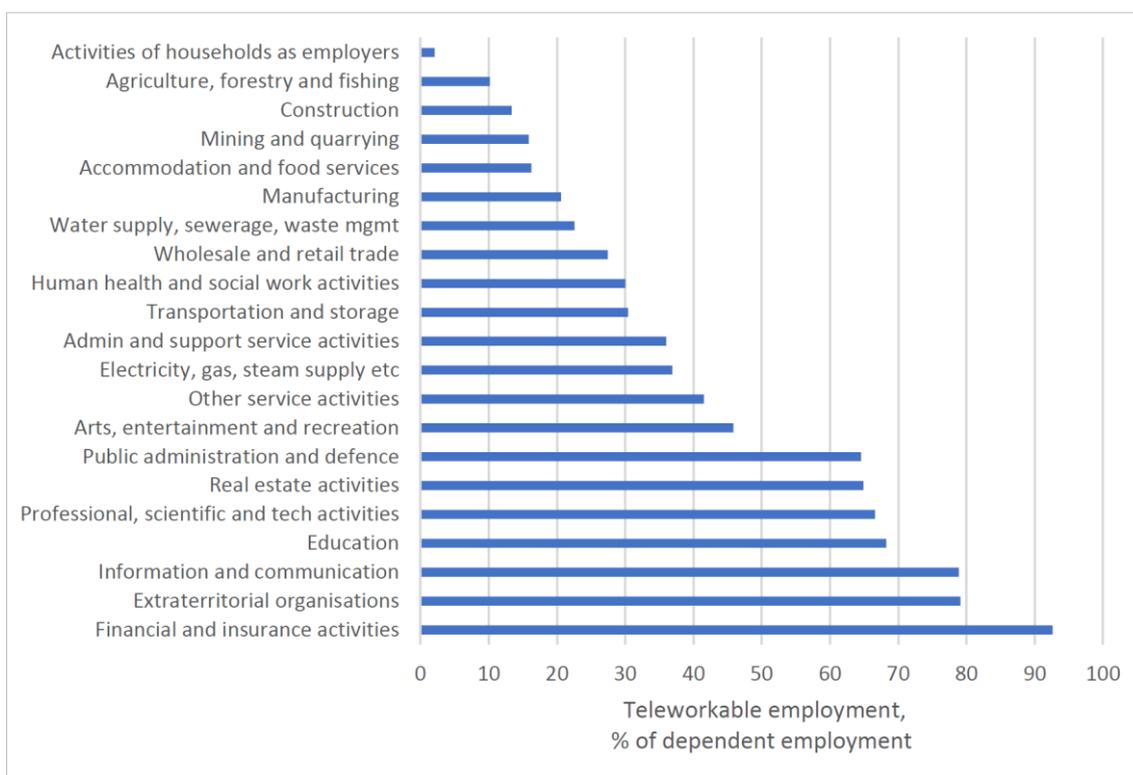
<sup>(68)</sup> *Ibidem*.

<sup>(69)</sup> T. BARBIERI, G. BASSO, S. SCICCHITANO, *Lavoratori italiani a rischio durante l'epidemia di Covid-19*, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Paper), 2020, n. 569, pp. 7-8.

(generalmente non telelaborabili), di interazione sociale (parzialmente telelaborabili) e di elaborazione delle informazioni (completamente telelaborabili). Attraverso questo metodo di ricerca, è stato calcolato come la quota di posti di lavoro potenzialmente telelaborabili nell'UE (circa il 37%) sia di molto superiore al tasso di lavoro da remoto presente prima dell'epidemia di coronavirus (15%) <sup>(70)</sup>.

Analogamente a quanto sancito dalla Banca d'Italia, Eurofound mostra come il tasso di telelaborabilità vari a seconda del settore economico considerato: ad esempio, si può notare come all'interno dell'UE, il settore manifatturiero includa un basso numero di professioni svolgibili da remoto (poco più del 20%), rispetto al 70% delle attività del settore dell'informazione e della comunicazione <sup>(71)</sup>.

**Grafico 7** – Telelaborabilità all'interno dei settori merceologici dell'UE



**Fonte:** M. SOSTERO ET AL., [Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?](#), JRC Working Papers on Labour, Education and Technology, 2020, n. 5, p. 47, fig. 23

<sup>(70)</sup> M. SOSTERO ET AL., [op. cit.](#), p. 48.

<sup>(71)</sup> D. AHRENDT ET AL., [op. cit.](#), pp. 50-51.

I dati relativi alle professioni telelaborabili nei diversi settori economici sembrano influenzare anche la futura diffusione del lavoro da remoto: secondo uno studio dell'OECD condotto sugli annunci di lavoro a distanza pubblicati da gennaio 2019 a settembre 2021, esso si diffonderà soprattutto nei settori dotati di un'alta intensità digitale, come quello informatico e delle assicurazioni <sup>(72)</sup>.

Per concludere la panoramica relativa alle caratteristiche delle mansioni telelaborabili o meno, è necessario infine menzionare quegli studi, sempre basati sui dati relativi agli annunci di lavoro nelle capitali europee nel periodo emergenziale, secondo i quali i lavoratori che hanno avuto la possibilità di lavorare da casa durante la pandemia corrono meno rischi di perdere lavoro e/o subire una diminuzione del proprio reddito rispetto ai lavoratori con professioni non telelaborabili. Secondo tali studi, **è dunque probabile che la domanda di lavoro per le professioni che possono essere svolte a distanza subisca un calo minore rispetto a quelle in cui ciò non è possibile**: infatti, mentre durante la pandemia il numero di annunci di lavoro è diminuito drasticamente in tutte le capitali europee, il calo è stato più contenuto per le professioni con un elevato potenziale di lavoro a distanza <sup>(73)</sup>.

Per completare il quadro relativo ai dati sulla diffusione del lavoro da remoto in Italia, non si può evitare di menzionare anche quanto avvenuto nella PA tra il 2020 e il 2021.

Innanzitutto, **è da segnalare come soltanto un ridottissimo numero di istituzioni pubbliche (3,6%) avesse adottato iniziative strutturate di *smart working* in fase pre-pandemica**. Le istituzioni che hanno utilizzato tale modalità di lavoro in maggior misura sono le amministrazioni centrali (Presidenza del Consiglio e Ministeri), mentre i piccoli comuni sono risultate le amministrazioni pubbliche meno orientate alla sperimentazione del lavoro agile. A livello territoriale, prima dell'emergenza sanitaria lo *smart working* era diffuso prevalentemente nel Nord-Est (5 istituzioni su 100) e nel Centro Italia (3,7%), mentre il

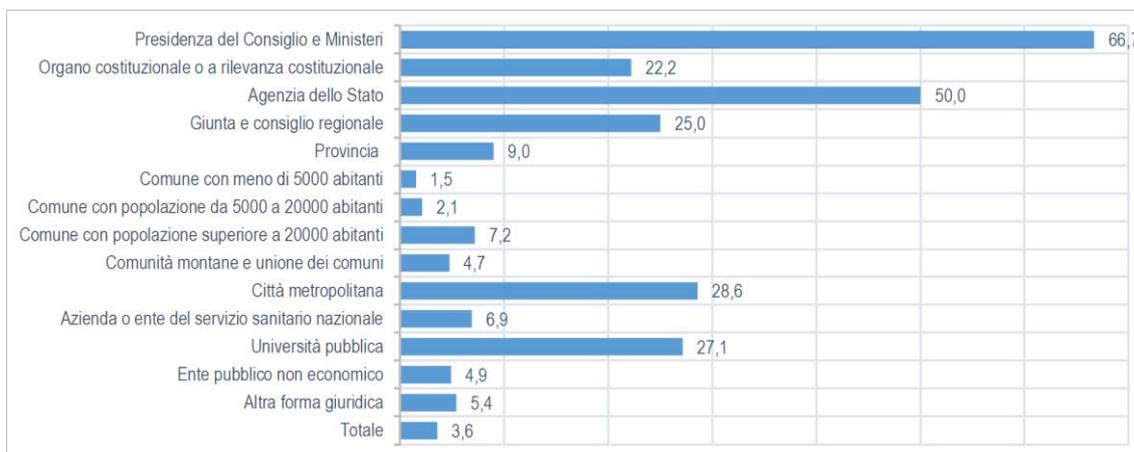
---

<sup>(72)</sup> P. ADRJAN ET AL., [Will it stay or will it go? Analysing developments in telework during COVID-19 using online job postings data](#), OECD Productivity Working Paper, 2020, n. 30, p. 5.

<sup>(73)</sup> P. ADRJAN, L. KLEINE-RUESCHKAMP, [After the Boom? COVID-19 and European City Labour Market](#), in [oecdogito.blog](#), 18 febbraio 2021.

minore impiego dello strumento si rileva nelle Regioni del Sud e nelle Isole, con meno di 3 istituzioni su 100 coinvolte (rispettivamente 2,7% e 2,6%) <sup>(74)</sup>.

**Grafico 8** – Istituzioni pubbliche che hanno adottato iniziative strutturate di *smart working* prima dell'emergenza da Covid-19 (%)



**Fonte:** ISTAT, [Censimento permanente delle Istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello smart working](#), 15 dicembre 2021, p. 2, fig. 1

Durante l'emergenza sanitaria, come è noto, il lavoro agile è divenuto la modalità ordinaria di prestazione dell'attività lavorativa. Secondo stime della Banca d'Italia, durante il secondo trimestre del 2020, la percentuale di lavoratori pubblici che ha svolto le proprie mansioni da casa almeno una volta nella settimana di riferimento è stata pari al 33 per cento, con rilevanti differenze in base alla diversa telelavorabilità dei settori considerati: per esempio, se nella PA in senso stretto tale percentuale è stata del 30%, il ricorso al lavoro da remoto è stato decisamente inferiore nella sanità e nei servizi sociali di tipo residenziale (6% della forza lavoro) <sup>(75)</sup>. In questo senso, è interessante notare che, rispetto a quanto osservato nel 2019, nel 2020 è aumentato l'uso del lavoro agile anche per i lavoratori che svolgono mansioni con un carattere maggiormente "operativo": questo dato confermerebbe l'ipotesi secondo la quale durante la pandemia tale modalità di esecuzione del lavoro abbia interessato anche mansioni difficilmente svolgibili da remoto <sup>(76)</sup>.

<sup>(74)</sup> ISTAT, [op. cit.](#), p. 2.

<sup>(75)</sup> W. GIUZIO, L. RIZZICA, [Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche](#), Banca d'Italia, Note Covid-19, 22 gennaio 2021, p. 4.

<sup>(76)</sup> [Ivi](#), p. 6.

### 3.4. La formazione per lo *smart working*

I dati elencati nei precedenti paragrafi, dunque, sembrano rendere evidente come nel futuro si assisterà a un progressivo passaggio da modelli organizzativi “tradizionali” all’implementazione di pratiche di *smart working* all’interno dei contesti aziendali compatibili con tale modalità di esecuzione della prestazione.

**Tale passaggio, tuttavia, non può essere immediato, ma necessita di alcuni presupposti fondamentali, pena l’insuccesso nello svilupparne il potenziale, e/o l’emergere di problematiche specifiche connesse a tale modalità di lavoro**, identificate da parte della letteratura organizzativa nella riduzione, da parte dello *smart worker*, del “senso di appartenenza” all’azienda <sup>(77)</sup>, ma anche l’emersione di disturbi psico-sociali che potrebbero avere impatti negativi sul suo benessere e produttività, come ad esempio l’aumento dei livelli di stress e la sensazione di isolamento <sup>(78)</sup>.

In questo senso, **la letteratura è unanime nel riconoscere l’importanza della formazione dei lavoratori che si approcciano a tale modalità di lavoro, affinché essi siano in possesso delle giuste competenze al fine di affrontare le sfide ad essa connesse.**

Non solo: di recente, anche le parti sociali si sono recentemente espresse sull’importanza della formazione nel contesto del lavoro agile. Uno dei più rilevanti documenti di indirizzo in materia, ossia il Protocollo sul lavoro in modalità agile, siglato il 7 dicembre del 2021 dal Ministero del Lavoro e dalle principali parti sociali a livello nazionale, contiene un articolo piuttosto dettagliato relativamente al tema. Esso, integrando le scarse disposizioni legislative <sup>(79)</sup>, si pone

---

<sup>(77)</sup> C. NOSELLA, *Smart working, una conquista di libertà: gestire il cambiamento step by step*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2021, n. 298, suppl., p. 5.

<sup>(78)</sup> Si veda, in questo senso, F. MALZANI, *Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore*, in *DLM*, 2018, n. 1, p. 24, ma anche, per la letteratura internazionale, J. POPMA, *The Janus face of the New Ways of Work? Rise, risks and regulation of nomadic work*, ETUI Working Paper, 2013, n. 7, e M. WEISS, *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, in *DRI*, 2016, n. 3, pp. 651-663.

<sup>(79)</sup> All’interno della l. n. 81/2017, l’unica disposizione dedicata alla formazione è contenuta all’art. 20, comma 2, il quale riconosce al lavoratore agile il diritto all’apprendimento permanente e alla periodica certificazione delle relative competenze.

L'obiettivo di promuovere l'inclusione di moduli formativi a favore dei lavoratori da remoto all'interno della contrattazione collettiva di lavoro agile del periodo post-emergenziale, i quali dovrebbero essere finalizzati a «incrementare specifiche competenze tecniche, organizzative, digitali, anche per un efficace e sicuro utilizzo degli strumenti di lavoro forniti in dotazione» (art. 13).

### 3.4.1. Le competenze trasversali o “*soft skills*”

In apertura del capitolo, è già stato messo in evidenza come un adeguato livello di competenze digitali all'interno della forza lavoro costituisca un elemento fondamentale al fine di un'efficace implementazione delle iniziative di *smart working* all'interno dei modelli organizzativi aziendali, e di come anche la contrattazione collettiva si sia mostrata consapevole di tale requisito.

Oltre ai menzionati accordi del settore metalmeccanico volti a sfruttare le opportunità offerte dal Fondo Nuove competenze, è bene menzionare come anche alcuni accordi aziendali volti specificamente a regolare il lavoro agile introducano la presenza di appositi percorsi formativi in materia digitale a favore dei lavoratori da remoto. Si veda, in questo senso, l'accordo Chiesi Farmaceutici siglato il 30 luglio del 2021, il quale sancisce che saranno organizzati, a favore degli *smart worker*, «specifici workshop [...] finalizzati sia a migliorare l'utilizzo della strumentazione digitale, sia a generale sviluppo delle competenze»<sup>(80)</sup>. Anche la ricerca sul campo compiuta nell'ambito del presente progetto ha dimostrato che, laddove presente, la formazione finalizzata a facilitare l'introduzione al lavoro agile ha riguardato principalmente argomenti idonei ad abilitare i lavoratori all'utilizzo della strumentazione digitale necessaria a operare da remoto (cfr. capitolo 4, *La ricerca sul campo/2*).

**Numerosi commentatori<sup>(81)</sup>, tuttavia, sottolineano come, per una corretta implementazione dello *smart working* all'interno dei modelli**

---

<sup>(80)</sup> Per approfondimenti relativi ai contenuti dell'accordo, si veda D. PORCHEDDU, [Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/62 – La tutela della salute del lavoratore agile in Chiesi Farmaceutici](#), in [Boll. ADAPT](#), 2021, n. 37.

<sup>(81)</sup> Tra gli stessi, con riferimento al lavoro da remoto inteso in senso ampio, si veda P. NEIROTTI, E. PAOLUCCI, E. RAGUSEO, [Telework Configurations and Labour Productivity: Some Stylized](#)

**organizzativi aziendali, altrettanto fondamentale sia lo sviluppo delle c.d. *soft skills* <sup>(82)</sup>, sia da parte dei lavoratori che del management. Il passaggio ad un'organizzazione del lavoro in parte da remoto, idealmente caratterizzata da prerogative differenti da quella in presenza, può infatti essere facilitato qualora i lavoratori e il management dispongano di adeguate competenze di tipo relazionale e comportamentale, quali l'adattabilità, la proattività, la capacità di apprendimento e di comunicazione efficace e trasparente.**

L'ampia flessibilità di orario connaturata allo *smart working*, per esempio, impone ai lavoratori l'acquisizione di competenze di *time management*, cosicché essi possano gestire autonomamente scadenze e priorità, distribuendo il proprio carico di lavoro durante la settimana in modo da non creare situazioni di eccessivo stress.

Fondamentale, per il lavoratore agile, risulta altresì l'acquisizione di adeguate capacità comunicative, le quali rendano agevole la condivisione anche da remoto di idee e informazioni rilevanti per l'attività lavorativa, ad esempio attraverso l'uso degli strumenti di messaggistica istantanea e di videoconferenza (email, Skype, Zoom, Google Meet). A un adeguato sviluppo di tali competenze consegue infatti la possibilità di lavorare efficacemente in team anche da remoto, elemento fondamentale per il successo di un'organizzazione del lavoro basata sul raggiungimento di obiettivi condivisi.

È evidente come le competenze trasversali menzionate siano maggiormente diffuse tra quei lavoratori con buone conoscenze dei processi di lavoro dell'organizzazione nella quale sono inseriti, che li rendano in grado di svolgere la propria prestazione in autonomia e senza necessità di affiancamento da parte di figure senior. Appare collegata a questo fattore la circostanza per cui la contrattazione collettiva di lavoro agile a livello aziendale spesso limita la possibilità di

---

*Facts*, in [International Journal of Engineering Business Management](#), 2012, vol. 4, n. speciale, p. 3. Per una trattazione più ampia del tema, si veda M. ZANOLA, L. CAVALIERI, *Linguaggi e "soft skills" per comunicare a distanza. Chiarezza, impatto e capacità relazionale*, Vita e Pensiero, 2020.

<sup>(82)</sup> Secondo la Commissione europea, le *soft skills* possono definirsi come competenze trasversali alle professioni e ai settori di tipo personale (fiducia, disciplina, autogestione) e sociali (lavoro di gruppo, comunicazione, intelligenza emotiva). Si veda CEDEFOP, [Importance of transversal skills](#), in [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu), 21 ottobre 2021.

lavorare da remoto a quei lavoratori che dispongano di un'elevata anzianità di servizio, escludendo invece neoassunti, tirocinanti e apprendisti dalla platea dei potenziali beneficiari del lavoro agile <sup>(83)</sup>. Un recente studio, peraltro, sottolinea come i giovani, pur considerando favorevolmente lo strumento dello *smart working*, sembrano a loro volta preferire un'esperienza più "ravvicinata" alla loro nuova realtà di lavoro, la quale favorisca anche le opportunità di socializzazione con i colleghi <sup>(84)</sup>.

**Grafico 9** – Richiesta *smart working* per fascia d'età



**Fonte:** C. NOSELLA, *Smart working, una conquista di libertà: gestire il cambiamento step by step*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2021, n. 298, suppl., p. 8, fig. 13

### 3.4.2. Un nuovo stile di gestione delle risorse umane: i dirigenti "smart"

**Opinione comune, tuttavia, è quella per cui la vera forza trainante per uno sviluppo efficace del lavoro agile nelle organizzazioni di lavoro sia identificabile nella dirigenza, la quale dovrebbe di conseguenza sviluppare competenze idonee alla gestione dei lavoratori da remoto, adottando un**

<sup>(83)</sup> Dato, questo, tratto in seguito a una ricerca svolta su circa 200 accordi collettivi di lavoro agile svolta dall'Osservatorio *Smart working* di ADAPT. Si veda, in questo senso, ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2021, pp. 315-396.

<sup>(84)</sup> C. NOSELLA, *op. cit.*, p. 9.

**differente stile di leadership da quello utilizzato per condurre le attività in presenza** <sup>(85)</sup>. Tale elemento è altresì sottolineato dalle parti sociali all'interno del Protocollo del 7 dicembre 2021, nel quale viene infatti ribadito che i percorsi formativi contenuti all'interno degli accordi collettivi di lavoro agile dovrebbero interessare anche i responsabili aziendali ad ogni livello, al fine di acquisire specifiche competenze per la gestione dei gruppi di lavoro “da remoto” (art. 13, comma 1).

Lo stile di gestione delle risorse umane che dovrebbe essere protagonista dei moduli formativi diretti alla dirigenza e ai responsabili aziendali ha, infatti, caratteristiche ben individuate.

Innanzitutto, come più volte sottolineato, lo *smart working* non può essere efficacemente implementato qualora non sussista un rapporto di fiducia tra management e forza lavoro. Ciò, in termini di competenze, si traduce in primo luogo nella necessità di essere in grado di delegare, per quanto possibile, l'organizzazione temporale delle attività lavorative agli stessi dipendenti che le svolgono, consentendo loro di articularle nel modo che ritengono più agevole.

Allo stesso tempo, tuttavia, il manager deve essere in grado di pianificare e programmare le prestazioni che devono essere svolte almeno in parte da remoto, stabilendo obiettivi specifici, raggiungibili, realistici, temporalmente definiti e soprattutto misurabili; elementi, questi, che secondo la letteratura sono infatti fondamentali per un'efficace realizzazione del c.d. *management by objectives* <sup>(86)</sup>.

Inoltre, il carico di lavoro tra i dipendenti dovrebbe essere distribuito in modo tale da evitare il verificarsi di situazioni in cui alcuni di essi si ritrovino sistematicamente a svolgere la propria prestazione al di fuori dell'orario normale di lavoro.

---

<sup>(85)</sup> In tema, si veda tra i molti C. SPINELLI, *Per una PA digitale: la gestione del personale tra innovazione organizzativa e sviluppo delle competenze*, in AA.VV., [\*Il lavoro pubblico e la riforma Madia: organizzazione, gestione e valutazione\*](#), Quaderno RGL, 2019, n. 4, p. 151.

<sup>(86)</sup> Si fa riferimento, in questo caso, alla teoria dei c.d. *smart objectives*, sviluppata per la prima volta da P.F. DRUCKER, *The Practice of Management*, Routledge, 2007 (ma 1954). L'A. è considerato il “padre” della teoria del *Management by Objectives* (MBO).

Uno stile di leadership adeguato alla filosofia dello *smart working* imporrebbe altresì che il dirigente prendesse in considerazione, nella pianificazione delle attività lavorative, le esigenze personali dei dipendenti, in un'ottica di individuazione della prestazione lavorativa finalizzata all'incremento del loro livello di benessere.

Sempre l'elemento della fiducia tra il lavoratore e la dirigenza dovrebbe far sì che quest'ultima non mettesse in atto comportamenti volti a riprodurre sistemi di controllo "tradizionali", basati, appunto, sul monitoraggio sistematico delle attività dei dipendenti attraverso le attrezzature tecnologiche. Al contrario, **una *smart leadership* include anche la capacità da parte della dirigenza di puntare sul senso di responsabilità dei dipendenti, coordinandone le prestazioni ma allo stesso tempo consentendo loro di lavorare sugli obiettivi richiesti in autonomia, e valutandone poi la performance al termine dell'attività.** Ciò, chiaramente, presuppone che i manager possiedano capacità comunicative tali da creare un sistema di feedback trasparente e chiaro, che consenta a entrambe le parti coinvolte di trarne vantaggio.

In ultimo, appare fondamentale la capacità delle figure dirigenziali di mantenere vivo il senso di "comunità" e appartenenza all'organizzazione anche da parte di coloro che svolgono la maggior parte della loro attività lavorativa da remoto, attraverso la previsione di momenti di coordinamento, ma anche di socializzazione informale, da svolgersi virtualmente.

### **3.4.3. La sinergia tra hard e soft skills**

Non si deve pensare, però, che competenze *hard* come quelle digitali e le *soft skills* rappresentino due ambiti separati, due insiemi senza punti di contatto: al contrario, **il corretto uso delle attrezzature digitali non può prescindere dal possesso di idonee competenze trasversali da parte del lavoratore, le quali ne permettono un uso coerente con il modello organizzativo previsto da parte dell'azienda.**

È la stessa ILO, infatti, a sottolineare come le sole competenze digitali non permettano di cogliere tutti i vantaggi della digitalizzazione. **Ciò che è sempre più ricercato dalle aziende è una combinazione di competenze tecniche e competenze trasversali, quali ad esempio competenze sociali ed emotive,**

**le quali aiutino il lavoratore a sviluppare le necessarie capacità di adattamento per aggiornare continuamente le sue competenze nel corso della sua vita professionale.** L'ILO sottolinea come solo la combinazione appropriata di competenze tecniche e trasversali forniranno ai lavoratori solide prospettive occupazionali future, in quanto permetteranno loro di “transitare” facilmente da un lavoro, o addirittura da un settore ad un altro <sup>(87)</sup>.

Questo tipo di connessione è sottolineata anche dalle previsioni in materia di formazione da parte della più recente contrattazione collettiva di lavoro agile, la quale in molti casi predispone sia moduli formativi mirati all'accrescimento delle competenze digitali, che all'incremento delle competenze trasversali all'interno della forza lavoro interessata dal lavoro agile.

Si può citare, per esempio, l'accordo Generali, siglato il 27 luglio del 2021 <sup>(88)</sup>, il quale prevede appositi moduli formativi dedicati ai lavoratori che «supportino sia il consolidamento delle competenze digitali che il rafforzamento di *soft skill* utili per gestire in modo efficace la nuova realtà lavorativa e accelerare l'adozione del nuovo modello operativo». Tali percorsi formativi sono volti a fornire ai lavoratori le competenze chiave per mettere le persone in condizione di lavorare efficacemente; a migliorare la conoscenza degli strumenti digitali di collaborazione messi a disposizione dall'azienda e favorirne la piena adozione; a contribuire a mantenere un forte senso di appartenenza e alti livelli di ingaggio e connessione tra le persone.

Più recente, invece, l'accordo del Gruppo Leonardo, siglato l'8 marzo del 2022, il quale a sua volta contiene diverse disposizioni che sottolineano la volontà dei sottoscrittori di investire sullo sviluppo delle *soft skills* dei dipendenti che eseguono la propria prestazione da remoto. L'obiettivo dell'azienda appare infatti quello di «costruire un ambiente idoneo alla collaborazione a distanza, migliorando la comunicazione, garantendo un comportamento on-line rispettoso delle esigenze organizzative e personali ed incentivando l'evoluzione della cultura aziendale verso il raggiungimento di obiettivi individuali/collettivi/di team e della funzione di appartenenza».

---

<sup>(87)</sup> ILO, [\*Changing demand for skills in digital economies and societies. Literature review and case studies from low- and middle-income countries\*](#), cit., p. 69.

<sup>(88)</sup> D. PORCHEDDU, [\*Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/52 – Il “Next Normal” nel Gruppo Generali passa per lo smart working\*](#), in [\*Boll. ADAPT\*](#), 2021, n. 31.

