



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

CORSO DI LAUREA IN MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMAZIONE CONTINUA

CLASSE DI LAUREA IN SCIENZE DELL'EDUCAZIONE DEGLI ADULTI E DELLA FORMAZIONE

Tesi di Laurea Magistrale

**LE TRASFORMAZIONI DEL MERCATO DEL LAVORO E LE SFIDE OCCUPAZIONALI DEI
LAUREATI ITALIANI**

Il ruolo dell'occupabilità percepita nella transizione Università-Lavoro

RELATORE Prof.ssa Elisabetta Ghedin

LAUREANDO Enrico Nichele

MATRICOLA 2063136

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

Indice:

Introduzione

Bibliografia

Capitolo 1

Il mercato del lavoro: gli strumenti di lettura

1.1 Il lavoro: una merce particolare

1.2 Il mercato del lavoro come istituzione sociale

1.3 La misurazione della partecipazione della popolazione al mercato del lavoro

1.3.1 Le fonti internazionali

1.3.2 Le fonti nazionali

1.4 Le principali grandezze del mercato del lavoro

Bibliografia

Capitolo 2

La trasformazione contemporanea del e nel mondo del lavoro

2.1 La trasformazione del sistema produttivo. Dalla dimensione alla diversificazione.

2.2 La trasformazione del mercato del lavoro. Da operaio massa a lavoratore integrato.

2.3 La trasformazione della rappresentanza e della tutela nel mondo del lavoro.

2.4 Il futuro della rappresentanza e tutela del lavoro secondo l'International Labour Office

Bibliografia

Capitolo 3

Le trasformazioni del mercato del lavoro: dalle flessibilità al rischio del lavoro povero

Introduzione

3.1 La trasformazione del lavoro

3.2 La svolta neo-liberale e la flessibilità

3.3 La flexible firm e le flessibilità

3.4 I mercati interni del lavoro

3.4.1 Teoria dei salari di efficienza

3.4.2 Modello insider-outsider

3.4.3. Modello job search

3.5 La flessibilità numerica esterna e la deregolamentazione del lavoro

3.6 I regimi di protezione del lavoro e la loro misurazione

3.7 I nuovi regimi della protezione dei lavoratori e vecchie disuguaglianze in Europa e in Italia

3.8 Il lavoro atipico e il lavoro povero

Bibliografia

Capitolo 4

La qualità del lavoro: la difficoltà di misurazione e la sua multidimensionalità

Introduzione

4.1 Lavoro di qualità e lavoro dignitoso secondo ILO (International Labour Organization)

4.2 Il lavoro di qualità secondo l'organizzazione Mondiale della Sanità (World Health Organization -WHO)

4.3 La qualità del lavoro per l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo sviluppo Economico-OECD)

4.4 Il lavoro di qualità in Europa

4.5 Il lavoro di qualità in Italia. Il ruolo dell'INAPP

Bibliografia

Capitolo 5

Employability come risorsa

Introduzione

5.1 Caratteristiche occupazionali dei laureati italiani: una panoramica

5.2 L'Employability: i contesti

5.3 L'Employability: la dimensione personale e le risorse individuali

5.4 Transizione Università-Lavoro. Il ruolo dei Career Service

Conclusioni.

Riferimenti bibliografici.

Introduzione

Il tema del lavoro ha “occupato” lo spazio centrale durante i miei studi universitari, ricorre nelle discussioni in famiglia, con gli amici, nei mass media e nei social media.

G. Zago ci ricorda come il lavoro rappresenti l’inizio della storia della cultura e dell’educazione dell’uomo il quale, grazie al lavoro, è diventato animale pensante e animale sociale (Zago, 2002, p. 13).

H. Arendt avverte però che *l’animal laborans* è il livello più elementare dell’attività umana, caratterizzato dalla ripetitività e dalla necessità di soddisfare i bisogni primari mentre *l’homo faber* è l’essere umano che esprime la sua creatività e capacità di trasformare la realtà circostante attraverso l’attività lavorativa e produttiva. A differenza dell’*animal laborans*, l’*homo faber* non si limita a soddisfare i bisogni immediati, ma aspira (Appadurai, 2013) a creare qualcosa di nuovo e significativo (Arendt, 2017).

Nel primo capitolo di questo elaborato verrà approfondita la grande trasformazione (Polanyi, 2014) del lavoro in merce come esito della rivoluzione industriale. Il lavoro, tuttavia, resta una istituzione sociale (Solow & Fazioli, 1994) con limiti dati dalle dinamiche politiche e sociali.