Ciò nonostante, **le iniziative di formazione sulle competenze *soft* finalizzate a gestire la riorganizzazione del lavoro per obiettivi tendono ad essere ancora poco diffuse all'interno delle aziende**, come dimostra la ricerca sul campo svolta nell'ambito del presente progetto (si veda il capitolo 4, *La ricerca sul campo/2*).

## **Capitolo 2.**

### **L'impatto della pandemia.**

#### **Alcuni dati dal contesto nazionale e regionale**

#### **1. Il quadro economico**

La pandemia da Covid-19 ha condizionato in maniera significativa il quadro economico-produttivo italiano dell'ultimo biennio, incidendo, di conseguenza, anche dal punto di vista occupazionale. Nel seguente capitolo verranno utilizzati alcuni indicatori statistici per analizzare l'impatto del Covid-19 sul mondo del lavoro, partendo dalla situazione del 2019 per osservare come cambiano gli stessi indicatori nel 2020, nel pieno della fase pandemica, passando poi alle fasi di lenta ripresa del 2021 e, in presenza di dati disponibili, di inizio 2022. Nella prima parte del capitolo verranno analizzati alcuni indicatori per fotografare lo stato di salute delle imprese: la variazione del valore aggiunto per settori produttivi, la condizione di apertura e chiusura delle imprese durante e dopo la pandemia, e i settori dove si registra il maggior numero di imprese che ha affrontato un calo del fatturato. La seconda parte si concentrerà sulle dinamiche del mercato del lavoro, guardando alle variazioni dei principali indicatori statistici.

**L'andamento del PIL (che tra il 2018 e il 2019 ha registrato una crescita del +0,4%) tra il 2019 e il 2020, anno dell'esplosione della crisi pandemica, ha visto un crollo verticale dell'8,9%, caratterizzandosi per una forte riduzione delle spese delle famiglie residenti (-10,7%) e delle istituzioni sociali private (ISP) al servizio delle famiglie (-11,8%) <sup>(1)</sup>.**

---

<sup>(1)</sup> Le ISP al servizio delle famiglie comprendono i produttori privati di beni e servizi non destinabili alla vendita quali associazioni culturali, sportive, fondazioni, partiti politici, sindacati ed enti religiosi. Si veda ISTAT, [Conti economici nazionali per settore istituzionale. Anni 1995-2011](#), 2012, [Nota informativa](#); ISTAT, [La Matrice dei Conti nazionali. Anno 2013](#), 2017, [Glossario](#); ISTAT, [Pil e indebitamento delle AP. Anni 2017-2020](#), Istat Statistiche Flash, 1° marzo 2021, p. 3.

La riduzione della spesa interna è data dalla combinazione di diversi fattori, tra cui la spesa per consumi di beni che è calata del 6,4% e quella per servizi del 16,4%. Le cadute più accentuate riguardano le spese per alberghi e ristoranti (-40,5%), per trasporti (-24,7%), per ricreazione e cultura (-22,5%) e per vestiario e calzature (-20,9%) <sup>(2)</sup>; si tratta di dati che ben descrivono le dinamiche che hanno caratterizzato il primo periodo pandemico, con il lungo lockdown (9 marzo-18 maggio) e le diverse misure sanitarie e organizzative predisposte per contenere la diffusione dei contagi. Inoltre, ha inciso sulla riduzione dei consumi il generale senso di incertezza che ha portato molti individui e famiglie a ridurre spese non necessarie.

Il 2021 ha visto una netta ripresa del Paese, testimoniata dai dati macroeconomici che vedono una crescita del PIL del 6,6% rispetto all'anno precedente, con la spesa per consumi di beni che aumenta del 6,1% e quella per servizi del 4,6%. Aumenta anche la spesa interna delle famiglie residenti (+5,2%) e delle ISP al servizio delle famiglie (+3,7%). Nonostante i dati presentino valori positivi, sono lontani dal bilanciare le contrazioni registrate nel 2020, a testimonianza di un contesto certamente in ripresa, ma che non ha del tutto metabolizzato gli effetti della pandemia.

**In riferimento al sistema produttivo, la riduzione del valore aggiunto <sup>(3)</sup> (tabella 1) registrata nel 2020 (-8,8%) non è stata pienamente recuperata nel 2021 (+6,5%) soprattutto per quanto riguarda il settore terziario: commercio, trasporto, alberghi e ristorazione non raggiungono la perdita dell'anno precedente, come le attività professionali, scientifiche e tecniche, amministrative e servizi di supporto; ancora in perdita le attività finanziarie e assicurative e le attività artistiche, di intrattenimento e divertimento, di riparazione di beni per la casa e altri servizi.**

---

<sup>(2)</sup> [Ivi](#), p. 4.

<sup>(3)</sup> Per “valore aggiunto ai prezzi base” si intende la differenza tra il valore della produzione di beni e servizi ed il valore dei costi intermedi sostenuti a fronte di tale produzione. La produzione è «valutata a prezzi base cioè al netto delle imposte sui prodotti e al lordo dei contributi ai prodotti [...]». Corrisponde alla somma delle retribuzioni dei fattori produttivi e degli ammortamenti» (ISTAT, [Glossario Statistico](#), voce *Valore aggiunto ai prezzi base*).

**Tabella 1** – Valore aggiunto ai prezzi base (2017-2021, var. % annuali, val. concatenati, anno di riferimento 2015)

| <b>Aggregati</b>  | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>Valore aggiunto</b>  | <b>+1,6</b> | <b>+0,9</b> | <b>+0,5</b> | <b>-8,8</b>  | <b>+6,5</b>  |
| <b>Agricoltura, silvicoltura e pesca</b>  | <b>-3,8</b> | <b>+1,9</b> | <b>-1,6</b> | <b>-4,7</b>  | <b>-0,8</b>  |
| <b>Attività estrattiva, manifatturiera e altre attività industriali</b>   | <b>+3,4</b> | <b>+2</b>   | <b>-0,1</b> | <b>-11,2</b> | <b>+11,9</b> |
| Di cui attività manifatturiere  | +3,5        | +1,7        | -0,4        | -11,4        | +13,3        |
| <b>Costruzioni</b>  | <b>+0,8</b> | <b>+1,2</b> | <b>+2,7</b> | <b>-6,3</b>  | <b>+21,3</b> |
| <b>Servizi</b>  | <b>+1,3</b> | <b>+0,6</b> | <b>+0,6</b> | <b>-8,5</b>  | <b>+4,5</b>  |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli; trasporto e magazzinaggio; servizi di alloggio e di ristorazione | +3          | +0,4        | +1,8        | -16,8        | +10,7        |
| Servizi di informazione e comunicazione   | +1,8        | -0,6        | +2,6        | +1,7         | +3,7         |
| Attività finanziarie e assicurative   | -0,2        | -0,4        | +0,8        | -0,4         | -0,5         |
| Attività immobiliari  | +0,6        | +1          | +1,1        | -2,7         | +2,4         |
| Attività professionali, scientifiche e tecniche; amministrative e servizi di supporto   | +2,7        | +3,6        | -1,4        | -10,5        | +6,2         |
| AP, difesa, istruzione, salute e servizi sociali  | -0,6        | -0,4        | -0,5        | -4,2         | +0,7         |
| Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento; riparazione di beni per la casa e altri servizi   | +1,2        | -0,3        | +0,1        | -14,9        | -0,7         |

**Fonte:** ISTAT, [Pil e indebitamento delle AP. Anni 2018-2021](#), Istat Statistiche Flash, 1° marzo 2022, p. 5, prospetto 3

**Le restrizioni introdotte per contrastare la pandemia hanno messo a dura prova il sistema delle imprese**, le quali in molti casi hanno affrontato riduzioni o sospensioni dell'attività produttiva, con importanti conseguenze dal punto di vista del fatturato. Per monitorare la tenuta del sistema produttivo, l'Istat ha elaborato tre report sulla **situazione delle imprese durante e dopo l'emergenza sanitaria**, di cui uno tra marzo e maggio 2020, appena terminata la prima fase emergenziale, uno tra giugno e ottobre 2020 e il terzo a distanza

da un anno (giugno e dicembre 2021) per aggiornare gli andamenti in base all'evolversi della situazione pandemica <sup>(4)</sup>.

L'ultima delle tre indagini in ordine temporale (pubblicata a febbraio 2022) prende in considerazione le rispettive situazioni monitorate nel 2020 e 2021 <sup>(5)</sup>, per un confronto tra il periodo più duro dal punto di vista dell'emergenza pandemica e, un anno dopo, l'inizio della fase di ripresa, con l'allentamento progressivo delle misure <sup>(6)</sup>. Nel 2020 le imprese chiuse per il periodo di riferimento erano 72.951, di cui la maggior parte prevedeva una riapertura prossima. Nel 2021, sebbene il numero di imprese chiuse sia notevolmente diminuito a 30.288, più di un terzo (11.792) non prevede nessun tipo di riapertura. **In totale, il numero di imprese chiuse nel periodo della rilevazione del 2021 rappresenta il 3,1% del totale delle imprese coinvolte nel monitoraggio e corrisponde a circa 30.000 attività, che pesano per il 2,1% dell'occupazione** (tabella 2). Sebbene la percentuale possa sembrare risibile, si tratta di un numero complessivo di 281.836 posti di lavoro (tra addetti e lavoratori dipendenti) dal futuro incerto.

Le quote di imprese chiuse restano molto elevate nei servizi di alloggio (6.000, il 29,8% del settore) e in quelli sportivi, ricreativi e di divertimento (2.000 pari al 26,6%). L'incidenza è significativa anche nel trasporto marittimo (9,9%) e nella ristorazione (8,5%).

**Tabella 2** – Imprese con almeno 3 addetti in base allo stato di attività dichiarato nel periodo di rilevazione dei dati

|  | Tra il 23 ottobre e il 16 novembre 2020 |   |         |   | Tra il 16 novembre e il 17 dicembre 2021 |   |         |   |
|--|---|---|---------|---|--|---|---------|---|
|  | Imprese                                 |   | Addetti |   | Imprese                                  |   | Addetti |   |
|  | Numero                                  | % | Numero  | % | Numero                                   | % | Numero  | % |
|  |   |   |         |   |  |   |         |   |

<sup>(4)</sup> Cfr. *Introduzione*, § 3, nota 10.

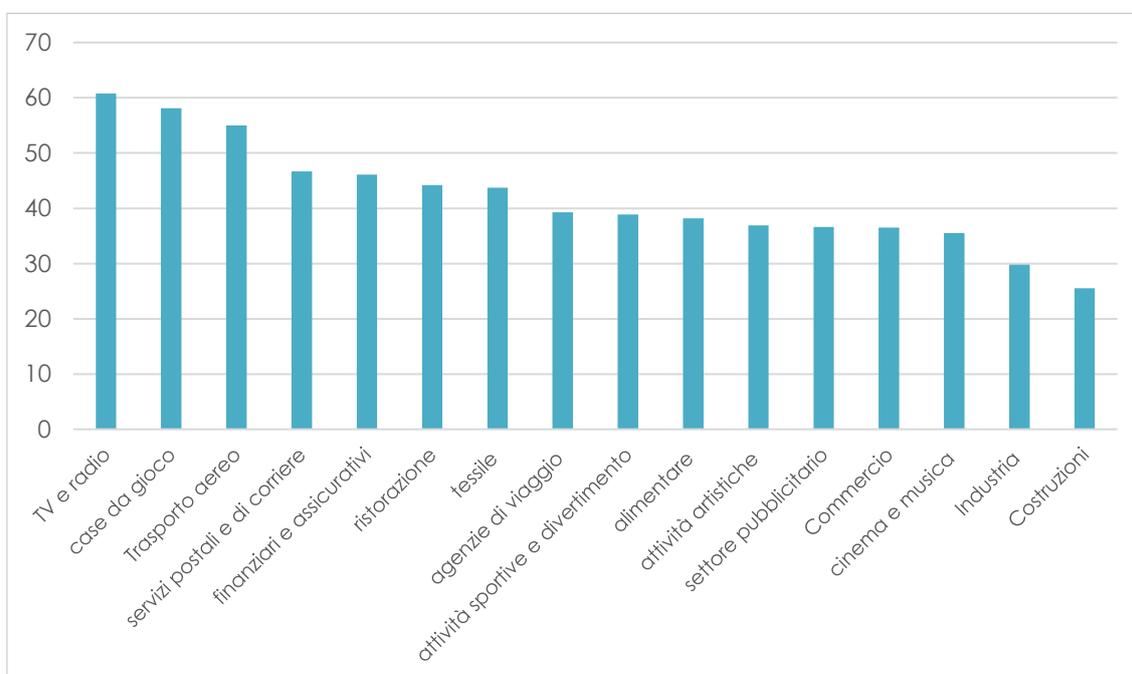
<sup>(5)</sup> Il campione di riferimento varia tra i 2 anni. Nel 2020 tra 1.019.786 imprese prese in considerazione, il 78,9% sono micro-imprese (3-9 addetti), il 18,6% piccole imprese (10-49 addetti) e solamente il 2,5% medie o grandi imprese (50 o più addetti). Per l'anno 2021, tra le 970.181 imprese considerate, il 77,6% è rappresentato da micro-imprese, il 18,6% da medie imprese e il 2,9% da medie o grandi imprese (ISTAT, *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, Istat Statistiche Report, [14 dicembre 2020](#) e [4 febbraio 2022](#)).

<sup>(6)</sup> I dati che seguono nel paragrafo sono tratti rapporti Istat citati nella nota che precede.

|                                   |                  |            |                   |            |                |            |                   |            |
|-----------------------------------|------------------|------------|-------------------|------------|----------------|------------|-------------------|------------|
| Totalmente aperta                 | 702.847          | 68,9       | 9.375.283         | 72,9       | 882.314        | 90,9       | 11.920.675        | 90,9       |
| Parzialmente aperta               | 243.988          | 23,9       | 2.973.427         | 23,1       | 57.579         | 5,9        | 908.009           | 6,9        |
| Chiusa ma prevede di riaprire     | 55.460           | 5,4        | 402.505           | 3,1        | 18.496         | 1,9        | 146.729           | 1,1        |
| Chiusa ma non prevede di riaprire | 17.491           | 1,7        | 113.211           | 0,9        | 11.792         | 1,2        | 135.107           | 1          |
| <b>Totale</b>                     | <b>1.019.786</b> | <b>100</b> | <b>12.864.426</b> | <b>100</b> | <b>970.181</b> | <b>100</b> | <b>13.110.521</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#), Istat Statistiche Report, 4 febbraio 2022

**Grafico 1** – Aziende per settore che registrano un calo di fatturato nel periodo giugno-ottobre 2021 rispetto allo stesso periodo nel 2020 (%)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#), Istat Statistiche Report, 4 febbraio 2022

Per quanto riguarda il fatturato, molte aziende nel 2021 si trovano a fare i conti con riduzioni significative rispetto allo stesso periodo considerato dalle stime dell'Istat <sup>(7)</sup>. I settori dell'industria in senso stretto e delle costruzioni registrano una ripresa migliore, con il 41,2% e il 37,3% delle imprese che vedono un

<sup>(7)</sup> Il confronto realizzato dall'Istat prende in considerazione il fatturato del periodo giugno-ottobre 2021 con i dati dello stesso periodo di riferimento dell'anno precedente, giugno-ottobre 2020.

aumento di fatturato a fronte di una riduzione accusata dal 29,8% delle imprese dell'industria in senso stretto e dal 25,2% nelle costruzioni. Di contro, sempre nel settore industriale, importante la quota di imprese del comparto tessile (43,7%) e quello alimentare (38,2%) che vedono riduzioni nel proprio fatturato. Ma è nel terziario che si registra il maggior numero di aziende in perdita (grafico 1) con i settori delle trasmissioni radiofoniche e televisive (60,8%), case da gioco (58,1%), trasporto aereo (55%), riparazione di computer e altri beni personali (49,8%), servizi postali e di corriere (46,7%), finanziari e assicurativi (46,1%) ristorazione (44,2%), agenzie di viaggio (39,3%), le attività sportive e di divertimento (38,9%), le attività artistiche (36,9%), il settore pubblicitario (36,6%), cinematografico e musicale (35,5%) <sup>(8)</sup>.

**Il fattore dimensionale incide significativamente sulle capacità di ripresa delle aziende.** Tra le micro-imprese (3-9 addetti), il 36,4% segnala una riduzione del fatturato, mentre solo il 28,9% ravvisa un aumento. Si tratta di una proporzione molto ridotta rispetto alle PMI, rispettivamente con il 42% e il 51,2% di casi in aumento del fatturato rispetto al 27,1% e il 22% in diminuzione.

La dimensione internazionale si conferma un fattore rilevante per la tenuta delle imprese e la ripresa risulta infatti più diffusa tra quelle che appartengono a gruppi multinazionali. Concentrando l'attenzione sulle unità con almeno 100 addetti, la quota di multinazionali italiane o estere che rilevano un aumento del fatturato nel periodo giugno-ottobre 2021 sale rispettivamente al 59,1% e al 56,4%, a fronte del 45,8% delle imprese appartenenti a gruppi domestici (non multinazionali) e al 41,7% delle imprese non appartenenti a gruppi (indipendenti). Risulta particolarmente positiva la performance delle multinazionali con vertice in Italia che operano nel commercio e nell'industria in senso stretto, tra le quali oltre i due terzi dichiarano un aumento delle vendite (il 66,5% nel commercio e il 63,7% nell'industria in senso stretto).

Per quanto attiene alla gestione del personale, nella seconda metà del 2021 il 16% delle imprese con più di tre addetti ha fatto ricorso a misure quali la CIG o altre equivalenti quali il Fondo di integrazione salariale (FIS). Come atteso, l'utilizzo di tali strumenti è risultato molto meno diffuso rispetto al 2020: nella fase di sospensione dell'attività produttiva durante il primo lockdown, ovvero a

---

<sup>(8)</sup> ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#), 4 febbraio 2022, cit., p. 2.

marzo 2020, oltre il 70% delle imprese vi aveva fatto ricorso e alla fine dell'anno l'incidenza risultava pari al 42% sul totale delle imprese. Come nel 2020, anche a giugno 2021 sono state le imprese più grandi (250 o più addetti) a utilizzare più frequentemente questo tipo di strumento (21%), contro il 17,3% delle medie (50-249 addetti), il 16,9% delle piccole (10-49 addetti) e il 15,7% delle micro-imprese (3-9 addetti). A livello settoriale l'utilizzo della CIG è risultato più frequente nelle imprese degli altri servizi (17,6% delle imprese) e dell'industria in senso stretto (16,8%) e più contenuto in quelle del comparto delle costruzioni (9%). In particolare, la maggiore diffusione ha riguardato alcune attività economiche ancora penalizzate dalla crisi, quali le attività dei servizi di agenzie di viaggio, tour operator, servizi di prenotazione e attività connesse (74,6%), attività artistiche, sportive e di intrattenimento (33,9%) e, per quel che riguarda la manifattura, nelle unità dell'abbigliamento (42,9%) e delle calzature (44,2%). Le imprese delle costruzioni e, in misura di poco inferiore, dell'industria in senso stretto, hanno inoltre mostrato una maggiore propensione all'aumento del personale a tempo determinato o indeterminato, rispettivamente il 12,2% e il 12,8%. Negli stessi comparti la quota di chi ha dichiarato di averlo ridotto è molto più bassa (5,8% nelle costruzioni e 6,5% nell'industria) mentre la riduzione delle ore lavorate ha riguardato appena il 3,7% delle imprese del settore dell'edilizia. La diffusione di politiche di aumento del personale è stata significativa in tutte le classi dimensionali di tali comparti ma è risultata maggiore tra le imprese di medie dimensioni (più del 20%). All'opposto, le scelte di ridimensionamento del personale e/o delle ore lavorate sono state decisamente più frequenti tra le imprese degli altri servizi. Quelle del commercio hanno presentato una propensione relativamente bassa sia all'aumento sia alla riduzione del personale.

**Una quota molto significativa di imprese dell'industria e delle costruzioni, che hanno assunto personale a tempo determinato o indeterminato o hanno dichiarato di essere in fase di acquisizione di risorse umane, ha segnalato difficoltà a trovare le competenze necessarie:** ciò riguarda più del 76% delle unità nel settore delle costruzioni e il 66,4% in quello dell'industria. Il problema, peraltro, tocca il 55% delle imprese del commercio e il 66,3% di quelle degli altri servizi. Nel complesso, le difficoltà nell'acquisizione di personale sono segnalate più frequentemente nelle unità di minore dimensione: rispettivamente, dal 63,9% e il 66,7% delle micro e piccole imprese, dal 58,2% delle medie e dal 50,1% delle grandi. Tra i profili mancanti vengono indicati con più frequenza quelli relativi alla logistica e produzione, segnalati soprattutto da

imprese di medie e grandi dimensioni. Anche i profili relativi alle funzioni tecnico-ingegneristiche di supporto alla produzione sono indicati soprattutto dalle medie e grandi imprese, mentre tra le micro risultano relativamente più frequenti difficoltà nel reperire risorse nell'ambito dell'area organizzativo-gestionale e nelle vendite, marketing e comunicazione. Infine, poco meno del 10% delle imprese ha dichiarato di aver registrato una quota di dimissioni maggiore a quella osservata nel periodo pre-pandemia, soprattutto tra le grandi imprese (23% tra le unità con più di 250 addetti). A livello settoriale un'incidenza comparativamente elevata di dimissioni si riscontra soprattutto nel trasporto aereo, nei servizi di agenzie di viaggio e tour operator e nei servizi dell'assistenza sociale.

## 2. Il mercato del lavoro

Se si guarda al tasso di occupazione, è possibile fare riferimento ai dati Istat <sup>(9)</sup>, partendo dal dato del 2019 relativo alla situazione pre-pandemica per confrontarlo con le variazioni relative all'anno 2020 e 2021 e i dati relativi al primo trimestre 2022. A livello nazionale, nell'ultimo trimestre del 2019 la percentuale si attestava al 59,2% per la classe 15-64 anni, scendendo al 57,5% nello stesso periodo del 2020, per una perdita di circa 776.000 occupati tra un anno e l'altro. Il dato del secondo trimestre 2020, caratterizzato dall'inizio delle chiusure settoriali e dalla limitazione degli spostamenti, scende al 56,6% e rappresenta il dato più basso dal 2016, distanziandosi di oltre 2,8 punti percentuali rispetto allo stesso trimestre del 2019 (59,4%) e di 1,7% rispetto al trimestre precedente (primo trimestre del 2020).

**Sebbene il 2021 segni una significativa ripresa dell'occupazione (+2% rispetto al dato del 2020), superando nel terzo (59,2%) e quarto (59,5%) trimestre il tasso di occupazione pre-pandemico (59,2%) in termini effettivi si registra una perdita annuale di 545.000 occupati. Il primo trimestre del 2022 vede nuovamente ridursi il tasso di occupazione dello 0,4% in meno rispetto al trimestre precedente (ossia ultimo trimestre 2021).**

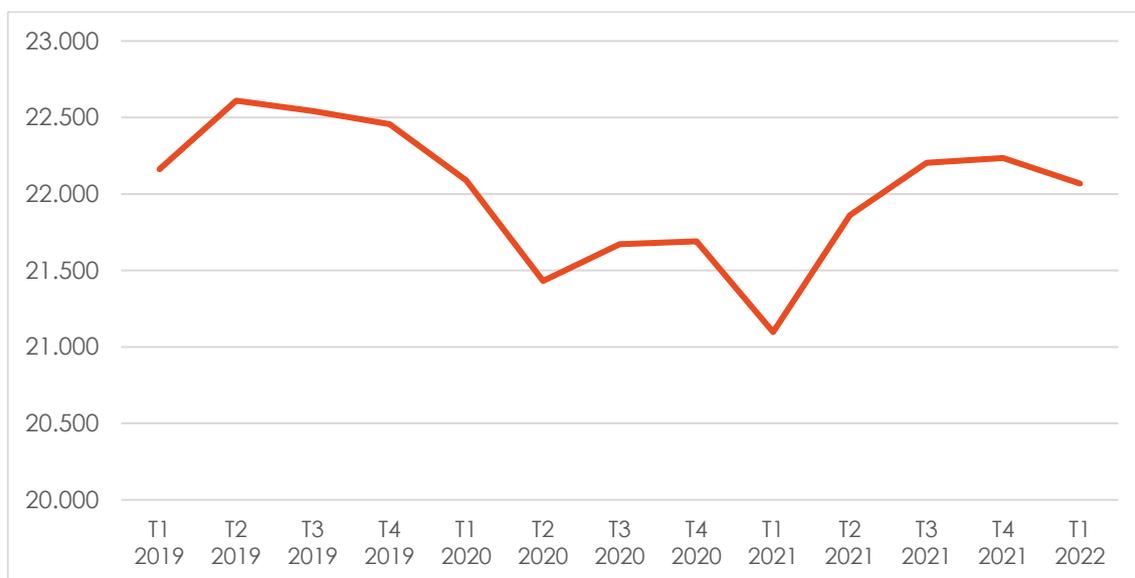
In riferimento al solo biennio 2019-2020, il dato peggiore rilevato dall'Istat per quanto riguarda il tasso di occupazione per classi di età riguarda la fascia 18-29

---

<sup>(9)</sup> Tutti i dati nel seguente paragrafo, ove non diversamente indicato, sono presi da [dati.istat.it](https://dati.istat.it).

anni, che passa dal 39% al 36,5% (con una perdita del 2,5%), stessa differenza che si percepisce nella fascia 25-34 anni (63,2-60,7%). Si tratta delle due fasce di età dove si registra la principale riduzione in termini di tasso di occupazione, a dimostrazione di un impatto più profondo della pandemia sulla situazione occupazionale dei giovani. Il dato si spiega sia tenendo conto di una generale difficoltà delle aziende ad assumere in un periodo di crisi economica e, dall'altra parte, dalle sistemiche condizioni di precarietà lavorativa dei giovani under30 che, nella strutturale mancanza di garanzie lavorative e contrattuali, sono i soggetti ad aver subito più di altri le conseguenze della pandemia, in primis la perdita del proprio posto di lavoro. Tuttavia, al primo trimestre 2022 il tasso è in netta ripresa e sale al 40,4% per la classe 18-29 anni e al 64,6% per quella 25-24 anni.

**Grafico 2** – Occupati per classe di età 15-64 anni (2019-2022)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Rilevazione sulle forze di lavoro. Occupati \(milioni\)](#)

In termini assoluti, tra il 2019 e inizio 2020 si registra un calo di 367.000 occupati, seguito dal passaggio alla fase del primo lockdown, tra primo e secondo trimestre 2020, con una perdita ancor più significativa di 659.000 unità. Dopo una parziale ripresa negli ultimi due trimestri del 2020, il numero di occupati affronta un ulteriore crollo tra fine anno e inizio 2021 con la perdita di 594.000 occupati (grafico 2). I periodi di maggior calo occupazionale si collocano nella stagione invernale a distanza di un anno (2020 e 2021), con il picco più basso che curiosamente non si registra durante la prima ondata di pandemia, bensì nel

secondo anno di emergenza (2021). All'inizio del 2022 il numero di occupati non ha comunque recuperato i livelli del 2019 e sembra essere in fase calante.

**Tabella 3** – Tasso di occupazione per Regione (2019-2022)

| Anno/Regione                              | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|------|------|------|------|
| Italia                                    | 59,0 | 57,5 | 58,2 | 59,1 |
| <b>Nord</b>                               | 67,9 | 65,9 | 66,4 | 67,0 |
| <b>Nord-ovest</b>                         | 67,3 | 65,2 | 65,9 | 66,2 |
| <b>Piemonte</b>                           | 66,0 | 64,1 | 65,0 | 65,2 |
| <b>Valle d'Aosta</b>                      | 68,3 | 66,5 | 66,5 | 69,6 |
| <b>Liguria</b>                            | 63,2 | 61,5 | 63,5 | 62,7 |
| <b>Lombardia</b>                          | 68,4 | 66,1 | 66,5 | 67,1 |
| <b>Nord-est</b>                           | 68,9 | 66,9 | 67,2 | 68,2 |
| <b>Trentino Alto Adige / Südtirol</b>     | 71,4 | 69,2 | 69,0 | 70,6 |
| <b>Provincia Autonoma Bolzano / Bozen</b> | 74,3 | 72,1 | 70,7 | 73,1 |
| <b>Provincia Autonoma Trento</b>          | 68,5 | 66,4 | 67,3 | 68,1 |
| <b>Veneto</b>                             | 67,5 | 65,2 | 65,7 | 67,3 |
| <b>Friuli-Venezia Giulia</b>              | 66,6 | 66,5 | 67,4 | 67,6 |
| <b>Emilia-Romagna</b>                     | 70,4 | 68,2 | 68,5 | 68,7 |
| <b>Centro</b>                             | 63,6 | 62,0 | 62,5 | 64,0 |
| <b>Toscana</b>                            | 66,8 | 65,3 | 65,6 | 66,2 |
| <b>Umbria</b>                             | 64,5 | 62,9 | 64,4 | 65,4 |
| <b>Marche</b>                             | 64,9 | 63,4 | 64,1 | 66,3 |
| <b>Lazio</b>                              | 61,1 | 59,4 | 59,8 | 61,9 |
| <b>Mezzogiorno</b>                        | 44,8 | 43,8 | 44,8 | 45,5 |
| <b>Abruzzo</b>                            | 58,2 | 56,6 | 57,8 | 58,5 |
| <b>Molise</b>                             | 54,7 | 53,0 | 52,3 | 55,2 |
| <b>Campania</b>                           | 41,4 | 40,3 | 41,3 | 42,4 |
| <b>Puglia</b>                             | 46,3 | 45,6 | 46,7 | 47,8 |
| <b>Basilicata</b>                         | 50,7 | 50,1 | 52,5 | 51,7 |
| <b>Calabria</b>                           | 41,9 | 40,8 | 42,0 | 42,1 |
| <b>Sicilia</b>                            | 41,2 | 40,5 | 41,1 | 41,7 |
| <b>Sardegna</b>                           | 53,7 | 51,7 | 53,6 | 52,9 |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Rilevazione sulle forze di lavoro. Tasso di occupazione: Dati regionali](#)

**A livello regionale, è possibile notare una differenza tra l'andamento del tasso di occupazione tra le aree del Nord, del Centro e del Sud del Paese.**

Partendo dal dato del 2019 si nota come tutte le Regioni abbiano riscontrato una riduzione del tasso di occupazione nel 2020, che torna a salire nel 2021 (ad eccezione delle Province di Trento e Bolzano e del Molise dove continua il trend negativo). Al primo trimestre 2022, si registra una importante variazione per quanto riguarda le Regioni del Nord dove, sebbene il tasso di occupazione sia in ripresa, è ancora lontano dal valore del 2019 (ad eccezione della Valle d'Aosta e del Friuli); tutte le altre Regioni del Centro e del Mezzogiorno vedono invece salire il dato statistico nel 2022, superando addirittura quello relativo al periodo pre-pandemico (cfr. tabella 3).

Il tasso di occupazione, sebbene dia molte indicazioni riguardo l'impatto occupazionale della pandemia, non è sufficiente in sé ad inquadrare la tenuta del tessuto economico-produttivo. **Davanti alla crisi pandemica, la risposta del legislatore è arrivata attraverso il combinato disposto di due strumenti.** Da una parte, alle imprese che hanno visto sospesa o ridotta la loro attività a causa della crisi pandemica (e delle rispettive chiusure stabilite dal Governo come risposta all'emergenza) è stato garantito l'**accesso generalizzato a diversi strumenti di integrazione salariale** (come la CIG). Dall'altra parte, c'è stata l'**attivazione di un blocco dei licenziamenti** che, attraverso diversi interventi normativi di proroga, è stato portato avanti fino ad aprile 2022 <sup>(10)</sup>. Questi due elementi (un *unicum* nel panorama europeo, dove nessuno Stato ha

---

<sup>(10)</sup> Il blocco dei licenziamenti è stato introdotto dal decreto cura Italia (d.l. n. 18/2020) e ha interessato tutte le aziende, a prescindere dal numero di dipendenti, precludendo i licenziamenti collettivi – sospendendo le procedure avviate successivamente al 23 febbraio 2020 e le conciliazioni obbligatorie in corso – oltre a vietare al datore di lavoro il recesso dal contratto per giustificato motivo oggettivo. Il termine di durata del blocco, inizialmente fissato al 16 maggio 2020, è stato ripetutamente prorogato, da ultimo proprio con il decreto sostegni (d.l. n. 41/2021) e il decreto sostegni-*bis* (d.l. n. 73/2021). Quest'ultimo, in particolare, ha individuato tre diverse scadenze, condizionando lo "sblocco" dei licenziamenti all'utilizzo degli ammortizzatori sociali con causale "Covid-19". Le scadenze previste erano: 30 giugno 2021 per la generalità delle imprese, eccettuati i casi che seguono; 31 ottobre 2021 per le aziende che accedevano agli ammortizzatori sociali introdotti dal decreto sostegni, in particolare la CIG in deroga (CGID), l'assegno erogato dal FIS e la cassa integrazione salariale operai agricoli (CISOA); 31 dicembre 2021 per i datori di lavoro che, a partire dal 1° luglio 2021, hanno usufruito della CIG ordinaria o straordinaria (CIGS non Covid-19). Nell'ultima legge di bilancio 2022, ai commi 224-238, è stata introdotta una procedura straordinaria che riguarda i licenziamenti collettivi (più di 50 dipendenti) per motivi economici delle aziende con oltre 250 dipendenti, che dovranno garantire un preavviso di 90 giorni ai lavoratori, di fatto rendendo possibili tali licenziamenti ad aprile 2022.

adottato misure di tale rilevanza per quanto riguarda il mercato del lavoro) hanno inciso nell'alterare il dato occupazionale, in quanto hanno permesso al lavoratore di conservare il proprio posto di lavoro, pur svolgendo un'attività lavorativa ridotta o, in molti casi, nessun tipo di attività lavorativa.

Un dato utile per inquadrare la situazione con più chiarezza è il **numero di occupati per ore settimanali effettivamente lavorate**, che indica quanti lavoratori hanno effettivamente svolto mediamente un certo numero di ore di attività lavorativa nel corso della settimana.

Se il trend degli ultimi anni registrava una crescita del numero di lavoratori con più di 40 ore di lavoro per settimana (tabella 4) tra il 2019 e il 2020 si registra una diminuzione diffusa delle ore lavorate, con la sola eccezione dei lavoratori che hanno svolto 1-10 ore di lavoro settimanali, che aumentano da 579.000 a 750.000, indicando una riduzione dell'orario di lavoro per un numero crescente di lavoratori, presumibilmente coinvolti in processi riorganizzativi dei turni di lavoro per rispondere a logiche di necessità (sanitaria o economica) dettate dalla pandemia. Il numero di lavoratori maschi con nessuna ora lavorata per settimana, conseguentemente alla pandemia, è più che raddoppiato, passando da 838.000 a 1.694.000, mentre quello della controparte femminile è aumentato di 627.000 unità.

**Tabella 4** – Numero occupati per ore settimanali effettivamente lavorate (2016-2020)

|                |   | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          |
|----------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Sesso          | Ore settimanali effettivamente lavorate |               |               |               |               |               |
| <b>MASCHI</b>  | assenti                                 | 822           | 817           | 823           | 838           | 1.694         |
|                | 1-10 ore                                | 187           | 193           | 181           | 193           | 277           |
|                | 11-25 ore                               | 1.070         | 1.071         | 1.038         | 1.061         | 1.171         |
|                | 26-39 ore                               | 2.697         | 2.739         | 2.552         | 2.504         | 2.478         |
|                | 40 ore                                  | 5.407         | 5.335         | 5.671         | 5.759         | 5.189         |
|                | 41 ore e più                            | 2.903         | 3.074         | 3.065         | 3.008         | 2.370         |
|                | <b>Totale</b>                           | <b>13.233</b> | <b>13.349</b> | <b>13.447</b> | <b>13.488</b> | <b>13.280</b> |
| <b>FEMMINE</b> | assenti                                 | 857           | 858           | 890           | 919           | 1.546         |

|               |               |              |              |              |              |              |
|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|               | 1-10 ore      | 420          | 398          | 376          | 386          | 448          |
|               | 11-25 ore     | 2.399        | 2.447        | 2.442        | 2.450        | 2.228        |
|               | 26-39 ore     | 2.662        | 2.719        | 2.701        | 2.686        | 2.478        |
|               | 40 ore        | 2.198        | 2.215        | 2.309        | 2.383        | 2.082        |
|               | 41 ore e più  | 921          | 981          | 992          | 983          | 802          |
|               | <b>Totale</b> | <b>9.525</b> | <b>9.674</b> | <b>9.768</b> | <b>9.872</b> | <b>9.623</b> |
| <b>Totale</b> | assenti       | 1.678        | 1.675        | 1.713        | 1.757        | 3.240        |
|               | 1-10 ore      | 607          | 592          | 557          | 579          | 725          |
|               | 11-25 ore     | 3.469        | 3.518        | 3.480        | 3.511        | 3.399        |
|               | 26-39 ore     | 5.359        | 5.458        | 5.253        | 5.190        | 4.956        |
|               | 40 ore        | 7.605        | 7.550        | 7.980        | 8.143        | 7.271        |
|               | 41 ore e più  | 3.824        | 4.055        | 4.057        | 3.991        | 3.172        |
|               | totale        | 22.758       | 23.023       | 23.215       | 23.360       | 22.904       |

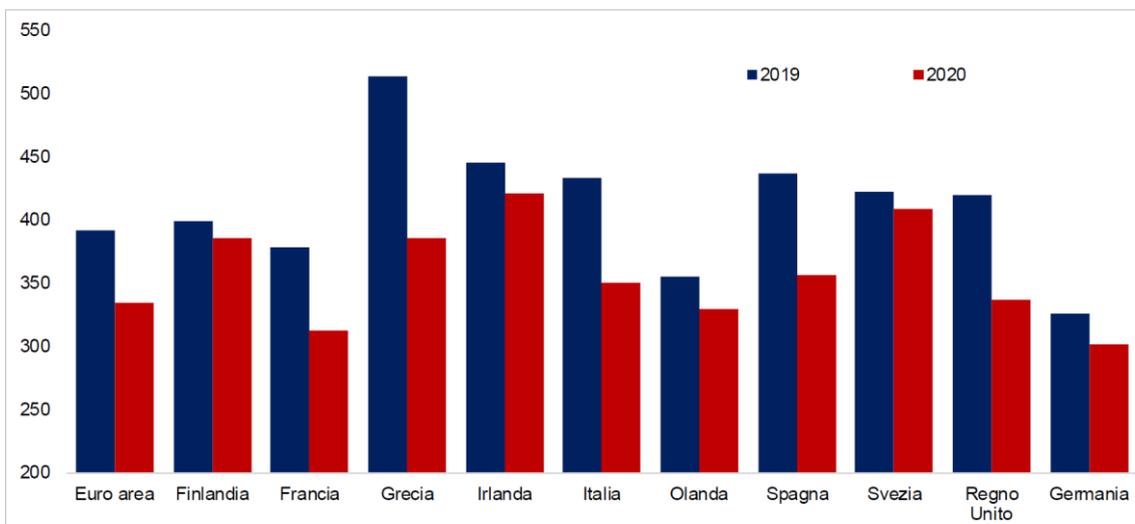
**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Rilevazione sulle forze di lavoro. Occupati per ore settimanali lavorate e numero di ore settimanali lavorate procapite: Numero di occupati per ore settimanali effettivamente lavorate – livello ripartizionale](#)

In riferimento al contesto europeo, tenendo conto delle ore lavorate per occupato nel secondo trimestre degli anni 2019 e 2020, **è interessante notare come l'Italia presenti una riduzione assoluta e relativa delle ore lavorate tra le più alte in Europa**, al pari di Grecia, Spagna e Regno Unito, Paesi dove tra l'altro si riscontra un pro-capite orario superiore di almeno il 30% di quello tedesco. La riduzione tendenziale delle ore pro capite di questi Paesi è stata intorno al 20-25%, a fronte di una media della zona euro del 15% (grafico 3), confermando come, nei Paesi con monte ore pro-capite più alto, la riduzione di ore lavorate in fase pandemica è stata più significativa <sup>(1)</sup>.

---

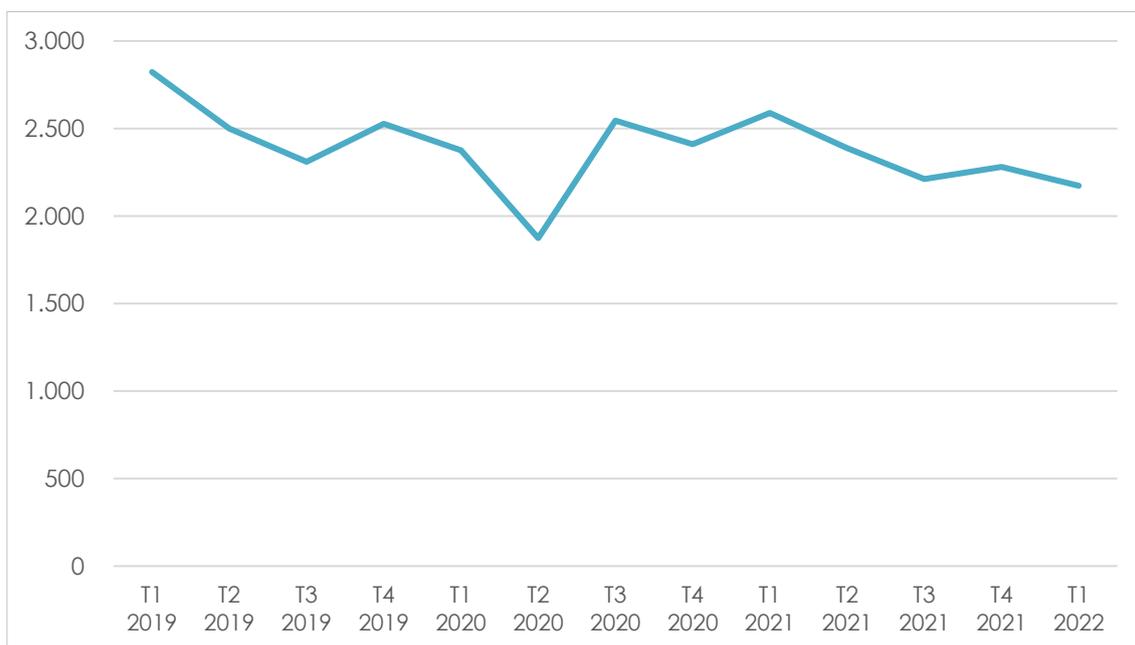
<sup>(1)</sup> MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, ISTAT, INPS, INAIL, ANPAL, [Il mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata](#), 2021.

**Grafico 3** – Ore lavorate per occupato nel secondo trimestre per Paese (2019 e 2020)



**Fonte:** MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, ISTAT, INPS, INAIL, ANPAL, [Il mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata](#), 2021, p. 20, fig. 1.8

**Grafico 4** – Disoccupati per classe di età 15-74 anni (2019-2022)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Rilevazione sulle forze di lavoro. Disoccupati](#)

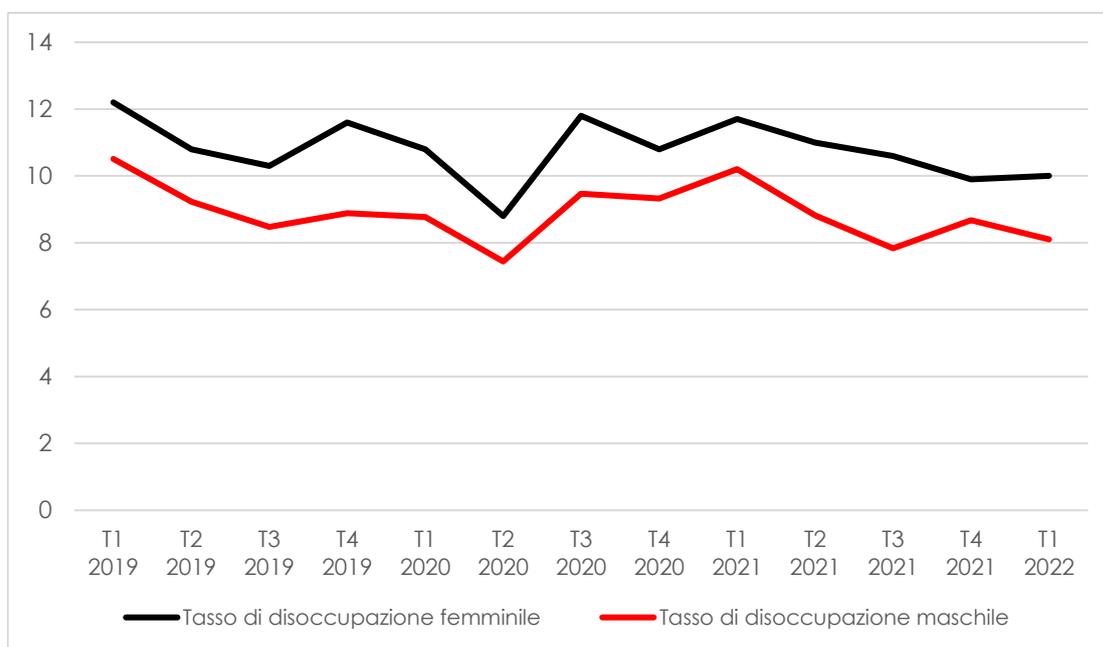
Guardando invece al numero totale di disoccupati, il picco massimo si ravvisa nel primo trimestre 2021, che coincide con il periodo successivo alle misure restrittive per le festività natalizie 2021 e con la parziale riapertura di “zone bianche” o “gialle”. Il dato diminuisce in maniera costante nel corso del 2021

(ad eccezione di una lieve risalita nel quarto trimestre 2021) stabilizzandosi ad inizio 2022 (grafico 4).

Curiosamente, il picco più basso si registra nel secondo trimestre del 2020, nel primo periodo di lockdown. Una possibile spiegazione al dato controintuitivo è data dal fatto che, in piena fase emergenziale, molte persone hanno smesso di cercare lavoro attivamente, sfuggendo così alla statistica dei disoccupati.

Tra i valori del tasso di disoccupazione maschile e femminile si riscontra un andamento speculare, con la disoccupazione femminile regolarmente superiore a quella maschile, presentando un tasso medio di differenza del 1,97%. Il divario più ampio si registra nel terzo trimestre 2021 (luglio-agosto-settembre) con un differenziale del 2,8% (grafico 5).

**Grafico 5** – Tasso di disoccupazione per classe di età 15-64 anni (2019-2022)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Rilevazione sulle forze di lavoro. Tasso di disoccupazione](#)

In base ai numeri, nel secondo trimestre del 2020 si assiste sia ad un calo del tasso di disoccupazione (8% totale) sia a quello di occupazione che, nel secondo trimestre 2020, registra il dato più basso dal 2016 ad oggi (56,6%). L'apparente contraddizione può essere spiegata attraverso l'aumento del numero di inattivi, conseguente al fatto che, in seguito al periodo pandemico, gli individui non

occupati abbiano smesso di cercare lavoro: rispetto all'ultimo trimestre 2019, che vedeva un tasso di inattività pari al 34,2%, nel secondo trimestre 2020 il dato sale al 38,4%, un aumento che corrisponde a circa 1,6 milioni di individui. Guardando al dato differenziato per classi di età, la percentuale di inattivi aumenta in maniera più importante tra i 18 e i 29 anni, passato dal 49,5% a fine 2019 per arrivare al 56,7% nel secondo trimestre 2020.

### 3. Il caso della Lombardia

La Lombardia è stata certamente la Regione più colpita a livello territoriale dalla pandemia. Oltre ad aver affrontato per prima la minaccia del Covid-19 in ordine temporale, è stata la Regione che ha registrato il maggior numero di decessi in Italia (40.786). Anche in questo caso è possibile fotografare l'evoluzione della situazione attraverso alcuni dati sulla demografia d'impresa provinciale e per settori produttivi, sull'avviamento e la cessazione dei rapporti di lavoro negli anni presi in considerazione dall'analisi, ed infine con alcuni indicatori statistici su occupazione, disoccupazione, inattività.

A livello di tessuto imprenditoriale, dopo che il 2020 aveva registrato rispetto al 2019 un calo pressoché uniforme nel territorio dal punto di vista della demografia d'impresa, **nel 2021 il numero imprese registrate torna a salire** (ad eccezione che nella Provincia di Lodi); nel primo trimestre del 2022, il saldo torna nuovamente ad essere negativo per le Province di Sondrio, Pavia, Cremona, Lodi e Lecco. **Ad eccezione di Mantova, Brescia, Varese e Como, nelle altre Province il numero di imprese al 2022 non raggiunge il livello pre-pandemico del 2019 (tabella 5).**

**Tabella 5** – Numero di imprese per Provincia e var. % 2019-2020 e 2021-2022

|         | Imprese registrate |         |                     |         |         |                     |
|---------|--------------------|---------|---------------------|---------|---------|---------------------|
|         | 2019               | 2020    | Var. %<br>2019-2020 | 2021    | 2022    | Var. %<br>2021-2022 |
| Varese  | 67.091             | 67.213  | 0,2                 | 68.315  | 68.351  | 0,05                |
| Como    | 47.954             | 47.859  | -0,2                | 48.255  | 48.346  | 0,2                 |
| Sondrio | 14.716             | 14.455  | -1,8                | 14.530  | 14.499  | -0,2                |
| Milano  | 380.575            | 377.948 | -0,7                | 379.006 | 379.900 | 0,2                 |

|                 |         |         |      |         |         |       |
|-----------------|---------|---------|------|---------|---------|-------|
| Bergamo         | 94.522  | 94.008  | -0,5 | 94.595  | 94.519  | -0,08 |
| Brescia         | 117.576 | 117.391 | -0,2 | 118.742 | 118.901 | 0,1   |
| Pavia           | 46.581  | 46.349  | -0,5 | 46.513  | 46.445  | -0,25 |
| Cremona         | 29.055  | 28.879  | -0,6 | 28.979  | 28.942  | -0,1  |
| Mantova         | 39.618  | 38.791  | -2,1 | 37.992  | 37.841  | -0,4  |
| Lecco           | 25.765  | 25.655  | -0,4 | 25.724  | 25.666  | -0,2  |
| Lodi            | 16.693  | 16.530  | -1   | 16.149  | 16.132  | 0,1   |
| Monza e Brianza | 74.526  | 74.321  | -0,3 | 73.692  | 73.950  | 0,3   |
| Lombardia       | 954.672 | 949.399 | -0,6 | 949.525 | 953.492 | 0,4   |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati INFOCAMERE, *Dashboard interattiva Movimprese*, in [www.infocamere.it/movimprese](http://www.infocamere.it/movimprese)

**La popolazione di imprese in Lombardia diminuisce, tra il 2019 e il 2022, di 5.147 unità.** I dati più recenti mostrano però una situazione in ripresa: le iscrizioni di nuove imprese nei primi tre mesi del 2022 sono state 18.333, in crescita del +4,9% rispetto al 2021, a fronte di 17.423 cancellazioni, in linea con il livello molto basso dell'anno precedente. Tale dinamica genera in definitiva un saldo positivo per 910 posizioni, in un trimestre che, in termini di demografia d'impresa, risulta invece solitamente caratterizzato da valori negativi (per motivi amministrativi e fiscali le cancellazioni delle imprese si concentrano alla fine dell'anno, ma vengono contabilizzate nei primi giorni di quello successivo) (tabella 6).