Nasce quindi la necessità di strumenti di lettura e di misura del mercato del lavoro rispetto alla popolazione sia a livello internazionale che a livello europeo e nazionale per motivi di comparazione tra paesi.

Nel secondo capitolo verrà analizzata la crisi degli anni 70 che ha portato al passaggio dal modello keynesiano-welfarista del secondo dopoguerra dominato dalla produzione di massa e dalla catena di montaggio (operaio massa) ad un modello di produzione *snella* dove si afferma il principio del *just in time* con l’integrazione del lavoratore (lavoratore integrato) che si auto-attiva per condividere con l’azienda i miglioramenti della qualità dei prodotti (Ohno, 2010).

Entra quindi in crisi la rappresentanza sindacale che aveva poggato la propria identità sul conflitto e sulla contrapposizione degli interessi tra lavoratori ed aziende. Tuttavia, il declino della tutela sindacale, che tanto aveva fatto per aumentare lo standard di vita dei lavoratori, è un tema che sta a cuore all’ILO (International Labour Office) che ha come missione l’affermare nel mondo il concetto di lavoro dignitoso (*decent work*) che trova enormi difficoltà in quei paesi o in quelle situazioni dove domina l’economia informale.

Si afferma nel mondo occidentale il pensiero neoliberale. Si vedrà nel terzo capitolo come i mutamenti nella struttura produttiva (differenziazione e personalizzazione) e nella terziarizzazione modifichino anche la struttura sociale con percorsi di crescita ed affermazioni individuali (Provasi, 2019, p. 194) che si riflettono a livello politico nel pensiero di Margareth Thatcher e Ronald Reagan.

Le istituzioni politiche, attraverso una progressiva e costante deregolamentazione della protezione del mercato del lavoro, assecondano le teorie economiche che giustificano modelli aziendali basati sulla flessibilità amplificando vecchi e nuovi fenomeni di disuguaglianze e non sconfiggendo la disoccupazione come auspicato.

La flessibilità genera insicurezza e lavoro povero anche in categorie quali i laureati che spesso vivono situazioni oggettive di contratti a breve termine e salari bassi e situazioni soggettive di deprivazione psicologica, di insicurezza lavorativa e precarietà.

Nel quarto capitolo si afferma perciò la necessità di valutare non solo l’aspetto quantitativo del lavoro ma anche l’aspetto qualitativo. La qualità del lavoro trova difficoltà di misurazione in quanto costruito

multidimensionale (Gallino, 1983) ma entra nel dibattito coinvolgendo varie agenzie internazionali (OCSE, ILO, OMS), europee (Eurofound) e nazionali (INAPP).

Le premesse del quinto capitolo sono quindi che il lavoro è il “punto focale che determina il corso della vita di un individuo sia nel tempo che nello spazio, e tutto il resto viene definito in relazione ad esso” (Dahrendorf, 1990) mentre l'educazione e la formazione hanno il compito di fornire ai giovani gli strumenti necessari per sviluppare competenze chiave, preparandoli ad affrontare la vita adulta e l'ingresso nel mondo del lavoro (Colella, 2016). In questo contesto si inserisce il tema della condizione occupazionale dei laureati e come ancora le domande circa la relazione tra sistema produttivo e sistema educativo vedano quest'ultimo ancora in una posizione subordinata rispetto all'economia e non in un'ottica di sviluppo umano complessivo.

In questo capitolo, infatti, si esplora come attraverso il costrutto dell'occupabilità (*employability*), spesso confuso con occupazione, il giovane laureato possa passare da una “condizione passiva dove subisce il cambiamento ad un sistema di abilità per potersi difendere dalla mutevolezza del mercato” (Colella, 2016, p. 182) ma soprattutto espandendo le proprie capacità di scelte libere per poter sviluppare il proprio potenziale e poter aspirare e progettare il proprio futuro.

Un modello che vede l'occupabilità come risorsa (*resource-based employability*) riconosce all'Università e ai suoi uffici di Career service le bussole cognitive per promuovere e sostenere le capacità individuali poiché “le nostre possibilità e prospettive dipendono in misura determinante da quelle che sono le istituzioni esistenti e dal loro modo di funzionare” (Sen, 1999, p. 142).

Capitolo 1

Il mercato del lavoro: gli strumenti di lettura.