**Tabella 6** – Demografia delle imprese per settori produttivi e Province (2019-2022)

|                    |      | LOMBARDIA | Varese | Como  | Sondrio | Milano | Bergamo | Brescia |
|--------------------|------|-----------|--------|-------|---------|--------|---------|---------|
| <b>Agricoltura</b> | 2019 | 45.601    | 1.715  | 2.097 | 2.302   | 3.704  | 4.910   | 9.833   |
|                    | 2020 | 44.763    | 1.635  | 2.051 | 2.256   | 3.639  | 4.900   | 9.715   |
|                    | 2021 | 44.242    | 1.640  | 2.054 | 2.239   | 3.606  | 4.887   | 9.587   |
|                    | 2022 | 44.120    | 1.665  | 2.081 | 2.257   | 3.596  | 4.965   | 9.563   |
| <b>Industria</b>   | 2019 | 112.986   | 10.268 | 6.826 | 1.393   | 37.476 | 12.255  | 15.843  |
|                    | 2020 | 110.637   | 9.932  | 6.701 | 1.398   | 36.554 | 11.985  | 15.641  |
|                    | 2021 | 108.186   | 9.855  | 6.562 | 1.373   | 35.111 | 11.831  | 15.555  |
|                    | 2022 | 106.466   | 9.729  | 6.472 | 1.350   | 34.532 | 11.689  | 15.401  |
| <b>Costruzioni</b> | 2019 | 145.563   | 11.913 | 8.003 | 2.258   | 46.852 | 19.004  | 17.932  |

## Il lavoro e le sue trasformazioni

|                  |      |         |        |        |       |         |        |        |
|------------------|------|---------|--------|--------|-------|---------|--------|--------|
|                  | 2020 | 143.970 | 10.686 | 7.933  | 2.246 | 46.933  | 18.977 | 17.810 |
|                  | 2021 | 145.210 | 10.957 | 8.071  | 2.220 | 47.465  | 18.902 | 18.029 |
|                  | 2022 | 145.451 | 11.450 | 8.266  | 2.242 | 47.064  | 19.054 | 18.414 |
| <b>Commercio</b> | 2019 | 212.109 | 15.811 | 10.249 | 3.022 | 84.681  | 20.567 | 25.464 |
|                  | 2020 | 207.646 | 15.137 | 10.118 | 2.951 | 83.192  | 20.185 | 24.781 |
|                  | 2021 | 206.526 | 15.128 | 10.133 | 2.932 | 82.242  | 20.151 | 24.807 |
|                  | 2022 | 204.067 | 15.140 | 10.063 | 2.911 | 80.542  | 20.032 | 24.792 |
| <b>Servizi</b>   | 2019 | 388.440 | 27.002 | 18.753 | 5.388 | 175.532 | 33.995 | 44.453 |
|                  | 2020 | 389.209 | 26.825 | 19.073 | 5.425 | 177.406 | 34.379 | 44.843 |
|                  | 2021 | 394.398 | 27.288 | 19.311 | 5.358 | 180.084 | 34.772 | 45.523 |
|                  | 2022 | 401.666 | 27.808 | 19.733 | 5.448 | 183.783 | 35.326 | 46.636 |

|                    |      | LOMBARDIA | Pavia  | Cremona | Mantova | Lecco  | Lodi  | Monza e Brianza |
|--------------------|------|-----------|--------|---------|---------|--------|-------|-----------------|
| <b>Agricoltura</b> | 2019 | 45.601    | 6.165  | 3.855   | 7.670   | 1.101  | 1.306 | 922             |
|                    | 2020 | 44.763    | 6.023  | 3.779   | 7.486   | 1.122  | 1.285 | 900             |
|                    | 2021 | 44.242    | 5.937  | 3.707   | 7.342   | 1.094  | 1.260 | 885             |
|                    | 2022 | 44.120    | 5.867  | 3.655   | 7.234   | 1.098  | 1.245 | 891             |
| <b>Industria</b>   | 2019 | 112.986   | 5.020  | 3.331   | 4.691   | 3.889  | 1.747 | 10.022          |
|                    | 2020 | 110.637   | 4.900  | 3.332   | 4.564   | 4.114  | 1.728 | 9.859           |
|                    | 2021 | 108.186   | 4.824  | 3.328   | 4.412   | 4.043  | 1.676 | 9.703           |
|                    | 2022 | 106.466   | 4.786  | 3.318   | 4.281   | 3.956  | 1.621 | 9.389           |
| <b>Costruzioni</b> | 2019 | 145.563   | 8.227  | 4.724   | 6.250   | 4.223  | 3.208 | 12.944          |
|                    | 2020 | 143.970   | 8.271  | 4.709   | 6.049   | 4.248  | 3.205 | 12.992          |
|                    | 2021 | 145.210   | 8.405  | 4.706   | 5.886   | 4.159  | 3.237 | 13.161          |
|                    | 2022 | 145.451   | 8.611  | 4.833   | 5.583   | 4.179  | 3.041 | 12.670          |
| <b>Commercio</b>   | 2019 | 212.109   | 10.193 | 6.541   | 8.632   | 5.698  | 3.685 | 17.403          |
|                    | 2020 | 207.646   | 9.955  | 6.387   | 8.347   | 5.861  | 3.637 | 17.228          |
|                    | 2021 | 206.526   | 9.898  | 6.362   | 8.233   | 5.728  | 3.610 | 17.295          |
|                    | 2022 | 204.067   | 9.867  | 6.324   | 8.079   | 5.735  | 3.568 | 17.051          |
| <b>Servizi</b>     | 2019 | 388.440   | 15.117 | 9.661   | 11.459  | 10.038 | 5.858 | 28.539          |
|                    | 2020 | 389.209   | 15.208 | 9.702   | 11.533  | 9.683  | 5.887 | 29.136          |
|                    | 2021 | 394.398   | 15.328 | 9.772   | 11.540  | 9.792  | 5.933 | 29.564          |
|                    | 2022 | 401.666   | 15.513 | 9.911   | 11.578  | 9.925  | 5.863 | 30.029          |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati INFOCAMERE, *Dashboard interattiva Movimprese*, in [www.infocamere.it/movimprese](http://www.infocamere.it/movimprese)

Riguardo la capacità produttiva delle imprese lombarde nel primo semestre 2022, in base all'indagine Istat, il 26,2% delle imprese (77.108 unità) riferisce di non aver recuperato il divario rispetto al livello pre-pandemico. Di contro, l'8% delle imprese (corrispondente a 14.471 unità) segnala una capacità produttiva addirittura superiore ai livelli precedenti alla crisi pandemica <sup>(12)</sup>.

In riferimento al mercato del lavoro, l'incidenza della crisi pandemica ha influito in maniera significativa sul dato occupazionale. Nel quarto trimestre 2021, gli

<sup>(12)</sup> Cfr. ISTAT, [Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19](#), 4 febbraio 2022, cit., [Appendice statistica](#), tavola 7.B.

occupati della Regione vengono stimati in 4 milioni e 418.000, un numero in crescita su base annua (+120.000 unità rispetto al 2020) ma ancora inferiore ai livelli del 2019 (-42.000), con un tasso di occupazione che si attesta al 67,8% non recuperando appieno i livelli pre-pandemici (nel quarto trimestre 2019 era 68,8%).

**Prosegue il riassorbimento della CIG, che nel 2021 vede un aumento del 41,6% di ore di utilizzo in Lombardia rispetto all'anno precedente:** dato, quest'ultimo, che tiene aperta un'incognita sul futuro di molti lavoratori.

La ripresa del settore industriale lombardo, dopo un buon avvio in seguito alla chiusura post pandemica, stenta ancora a decollare: il fatturato del comparto industriale nel primo trimestre 2022 ha riscontrato una crescita dell'1,7%, corrispondente alla metà di fine 2021 (3,4%) nonostante l'aumento dei prezzi delle materie prime (+15,9%) che incide sul prezzo dei prodotti finiti per un +8,3%.

Per monitorare l'andamento del lavoro dipendente, risulta funzionale l'analisi dei dati forniti da Regione Lombardia che derivano dalle comunicazioni obbligatorie che i datori di lavoro sono obbligati a rilasciare in via telematica ad ogni assunzione, cessazione, proroga o trasformazione di un contratto di lavoro dipendente. In questo modo è possibile monitorare quanti contratti di lavoro vengono attivati quotidianamente, e quanti rapporti cessano di esistere. Durante l'anno 2019, in base a tale metodo di calcolo si è registrato un saldo positivo di 45.248 contratti; saldo che si riduce ad un decimo nel 2020 a causa sia dell'avviamento di un minor numero di contratti, ma anche del minor numero di cessazioni avvenute (tabella 7).

**Tabella 7** – Avviamenti e cessazioni contrattuali (2019-2021)

|               | Tipologia evento  | Gennaio-novembre 2021* | Gennaio-dicembre 2020 | Gennaio-dicembre 2019 |
|---------------|-------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>TOTALE</b> | <b>Avviamento</b> | 1.590.307              | 1.318.592             | 1.588.568             |
|               | <b>Cessazione</b> | 1.528.705              | 1.313.727             | 1.543.320             |

|  |              |        |       |        |
|--|--------------|--------|-------|--------|
|  | <b>Saldo</b> | 61.602 | 4.865 | 45.248 |
|--|--------------|--------|-------|--------|

\* I dati relativi al 2021 sono stati elaborati con le informazioni disponibili fino all'8 gennaio 2022 e sono da considerarsi provvisori (fonte: Regione Lombardia)

**Fonte:** G. MONTALETTI, [Il mercato del lavoro in Lombardia nel 2021. I dati delle assunzioni, le richieste delle imprese](#), Polis Lombardia Working Paper 2022, n. 4, p. 5

Nel corso del 2021, sono stati avviati 376.665 contratti a tempo indeterminato, mentre le cessazioni sono state 422.481; quest'ultime presentano un dato simile al 2019, dove furono 422.841 a fronte di 411.637 assunzioni. Il saldo 2021 (-45.826) risulta negativo e di grandezza superiore rispetto al saldo 2019, anch'esso negativo (-11.204). Sempre in riferimento ai periodi annuali del 2021 e del 2019, risultano invece in aumento le sottoscrizioni di contratti a tempo determinato (892.880 contro 868.572) e si riducono le cessazioni (806.790 contro 833.127) per un saldo nel 2021 di 86.090 nuovi contratti (nel 2019 erano 35.445). Relativamente stabile resta il lavoro a progetto, mentre i contratti di apprendistato, che presentano un saldo positivo, si riducono (da 23.124 a 20.266). Nella tabella 8 sono riportati gli avviamenti e le cessazioni per settore produttivo, evidenziando la netta ripresa occupazionale nel 2021 nei settori del commercio e dell'industria rispetto al 2020.

**Tabella 8** – Avviamenti e cessazioni in Lombardia per settori produttivi (2019-2021)

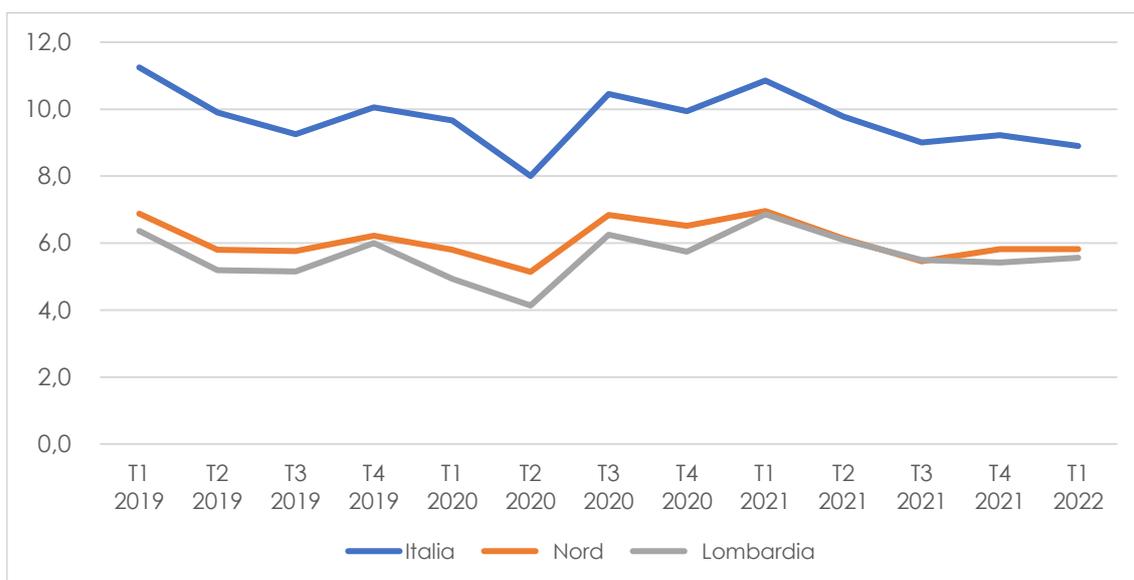
| Settore                    | Tipologia evento | Gennaio-novembre 2021* | Gennaio-dicembre 2020 | Gennaio-dicembre 2019 |
|----------------------------|------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Agricoltura</b>         | Avviamento       | 44.435                 | 44.614                | 43.851                |
|                            | Cessazione       | 44.120                 | 45.659                | 41.765                |
|                            | <b>Saldo</b>     | 315                    | -1.045                | 2.086                 |
| <b>Commercio e servizi</b> | Avviamento       | 1.160.689              | 980.656               | 1.189.758             |
|                            | Cessazione       | 1.117.740              | 980.112               | 1.154.573             |
|                            | <b>Saldo</b>     | 42.949                 | 544                   | 35.185                |
| <b>Costruzioni</b>         | Avviamento       | 126.249                | 96.679                | 107.020               |
|                            | Cessazione       | 113.626                | 88.313                | 101.276               |
|                            | <b>Saldo</b>     | 12.623                 | 8.366                 | 5.744                 |
| <b>Industria</b>           | Avviamento       | 258.934                | 196.643               | 247.938               |
|                            | Cessazione       | 253.219                | 199.643               | 245.695               |

|  |              |       |        |       |
|--|--------------|-------|--------|-------|
|  | <b>Saldo</b> | 5.715 | -3.000 | 2.243 |
|--|--------------|-------|--------|-------|

\* I dati relativi al 2021 sono stati elaborati con le informazioni disponibili fino all'8 gennaio 2022 e sono da considerarsi provvisori (fonte: Regione Lombardia)

**Fonte:** G. MONTALETTI, [Il mercato del lavoro in Lombardia nel 2021. I dati delle assunzioni, le richieste delle imprese](#), Polis Lombardia Working Paper 2022, n. 4, p. 6

**Grafico 6** – Tasso di disoccupazione in Lombardia per classe di età 15-64 anni (2019-2022)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Rilevazione sulle forze di lavoro. Tasso di disoccupazione: Dati regionali – età](#)

Il tasso di disoccupazione in Lombardia segue l'andamento di quello nazionale e dell'area del Nord-Italia (grafico 6), presentando il valore più basso proprio nel secondo trimestre del 2020 (4,1%), in base alle logiche già evidenziate per il dato nazionale. Si nota come il tasso di disoccupazione della Lombardia si presenti leggermente inferiore rispetto all'area del Nord-Italia, convergendo a quest'ultimo nel terzo trimestre del 2019 (6,2% Nord e 6% Lombardia) e nel primo e terzo trimestre del 2021 (7% e 6,5%). Le due curve a inizio 2022 sembrano andare verso un nuovo allineamento.

**In Lombardia anche il contributo dei lavori indipendenti ha subito un deciso ridimensionamento in seguito alla pandemia:** tra il 2019 e il 2020 si è assistito ad un calo del 2,1%, innescandosi nella tendenza che vede dal 2011 (picco massimo del numero di lavoratori indipendenti negli ultimi dieci anni) il numero dei lavoratori indipendenti passare da 977.518 a 883.903 nel 2020, con

un calo di circa 93.615 unità. Per quanto riguarda i liberi professionisti con dipendenti a carico, nel periodo 2019-2020 sono andati persi oltre 4.000 datori di lavoro <sup>(13)</sup>.

Durante la pandemia è cresciuto, sia in termini percentuali che assoluti, il tasso di inattività della popolazione <sup>(14)</sup>, che riguarda tutti i soggetti che non fanno parte della forza lavoro. Si tratta dunque di individui che non hanno un'occupazione e che hanno smesso di cercarla da tempo <sup>(15)</sup>. Il tasso di inattività della Regione Lombardia (tabella 9) aumenta del 1,7% nel 2020, dove presumibilmente in seguito alle chiusure pandemiche molte persone hanno interrotto la ricerca di lavoro a causa della situazione emergenziale (e, di conseguenza, della mancanza di offerte di lavoro). Nel 2021 il dato scende di 0,9% restando comunque superiore a quello pre-pandemico. **Sempre nello stesso anno, nel territorio lombardo si registrano secondo Istat 1.853.000 inattivi**, di cui più di un milione (1.049.000) in possesso di licenza di scuola elementare o media, 652.000 in possesso di un diploma di scuola superiore e solamente 152.000 tra coloro che hanno ottenuto un titolo di laurea. In totale, la popolazione di inattivi della Lombardia rappresenta circa il 14% del totale degli inattivi a livello nazionale (più di 13 milioni).

**Tabella 9** – Tasso di inattività in Lombardia per Provincia (2019-2021)

|                  | 2019   |         |        | 2020   |         |        | 2021   |         |        |
|------------------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|
|                  | Maschi | Femmine | Totale | Maschi | Femmine | Totale | Maschi | Femmine | Totale |
| <b>Lombardia</b> | 20     | 35,1    | 27,5   | 22,9   | 37,6    | 30,2   | 22,3   | 36,3    | 29,3   |
| <b>Varese</b>    | 22,4   | 36,5    | 29,4   | 23,3   | 40,1    | 31,7   | 22,7   | 35,6    | 29,1   |
| <b>Como</b>      | 20,1   | 36,3    | 28,1   | 24,1   | 39      | 31,5   | 23,1   | 35,7    | 29,3   |
| <b>Sondrio</b>   | 22     | 37      | 29,4   | 23,9   | 39      | 31,4   | 24,8   | 38,2    | 31,5   |
| <b>Milano</b>    | 19,8   | 30      | 24,9   | 23,3   | 32,6    | 27,9   | 22,1   | 32,5    | 27,3   |
| <b>Bergamo</b>   | 19,4   | 43,7    | 31,3   | 22,3   | 43,9    | 32,9   | 23,6   | 41      | 32,1   |

<sup>(13)</sup> Cfr. OSSERVATORIO DELLE LIBERE PROFESSIONI (a cura di), [3° Rapporto sulle professioni in Lombardia](#), 2022.

<sup>(14)</sup> La classe considerata in questo caso è quella degli individui tra i 15 e i 64 anni.

<sup>(15)</sup> In questo senso, rientrano tra gli inattivi anche i pensionati o gli studenti non occupati e che non rientrano tra i disoccupati, ossia non abbiano effettuato un'azione di ricerca attiva di lavoro nelle 4 settimane precedenti alla rilevazione e non siano disponibili a lavorare nelle 2 settimane successive alla rilevazione.

|                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Brescia</b>     | 19,1 | 39,7 | 29,3 | 21,2 | 42,9 | 31,9 | 20   | 42   | 30,8 |
| <b>Pavia</b>       | 21,9 | 32,6 | 27,2 | 24,8 | 37,8 | 31,2 | 23,9 | 37   | 30,4 |
| <b>Cremona</b>     | 20,4 | 38,9 | 29,5 | 24,9 | 42,3 | 33,5 | 24,1 | 40,9 | 32,4 |
| <b>Mantova</b>     | 19,1 | 35,4 | 27,1 | 21,1 | 40,8 | 30,7 | 20,8 | 41,1 | 30,8 |
| <b>Lecco</b>       | 20   | 34,6 | 27,2 | 20,2 | 35,2 | 27,6 | 22,5 | 38,4 | 30,4 |
| <b>Lodi</b>        | 20,8 | 38,1 | 29,3 | 22,4 | 38,7 | 30,4 | 20   | 36,5 | 28,1 |
| <b>Italia</b>      | 25,1 | 43,5 | 34,3 | 27,1 | 45,9 | 36,5 | 26,4 | 44,6 | 35,5 |
| <b>Nord</b>        | 20,6 | 34,6 | 27,6 | 22,7 | 37,1 | 29,8 | 22,5 | 36,1 | 29,3 |
| <b>Centro</b>      | 22,9 | 37,5 | 30,3 | 24,6 | 40   | 32,4 | 24   | 38,8 | 31,5 |
| <b>Mezzogiorno</b> | 32,2 | 58,5 | 45,4 | 34,3 | 60,7 | 47,6 | 33   | 59,2 | 46,2 |

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati ISTAT, [Rilevazione sulle forze di lavoro. Inattivi; Dati provinciali](#)

Gli effetti della crisi pandemica tendono ad impattare maggiormente, da un punto di vista socioeconomico, nei confronti di quei soggetti che già precedentemente si trovavano in condizioni di svantaggio all'interno del mercato del lavoro: donne, anziani, giovani. **Il fenomeno dei c.d. NEET (*Not in Education, Employment or Training*) interessa tutti quei giovani tra i 15 e 29 anni che non studiano, non lavorano in quanto disoccupati o inattivi, e non sono inseriti in un percorso di formazione, con pesanti risvolti dal punto di vista sociale e psicologico.** L'Italia all'interno dell'Unione europea è il Paese col più alto numero di NEET rispetto alla popolazione della stessa fascia d'età, davanti a Bulgaria, Grecia, Romania e Spagna <sup>(16)</sup>.

Il dato nazionale relativo al 2020 vede un tasso di NEET sul totale pari al 23,3%, corrispondente a circa 2.100.000 giovani, con la parte femminile che presenta un dato più elevato (25,4%) rispetto a quella maschile (21,4%).

La Lombardia, tra le Regioni italiane, si colloca al quattordicesimo posto per tasso di NEET con il 17,4%, ma sale al terzo posto per numero complessivo (254.688) anche in virtù della sua elevata popolazione. Anche nel caso lombardo si riscontra uno squilibrio di genere tra maschi e femmine (15,3% contro 19,7%) ricalcando la stessa distanza del livello nazionale. Sebbene la situazione della Lombardia sia positiva rispetto al contesto (estremamente negativo) italiano,

---

<sup>(16)</sup> Cfr. EUROSTAT, [Young people neither in employment nor in education and training by sex, age and citizenship \(NEET rates\)](#), in [ec.europa.eu/eurostat](#), 11 maggio 2022.

guardando ai dati pre-pandemici si può notare una differenza sostanziale: nel 2019 il tasso di NEET totale era del 14,8%, con un divario ancor più ampio tra maschi (11,8%) e femmine (18%). Il tasso di NEET complessivo è aumentato, nell'anno della crisi pandemica, del 2,6%, che tradotto sta ad indicare il rischio per circa 100.000 giovani di cadere in situazioni di povertà ed esclusione sociale <sup>(17)</sup>.

#### 4. Conclusioni

L'analisi effettuata nei paragrafi precedenti restituisce la misura dell'impatto del Covid-19 sul mondo del lavoro, sia a livello nazionale che in riferimento al territorio della Lombardia. Se a livello nazionale determinati effetti sono stati "mitigati" dalle importanti misure messe in atto dal Governo, è a livello locale che emerge con forza il rapporto diretto che lega la salute del sistema delle imprese all'andamento dei principali indici occupazionali. La Lombardia, com'è noto, rappresenta la principale forza economico-produttiva del Paese, caratterizzata da alti livelli occupazionali e una capillarità diffusa di imprese; è proprio in virtù di questa posizione che l'impatto del Covid-19 si è avvertito con forza maggiore.

A distanza di tre anni, il numero delle imprese presenti sul territorio lombardo si è ridotto a causa della crisi pandemica e non è riuscito a raggiungere ancora i livelli riscontrati nel 2019. Distinguendo in base al settore produttivo, le imprese lombarde dell'industria sembrano aver resistito maggiormente agli effetti della pandemia, rispetto al settore dei servizi o in generale del terziario, che ha risentito fortemente delle chiusure emergenziali. Per la stessa ragione, le imprese nel settore dei servizi mostrano una maggior reattività alla ripresa e al ritorno ad una situazione pre-pandemica, a differenza del settore industriale in cui i cambiamenti avvertiti sono destinati a rimanere a livello strutturale.

Il tasso di disoccupazione in Lombardia sembra non aver avvertito crolli o aumenti particolarmente accentuati, conservando anche durante il periodo pandemica una netta distanza dal più elevato dato nazionale. Tuttavia, colpisce in riferimento alla popolazione della Lombardia l'aumento del tasso di inattività, soprattutto dei giovani: il problema si diffonde anche in un contesto che,

---

<sup>(17)</sup> Cfr. ISTAT, [Giovani NEET e NEET rate di 15-29 anni per sesso – Regionale](http://www.asr-lombardia.it), in [www.asr-lombardia.it](http://www.asr-lombardia.it), 7 aprile 2021.

rispetto ad altri territori, offre maggiori opportunità economiche ed occupazionali, a sottolineare come quello dell'inattività involontaria sia un problema multifattoriale, che attiene ad una dimensione sociale e culturale ancor prima che economica.

### **Capitolo 3.**

#### **La ricerca sul campo/1:**

## **la sfida dell'innovazione e i suoi impatti sul mercato del lavoro.**

### **Il contributo delle parti sociali e di IAL Lombardia**

Oggetto del presente capitolo è l'analisi e l'approfondimento di alcune interviste semi-strutturate realizzate a testimoni privilegiati individuati dal Comitato tecnico scientifico del progetto R.E.ST.A.R.T. Tali testimoni provengono da due gruppi professionali distinti: sono stati infatti intervistati 4 rappresentanti delle parti sociali (Cgil Lombardia, Cisl Lombardia, Uil Lombardia, Confindustria Lombardia) e 3 referenti dell'area formazione continua che operano nelle sedi territoriali di IAL Lombardia.

Obiettivo di queste interviste era quello di comprendere il punto di vista della rappresentanza territoriale e degli operatori della formazione professionale IAL a proposito degli impatti sul mercato del lavoro e della formazione professionale, generati dalle trasformazioni richiamate nei capitoli precedenti <sup>(1)</sup>: la *twin transition* digitale e verde, ma anche i fenomeni innescati dalla pandemia da Covid-19, che come già emerso è stata un potente acceleratore per alcuni processi di digitalizzazione.

Le interviste semi-strutturate sono state tutte realizzate a distanza, attraverso l'utilizzo di piattaforme per l'interazione on-line. Tra gli appendici alla presente ricerca, è possibile trovare i modelli di intervista dedicata alle parti sociali (Modello 1) e ai professionisti della formazione di IAL (Modello 2), nonché i nominativi dei rispondenti. I rispondenti sono identificati con un codice, da R1 a R7, al fine di tutelare l'anonimato delle loro dichiarazioni.

---

<sup>(1)</sup> Si veda, in particolare, il cap. 1, *Le dimensioni della trasformazione: innovazione e digitalizzazione*, e il cap. 2, *L'impatto della pandemia. Alcuni dati dal contesto nazionale e regionale*.

## **1. Il ruolo delle parti sociali**

Come anticipato, 4 interviste sono state dedicate alle parti sociali, individuate dal Comitato Tecnico Scientifico e tutte appartenenti ad associazioni territoriali lombarde. Queste istituzioni ricoprono, da sempre, un ruolo decisivo all'interno della promozione di processi di formazione continua, accessibili a tutti e di qualità, corrispondenti agli interessi e i bisogni di lavoratori e datori di lavoro. Queste istituzioni sono inoltre caratterizzate da uno sguardo ampio sul panorama socioeconomico attuale, e riconoscono la formazione come un asset strategico per favorire l'occupazione di qualità e la competitività delle imprese.

### **1.1. Le trasformazioni in atto**

Un primo gruppo di domande ha riguardato l'impatto delle trasformazioni in atto: quelle generate dalla pandemia, e dalle transizioni gemelle (verde e digitale) su tutte.