Introduzione.

È stato affermato che il lavoro nel suo aspetto fondamentale di attivazione della funzione simbolica segna l'inizio della storia dell'uomo che diventa "*animale pensante e animale sociale*" (Zago, 2002, p. 13).

Tuttavia, un *mercato* del lavoro non è sempre esistito (Polanyi, 2014).

In questo primo capitolo verranno dapprima trattate le principali tappe che hanno portato al processo di mercificazione facendo diventare, il mercato del lavoro, l'istituzione più potente del capitalismo. Successivamente si passerà, attraverso le fonti internazionali e nazionali, alle definizioni delle principali grandezze statistiche indispensabili come strumenti di lettura e di analisi per comprenderne le dinamiche e le trasformazioni che vedremo nel secondo capitolo.

1.1 Il lavoro: una merce particolare.

Il mercato del lavoro presenta una peculiarità importante: la *merce* scambiata, ovvero la forza lavoro, "*non può essere fisicamente separata dal suo possessore*" (Mingione & Pugliese, 2018, p. 61). A differenza di altre merci che possono essere trasferite o scambiate indipendentemente dai loro proprietari, la forza lavoro è intrinsecamente legata all'individuo che la possiede. Ciò significa che, quando un individuo offre la propria forza lavoro sul mercato, offre anche sé stesso come parte integrante del processo produttivo. Questa caratteristica distintiva del mercato del lavoro influisce sulla sua dinamica e solleva importanti questioni legate ai diritti dei lavoratori, alle relazioni di potere e alle dinamiche di sfruttamento.

Karl Polanyi, nel suo libro "*La grande trasformazione*" (Polanyi, 2014), mette in guardia sul fatto che la forza lavoro, considerata come una merce, non può essere utilizzata indiscriminatamente senza influenzare l'individuo che la possiede. Sempre, Polanyi evidenzia il concetto di "*embeddedness*" (inserimento), sottolineando che nell'economia preindustriale i rapporti economici erano strettamente integrati nei rapporti sociali. Nel sistema preindustriale, le condizioni dei mestieri, il numero degli apprendisti e i salari dei lavoratori erano tutti regolati da consuetudini e regole stabilite dalle corporazioni e dalle città (Polanyi, 2014, p. 131).

Tuttavia, con l'avvento della rivoluzione industriale, si verifica quello che Polanyi definisce "*un cataclisma*" (Polanyi, 2014, p. 78). Questo tipo di ordine sociale ed economico subisce un profondo cambiamento, in quanto i principi tradizionali vengono sovvertiti e sostituiti da nuove forme di organizzazione economica basate sul libero mercato e sulla ricerca del profitto. Questo porta a una separazione dei rapporti economici dai rapporti sociali precedenti, con conseguenze significative sulle condizioni di lavoro e sui sistemi di regolamentazione. Certamente, il ragionamento può essere analizzato partendo dalla prima rivoluzione industriale che ebbe luogo in Inghilterra nel XVIII secolo. Durante questo periodo, compreso tra il 1760 e il 1840, diverse riforme furono introdotte in Inghilterra per modificare le leggi esistenti a favore dei contadini. Una delle riforme più significative fu la riforma agraria, che impose l'obbligo di recintare (*enclosures*) le terre. Di conseguenza, molti contadini furono allontanati da quelle terre (*open fields*) che, in base alle tradizioni consuetudinarie, erano considerate come terreni comuni. Questi terreni fornivano ai contadini i mezzi per il loro sostentamento attraverso la raccolta di legna, erbe medicinali, funghi, la caccia di selvaggina e l'utilizzo delle risorse idriche, e altro ancora (Morlicchio, 2020, p. 27).

L'introduzione delle enclosures e l'allontanamento dei contadini da queste terre comuni ebbero conseguenze significative sulla loro sussistenza e sulle loro condizioni di vita. Questo evento storico è un esempio del cambiamento socioeconomico causato dalla rivoluzione industriale e dalle riforme che la accompagnarono.

In effetti, durante l'epoca elisabettiana, i poveri erano in qualche modo tutelati da una legislazione chiamata "Poor laws" (leggi per i poveri), che si basava su un'economia di tipo morale. Come spiega Polanyi (Polanyi, 2014, p. 101) (Morlicchio, 2020, p. 20) il termine "povero" era ampiamente utilizzato per indicare coloro che si trovavano in uno stato di bisogno utilizzato quasi come sinonimo per indicare la gente comune.