Gli intervistati sono concordi nel riconoscere alla pandemia il ruolo di “acceleratore” di diversi elementi – tra tutti, quello di digitalizzazione dei processi produttivi e organizzativi – e di introduzione di sperimentazioni, anche innovative, riguardanti le diverse modalità di prestazione lavorativa.

Allo stesso tempo, evidenziano alcuni rischi: ad esempio quello di non accompagnare questi processi con misure di adattamento graduale e comportamenti adeguati. L'innovazione non è, cioè, esclusivamente tecnologica: non è sufficiente introdurre nuove tecniche per ottenere, deterministicamente, risultati soddisfacenti. Inoltre, l'abbattimento dei costi reso possibile dalla digitalizzazione non è riconosciuto come automaticamente correlato ad una migliore esperienza lavorativa e ad un aumento della produttività: si corre invece il rischio di una velocizzazione dei processi con relativo aumento dello stress e con l'impoverimento della qualità del lavoro.

Tutto ciò vale anche per gli altri benefici individuati come correlati alle innovazioni introdotte durante il periodo emergenziale: il pensare – e concretamente regolare – la prestazione lavorativa non più e non solo all'orario di lavoro ma anche ad obiettivi concreti e misurabili, e alla generale smaterializzazione – con la conseguente “libertà” – del lavoro. Infatti, anche in questo caso si assiste – è

il caso del lavoro tramite piattaforma – ad uno svilimento del contenuto professionale della prestazione, e al sorgere di nuove fragilità e a lavori “servili”. La rapidità dell'innovazione alimenta quindi, se non è governata socialmente, anche nuove polarizzazioni e spaccature in seno alla società. Un esempio riguarda l'accesso agli strumenti digitali, necessari sia per lavorare – in sicurezza – a distanza durante la prima fase emergenziale, sia per formarsi: i lavoratori impegnati in attività a basso contenuto di competenze, sprovvisti di una anche minima alfabetizzazione digitale, e senza la disponibilità di strumenti digitali adeguati, si sono trovati “tagliati fuori” dai benefici correlati ai processi di innovazione già ricordati.

Davanti poi a queste trasformazioni, le norme e la stessa contrattazione collettiva sembrano essere ancora “indietro”, fatte salve alcune sperimentazioni virtuose: da qui bisogna invece passare per far sì che questi cambiamenti sia vissuti come opportunità non divisive, e non subiti. Le policy introdotte – ad esempio quelle previste dal PNRR – sono, secondo un intervistato, eccessivamente calibrate sul raggiungimento di obiettivi quantitativi: il rischio è quindi quello che, dato che senza il loro raggiungimento non si riceveranno nemmeno le risorse comunitarie, le azioni messe in campo siano di qualità scadente e tutte concentrate sull'aumento dei “numeri”.

Per quanto invece riguarda la doppia transizione verde e digitale, gli intervistati hanno sottolineato come essa sia un fenomeno trasversale e impattante tutti i settori, con effetti più marcati su alcuni di questi, come quelli manifatturieri e, in particolare, dell'*automotive* e del chimico-plastico, ma anche su quelli dell'energia e dei trasporti.

Un intervistato ha sottolineato come in realtà il settore più impattato sia quello della pubblica amministrazione, intesa in senso ampio e ricomprendo anche tutto il settore sanitario, dove la digitalizzazione e la telemedicina stanno cambiando in profondità alcune modalità di lavoro, o quello dell'istruzione. Vi sono anche settori particolarmente “problematici”, come quello dell'agricoltura, dei trasporti, dell'edilizia, della produzione della carta; problematici in quanto caratterizzati da processi di sviluppo che richiedono l'aumento della forza lavoro impegnata, ma che viene poi spesso inserita in schemi organizzativi e a cui sono richieste competenze ancora coerenti con processi produttivi propri di un paradigma ormai superato, col rischio quindi di aumentare – anziché sfavorire – i processi basati sulla carbonizzazione.

È stato sottolineato come vi siano comunque alcune differenze tra transizione digitale e transizione verde. La prima è ormai diffusa da molti anni, la seconda è assolutamente più recente. Ma soprattutto, la prima impatta sui codici, riguarda una diversa modalità di codificazione dei processi, mentre la seconda riguarda gli output prodotti. In questo senso, «la digitalizzazione è passata attraverso gli strumenti ed è arrivata all'innovazione di prodotto, la transizione verde parte dall'innovazione di prodotto arrivando agli strumenti» (R1). Si tratta quindi di integrare la riflessione sugli obiettivi della transizione green con una progettazione attenta degli strumenti e dei metodi per concretarla.

Infine, un intervistato ha evidenziato il rischio di un approccio difensivo, che spesso tiene assieme sia le associazioni di datori di lavoro che i sindacati dei lavoratori. Non è necessariamente un bene, se appunto la logica di questa alleanza è puramente reattiva: ciò che è necessario, per realizzare la transizione verde, è piuttosto immaginare e progettare step intermedi, non solo fissare obiettivi a lungo raggio. È questo che manca oggi: obiettivi intermedi e progressivi, senza i quali non vi è possibilità di governare i processi di trasformazione.

## **1.2. Verso una nuova organizzazione del lavoro? Il “caso” del lavoro agile**

Agli intervistati sono state poste alcune domande riguardanti l'organizzazione del lavoro e la sua trasformazione, ovviamente ancora una volta alla luce dell'impatto della pandemia, e con una particolare attenzione rivolta a quella particolare forma di innovazione organizzativa che è il c.d. lavoro agile.

È stata evidenziata l'adozione – necessaria – di modelli organizzativi più orizzontali e multidisciplinari, dato che la pandemia ha fatto “saltare”, almeno nella sua prima fase, logiche gerarchiche, di controllo e di separazione tra aree aziendali. Modelli organizzativi lenti e proceduralizzati hanno dovuto, almeno temporaneamente, lavorare con una modalità diversa.

Gli intervistati hanno anche fin da subito evidenziati i rischi legati ad un'adozione acritica di nuovi modelli organizzativi. Uno degli elementi caratterizzanti che la “nuova” organizzazione del lavoro è la crescente autonomia con cui la prestazione lavorativa viene resa: seppur gratificante, va posta attenzione agli

eccessi di responsabilità, e ai relativi rischi sul piano psicologico ma anche organizzativo che possono generare.

Non solo: l'adozione repentina e obbligate a nuove forme di lavoro ha spesso generato un modo di lavorare incentrato sulla rapidità e sul *just in time*, col rischio però di abbassare la qualità del proprio lavoro e, in altre parole, di lavorare male.

Inoltre, seppur il cambiamento organizzativo sembri irreversibile, va attenzionato il diverso grado di adozione di tali innovazioni nei diversi settori: alcuni hanno implementato nuove forme di organizzazione in maniera strutturale, ma altri dopo la prima fase pandemica, che è stata un acceleratore obbligatorio, sono tornati indietro a modelli pre-emergenziali. Un ragionamento complessivo su questo tema non può quindi prescindere da analisi settoriali.

In questo contesto, emerge l'esigenza di un supporto "collettivo" alla gestione di queste trasformazioni organizzative, che vanno accompagnate grazie alla collaborazione di tutti i soggetti coinvolti, e che vede nella promozione della formazione un asset fondamentale per la piena adozione delle innovazioni introdotte o che si vuole introdurre. Il ruolo delle parti sociali, anche su questo aspetto, è decisivo.

È stato inoltre sottolineato come oggi ci trovi ancora in una fase "ibrida", di passaggio: l'adozione di nuovi modelli organizzativi, anche nelle imprese più strutturate, richiede del tempo in quanto non dipende solo da scelte del management, ma richiede la diffusione anche di un nuovo modo di pensare al lavoro, di una nuova cultura. Il tutto in un contesto pubblico ancora abbastanza confuso: ancora pensando al lavoro agile, un intervistato ha fatto notare come si sia passati da non volerne nemmeno parlare, prima della pandemia, a pensarlo come l'unica modalità possibile di erogare la propria prestazione lavorativa, poi. Non ultima, a seguito dell'adozione emergenziale del lavoro agile, vi è stata grande confusione tra questo e il telelavoro, dimenticando che il primo richiede l'alternanza tra spazi e tempi con cui la prestazione lavorativa viene resa, e non il semplice "spostamento a casa" di ciò che si faceva sul luogo di lavoro, in ufficio e in fabbrica.

Interessante è stata poi la sottolineatura degli impatti generati dall'adozione di nuovi modelli organizzativi sui profili professionali dei lavoratori. La trasformazione è già in atto e sta crescendo: alcuni mutano i contenuti professionali – ad

esempio richiedendo nuove competenze tecniche, digitali, ma anche trasversali – altri rischiano un veloce declino, altri ancora sorgeranno. E questi processi non dipendono solo dalle competenze correlate a questi profili, ma dalle persone che svolgono questi mestieri: per questioni culturali, di età, di storia personale, ci sono e ci saranno sempre lavoratori refrattari al cambiamento, e che accelerano così il declino – e non la trasformazione – dei loro mestieri. E il ragionamento qui svolto non riguarda semplicemente i profili degli occupati, ma soprattutto di chi non è ancora impegnato in un'attività lavorativa, come i tanti giovani impegnati in percorsi di formazione. È la loro formazione che risulterà poi decisiva, nella sua capacità di adattamento ai nuovi fabbisogni e alle nuove modalità organizzative del lavoro: ma è proprio la loro formazione che oggi spesso abbandonano – si vedano gli alti tassi di dispersione scolastica – e che è lontana dalle trasformazioni che interessano il mondo del lavoro.

Per quanto riguarda, specificatamente, il lavoro agile, è stata sottolineata l'importanza di ripristinare – superando la disciplina emergenziale – l'accordo individuale, pur mantenendo l'importante ruolo assegnato alla dimensione collettiva e alla relativa contrattazione, che permette la costruzione di una cornice di regole chiare dentro le quali andare a contrattare individualmente. Ovviamente, è poi necessario un equilibrio tra le richieste individuali e le esigenze organizzative dell'impresa.

Uno degli argomenti che spesso vengono portati a favore dell'adozione del lavoro agile è la migliore conciliazione tra tempi di vita e di lavoro: un intervistato ha ricordato come «il lavoro agile può rappresentare uno strumento fondamentale per conciliare tempi di vita e di lavoro, per assicurare una sostenibilità sociale del fattore lavoro nelle trasformazioni in atto» (R2). Altri intervistati hanno evidenziato come tale equazione non sia necessariamente valida in ogni contesto e in ogni situazione.

È stato infatti evidenziato un problema: «Quello che sto rilevando è che purtroppo ancora una volta il lavoro agile sta diventando il comodo strumento per riuscire a contrastare la difficoltà di conciliazione tra lavoro e cura che non è solo nei confronti dei figli, ma è anche nei confronti di persone con ridotta capacità d'autonomia» (R1). Comodo perché con la sua semplice adozione si pensa che il problema sparisca: ma così non è, il rischio invece è di non riuscire a svolgere in maniera adeguata e con la giusta attenzione nessuna delle due attività, né il lavoro né la cura, spesso a detrimento dell'occupazione femminile. Gli

impatti non sono solamente sul piano personale, con l'aumento dello stress e con le difficoltà di conciliazione che rischiano di portare fuori dal mercato soprattutto la componente femminile, ma anche professionale: in alcune realtà produttive e in alcuni settori l'assenza dall'ufficio rischia di bloccare anche la progressione di carriera dei lavoratori.

Ovviamente non bisogna nemmeno pensare al lavoro agile come uno strumento intrinsecamente negativo, come una modalità inefficace di realizzare la propria prestazione lavorativa, anzi: è importante riconoscerne l'utilità quando aiuta a limitare, ad esempio, la fatica correlata all'esperienza di lavoro. Ma deve essere pensato come ad una modalità in cui diversi luoghi si alternano tra loro, non come lo spostamento di ciò che si faceva in ufficio, tra le mura di casa. Vi sono poi rischi di nuove solitudini, e quindi ciò che oggi forse manca di più al lavoro agile è una dimensione collettiva, che sappia stabilire un quadro di regole chiaro per evitare i rischi richiamati e che sappia accompagnare i lavoratori in questa transizione. Nuovi rischi (come quello della iper-disponibilità o alla mitizzazione del lavoro per obiettivi) richiedono anche nuove tutele, nuove forme di ingaggio e di costruzione di comunità, anche a distanza. È questa una sfida particolarmente interessante anche per le parti sociali: un intervistato ha sottolineato come «L'elemento più difficile per noi organizzazioni sindacali è trovare le modalità attraverso le quali il lavoro in forma flessibile e agile non disincentivi la partecipazione ai processi di rappresentanza» (R1).

### **1.3. Gli impatti sul mercato del lavoro**

Una domanda è stata specificatamente dedicata agli impatti sul mercato del lavoro – nazionale e regionale – delle nuove modalità organizzative già richiamate, delle transizioni in atto e degli effetti della pandemia.

Gli intervistati hanno evidenziato come già nel corso del 2021 il mercato del lavoro lombardo avesse recuperato una dinamicità e una crescita della domanda di lavoro propri dei livelli pre-pandemici. Ma quanto accaduto, ha avuto effetti sulla qualità di questa stessa domanda, che spesso infatti riguarda lavoratori dotati di basse competenze, per lavori a basso valore aggiunto. C'è il rischio, in sintesi, che dietro a numeri positivi riguardanti l'occupazione vi siano lavori di scarsa qualità, che generano effetti negativi sia a livello sociale (bassi redditi,

rischio di esclusione sociale) ma anche economico (scarsa produttività, investimenti e crescita).

Molto interessante è stata anche la risposta di uno degli intervistati, che ha voluto sottolineare come la recuperata dinamicità, unita alla rapida che caratterizza il mercato del lavoro contemporaneo e le sue trasformazioni, rendano ancora più importante la disponibilità di dati quantitativi e qualitativi dedicati all'occupazione e aggiornati. Non solo: tali dati dovrebbero anche rendere possibile un processo oggi decisivo, e cioè l'anticipazione dei fabbisogni professionali, senza la quale il rischio, ancora una volta, è quello di subire le trasformazioni e non governarle.

Il lavoro, anche in Lombardia, sembra essere ripartito anche grazie a contratti brevi e brevissimi, e non solo in settori a basso valore aggiunto. Su questo aspetto i dati non sono molti, e soprattutto andrebbero disaggregati per settori, al fine di comprendere meglio le dinamiche trasformative in atto.

Il mercato del lavoro lombardo viene definito come “bipolare”, in quanto caratterizzato da processi di polarizzazione tra lavoratori dotate di alte competenze – spesso anche meno impattati dalla crisi pandemica – e lavoratori impegnati in attività che richiedono poche competenze, precari e con poche o pochissime tutele. A tutto ciò si aggiunge un *mismatch* crescente tra domanda e offerta di lavoro, che richiede un ripensamento globale del ruolo della formazione quale elemento decisivo per la costruzione di mercati del lavoro inclusivi e di qualità.

La già presente terziarizzazione di molte organizzazioni produttive incide non solo sulla qualità del lavoro, sulle vite dei lavoratori, e in generale sul mercato del lavoro regionale e nazionale, ma anche sulle attività formative. La formazione, secondo un intervistato, è un investimento che richiede una stabilità occupazionale che la polverizzazione dei rapporti di lavoro in contratti brevi o brevissimi e in forme di esternalizzazione spinta mettono in crisi. Viene portato l'esempio di *Formare per assumere*, una misura introdotta da Regione Lombardia con l'obiettivo di coniugare la formazione e l'assunzione con un contratto di lavoro di durata almeno pari a 12 mesi, per favorire processi di riqualificazione e aumentare così l'occupazione qualificata, auspicabilmente a tempo indeterminato. I dati dicono che finora la maggior parte dei contratti attivati con questa misura ha durata pari a 12 mesi, a riprova di un desiderio non tanto formativo

e di un progetto di stabilità occupazionale, ma, più semplicemente, di accedere ad incentivi pubblici.

Un ultimo elemento che è stato toccato da diversi intervistati è stato quello demografico, ritenuto uno dei fattori decisivi per comprendere e affrontare le trasformazioni in atto sul mercato del lavoro. Demografia che dice di un invecchiamento sempre più marcato della popolazione, con importanti effetti sul welfare pubblico e sulla sua sostenibilità, ma anche della sempre più complessa possibilità di trovare lavoratori, e dotati delle giuste competenze in particolare. In questo senso, va promossa in particolare l'occupazione femminile, ancora molto bassa rispetto a quello maschile, quella giovanile, dove siamo tra i peggiori in Europa, ma anche l'accesso di lavoratori migranti. È stato sottolineato però come «La domanda di lavoratori di origine non comunitaria sta esplodendo, ma gli strumenti che regolano l'accesso sono inadeguati» (R1). Le trasformazioni demografiche in corso chiedono di ripensare a nuovi strumenti per l'inserimento (qualificato e tutelato) di soggetti con caratteristiche tra loro anche molto diverse nel mercato del lavoro.

#### **1.4. Il ruolo delle parti sociali nella promozione di processi di formazione diffusi**

Agli intervistati è stato chiesto quale possibile ruolo le parti sociali possono giocare nella progettazione e realizzazione di percorsi di formazione capaci di rispondere alle trasformazioni descritte e, soprattutto, accessibili anche a lavoratori tradizionalmente esclusi da essi.

Un primo punto evidenziato, anche in coerenza con le più recenti policy europee dedicate al tema della formazione, riguarda i processi di *skill intelligence*, cioè di anticipazione dei fabbisogni formativi e di utilizzo di tali dati per la costruzione di curricula formativi coerenti. Il rischio che viene evidenziato è quello però di un irrigidimento della fase progettuale, appiattita su fabbisogni il cui metodo di rilevazione poggia troppo sui bisogni presenti e su alcuni, limitati, macro-trend trasformativi. Così facendo, però, l'innovazione risulta già in strada, controllata ancora prima che avvenga, mentre da un intervistato è stato sottolineato come l'elemento più importante su cui scommettere è abitarsi a stare nell'imprevedibilità: «L'innovazione è tale quando non è completamente prevedibile» (R1). Un punto molto interessante, che dice molto della

complessità che contraddistinguo oggi la progettazione formativa, che sfida le parti sociali a non irrigidirsi su soluzioni a corto raggio ma, appunto, ad accettare un orizzonte intrinsecamente imprevedibile e mutevole, da affrontare come tale senza l'illusione di controllarlo deterministicamente.

Allo stesso tempo, per ingaggiare lavoratori e non in attività di formazione è necessario promuovere campagne massive di informazioni e orientamento: sia per studenti ancora in formazione, ma anche per lavoratori (e non) adulti coinvolti in processi di apprendimento, al fine di aiutarli a comprendere il valore strategico – *in primis* per loro stessi – della formazione, e ad orientarsi su quali sono le migliori possibilità formative a disposizione, alla luce delle proprie caratteristiche e dei fabbisogni territoriali.

La contrattazione può avere un ruolo decisivo. Promuovendo forme di welfare contrattuale orientate a favorire l'accesso dei lavoratori a percorsi di formazione continua, anche immaginando tutele collettive che mettano al centro la formazione quale strumento utile all'occupabilità e all'occupazione. Ma anche riscoprendo strumenti più "tradizionali", come l'apprendistato, che unisce lavoro e formazione e che può essere, soprattutto per i più giovani, un ottimo strumento per l'ingresso (qualificato) nel mercato del lavoro. Su tutti questi aspetti la contrattazione, dal livello nazionale fino a quello aziendale, può intervenire costruendo soluzioni concrete. Interessante è la proposta di un intervistato di andare a immaginare, sempre per via contrattuale, delle "nuove" 150 ore incentrate sull'alfabetizzazione diffusa, orientate quindi soprattutto alla formazione di competenze digitali. Anche la bilateralità – ad esempio gli enti bilaterali e i fondi interprofessionali – sono chiamati a rinnovarsi per sviluppare appieno le proprie potenzialità e mettere a disposizione risorse e progettualità a supporto di imprese e lavoratori interessati alla formazione.

È stato sottolineato come qualsiasi innovazione e qualsiasi intervento riguardante la formazione non possa (più) prescindere dall'introduzione di dettagliati monitoraggi *ex post*: non solo quindi una *skill intelligence* per anticipare i fabbisogni, ma anche analisi valutativi di quanto è stato fatto e dei risultati raggiunti grazie alla realizzazione di percorsi formativi. Non basta progettare la formazione, ma realizzarla e monitorarla. Non solo: è fondamentale anche passare ad un approccio per il quale ci si aspetta solamente che i presenti ascoltino, ad un approccio orientato al risultato, cioè all'«imparare» (R3). Concretamente questo

significa valutare se gli obiettivi formativi sono stati raggiunti, ed eventualmente decidere dove e come intervenire per affinare l'efficacia dei percorsi progettati.

Le parti sociali sono poi concordi nel riconoscere l'impossibilità di ridurre la formazione ad un unico modello astratto: esistono diversi percorsi, con differenti finalità, che adottano diversi metodi didattici. L'esempio più noto è quello dell'istruzione e formazione professionale regionale, ancora pensata, in diversi contesti, come una formazione di qualità inferiore. Potenziarla per le parti sociali vuol dire sia partecipare alla realizzazione di percorsi, ma anche favorire una migliore informazione a riguarda delle possibilità offerte da tutti i diversi segmenti e percorsi formativi, al fine di meglio orientare giovani e non nelle loro scelte.

In generale è stato anche sottolineato un limite proprio della rappresentanza, e cioè quello di intervenire con la formazione nel momento in cui il problema già c'è, sussiste ed è diffuso: la formazione, soprattutto degli adulti, dovrebbe essere preventiva, non solamente riparativa. Si tratta di cambiare il paradigma con cui la stessa formazione viene pensata.

Più in generale, esistono ancora grandi limiti riguardanti l'approccio anche culturale alla formazione e al suo valore: tradizionalmente, la conclusione dei "normali" percorsi di studio con l'acquisizione del titolo desiderata, coincide con la fine di ogni attività di apprendimento. Oggi questo giudizio non solo è sbagliato, ma anche dannoso per gli stessi lavoratori, dato che la formazione «fa sì che io scelga un lavoro o non lo subisca» (R3). La formazione quindi come elemento decisivo non solo per la carriera individuale, ma per una società dove il lavoro non è unicamente strumento obbligato di sussistenza, ma via per la realizzazione personale.

Decisivo per affrontare le trasformazioni in atto è anche allargare la platea dei soggetti in formazione, intercettando profili finora esclusi per diverse ragioni. È uno degli obiettivi anche dello stesso PNRR e del programma *Garanzia Occupabilità Lavoratori* (GOL), che spinge a lavorare adottando metodi innovativi, ad esempio valorizzando molto le reti territoriali – a cui anche le parti sociali sono chiamate a partecipare – e la qualità della formazione realizzata, anche superando alcuni meccanismi di c.d. condizionalità che, secondo un intervistato, hanno alimentato pratiche elusive spostando il focus dalla formazione e dal percorso da progettare e realizzare verso il raggiungimento di risultati quantitativi.

Anche in questo caso la rappresentanza ha un ruolo decisivo, data la sua capacità di intercettare i bisogni là dove sorgono e di ingaggiare persone finora escluse da questi processi di formazione e riqualificazione.

Sono stati evidenziati anche dei problemi e delle criticità riguardanti l'accesso ai processi formativi. Attualmente la formazione lascia indietro, oltre ai soggetti tradizionalmente esclusi, anche i lavoratori part-time, essendo pensata per lavoratori dipendenti a tempo pieno (e spesso anche indeterminato), tradendo un ancoraggio ad una matrice "fordista" per la quale, ancora oggi, il valore del lavoro è correlato al numero di ore lavorate. L'orario come criterio risulta oggi essere, come già evidenziato, un criterio parziale e inefficace, e la formazione non può replicare logiche organizzative ereditate da questa matrice storica.

A rischio di esclusione non sono solo i lavoratori, ma più in generale anche le stesse imprese, quelle più piccole e artigiane in particolare, per le quali però la formazione è oggi più che mai decisiva per mantenere la propria competitività sul mercato.

Questi processi non possono fare a meno anche di decise azioni riguardanti la formazione degli stessi formatori, chiamati ad innovare sia i contenuti dei corsi, ma anche i metodi didattici adottati. E la formazione degli stessi operatori delle parti sociali, sfidati a negoziare e contrattare temi "nuovi" rispetto a quelli tradizionali come il salario e l'orario di lavoro. In generale questa è una sfida alla stessa rappresentanza, affinché eviti di ancorarsi ad una rigida visione del mondo, ideologica, pensando così di limitare e controllare il cambiamento, mentre l'unico risultato che si ottiene così è non cambiare sé stessa mentre il mondo si trasforma.

Il dialogo tra parti sociali, enti locali e istituzioni formative è sicuramente decisivo, oggi più che mai. Vi sono però ancora limiti nella concreta organizzazione di queste collaborazioni: sia per quanto riguarda gli accordi legati al Fondo Nuove competenze, o i piani dei Fondi interprofessionali, o ancora nelle politiche formative territoriali, la fase di confronto con la rappresentanza è troppo orientata alla standardizzazione degli accordi e lascia poco spazio al dialogo e alla personalizzazione degli interventi, che pure oggi più che mai sono decisivi. Ed è interessante sottolineare, come fatto da un intervistato, come ancora esista un pregiudizio nei confronti della rappresentanza, soprattutto dei lavoratori, pensata come inevitabile luogo e sede di conflitto: in realtà, al contrario di tale

pregiudizio, il dialogo con questi soggetti collettivi è un metodo oggi particolarmente efficace per coniugare qualità della formazione e sua accessibilità, a beneficio di lavoratori, imprese e territori.

### **1.5. Le competenze abilitanti**

Un'ultima domanda ha riguardato le competenze abilitanti i processi trasformativi e su cui la formazione dovrebbe concentrarsi maggiormente. Gli intervistati sono concordi nel sottolineare il valore sia di competenze "hard", tecniche e specialistiche, legate a professionalità emergenti, ma anche delle competenze "soft". Ovviamente tale connubio va poi declinato in base alle specifiche esigenze aziendali e alle caratteristiche personali. Secondo un intervistato andrebbe sviluppato oltre che «al "know how", e di maggiore importanza, è quello che potremmo definire "know why" ovvero comprendere le ragioni ed il significato di ciò che si fa, delle nuove tecnologie e delle loro applicazioni, perché gli uomini non sono automi e la comprensione e le motivazioni sono il fattore che favorisce il cambiamento e abilita al cambiamento» (R2).

## **2. Il ruolo delle sedi territoriali di IAL Lombardia**

IAL (Innovazione, Apprendimento, Lavoro) Lombardia S.r.l. Impresa Sociale si occupa di formazione professionale, in continuità con le attività dell'ente di formazione IAL CISL Lombardia, attivo a partire dal 1955. È strutturato in 14 unità organizzative dislocate nelle diverse Province lombarde <sup>(2)</sup>.

IAL si occupa di istruzione e formazione professionale, realizzando percorsi triennali e quadriennali accreditati a livello regionale, di formazione post-secondaria e terziaria non accademica, grazie alle partnership in essere con alcuni Istituti Tecnici Superiori (ITS). Si occupa anche di formazione continua e permanente, e di attività di orientamento e di servizi al lavoro, essendo accreditato anche per tale attività a livello regionale.

---

<sup>(2)</sup> Attualmente le unità organizzative sono collocate nei seguenti Comuni: Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Gravedona (CO), Lecco, Legnano (MI), Lodi, Milano, Monza, Morbegno (SO), Saronno (VA), Varese, Viadana (MN).

Intervistare alcuni responsabili esperti di formazione continua di IAL Lombardia è stato quindi ritenuto utile per comprendere gli impatti e gli effetti – positivi e negativi – generati dalle trasformazioni tecnologiche, sociali ed economiche in atto e dalla pandemia da Covid-19 sull’offerta di formazione professionale – intesa in senso ampio, ma con particolare attenzione rivolta alla formazione continua destinata agli adulti –, sulla sua governance e sulle sue possibili traiettorie evolutive.

Un primo elemento su cui tutti gli intervistati si sono concentrati riguarda l’impatto della pandemia da Covid-19 sul mercato del lavoro locale, sulle imprese e anche sulla formazione.

### **2.1. Pandemia e formazione a distanza: rischio o opportunità?**

Ovviamente il primo aspetto richiamato dagli intervistati è stato l’inevitabile ricorso alla formazione a distanza, resa necessaria dall’impossibilità di realizzare corsi in presenza a causa dell’emergenza sanitaria. I giudizi riguardanti il ricorso a questa diversa modalità di erogare l’offerta formativa non sono univoci.

Comune è il riconoscimento della pandemia come elemento di accelerazione di processi già in atto, quali appunto il crescente ricorso a metodi formativi realizzati anche a distanza o tramite il supporto di piattaforme digitali. Ma il subitaneo ricorso a questi strumenti ha spiazzato sia le imprese che le istituzioni formative e gli stessi lavoratori.

È interessante un’esperienza raccontata da un intervistato, che ha dato conto di come la realizzazione di percorsi di formazione dedicati a competenze di base e trasversale nell’ambito dei contratti di apprendistato professionalizzante, gestita ed erogata da IAL completamente a distanza già prima della pandemia, ha permesso alle aziende che fruivano di questa possibilità di mostrarsi maggiormente ricettive e “pronte” al cambiamento una volta iniziata l’emergenza pandemica.

Viene evidenziato l’emergere di nuove, pericolose, polarizzazioni: quelle tra lavoratori qualificati e non, dove i primi riescono facilmente ad accedere a risorse formative on-line, mentre i secondi mancando sia di competenze digitali di base, sia di strumentazioni adeguate, sono quindi esclusi dalla “nuova” offerta

formativa; e quella tra imprese di grandi dimensioni e imprese più piccole, dove le prime sono riuscite e riescono ad offrire strumenti, servizi e prodotti formativi in digitale e ad adattarsi in tempi relativamente rapidi alla trasformazione organizzativa generata dalla pandemia, mentre le seconde hanno vissuto con maggiore difficoltà questo processo.

Restando sugli aspetti critici, un intervistato ha evidenziato come sotto il profilo metodologico la formazione a distanza sia spesso stata la semplice trasposizione, a distanza, della formazione d'aula: non sono cioè state adottate metodologie didattiche innovative e coerenti con lo strumento utilizzato, a detrimento delle sue stesse potenzialità formative e col rischio di minarne l'efficacia. Replacare acriticamente la formazione d'aula ha generato, secondo l'esperienza dell'intervistato, un forte calo dell'attenzione da parte dei partecipanti e quindi complicato il raggiungimento degli obiettivi formativi.

In alcuni casi si sono poi generati dei cortocircuiti: numerosi sono stati i lavoratori lombardi che hanno continuato a lavorare in presenza lungo tutto il periodo emergenziale, ma soprattutto nei primi mesi non potevano fruire di attività formative: erano vietate in presenza, mentre questi lavoratori non avevano le competenze adeguate per fruirne a distanza. Lavoratori che avevano particolare bisogno di questi investimenti formativi si sono quindi trovati "tagliati fuori", per diversi mesi, da ogni attività formativa.

Allo stesso tempo, gli intervistati hanno sottolineato come la formazione a distanza sia, a seguito della pandemia, uno strumento ormai irrinunciabile, apprezzato dalle imprese e anche dai lavoratori. È questo un caso di come la pandemia abbia accelerato delle trasformazioni già in atto che sono poi diventate strutturali. Ritornando all'esempio dell'apprendistato richiamato in precedenza, è interessante notare come le aziende che prima vedevano soprattutto come un onere eccessivo la partecipazione degli apprendisti a percorsi svolti esternamente all'azienda, e dedicati a tematiche (normativa contrattuale, comunicazione) che potevano essere gestite facilmente a distanza e con un minore dispendio di tempo, grazie alla loro realizzazione attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali hanno anche riscoperto il valore di questa componente formativa e in generale promosso il ricorso a questa metodologia formativa.

Attenzione dedicata merita una particolare tipologia di formazione a distanza, e cioè quella realizzata in modalità asincrona, fruibile liberamente dal lavoratore

senza vincoli di orario e sempre disponibile. Una modalità potenzialmente altamente innovativa, ma che è stato evidenziato come sia stata richiesta soprattutto da grandi imprese per lavoratori ad alto tasso di turnover e su argomenti riguardanti la salute e la sicurezza. Anche in questo caso, si assiste quindi ad un processo di innovazione le cui potenzialità sono solamente in parte comprese e sfruttate.

Significativa la dichiarazione di un intervistato: «Le aziende e i lavoratori hanno finalmente compreso che la formazione è una leva strategica per innovare i processi aziendali e le competenze anche nel breve periodo [...]. Le persone che hanno investito, anche autonomamente, in percorsi formativi hanno trovato occasioni per non fuoriuscire dal mondo del lavoro o avviare attività imprenditoriali» (R6). Il giudizio è quindi fortemente positivo: la pandemia e la situazione emergenziale sono stati anche un momento per riscoprire il valore della formazione, per innovare, per superare rigidità organizzative verso nuovi modi di lavorare e di concepire l'apprendimento continuo, nel suo valore collettivo, per l'organizzazione, ma anche individuale, per la persona e per il suo percorso di crescita.

Come era prevedibile e come è già stato evidenziato all'interno di questa ricerca, la pandemia ha avuto effetti sia positivi che negativi sulla formazione, diversificati in base al territorio considerato, al tipo di imprese considerate, ai lavoratori considerati. Un impatto così diversificato rischia di generare pericolosi effetti di polarizzazione, con territori, imprese e lavoratori che hanno a disposizione gli strumenti, le possibilità e la predisposizione per cogliere le opportunità offerte dall'innovazione nell'ambito della formazione, e altri che rimangono esclusi da tali processi, con pericolosi effetti di sottosviluppo. Un rispondente ha poi evidenziato anche due aspetti interessanti: il primo riguarda la necessità di affiancare alla formazione a distanza strumenti a suo supporto per migliorarne l'efficacia, come i bilanci di competenze e l'analisi dei fabbisogni aziendali; mentre il secondo suggerisce di pensare allo sviluppo della formazione a distanza non come ontologicamente contrapposta a quella in presenza, ma seconda una logica di ibridazione e commistione per la quale i percorsi formativi potranno essere realizzati secondo modalità e metodologie in presenza, alternando presenza e distanza.

## 2.2. Le imprese e i settori produttivi davanti alle trasformazioni

Un discorso affine è possibile svilupparlo anche per quanto riguarda le diverse strategie con le imprese, anche prima dell'emergenza pandemica, stavano affrontando le sfide poste dalla c.d. *twin transition* (transizione digitale e green).

Anche in questo caso, la pandemia è risultata un elemento di accelerazione, ad esempio per quanto riguarda i processi di digitalizzazione dell'organizzazione aziendale e delle attività assegnate. È questo un elemento su cui tutti concordano, anche se vengono evidenziate degli elementi che rischiano di minarne l'efficacia o comunque rallentarne l'affermazione:

- la dimensione aziendale e la scarsa capacità di investimento: le imprese più piccole spesso anche quelle più in difficoltà nell'accesso a questi processi di innovazione, per diverse ragioni, tra cui la mancanza di risorse dedicate;
- il diverso impatto a livello settoriale: non tutti i settori stanno innovando la propria organizzazione alla stessa velocità. Quelli più impattati dalle trasformazioni e quindi sfidati a questo processo di ripensamento sono, secondo gli intervistati: quello dell'edilizia, del legno, della metalmeccanica, dei trasporti, e quello dell'energia su tutti. In base alle specifiche caratteristiche del settore, e al diverso impatto che su di esso hanno le dinamiche trasformative già descritte, si assiste quindi a diverse modalità di star davanti a queste sfide e concretamente adottare strumenti innovativi;
- il diverso impatto a livello territoriale: territori ad alta concentrazione di piccole o piccolissime imprese, o dove vi è il predominio di un settore produttivo a basso contenuto di investimenti digitali, rischiano più di altri di investire limitatamente in processi di innovazione che, però, sono ormai non ignorabili, col rischio già richiamato di una polarizzazione crescente anche a livello locale;
- un'impostazione manageriale e culturale ancora avversa alla formazione in quanto ritenuta "non produttiva": gli intervistati in alcuni casi hanno evidenziato comunque sussistano ancora oggi logiche organizzative per le quali i ritmi di produzione non possono essere "spezzati" dalla realizzazione di attività formative o dall'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro, se non quando deterministicamente imposti dal mercato per la sopravvivenza stessa dell'impresa.

Un intervistato non ha poi esitato a riconoscere come per le imprese del territorio nel quale opera il tema degli impatti della *twin transition* sia riconosciuto

come «lontano» (R5) e che solo alcune realtà si stanno interrogando su come gestire questi processi di modernizzazione. In generale quindi anche in questo caso si assiste a diverse modalità di affrontare le sfide poste dall'innovazione, dipendenti da una molteplicità di variabili (dimensione aziendale, cultura aziendale, settore, territorio). E di rimando, l'emergenza di realizzare offerte formative personalizzate e rispondenti agli specifici fabbisogni locali. Vi sono quindi aziende ancora “chiuse” e poco “reattive” davanti a queste dinamiche trasformative, e aziende che invece ne stanno intuendo l'importanza e stanno di rimando investendo in processi di innovazione organizzativa, sulle competenze dei lavoratori, sulla digitalizzazione.

### **2.3. La formazione davanti alle trasformazioni, le trasformazioni della formazione**

Approfondite le (diverse) modalità con cui le imprese stanno davanti alle innovazioni e alle trasformazioni del lavoro, è ora possibile presentare il punto di vista degli intervistati a proposito del ruolo della formazione in queste dinamiche di transizione.

Gli intervistati sono concordi nel riconoscere il valore strategico della formazione, e della formazione continua in particolare, quale fattore abilitante e necessario per i processi di trasformazione e innovazione aziendale. Un intervistato ha sottolineato come «per innovare, per realizzare un cambiamento all'interno dell'azienda [...] non basta sostituire un macchinario, ma investire sulle persone per aggiornare o elevare le competenze, e così raggiungere gli obiettivi desiderati» (R7).

Sotto il profilo dei contenuti, viene evidenziato come in diversi territori lombardi, nonostante la crescente attenzione nei confronti della formazione continua, permanga la richiesta di corsi di formazione “tradizionali”, da quelli obbligatori riguardanti la salute e la sicurezza a quelli dedicati all'utilizzo dei principali applicativi informatici. In alcuni casi, viene evidenziato come le imprese abbiano compreso l'importanza di processi di alfabetizzazione digitale massiva, ancora non diffusi in maniera strutturale a causa dei problemi già richiamati. Infine, in alcuni casi e soprattutto per quanto riguarda le aziende più “innovative” e aperte al cambiamento, sta crescendo la richiesta di corsi dedicati alle competenze trasversali: viene riconosciuto il valore anche di queste competenze

come la comunicazione, il lavoro in gruppo, il pensiero critico e progettuale, ma soprattutto per la formazione di profili “alti”.

Sotto il profilo dei metodi formativi, come già evidenziato non sembrano emergere particolari innovazioni, se non in alcuni, limitati, casi. In base alla tipologia di formazione, viene preferita la formazione d'aula o a distanza, con quest'ultima che spesso replica il metodo della prima. Vi è comunque un'attenzione crescente anche a forme di auto-formazione, ad esempio attraverso la fruizione di pillole formative asincrone e *on demand*.

Sotto il profilo degli strumenti, gli intervistati evidenziano l'esigenza di promuovere una formazione sempre più flessibile, cioè coerente con gli specifici fabbisogni del territorio, del settore, dell'impresa. In questo senso, l'accesso ai fondi e alle risorse della bilateralità per la formazione continua sembra essere ancora complicata da una burocrazia e da procedimenti che scoraggiano la partecipazione soprattutto delle imprese di più limitate dimensioni e delle PMI: il ruolo di realtà come lo IAL è anche quello di “facilitatore” e di supporto all'accesso a queste risorse e alle relative progettualità.

Un intervistato ha sottolineato l'importante ruolo della contrattazione collettiva, grazie alla promozione di strumenti quali il diritto soggettivo alla formazione introdotto nel rinnovo del 2016 del CCNL Metalmeccanica e installazione impianti. Un altro elemento interessante riguardante la promozione della formazione continua è stato sottolineato da un intervistato: sarebbe infatti opportuno sia favorire investimenti dedicati in formazione, che la diffusione di buone pratiche. Come già ricordato, tra i fattori che limitano la diffusione di processi di formazione continua vi sono anche vincoli di natura “culturale”: conoscere esperienze di formazione, magari realizzate da aziende dello stesso settore e nello stesso territorio, può essere un fattore scatenante per comprendere i benefici concreti legati all'accesso a tali processi di formazione continua.

#### **2.4. Come promuovere processi formativi diffusi e accessibili**

Uno dei punti toccati nell'ambito delle interviste condotte riguardava i soggetti che più difficilmente accedono a percorsi di formazione continuo, col rischio di rimanere esclusi da processi di qualificazione e riqualificazione decisivi per il

loro futuro professionale e, in molti casi, per la loro inclusione sociali. Gli intervistati hanno indicato i seguenti gruppi:

- i lavoratori autonomi, non appartenenti a ordini e collegi, spesso non considerati da politiche formative incentrate invece sul lavoro dipendente, eppure bisognosi di formazione al fine di mantenere e promuovere la competitività della loro offerta;
- i lavoratori anziani, e il relativo problema del ricambio demografico: da una parte ci sono cioè lavoratori che si trovano, dopo molti anni, a dover riqualificarsi con tutto le difficoltà del caso, non solo di accesso a questi percorsi ma di predisposizione al cambiamento, dall'altra la difficoltà a reperire figure professionali che sappiano sostituire quelle in uscita. L'invecchiamento della popolazione unito all'obsolescenza delle competenze rende quindi la promozione di attività di formazione continua dedicate ai lavoratori più anziani una necessità non rinviabile;
- i lavoratori stranieri, che spesso mancano di competenze basiche quali, ad esempio, quelle linguistiche, e che richiedono necessariamente approcci diversificati e personalizzati;
- i lavoratori disoccupati, i tradizionali destinatari delle politiche attive, che andrebbero però ingaggiati in processi di formazione non nel momento in cui sono già senza più un lavoro, ma quando sono ancora a rischio di perderlo, anticipando il problema e contrastandolo alla radice;
- i lavoratori occupati in mansioni a basso contenuto professionale, che spesso si ritrovano "prigionieri" di lavori discontinui, a basso reddito, precari, e senza una vera possibilità di carriera;
- le donne, i giovani in possesso di "diplomi deboli" e i soggetti a rischio di esclusione sociale (come, ad esempio, gli ex detenuti).

Gli intervistati hanno anche sottolineato alcune possibili strategie, anche connesse a progetti già in atto e promossi da IAL, utili a favorire l'accesso a percorsi di formazione continua destinati ai gruppi richiamati:

- una formazione specifica da parte degli stessi operatori della formazione professionale. Devono essere in grado di saper gestire la diversità, saper relazionarsi ai soggetti in primis come persone, non solamente come portatori di fabbisogni formativi, al fine di realizzare una valutazione complessiva dei bisogni e individuare le risposte migliori e più efficaci. Senza promuovere quella che è stata definita da un intervistato una «cultura dell'ascolto» (R5) – ma anche della «pazienza» – c'è il rischio concreto che questi gruppi siano poco considerati, a favore di soggetti più facilmente occupabili;

- una capacità di personalizzare gli interventi, a partire dai gruppi di riferimento ma anche dei bisogni individuali. Personalizzazione dei tempi, dei metodi e dei contenuti formativi. Un approccio basato sulla standardizzazione dei processi formativi rischia, al contrario, di sfavorire l'accesso da parte dei soggetti più fragili;
- la costruzione di alleanza con altre istituzioni ed enti formativi, enti locali, enti del terzo settore, imprese, con l'obiettivo di costruire reti territoriali capaci di far fronte a bisogni ed esigenze complesse, che il singolo ente da solo non saprebbe affrontare.
- promuovere interventi di sensibilizzazione generale sui temi della formazione, del suo valore e dei benefici ad essa connessi, per imprese e non, uniti a policy che sappiano meglio integrare la connessione tra politiche attive e politiche formative, realizzando «un sistema di presa in carico unico e complementare di casi di svantaggio» (R6).

## 2.5. Il ruolo dei territori

Un ultimo punto approfondito con gli intervistati ha riguardato il ruolo dei territori nella progettazione delle attività formative e più in generale quale può essere la governance ottimale delle politiche formative.

È stato evidenziato come, in coerenza a quanto già approfondito, interventi formativi sempre più personalizzati richiedano ampi margini di flessibilità progettuale fino al livello regionale, provinciale e locale. Piuttosto che in una logica gerarchica verticale, dallo Stato alle Regioni, gli intervistati suggeriscono di concentrarsi su una logica orizzontale, aperta e collaborativa, instaurata con l'obiettivo di favorire partnership pubblico/privato e l'integrazione tra i servizi offerti a livello territoriale.

Le amministrazioni devono comunque intercettare gli enti formativi, coinvolgerli nella fase di progettazione delle politiche e lasciare libertà per la costruzione degli interventi: questo perché sono gli stessi enti che, nell'ascolto di imprese e lavoratori, progettano di rimando i percorsi formativi. Il supporto "dall'alto" non deve quindi eliminare la libertà progettuale e collaborativa "dal basso", promuovendo piuttosto un raccordo tra livelli di governance.

### 3. Conclusioni

Parti sociali e responsabili delle sedi territoriali IAL sono concordi nel riconoscere la centralità della formazione, e della formazione continua in particolare, nell'affrontare le sfide poste dalle transizioni gemelle e ulteriormente accelerate dalla pandemia. In conclusione, sono qui raccolte le principali evidenze emerse:

- le trasformazioni tecnologiche sono anche trasformazioni sociali. Come tali, richiedono un approccio non esclusivamente tecnico, ma vanno comprese nelle loro diverse dimensioni e nella complessità del loro impatto: l'innovazione che generano deve essere governata socialmente;
- tale “governo sociale dell'innovazione” si realizza concretamente (anche) favorendo l'accesso a processi di formazione continua di qualità, flessibili, personalizzati sulle specifiche esigenze delle imprese, dei territori e delle stesse persone, capaci di sfruttare le potenzialità insite alle nuove tecnologie digitali, e accompagnati da strumenti a loro supporto: bilanci di competenze, *skill intelligence* e anticipazioni dei fabbisogni formativi, certificazioni delle competenze ottenute, processi valutativi continui, monitoraggi quantitativi e qualitativi;
- questa “nuova” formazione richiede una governance multilivello e il più possibile orizzontale: chiede cioè di superare, come peraltro sta già accadendo nel mondo del lavoro, logiche gerarchiche di controllo verticistico, a favore di una progettazione ampia dove a iniziative *top-down*, coordinate dagli attori centrali, si affiancano e si integrano iniziative *bottom-up*, a partire dalla capacità innovativa dei territori e delle istituzioni che sui territori operano, in una logica di continua integrazione e dialogo tra istituzioni pubbliche, parti sociali, imprese, istituzioni formative, terzo settore così da costruire alleanze formative territoriali per evitare le polarizzazioni economiche e sociali che il mancato governo delle transizioni generano;
- una formazione flessibile, personalizzata, e anche creativa richiede una rinnovata attenzione sia ai soggetti in formazione, in modo tale da non escludere nessuno e adottare una logica per la quale la formazione diventa un diritto da esercitare lungo tutto l'arco della vita, e non un rimedio da implementare in situazioni già problematiche, sia agli stessi formatori, chiamati ad aggiornare continuamente le proprie competenze e le proprie capacità di ingaggio;
- un governo sociale dell'innovazione è possibile non solo grazie alla progettazione e realizzazione di nuovi strumenti per l'ampliamento e l'efficientamento della formazione continua, ma anche e soprattutto grazie alla diffusione di una nuova cultura. Troppo spesso, anche in Lombardia,

permangono vincoli culturali per le quali la formazione è vista unicamente come un costo, l'innovazione come un rischio, e l'adozione di nuovi modelli organizzativi coerenti con le trasformazioni in atto inutile e non necessaria. Parti sociali e realtà formative e sociali come IAL hanno quindi un ruolo decisivo anche nel favorire la diffusione di un nuovo modo di pensare alla formazione, quale strumento per garantire benefici economici, sociali e personali diffusi e collettivi;

- è possibile costruire concretamente questa nuova cultura promuovendo la realizzazione di reti locali per l'ingaggio "a banda larga" dei cittadini già richiamate, promuovendo la diffusione e la narrazione di buone pratiche, svolgendo un ruolo – decisivo – di supporto alle persone impattate dalle transizioni basato sull'ascolto e sull'accompagnamento, realizzando connessioni tra politiche attive, politiche formative, politiche sociali e quindi superando i tradizionali steccati che ancora limitano la sinergia tra questi ambiti;
- le parti sociali hanno poi un ruolo decisivo nel promuovere tale cambiamento su larga scala anche grazie alla loro attività di negoziazione e contrattazione, sviluppata non in una logica di puro conflitto, ma riscoprendo il valore aggiunto di una progettazione collaborativa di strumenti innovativi per dare risposta ai nuovi bisogni, lavorativi e no, che emergono dalla nostra società in trasformazione.

## **Capitolo 4.**

### **La ricerca sul campo/2: il punto di vista delle imprese aderenti**

#### **1. Introduzione alla strumentazione metodologica e campione di riferimento**

Ad integrazione di quanto emerso in sede di interviste (cfr. capitolo 3), questo capitolo è dedicato alla descrizione delle principali evidenze riconducibili all'analisi delle informazioni pertinenti alla presente pubblicazione, raccolte a mezzo di un questionario semi-strutturato rivolto alle imprese aderenti al Piano Fondimpresa R.E.ST.A.R.T.

**Senza entrare in una disamina approfondita delle fasi di realizzazione delle batterie di quesiti che compongono la *survey* <sup>(1)</sup>, è comunque opportuno segnalare che la costruzione della traccia del questionario ha visto la collaborazione tra il gruppo di lavoro di PTSCLAS e quello di ADAPT Servizi, attraverso un costante confronto con IAL Lombardia: ciò non solo per assicurare l'inclusione di item idonei a raccogliere le informazioni secondi i diversi obiettivi e risultati attesi dalla ricerca, ma anche per garantire la qualità della formulazione dei quesiti in termini di efficacia e semplicità (di comprensione e di compilazione).**

---

<sup>(1)</sup> Per una descrizione puntuale delle fasi e degli obiettivi generali previsti dal ricorso a questa strumentazione metodologica, si rimanda all'elaborato curato da PTSCLAS. In questa sede è, invece, opportuno segnalare che la scelta della tipologia di quesiti è stata orientata verso una maggioranza di domande a risposta chiusa (binaria/multipla/scale Likert) al fine di agevolare la compilazione da parte dei rispondenti (in termini sia di contenimento del tempo richiesto per la restituzione delle risposte, sia di usabilità dello strumento anche per il tramite di device mobili) e di minimizzare il rischio di errori. SurveyMonkey è stata la piattaforma utilizzata per la somministrazione. L'invito alla compilazione è stato inviato da referenti di IAL Lombardia alle imprese aderenti al Piano oggetto di questa ricerca, mentre i gruppi di lavoro di PTSCLAS e ADAPT sono stati impegnati in recall telefonici mirati a incrementare il numero di rispondenti coinvolti in questa fase della ricerca.

In termini generali il questionario, la cui compilazione è risultata strettamente anonima per i rispondenti, si componeva delle seguenti sezioni:

- sezione 1, *Anagrafica Azienda*;
- sezione 2, *Livello di Digitalizzazione dell'impresa e delle competenze digitali*;
- **sezione 3, *Smart working***;
- sezione 4, *Utilizzo della formazione a distanza*;
- **sezione 5, *Trasformazioni del lavoro e innovazione dei processi organizzativi***;
- sezione 6, *Commenti e considerazioni finali*.

Ai fini del presente capitolo, per costruire un'analisi qualitativa degli effetti delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro, con specifico riferimento all'impatto dell'emergenza Covid-19 sulle modalità organizzative delle aziende lombarde, saranno prese principalmente in esame le informazioni afferenti alle sezioni 3 e 5, con richiami anche ad altri ambiti del questionario dove utili alle finalità dell'indagine.

Per quanto riguarda il campione di riferimento, la tabella 1 illustra le sue caratteristiche con riferimento al ruolo dei rispondenti nelle organizzazioni, alla localizzazione geografica delle imprese intervistate <sup>(2)</sup> e alla dimensione aziendale delle stesse. I settori merceologici di appartenenza delle imprese rispondenti sono descritti dal grafico 1.