La legislazione per i poveri comprendeva due importanti corpus legislativi.

Il primo era l'*Act of settlement* (legge di insediamento), che obbligava le persone a rimanere nelle "parrocchie" di appartenenza, impedendo loro di spostarsi. Il secondo era lo *Speenhamland Act*, che imponeva ai poveri di accettare qualsiasi salario fosse loro offerto. Tuttavia, l'economia morale riconosceva loro il "diritto di vivere", e lo *Speenhamland Act* prevedeva che il salario fosse integrato attraverso sovvenzioni, seppur minime, che erano legate al prezzo del pane (Morlicchio, 2020, pp. 21–22).

Questi meccanismi legislativi per i poveri erano pensati per fornire una qualche forma di protezione e sostegno agli individui in condizioni di bisogno, anche se spesso le prestazioni erano molto basse. Tuttavia, è interessante notare come questa legislazione fosse influenzata da un'idea di "diritto di vivere" e da una visione di responsabilità morale verso i bisognosi, concetti che differiscono notevolmente dagli approcci più individualistici del periodo successivo.

In effetti, nel corso del periodo di industrializzazione, furono introdotte importanti riforme che influenzarono il modo in cui i poveri erano regolamentati e assistiti.

Nel 1795, una riforma abolì l'*Act of Settlement*, che vietava la mobilità e impediva il vagabondaggio, permettendo così ai contadini di spostarsi verso le città industriali che avevano bisogno di manodopera.

Successivamente, nel 1834, con l'entrata in vigore delle *Poor Law Amendment Act* (Leggi per i poveri sulla riforma), anche lo *Speenhamland Act* fu abolito. Questo comportò l'eliminazione dei sussidi forniti ai poveri, lasciandoli senza un sistema di sostegno diretto.

Queste riforme, contemporanee alla rivoluzione industriale, ebbero un impatto significativo sulla condizione dei lavoratori. Si afferma che (Oriente Caputo, 2021, p. 36), il lavoratore divenne formalmente libero dai vincoli della schiavitù che impedivano di negoziare il prezzo della propria forza lavoro con il datore di lavoro. Ciò significava che il lavoratore poteva contrattare il proprio salario e prestazione lavorativa in modo più autonomo.

Questa trasformazione sociale ed economica portò alla considerazione della capacità lavorativa come una "merce" nella rivoluzione industriale, come sottolineato da Polanyi (Polanyi, 2014, p. 130). La forza lavoro divenne oggetto di scambio sul mercato, soggetta alle leggi dell'offerta e della domanda, come qualsiasi altra merce.

Dal punto di vista economico e sociale, la rivoluzione industriale portò ad importanti trasformazioni. Da un lato, divenne possibile e socialmente accettato utilizzare il denaro per ottenere maggiori guadagni finanziari, spingendo l'accumulazione di ricchezza. Dall'altro lato, però, nessuno può essere certo che la società provvederà ai suoi bisogni in modo adeguato. Ciò significa che l'economia, con

la sua logica di profitto e mercato, diventa predominante rispetto alla società e ne determina i principi organizzativi.

Con la rivoluzione industriale, l'economia diventa egemone rispetto alla società e ne detiene il ruolo ordinatore. Le dinamiche economiche, come il libero mercato e la ricerca del profitto, assumono una posizione di primaria importanza nella strutturazione della società (Orientale Caputo, 2021, p. 15).

K. Polanyi (citato da Orientale Caputo, 2021, p. 89) avverte che l'economia di mercato implica la separazione e la considerazione dei fattori produttivi, come il lavoro, la terra e la moneta, come merci distinte, con i loro prezzi denominati salari, rendita ed interesse. Questo approccio trasforma i fattori produttivi in oggetti di scambio sul mercato, soggetti alle leggi dell'offerta e della domanda.

In sintesi, la rivoluzione industriale ha portato alla supremazia dell'economia sulla società e ha comportato la considerazione dei fattori produttivi come merci, con implicazioni significative per le dinamiche sociali ed economiche.