**Tabella 1** – Caratteristiche campione rispondenti

| Ruolo rispondente nell'organizzazione di appartenenza                                 |          | Territorio (Provincia) |          | N. dipendenti medio (classe dimensionale)     |           |
|---|----------|------------------------|----------|---|-----------|
| Amministratore delegato*  | 1        | Bergamo                | 1        | Micro-imprese<br>(0-9 dipendenti)             | 2         |
| Chief Financial Officer   | 1        |                        |          |   |           |
| <b>Responsabile risorse umane, HR manager, responsabile risorse umane e sicurezza</b> | <b>7</b> | Brescia                | 3        |   |           |
| Responsabile amministrazione  | 5        | Como                   | 5        | <b>Piccole imprese<br/>(10-49 dipendenti)</b> | <b>15</b> |
| Socio amministratore  | 2        | Cremona                | 4        |   |           |
| Segretario generale   | 1        | Mantova                | 3        |   |           |
| Legale rappresentante   | 1        | <b>Milano</b>          | <b>8</b> | Grandi imprese                                | 8         |

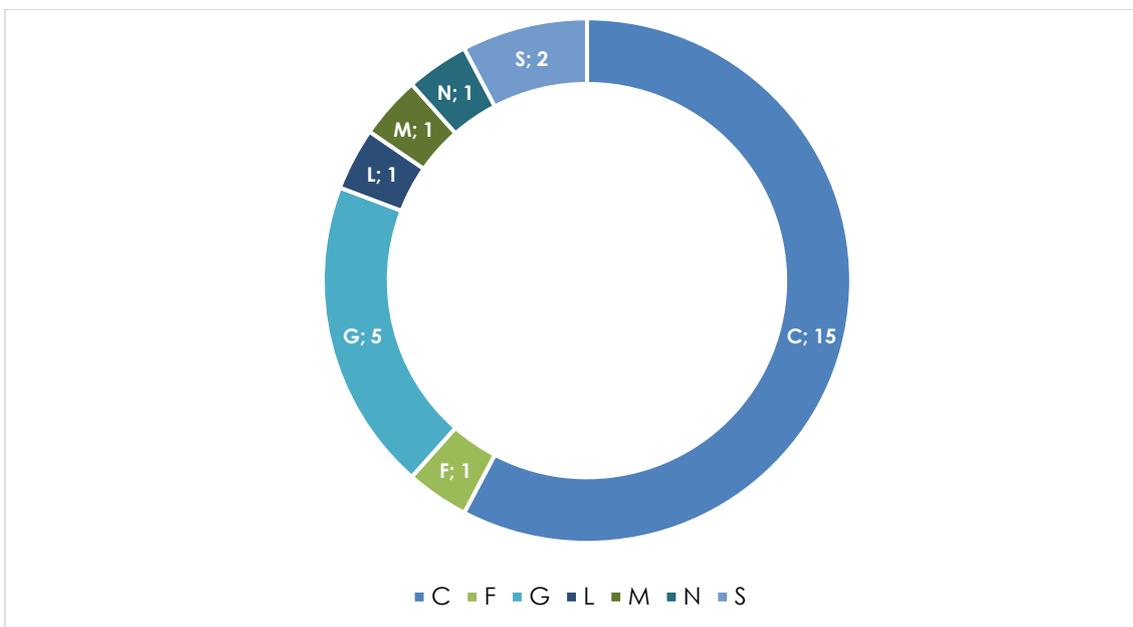
<sup>(2)</sup> Il dato è relativo alla Provincia di riferimento.

|  |          |                 |   |                 |   |
|--|----------|-----------------|---|-----------------|---|
| Inside Sales Manager                                   | 1        | Monza e Brianza | 2 | (50-249)        |   |
| <b>Impiegato, impiegato amministrativo, dipendente</b> | <b>7</b> |                 |   | 250+ dipendenti | 1 |

\* Il corsivo in questo capitolo indica le risposte inserite autonomamente dai rispondenti (open-ended response)

**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati questionario PTSCLAS-ADAPT

**Grafico 1** – Macro-settori merceologici di appartenenza delle imprese rispondenti



Legenda: (C) Manifattura; (F) Costruzioni; (G) Commercio; (L) Attività immobiliari; (M) Attività professionali, scientifiche e tecniche; (N) Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese; (S) Altre attività dei servizi <sup>(3)</sup>

**Fonte:** Elaborazione ADAPT su dati questionario PTSCLAS-ADAPT

<sup>(3)</sup> Quesito a scelta multipla con possibilità di compilazione del campo “Altro”. Il maiuscolo indica la classificazione dei comparti sulla base dei codici Ateco inseriti autonomamente dai rispondenti e a valle di un’operazione di ricostruzione e correzione di errori da parte di ADAPT. (C): *produzione e commercializzazione di ausiliari chimici per l’industria; FABBRICAZIONE DI ALTRE APPARECCHIATURE ELETTRICHE NCA; FABBRICAZIONE DI ALTRE MACCHINE ED ATTREZZATURE PER IMPIEGHI SPECIALI NCA (INCLUDE PARTI E ACCESSORI); PRODUZIONE DI PRODOTTI ABRASIVI; FABBRICAZIONE DI ALTRI APPARECCHI ELETTRICI ED ELETTRONICI PER TELECOMUNICAZIONI; fabbricazione di articoli in materie plastiche (2); fabbricazione di materie plastiche in forme primarie; INSTALLAZIONE DI STRUMENTI ED APPARECCHI DI*

Se rispetto alla variabile della dimensione aziendale è la rappresentanza delle piccole imprese ad essere quella più consistente (15 su 26), lato settori produttivi, oltre la metà delle imprese intervistate opera nel comparto delle attività manifatturiere.

### 1.1. Lo smart working

Passando ora ad analizzare nel dettaglio il feedback delle imprese coinvolte nell'indagine rispetto al tema del lavoro da remoto, è interessante evidenziare che solo una quota ridotta degli intervistati (4) abbia dichiarato che, all'interno delle proprie aziende, prima della pandemia da Covid-19, fossero già presenti accordi collettivi per la regolazione dello *smart working* <sup>(4)</sup>.

**Come è stato ampiamente evidenziato nei capitoli 1 e 2 del presente elaborato, la pandemia da Covid-19 ha senza dubbio alcuno generato degli effetti dirompenti sul mercato e sull'organizzazione del lavoro: non stupisce perciò che vi siano stati degli interventi specifici di adattamento del ricorso al regime di *smart working* in ragione della pandemia: ciò è**

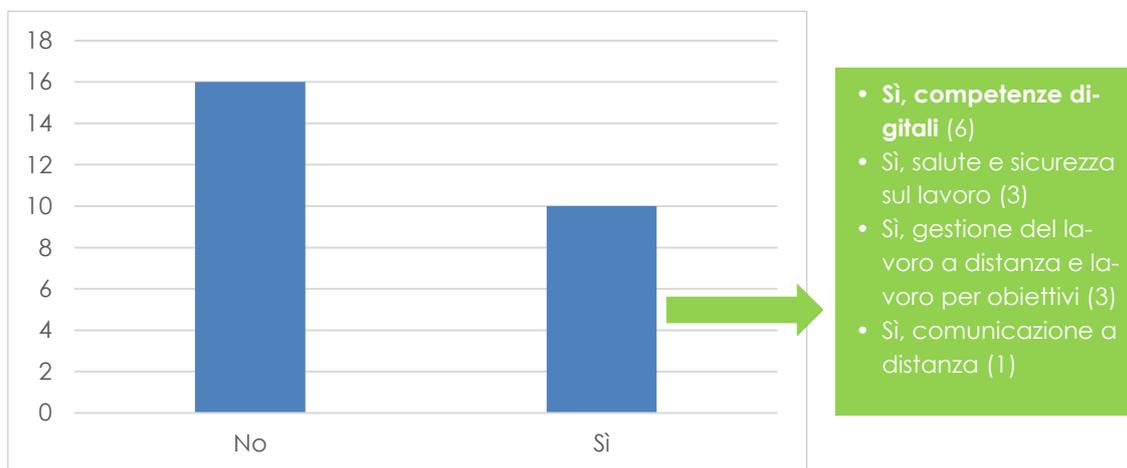
---

MISURAZIONE, CONTROLLO, PROVA, NAVIGAZIONE E SIMILI (INCLUSE LE APPARECCHIATURE DI CONTROLLO DEI PROCESSI INDUSTRIALI); LAVORI DI MECCANICA GENERALE; *officina riparazione, vendita e assistenza macchine asfaltatrici e stradali*; PRODUZIONE DEI DERIVATI DEL LATTE; PRODUZIONE DI ALLUMINIO E SEMILAVORATI; *produzione di imballaggi in legno*; TRATTAMENTO E RIVESTIMENTO DEI METALLI; (F) *costruzioni civili e industriali*; (G) *commercio all'ingrosso di giochi e giocattoli*; COMMERCIO ALL'INGROSSO DI PRODOTTI BOTANICI PER USO FARMACEUTICO; COMMERCIO ALL'INGROSSO DI ZUCCHERO, CIOCCOLATO, DOLCIUMI E PRODOTTI DA FORNO; *manutenzione e riparazione di autoveicoli, vendita e distribuzione macchine, attrezzature ed impianti per l'industria ed il commercio*; (L) *acquisto, vendita, locazione e gestione immobili*; (M) ALTRE ATTIVITÀ DI CONSULENZA TECNICA NCA; (N) ATTIVITÀ DELLE AGENZIE DI FORNITURA DI LAVORO TEMPORANEO (INTERINALE); (S) ATTIVITÀ DEI SINDACATI DI LAVORATORI DIPENDENTI; RIPARAZIONE E MANUTENZIONE DI ALTRE APPARECCHIATURE PER LE COMUNICAZIONI.

<sup>(4)</sup> In questi casi, la percentuale della forza lavoro interessata si attestava tra il 5 e il 20%, con la sola eccezione di una impresa – attiva nel campo del commercio all'ingrosso – dove la totalità dei propri dipendenti lavorava in regime di *smart working* anche prima della pandemia.

avvenuto, secondo quanto riportato dai rispondenti, per il tramite di accordi aziendali (3), protocolli (2) e a fronte del confronto con il sindacato (1) <sup>(5)</sup>.

**Grafico 2** – Avete previsto specifici corsi di formazione per la gestione dello *smart working*? (D26)



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati questionario PTSCLAS-ADAPT

**Agli intervistati è poi stato chiesto se, per la gestione di questo modello organizzativo, fossero stati previsti specifici corsi di formazione. Il grafico 2 illustra le dichiarazioni del panel di rispondenti da cui è possibile evincere che, laddove presente, la formazione *ad hoc* ha riguardato principalmente argomenti idonei ad abilitare i lavoratori all'utilizzo della strumentazione digitale necessaria a operare da remoto. Solamente in un caso <sup>(6)</sup> è stato erogato *training* per tre delle quattro opzioni indicate (gestione del lavoro a distanza e per obiettivi, competenze digitali e comunicazione a distanza).**

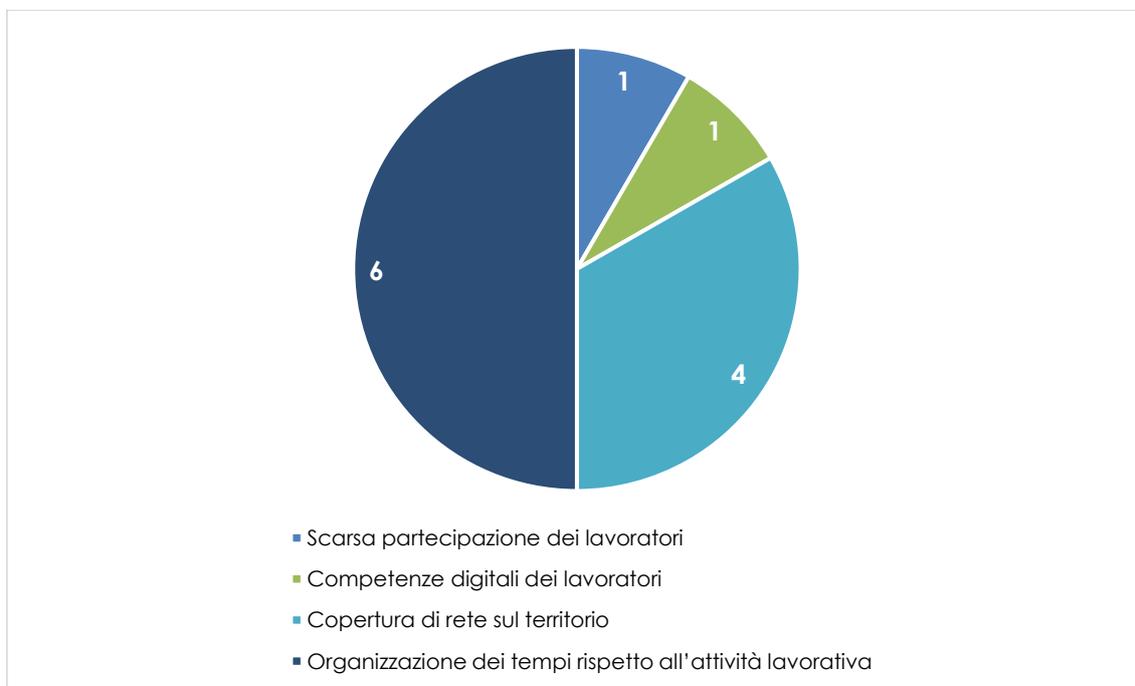
**È comunque opportuno evidenziare che le limitate previsioni in termini di formazione potrebbero essere state inficiate da un giudizio di parziale difficoltà nell'utilizzo della formazione a distanza. Le motivazioni indicate**

<sup>(5)</sup> D25, quesito a risposta multipla. Tra parentesi è riportato il dettaglio del numero di selezioni registrate per ciascun item. Al quesito potevano rispondere esclusivamente gli intervistati che avevano scelto l'opzione "Sì" a D23 "Prima della pandemia da Covid-19, all'interno della Sua azienda erano già presenti accordi collettivi per lo *smart working*?" (4).

<sup>(6)</sup> Si tratta di una azienda in Provincia di Milano di grandi dimensioni.

dai 12 rispondenti che hanno espresso questa difficoltà sono quelle illustrate dal grafico 3.

**Grafico 3** – Cause della difficoltà a ricorrere alla formazione a distanza



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati questionario PTSCLAS-ADAPT

**Non sorprende, però, lo scarso ricorso all'erogazione di formazione per la gestione del lavoro a distanza per obiettivi: infatti, interrogati con preciso riferimento allo *smart working* per una loro valutazione circa l'opportunità di una riorganizzazione del lavoro per «cicli, fasi e obiettivi», la stragrande maggioranza dei rispondenti ha dichiarato di non averla ritenuta necessaria <sup>(7)</sup>.**

Guardando poi alla possibilità di ricorrere allo *smart working* anche dopo la conclusione dello stato emergenziale <sup>(8)</sup>, vi è una polarizzazione tra le imprese che, al momento della somministrazione del questionario <sup>(9)</sup>, hanno dichiarato di aver già previsto un graduale ritorno presso la sede operativa (14) e quelle che,

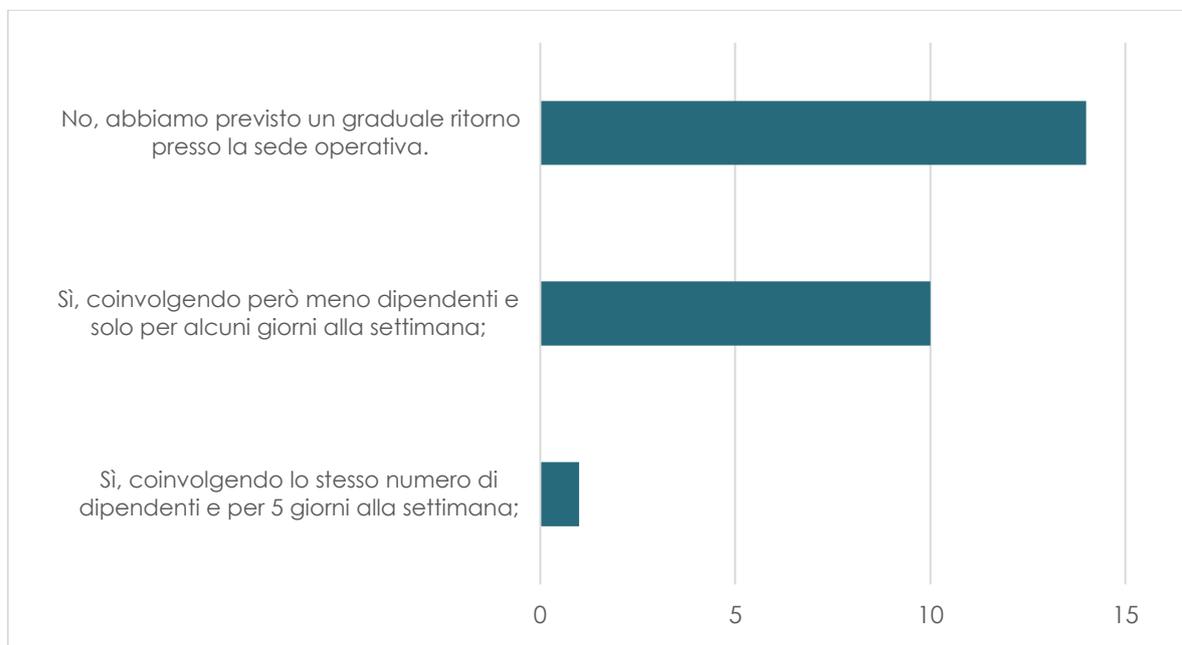
<sup>(7)</sup> Scala Likert a 4 gradi. Media: 0,8.

<sup>(8)</sup> Rispondenti totali D28-D48 (25). Risulta assente il feedback di un rispondente che, scegliendo di restituire il questionario in forma scritta su di un documento Word, non ha fornito risposte ai quesiti successivi a D27.

<sup>(9)</sup> Marzo-maggio 2022.

invece, hanno continuato a coinvolgere il medesimo numero di dipendenti in attività di lavoro da remoto (10), anche per 5 giorni la settimana (1) <sup>(10)</sup>.

**Grafico 4** – Ricorso allo *smart working* al termine del periodo emergenziale



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati questionario PTSCLAS-ADAPT

## 1.2. Le trasformazioni del lavoro e l'innovazione dei processi organizzativi

**Spostando ora l'analisi al più ampio tema delle trasformazioni del lavoro e dell'innovazione dei processi organizzativi, gli intervistati, in media, hanno valutato come abbastanza rilevante <sup>(11)</sup> l'impatto delle innovazioni tecnologiche (sia di prodotto che di processo) sulle proprie aziende.**

Inoltre, grazie alle risposte fornite ai quesiti D43 (1-6), è stato possibile estrapolare la percezione dell'impatto di cinque categorie di trasformazioni sui processi di organizzazione del lavoro nelle imprese dei rispondenti (grafico 5).

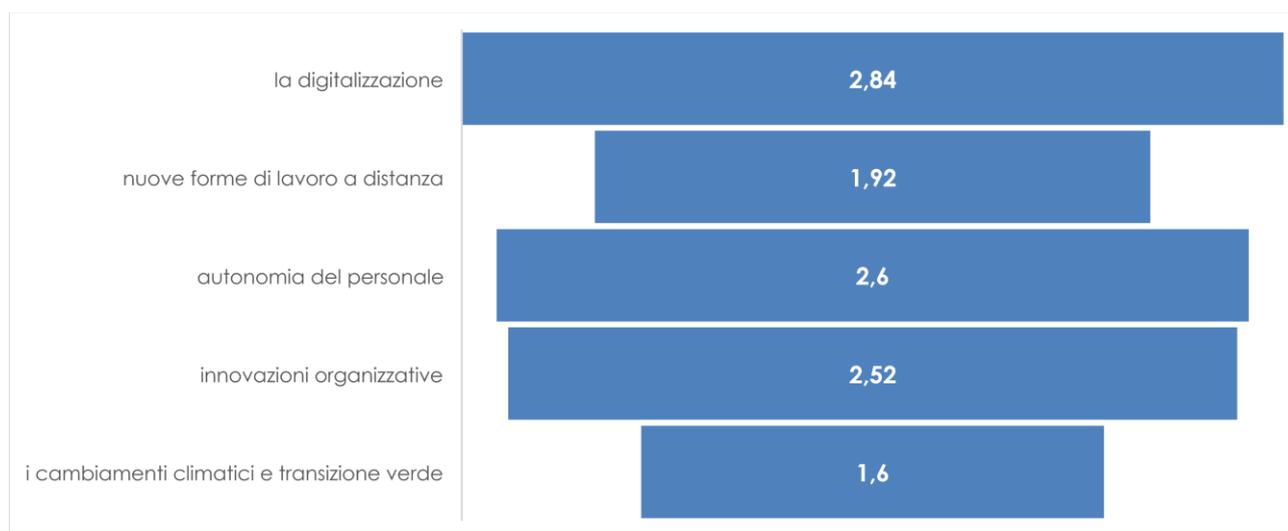
<sup>(10)</sup> Azienda di grandi dimensioni in Provincia di Como, attiva nella produzione di alluminio e semilavorati.

<sup>(11)</sup> Media: 2,6. Scala Likert a 4 gradi (0-4).

Nonostante a seguito dell'elaborazione dei dati forniti dagli intervistati nessuna categoria di trasformazione possa essere classificata come “molto” rilevante in termini di impatto sui processi organizzativi <sup>(12)</sup>, tra le opzioni disponibili, è la digitalizzazione ad essere stata percepita come particolarmente foriera di cambiamenti (seppur solo nello spettro dell’“abbastanza”).

I cambiamenti climatici e la transizione verde sono invece percepiti in media come “poco” o “per nulla” importanti rispetto all’ambito dell’organizzazione del lavoro. A questo riguardo, e convalida di questa valutazione da parte del campione di riferimento, rileva segnalare che in risposta al quesito dedicato alle principali finalità della formazione aziendale, non sono state registrate selezioni per l’opzione «ad aggiornare le competenze possedute (soprattutto “verdi”)» <sup>(13)</sup>.

**Grafico 5** – Trasformazioni e impatto sui processi di organizzazione del lavoro <sup>(14)</sup>



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati questionario PTSCLAS-ADAPT

Sempre nell’ambito della batteria di quesiti dedicati al tema trasformazioni del lavoro e dell’innovazione dei processi organizzativi, si da un lato è stato approfondito il grado di incisività della formazione dei dipendenti nel supportare le

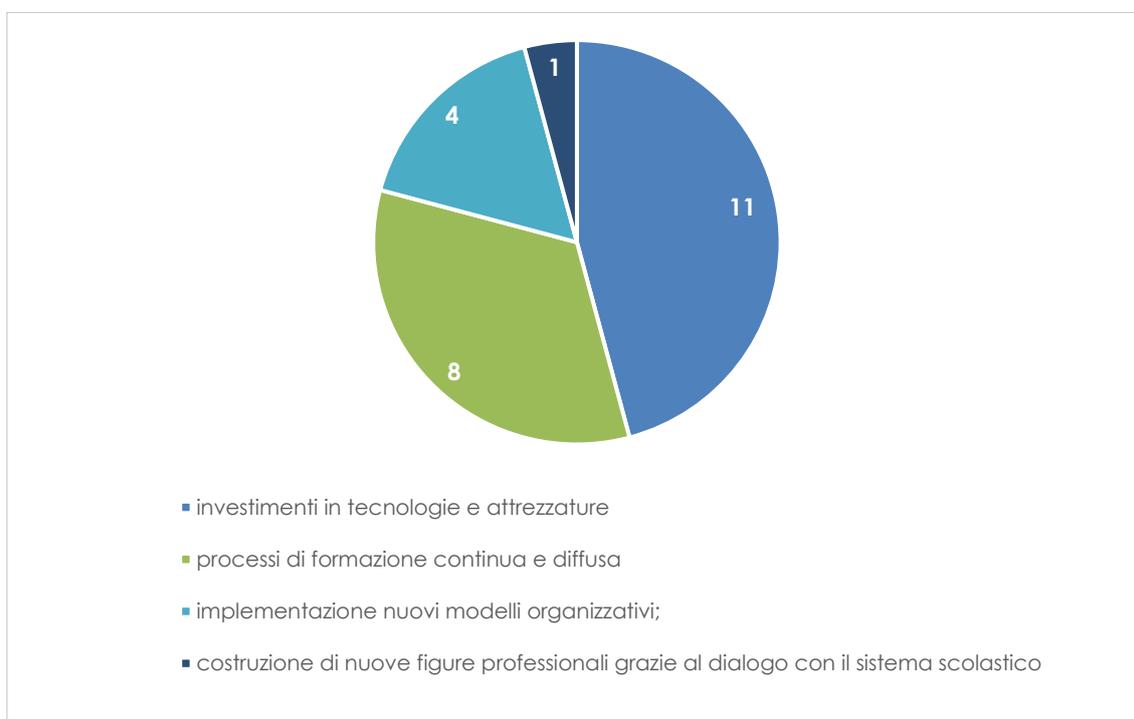
<sup>(12)</sup> I rispondenti avevano a disposizione le seguenti opzioni: “per nulla”, “poco”, “abbastanza”, “molto”.

<sup>(13)</sup> Quesito D37, sezione 4.

<sup>(14)</sup> I valori riportati nel grafico corrispondono alla media delle risposte ricevute per ciascun item a seguito della trasposizione delle opzioni in valori da 1 a 4.

attuali trasformazioni del lavoro in atto nelle imprese dei rispondenti, dall'altro è stata verificata la percezione della necessità di formare nuove figure professionali sempre al fine di supportare gli attuali mutamenti in atto nelle aziende. A questo riguardo, **sarebbero le pratiche di formazione continua a ottenere una valutazione di maggior strategicità<sup>(15)</sup>, mentre il ricorso a nuovi profili professionali non viene ancora percepito come elemento abilitante e a sostegno delle trasformazioni in corso<sup>(16)</sup>.**

**Grafico 6** – Innovazione di processi organizzativi e produttivi: strumenti e investimenti adottati dalle aziende lombarde<sup>(17)</sup>



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati questionario PTSCLAS-ADAPT

**Ancora, nelle imprese lombarde che hanno partecipato alla *survey* l'innovazione dei processi organizzativi e produttivi viene implementata principalmente attraverso gli investimenti in nuove tecnologie e attrezzature che però non sembrano essere specificamente finalizzate all'efficientemente energetico e alla riduzione dell'impatto ambientale delle**

<sup>(15)</sup> Media: 2,84.

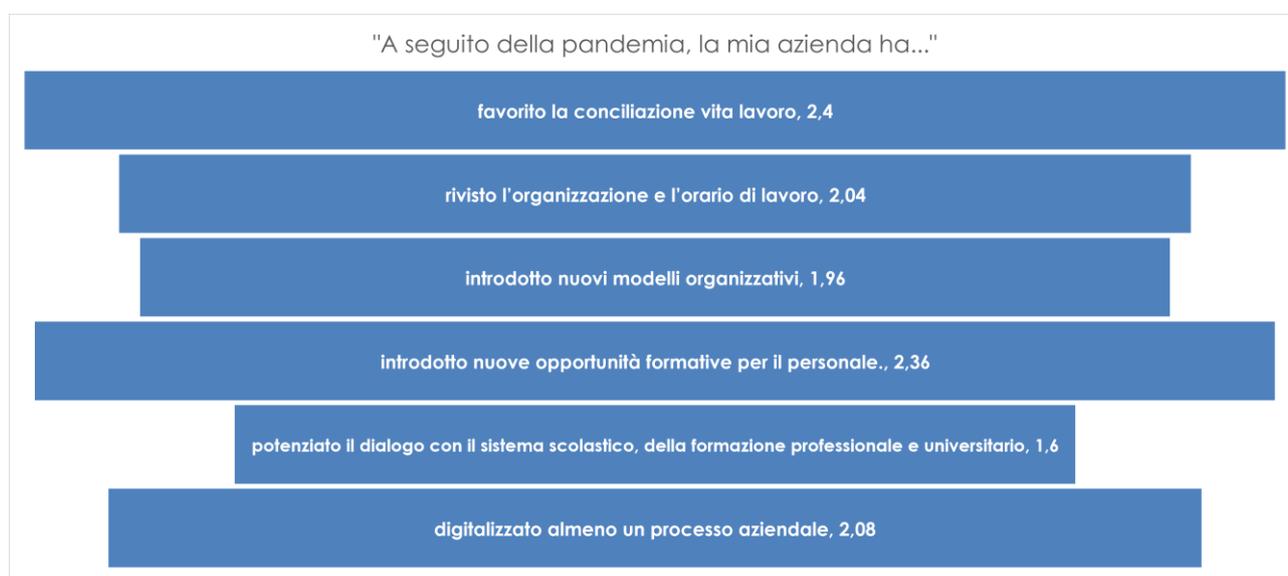
<sup>(16)</sup> Media: 1,92.

<sup>(17)</sup> Numero risposte valide: 24.

**attività produttive** <sup>(18)</sup>. Estremamente limitato è risultato essere il ricorso al dialogo con il sistema scolastico (cfr. grafico 6).

A integrazione delle informazioni raccolte con specifico riferimento allo *smart working* e alle trasformazioni del lavoro e delle innovazioni dei processi produttivi, si è ritenuto opportuno approfondire un'ulteriore gamma di aspetti e pratiche sempre ascrivibili alle attività chiave delle aziende intervistate, in termini di cambiamenti, modificazioni e novità incorsi a seguito della pandemia. Il grafico 7 illustra i risultati delle informazioni raccolte per il tramite dei quesiti D46 (1-6) <sup>(19)</sup>.

**Grafico 7** – L'impatto della pandemia sulle attività delle imprese lombarde



**Fonte:** elaborazione ADAPT su dati questionario PTSCLAS-ADAPT

**Coerentemente con quanto illustrato nei paragrafi precedenti, anche considerando l'effetto della pandemia, il dialogo con il sistema scolastico, della formazione professionale e universitario non sembrerebbe essere stato potenziato.**

<sup>(18)</sup> Opzione presente nell'elenco a disposizione ma non selezionata da alcun rispondente.

<sup>(19)</sup> Ai rispondenti è stato chiesto di esprimere il proprio accordo/disaccordo rispetto a 5 affermazioni utilizzando una scala Likert a 4 gradi (1 “per nulla d'accordo”, 4 “molto d'accordo”).

**La conciliazione vita-lavoro è, invece, risultata essere la pratica che più di altre è stata rafforzata in termini di misure a suo favore a seguito dello scoppio della pandemia, probabilmente proprio in relazione ad un più massiccio ricorso allo *smart working* e alla rimodulazione degli orari lavorativi <sup>(20)</sup>.**

### **1.3. Conclusioni**

In sintesi, quale è stato l'impatto dell'emergenza Covid-19 sulle modalità organizzative delle aziende lombarde? Guardando a quanto emerso dalla *survey* in esame è possibile individuare alcuni elementi ricorrenti che hanno raccolto una significativa convergenza di opinioni da parte delle imprese intervistate.

- La pandemia da Covid-19 ha senza dubbio generato effetti dirompenti sul mercato e sull'organizzazione del lavoro richiedendo alle aziende lombarde di azionare interventi specifici di adattamento, in particolar modo rispetto alla frequenza di ricorso al regime di *smart working* e alla numerosità dei soggetti abilitati a lavorare da remoto durante la fase emergenziale. Ciò con effetti positivi anche in termini di conciliazione vita-lavoro, ovvero la pratica che più di altre è stata rafforzata in termini di misure a suo favore a seguito dello scoppio della pandemia.
- Per una più efficace gestione del lavoro da remoto e per fornire ai lavoratori gli strumenti idonei a svolgere il proprio lavoro a distanza, le competenze digitali sono risultate strategiche e vi è stata la necessità di erogare formazione specifica volta alla loro acquisizione e al loro potenziamento. Questo è stato un ambito di azione particolarmente sentito dalle imprese, nonostante tutte le difficoltà connesse alla somministrazione del *training* con modalità diverse e “nuove” rispetto a quelle d'aula più tradizionali.

---

<sup>(20)</sup> «Si è rimodulato l'orario di lavoro per evitare il più possibile gli assembramenti con pause diversificate e modifica degli orari di uscita dei dipendenti». Commento fornito autonomamente in risposta a D47 “Indichi uno o più esempi relativi ai seguenti ambiti in cui la Sua azienda ha introdotto cambiamenti significativi/innovazioni/applicato migliorie a seguito della pandemia, trattando uno dei seguenti ambiti: conciliazione vita lavoro; nuovi modelli organizzativi; opportunità di formazione; partnership con il sistema scolastico, della formazione; professionale e universitario; orario di lavoro; digitalizzazione dei processi produttivi?”. Risposta aperta.

- Tuttavia, le potenzialità di questa forma organizzativa sembrano non essere state comprese a pieno o comunque valutate come non particolarmente strategiche per la competitività delle imprese che, nella maggioranza dei casi, hanno già optato per un rientro in ufficio e alle sedi produttive piuttosto stabile all'allentarsi delle misure di contenimento della pandemia.
- Rispetto al tema delle trasformazioni del lavoro e dell'innovazione dei processi organizzativi è la digitalizzazione a risultare il principale driver del cambiamento, mentre l'impatto della transizione verde sembrerebbe essere un aspetto ancora poco attenzionato dalle imprese del territorio aderenti all'indagine anche rispetto al tema delle competenze abilitanti.
- Coerentemente, l'innovazione dei processi organizzativi e produttivi viene implementata principalmente attraverso gli investimenti in nuove tecnologie e attrezzature ed è sostenuta dalla formazione continua dei lavoratori, attualmente elemento imprescindibile per la competitività aziendale, più del ricorso a nuovi profili professionali.
- Tra i risvolti negativi del Covid-19, infine, si segnala uno scoraggiamento in termini di avvio di collaborazioni strutturate e non con il sistema educativo, della formazione professionale e universitario. Ciò, probabilmente anche a causa dell'assenza di forme di dialogo consolidate anche durante scenario pre-pandemico e alla percezione di una importanza minore di queste collaborazioni per la competitività e l'innovazione delle imprese, soprattutto se parametrata rispetto alle urgenze di altra natura innescate dall'emergenza sanitaria.

**Conclusioni.**

**Tra nuovi rischi e opportunità,  
il ruolo centrale della formazione e dei territori  
per il governo sociale delle trasformazioni**

Obiettivo di queste conclusioni è la semplice esposizione, per punti, delle principali evidenze raccolte grazie a questa ricerca e l'approfondimento della loro coerenza – o meno – con gli obiettivi del Piano R.E.ST.A.R.T.

- **Le principali analisi nazionali e internazionali, così come la letteratura scientifica in argomento, sono concordi nel riconoscere la presenza di una serie di dinamiche trasformative che impattano con forza sul mondo del lavoro.** Assistiamo a imponenti cambiamenti tecnologici, in particolare grazie alla transizione digitale e a processi di innovazione diffusa che trasformano anche l'organizzazione del lavoro – si pensi, ad esempio, ad Industria 4.0, ma anche al management per obiettivi che dovrebbe essere complementare all'adozione dello *smart working* – e le competenze richieste ai lavoratori; cambiamenti economici, con l'emersione di nuovi mercati e il declino di alcuni settori, e con il diverso ruolo assegnato all'attore pubblico; cambiamenti demografici, con l'invecchiamento della popolazione, la difficoltà a reperire lavoratori, i dubbi sulla sostenibilità del welfare pubblico, il difficile ricambio generazione in molti settori; trasformazione sociali e anche culturali. **Queste diverse dimensioni vanno considerate, necessariamente, assieme e interrelate le une alle altre: la trasformazione che stiamo vivendo non è infatti di natura esclusivamente tecnologica, ma impatta su tutta la società.**
- **A queste dinamiche trasformative se ne possono aggiungere altre tre: le transizioni gemelle, digitali e verde, e recente pandemia da Covid-19.** Le prime due sono fenomeni più o meno duratori, che in quanto transizioni – e non rivoluzioni – indicano un rilascio lento dei loro effetti trasformativi, e che chiedono un loro governo attivo da parte di tutte le società. **La**

**pandemia, invece, non era evidentemente prevedibile e ha generato un impatto immediato, obbligando a trasformazioni organizzativi ed esacerbando criticità già latenti.**

- **Le imprese italiane e lombarde, le parti sociali e le istituzioni formative riconoscono alla pandemia un ruolo importante di acceleratore di processi, quali: la digitalizzazione della prestazione lavorativa, l'acquisizione delle relative competenze digitali, il ricorso a nuovi modelli organizzativi "agili" grazie al ricorso allo *smart working*.** Le imprese coinvolte nella *survey* realizzata riconoscono l'urgenza – almeno teorica – della transizione digitale, mentre giudicano più "lontana" la transizione verde, al contrario ad esempio delle parti sociali. Questi dati dicono quindi di un'innovazione che si è diffusa in quanto obbligata dall'impatto della pandemia, e di un mancato riconoscimento degli impatti trasformativi della doppia transizione e delle altre dinamiche già richiamate. **La gestione dell'innovazione sembra quindi ripiegata sul presente, senza prospettive a lungo raggio per il futuro.**
- **L'adozione di nuovi modelli organizzativi, la qualificazione dei processi, l'introduzione dello *smart working* non generano, automaticamente, benefici.** Rischiano anzi, se accolti acriticamente, di alimentare nuove disparità e nuove polarizzazioni. Basti pensare all'introduzione di nuove tecnologie senza adeguati investimenti in formazione, o al ricorso a forme di lavoro e comunicazione a distanza per lavoratori senza o con scarse competenze digitali, o ancora all'uso dello *smart working* come forma di telelavoro, spostando semplicemente "a casa" le attività in precedenza svolte "in ufficio": senza cioè un cambiamento a livello di mentalità manageriale, di superamento del vincolo spazio temporale e dell'ora-lavoro quale criterio di controllo e valutazione. **Non è sufficiente adottare nuove tecnologie e nuovi modelli organizzativi, per garantire benefici diffusi: è necessario un approccio olistico all'innovazione, che sappia valutarne le diverse dimensioni, gli impatti sui lavoratori e sulle imprese, e individuare gli strumenti per favorire una crescita sostenibile.**
- **Il mercato del lavoro italiano, e lombardo in particolare, sembrano evidenziare un approccio "conservativo" alle trasformazioni richiamate.** Come già anticipato, l'adozione di modelli organizzativi innovativi, la qualificazione di processi e prodotti e la digitalizzazione diffusa hanno visto

un'accelerazione grazie alla pandemia. L'adozione è stata per lo più temporanea – nel caso dello *smart working*, ad esempio, con il ritorno in ufficio stabilmente al termine della fase emergenziale – e soprattutto non accompagnata dall'adozione di quelle misure complementari che abbiamo visto contraddistinguere un (corretto) approccio olistico alle trasformazioni. I dati riguardanti l'occupazione e l'economia sono in risalita dopo lo shock del 2020, e il territorio lombardo è abitato da una dinamicità che nemmeno il più recente scoppio della guerra russa-ucraina è riuscito ad eliminare, anche se permangono criticità che si protraggono da anni e se oltre i dati – positivi – riguardanti l'occupazione andrebbe approfondita la trasformazione qualitativa di molti lavori e la diffusione di contratti a breve o brevissimo termine, segno di un'incertezza che perdura. **Emerge quindi come il contesto lombardo, ma anche nazionale, sia ancora in un momento di passaggio: sono state introdotte innovazioni, ma non pienamente comprese e sfruttate, il mercato è in ripresa, ma ci sono problemi riguardanti la qualità dell'occupazione, le imprese tornano ad investire, ma sembrano orientate ad una dinamica conservativa e a non pianificare a lungo raggio strategie per la gestione “totale” delle trasformazioni in atto.**

- **In Italia e in Lombardia gli impatti della pandemia, delle innovazioni adottate, della qualificazione di processi e prodotti, della digitalizzazione variano in maniera sensibile in base al territorio considerato e alle imprese considerate.** Esistono concreti rischi di emersione di nuove polarizzazioni, di nuove fratture, tra imprese che crescono, che innovano, e altre più ripiegate a forme organizzative (e non solo più tradizionali). Questo elemento si ripercuote ovviamente anche sui lavoratori, dove sembra diffondersi un nuovo tipo di povertà: quella digitale. I lavoratori infatti dotati di scarse competenze digitali, e senza strumenti adeguati, non hanno potuto cogliere le opportunità spesso collegate al lavoro a distanza. **Anche per questo motivo l'innovazione non deve essere subita, ma governata in modo tale da massimizzarne i benefici diffusi, ed evitare nuove forme di polarizzazione, di disuguaglianza, di esclusione sociale.**
- **Perché questa diversità di approcci a fenomeni che, per definizione, sono trasversali e non riguardano esclusivamente specifici settori?** La stessa transizione verde, ad esempio, chiede l'adozione di un nuovo paradigma sostenibile che travalica, ad esempio, i confini dei settori più impattati

come quello energetico, o alcuni comparti manifatturieri. I fattori sono diversi. È emerso però chiaramente il ruolo di un approccio culturale ancora legato ad una gestione dei processi ereditata dal secolo scorso, che frena la diffusione dell'innovazione in quanto non ne comprende gli impatti i benefici. **Non solo, quindi, difficoltà di accesso al credito, difficoltà di progettazione a causa delle limitate dimensioni aziendali, difficoltà personali collegate ai profili dei lavoratori impattati, ma anche l'approccio culturale risulta essere un variabile cruciale per l'adozione compiuta di nuovi modelli e processi organizzativi.**

- **I temi oggetto del presente Piano erano la qualificazione dei processi produttivi e dei prodotti, l'innovazione organizzativa, la digitalizzazione dei processi aziendali.** Tali aspetti sono emersi come decisivi per l'attuale fase di passaggio, e la formazione di competenze abilitanti questi processi risulta essere cruciale proprio per evitare quelle nuove polarizzazione e disuguaglianze già richiamate, e al contrario godere appieno dei benefici connessi all'innovazione. **È emerso quindi sia dall'analisi della letteratura, che dei dati raccolti con la *survey* e dalle interviste realizzate, come la formazione acquisisca oggi un ruolo sempre più strategico per il raggiungimento di obiettivi sociali ed economici, in una logica integrata e capace di tenere assieme contrasto alla disoccupazione, inserimento sociale, occupazione di qualità, competenze abilitanti i moderni processi produttivi e organizzativi, competitività e crescita economica.**
- **Anche in questo caso, la realizzazione di attività formativa non genera, automaticamente, benefici diffusi.** Le attività di formazione, e di formazione continua destinate agli adulti in particolare, devono essere diffuse, non limitate – come spesso ancora accade – a figure apicali o di responsabilità che posseggono già elevate competenze; essere accessibili a diversi gruppi sociali e personalizzate in base al target di riferimento; riguardare sia competenze tecniche, specialistiche – *hard* – collegate alle innovazioni introdotte e da introdurre, che competenze trasversali e personali – *soft* – cruciali in particolare per l'adozione di nuovi modelli organizzativi; supportate da strumenti decisivi per la loro efficacia quali processi di *skill intelligence* e di anticipazione dei fabbisogni formativi correlati alla trasformazioni in atto e di certificazione delle competenze guadagnate; adottare metodologie formative innovative e non limitate alla sola lezione frontale d'aula, attraverso la quale è più difficile

far emergere competenze trasversali, e anzi riscoprendo il valore formativo dei processi di apprendimento sviluppati in contesti informali e non formali, come i luoghi di lavoro.

- **La formazione non è solo un costo o un investimento: è un imprescindibile asset competitivo.** È un fattore abilitante che richiede di essere pensato come integrante le politiche industriali, e non come un investimento residuale. Lo stesso vale per le politiche del lavoro. **È cioè necessario oggi pensare alla formazione come un asset per la competitività dei territori, da considerare nella progettazione delle politiche e delle strategie industriali e del lavoro. È necessario un cambio di paradigma culturale.**
- **La survey e le interviste realizzate nell'ambito del Piano mostrano come i rischi di polarizzazione richiamate sono stati in parte scongiurati grazie al coinvolgimento di numerose PMI, provenienti da diversi settori.** Non hanno quindi avuto accesso alle risorse solo grandi imprese strutturate in un territorio ben delimitato, ma sono state realizzate attività diffuse. **Particolarmente interessante è poi il dato dei temi trattati nelle attività formative: al primo posto troviamo le competenze digitali. Elemento negativo è invece la scarsa valorizzazione delle competenze trasversali.**
- **L'esempio positivo del Piano R.E.ST.A.R.T. indica anche un metodo con il quale è necessario ripensare la formazione: attraverso un approccio ecosistemico e reticolare.** I complessi fabbisogni di imprese e lavoratori già richiamati richiedono forme di collaborazione sempre più stretta tra enti formativi, istituzioni locali, parti sociali, imprese, terzo settore, al fine di generare modelli variegati per la risposta a bisogni stratificati e non riducibili alla logica del passaggio “da posto a posto” di lavoro. **Si tratta invece di favorire la realizzazione di ecosistemi locali capaci di anticipare i fabbisogni, di progettare soluzioni diversificate e personalizzate, di motivare e orientare lavoratori e imprese, di adottare strategie e metodi formativi diversi e innovativi.**
- **Il ruolo delle parti sociali, in particolare, è decisivo.** Per due ragioni: per la loro capacità di ingaggio, a livello locale e territoriale, dei lavoratori e delle imprese, e di sintesi dei fabbisogni raccolti; ma anche grazie alla

contrattazione collettiva, sfidata ad introdurre nuove tutele e nuovi diritti legati, in particolare, alla possibilità di accesso a processi di formazione continua e abilitante, anche slegati da un determinato posto di lavoro. La stessa rappresentanza deve quindi sviluppare processi di formazione dei formatori e anche dei propri operatori, al fine di dotarli delle competenze abilitanti i nuovi strumenti, metodi e contenuti formativi. **Ovviamente alle parti è chiesto di entrare nella logica reticolare già richiamata al punto precedente, e di collaborare con altre istituzioni per favorire quello che è stato definito nella ricerca un “governo sociale dell’innovazione”.**

- **Con questa espressione si è voluto indicare un approccio progettuale alle trasformazioni richiamate di tipo olistico, anticipatorio e progettuale, la cui finalità è favorire la sostenibilità sociale ed economica di ogni processo e di ogni innovazione, scongiurando i rischi di polarizzazione, di nuove disuguaglianze e di esclusione già ricordate.** È un approccio che richiede un coordinamento tra dimensione centrale e territoriale, tra logiche *top-down* e *bottom-up*, ma che parte inevitabilmente dall’ascolto dei bisogni di lavoratori e di imprese a livello locale, evitando la tentazione di immaginare soluzioni uniformi a fabbisogni complessi. Ed è un approccio che richiede la partecipazione e la collaborazione tra diverse istituzioni per far sì che la qualificazione dei processi e dei prodotti, l’innovazione organizzativa, la digitalizzazione e più in generale ogni trasformazione sia vissuta come un’opportunità e sia possibile coglierne i benefici, e non come un rischio davanti al quale adottare una logica difensiva e conservativa.

# Appendice

## 1. Interviste semi-strutturate – Modello 1

### *Traccia per intervista – Il punto di vista delle parti sociali*

- 1) A Suo parere, esiste una correlazione tra gli effetti sociotecnici della pandemia e la transizione digitale? Quale? Come “valorizzarla”?
- 2) Restiamo sul piano delle trasformazioni in atto: quale legame tra transizione digitale e transizione verde? E come far sì che, entrambe, siano “giuste” (richiamando qui il concetto di *just transition*)?
- 3) Dal Suo punto di vista, come valuta l’impatto della pandemia sull’organizzazione “tradizionale” del lavoro? Come l’ha già cambiata, e come la sta cambiando? Questi cambiamenti saranno strutturali, o destinati a venir meno una volta superata la fase pandemica?
- 4) Soffermandoci sul lavoro agile, come giudica la sua diffusione nell’ambito del periodo emergenziale? È stata un’innovazione positiva? Quali aspetti vanno ripensati, e quali invece rappresentano un’innovazione organizzativa strutturale e ormai irrinunciabile?
- 5) Come si sta trasformando il mercato del lavoro italiano e lombardo in particolare?
- 6) Quale ruolo ha – e avrà la formazione – all’interno di questi processi trasformativi? Quali strumenti, in particolare, vanno potenziati e/o ripensati?
- 7) Secondo la Sua esperienza, ci sono delle categorie di lavoratori rischiano di essere esclusi da iniziative di formazione (es. lavoratori più anziani/donne/con contratti atipici/*low skilled*, ecc.)? Le trasformazioni richiamate, però, non impattano solo su alcuni settori e su alcune tipologie di lavoratori: riguardano tutti. Come favorire l’accesso di tutti, lavoratori e

non, a processi di formazione continua? Che ruolo hanno le parti sociali in questa “partita”? In termini di efficacia, a che livello è preferibile che intervengano?

- 8) A partire dalla Sua esperienza, quali sono i processi produttivi che più di altri stanno cambiando, sotto l’effetto dell’innovazione e della digitalizzazione, lasciando emergere nuovi fabbisogni di competenze che, più di altri, risultano difficili da soddisfare?
- 9) Quali sono, a Suo parere, le principali competenze abilitanti per governare la *twin transition* sopra richiamata? Solo competenze tecniche, articolate su settori, o anche competenze trasversali? Quali? E, soprattutto, come formarle?

## 2. Interviste semi-strutturate – Modello 2

### *Traccia per intervista – Il punto di vista delle sedi LAL Lombardia*

- 1) Dal Suo punto di vista, come valuta l'impatto della pandemia sull'organizzazione e realizzazione dell'offerta formativa? Come l'ha già cambiata, e come la sta cambiando? Questi cambiamenti saranno strutturali, o destinati a venir meno una volta superata la fase pandemica?
- 2) Come giudica l'approccio delle aziende con cui siete in contatto e in collaborazione ai temi dell'innovazione e della digitalizzazione? Potete osservare fenomeni trasformativi? Se sì, può fornire degli esempi o indicare la tipologia di aziende (es. settore/dimensione) che Lei ritiene più attive in questi ambiti? Se no, quali sono gli ostacoli principali alla digitalizzazione e innovazione nelle aziende di riferimento?
- 3) Dal Suo punto di vista, come si stanno trasformando la domanda e l'offerta di formazione in Italia e in Lombardia in particolare? Quale legame con le trasformazioni osservabili sul mercato del lavoro?
- 4) Quale ruolo ha – e avrà la formazione – all'interno dei processi trasformativi che possiamo sintetizzare nella *twin transition*, la doppia transizione verde e digitale? Quali strumenti, in particolare, vanno potenziati e/o ripensati?
- 5) Le trasformazioni richiamate non impattano solo su alcuni settori e su alcune tipologie di lavoratori: riguardano tutti. Come favorire l'accesso di tutti, lavoratori e non, a processi di formazione continua?
- 6) A partire dalla Sua esperienza, quali sono i processi produttivi che più di altri stanno cambiando, sotto l'effetto dell'innovazione e della digitalizzazione, lasciando emergere nuovi fabbisogni di competenze che, più di altri, risultano difficili da soddisfare?

- 7) Secondo la Sua esperienza, ci sono delle categorie di lavoratori rischiano di essere esclusi da iniziative di formazione (es. lavoratori più anziani/donne/con contratti atipici/*low skilled*, ecc.)? Che ruolo hanno le strutture territoriali IAL in questa “partita”? Come si è modificata la loro azione negli ultimi anni?
  
- 8) Quale ruolo devono avere, a Suo parere, i territori nella progettazione delle strategie formative? Quale invece il ruolo delle amministrazioni centrali?

### 3. Nominativi rispondenti interviste semi-strutturate

#### *Interviste parti sociali*

| <b>Nominativo</b>     | <b>Ente di appartenenza</b> |
|-----------------------|-----------------------------|
| Valentina Cappelletti | Cgil Lombardia              |
| Innocenzo Mesagna     | Cisl Lombardia              |
| Michela Rusciano      | Uil Lombardia               |
| Ilaria Pozzoli        | Confindustria Lombardia     |

#### *Interviste sedi IAL*

| <b>Nominativo</b>    | <b>Ente di appartenenza</b>  |
|----------------------|--|
| Margherita Calderone | IAL Lombardia – Area di Brescia e Bergamo  |
| Elisabetta Larini    | IAL Lombardia – Area Asse del PO che comprende le sedi di Cremona, Lodi e Viadana (MN)   |
| Ileana Soana         | IAL Lombardia – Area Nord-Ovest che comprende le sedi di Saronno (VA), Legnano (MI), Gravedona (CO), Como e Morbegno (SO) e Area Milano Metropolitana che comprende anche le sedi di Monza e Brianza e Lecco |

## Gruppo di lavoro

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Matteo Colombo</b>     | Direttore ADAPT University Press, responsabile della pubblicazione della ricerca e referente scientifico e metodologico nel CTS del Piano                       |
| <b>Michele Dalla Sega</b> | Ricercatore Junior ADAPT  |
| <b>Marco Delle Chiaie</b> | Ricercatore Junior ADAPT  |
| <b>Laura Magni</b>        | Editor ADAPT University Press   |
| <b>Emmanuele Massagli</b> | Presidente Associazione ADAPT, responsabile della valutazione del prodotto  |
| <b>Diletta Porcheddu</b>  | Ricercatrice Junior ADAPT   |
| <b>Margherita Roiatti</b> | Ricercatrice Senior ADAPT, coinvolta nella ricerca <i>desk</i> e nelle interviste alle parti sociali, nonché nell'ideazione e somministrazione del questionario |
| <b>Francesco Seghezzi</b> | Presidente Fondazione ADAPT, responsabile della parte scientifica della ricerca e referente scientifico e metodologico nel CTS del Piano                        |