Tuttavia, è importante notare che, secondo Giacomo Becattini (citato da Mingione & Pugliese, 2018, p. 15), "la forza lavoro, considerata come merce, non è passiva ma pensa, agisce e interviene sul proprio prezzo". Ciò significa che la forza lavoro, come risorsa economica, può avere un impatto sul proprio valore e prezzo, sia attraverso azioni individuali sia attraverso forme di organizzazione collettiva come i sindacati. Questo concetto implica che la forza lavoro non è solo soggetta a condizioni economiche e di mercato, ma può anche agire in modo autonomo e influenzare le dinamiche economiche. e possono influenzare le dinamiche salariali e le condizioni di lavoro.

1.2 Il mercato del lavoro come istituzione sociale.

Robert Solow afferma che il mercato del lavoro è un'istituzione sociale. Il che significa che le relazioni sociali nel contesto lavorativo vanno oltre il semplice scambio di domanda e offerta di lavoro (Solow & Fazioli, 1994). La dinamica del mercato del lavoro dipende da quanto i soggetti coinvolti ritengono accettabile e negoziabile.

È importante riconoscere che la merce-lavoro si organizza e crea rappresentanze che svolgono un ruolo significativo. Oltre al prezzo della forza lavoro, vengono negoziate anche le condizioni di lavoro (Mingione & Pugliese, 2018, p. 62). Ciò significa che la relazione nel mercato del lavoro va oltre il semplice scambio monetario ed è influenzata da fattori sociali, normativi e di diritti dei lavoratori.

Non si può parlare di una mercificazione totale in cui domanda e offerta agiscono liberamente, poiché nel corso del tempo si è verificata una "grande trasformazione" che ha portato al riconoscimento di diritti sociali e umani dei lavoratori (Mingione & Pugliese, 2018, p. 62).

Questo riconoscimento dei diritti dei lavoratori ha contribuito a stabilire limiti e regolamentazioni nel mercato del lavoro, andando oltre la mera logica del libero mercato.

Secondo Aris Accornero il Novecento è stato caratterizzato come il *secolo del lavoro* in quanto ha visto l'emergere di importanti limiti alla mercificazione della forza lavoro. Accornero sostiene che il lavoro non sia semplicemente un mezzo per ottenere un salario per sopravvivere, ma che abbia acquisito un carattere pubblico, collettivo e non individuale (Accornero, 2001).

Durante il Novecento, si sono sviluppate importanti trasformazioni nel modo in cui il lavoro è stato concepito e organizzato nella società. Il lavoro è stato riconosciuto come molto di più di una mera transazione economica, ma come una dimensione che coinvolge anche il benessere sociale, la

partecipazione collettiva e il senso di appartenenza a una comunità. Accornero sottolinea che il lavoro ha assunto un ruolo centrale nella vita delle persone e ha influenzato in modo significativo la loro identità e il loro ruolo sociale nel corso del Novecento.

Questa prospettiva mette in luce l'importanza di considerare il lavoro non solo come un'attività economica, ma come un elemento fondamentale nella costruzione del tessuto sociale e della vita delle persone. Il *secolo del Lavoro* rappresenta quindi un periodo in cui si sono manifestati importanti dibattiti e cambiamenti nel modo in cui il lavoro è stato concepito, organizzato e valorizzato nella società moderna.

Le dimensioni sociologiche e psicologiche del mercato del lavoro sono state esplorate in diversi studi. Uno dei primi studi è stato quello condotto da Jahoda, Lazarfeld e Zeisel nel 1933 intitolato "Mienthal: The Sociography of an Unemployed Community"(Jahoda et al., 2017).

Secondo questi autori il lavoro può essere analizzato attraverso la sua funzione *manifesta* e la sua funzione *latente*.

La *funzione manifesta* del lavoro riguarda il suo scopo evidente, che è quello di fornire un reddito per soddisfare i bisogni materiali del lavoratore e della sua famiglia. In questa dimensione sociologica, il lavoro assume un ruolo fondamentale nel garantire la sopravvivenza economica e il benessere materiale delle persone coinvolte. D'altra parte, *la funzione latente* del lavoro riguarda gli aspetti psicologici e sociali che vanno al di là dell'aspetto puramente economico. Il lavoro può influenzare l'identità personale del lavoratore, fornendo riconoscimento del sé, autostima e senso di realizzazione. Inoltre, il lavoro ha un impatto sull'identificazione sociale, poiché le persone spesso si identificano con il loro ruolo lavorativo e le relazioni che si sviluppano sul posto di lavoro possono contribuire alla socializzazione e all'integrazione nella società (Jahoda et al., 2017).

Queste dimensioni sociologiche e psicologiche del mercato del lavoro evidenziano come il lavoro vada oltre la sua funzione economica immediata. Oltre a garantire un reddito, il lavoro svolge un ruolo nell'identità personale, nell'autostima e nell'interazione sociale delle persone coinvolte. Queste dimensioni offrono una prospettiva più ampia sulla comprensione del significato e dell'impatto del lavoro nella vita delle persone(Reyneri, 2017, p. 23) (Grande et al., 2014, p. 120) (Avallone, 2011, Capitolo 1) (Cortese et al., 2016, Capitolo 1).

Si è constatato inoltre che(Mingione & Pugliese, 2018, p. 63) il contesto sociale svolge un ruolo determinante sia nell'ingresso che nell'uscita dal mercato del lavoro.

Coloro che offrono la propria energia e competenza lavorativa (i lavoratori) costituiscono *l'offerta di lavoro*. Sono quegli individui che prestano la propria capacità lavorativa in cambio di un salario.

D'altro canto, invece ci sono soggetti che hanno bisogno di quel lavoro e di quella capacità lavorativa per produrre beni o servizi. Questi soggetti, chiamati acquirenti o datori di lavoro e rappresentano la *domanda di lavoro* (Orientale Caputo, 2021, p. 29).

Il contesto sociale in cui avviene il mercato del lavoro influisce sia sull'offerta che sulla domanda di lavoro. Esso comprende fattori come le condizioni economiche, le politiche pubbliche, le norme sociali e culturali, nonché i rapporti di potere e le disuguaglianze esistenti nella società. Questi fattori determinano le opportunità di lavoro, le condizioni lavorative, i livelli di retribuzione e altre caratteristiche del mercato del lavoro.

Inoltre, il contesto sociale può influenzare anche l'uscita dal mercato del lavoro, ad esempio attraverso politiche di protezione sociale, norme di pensionamento o condizioni di salute che possono determinare il pensionamento o l'uscita anticipata dal lavoro.

In conclusione, il contesto sociale svolge un ruolo fondamentale nell'organizzazione e nel funzionamento del mercato del lavoro, influenzando sia l'offerta che la domanda di lavoro e determinando le condizioni e le opportunità lavorative offerte agli individui (Reyneri, 2017, p. 20).

L'analisi del mercato del lavoro non riguarda solo le questioni relative ai salari, ma anche la dimensione della partecipazione della popolazione al mercato del lavoro. In altre parole, si cerca di capire quanta parte della popolazione è effettivamente occupata o in cerca di occupazione (Mingione & Pugliese, 2018, p. 63).

1.3 La misurazione della partecipazione della popolazione al mercato del lavoro.

1.3.1 Le fonti internazionali.

La rivoluzione industriale aveva portato ad una maggiore urbanizzazione e alla concentrazione della manodopera nelle fabbriche, spesso in condizioni precarie e insalubri. I lavoratori erano spesso sottoposti a lunghi orari di lavoro, salari bassi, mancanza di protezione sociale e sicurezza sul lavoro, e una mancanza di voce nei confronti dei datori di lavoro.

Queste problematiche avevano suscitato una crescente preoccupazione tra gli intellettuali, i riformatori sociali e i lavoratori stessi. Si cominciò a riflettere sulla necessità di stabilire norme e regolamentazioni internazionali per tutelare i diritti dei lavoratori e garantire condizioni di lavoro dignitose e sicure.

Nel 1919, subito dopo la Conferenza di Pace di Versailles alla fine della Prima guerra mondiale, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) fu fondata come parte della Società delle Nazioni (precedente organizzazione internazionale) con l'obiettivo di promuovere i diritti dei lavoratori, migliorare le condizioni di lavoro e sviluppare standard internazionali per il lavoro dignitoso.

Oggi, l'International Labour Organization (ILO) è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite ed è impegnata a promuovere il lavoro dignitoso e le opportunità per tutti i lavoratori nel mondo. Il suo lavoro comprende la promozione della libertà sindacale, il riconoscimento dei diritti fondamentali dei lavoratori, il miglioramento delle condizioni di lavoro, la prevenzione del lavoro forzato e della tratta di esseri umani e la promozione del dialogo sociale tra lavoratori e datori di lavoro.

L'ILO, negli anni, ha adottato numerose convenzioni e raccomandazioni riguardanti una vasta gamma di temi legati al lavoro. Le convenzioni sono trattati internazionali vincolanti che stabiliscono norme e standard minimi per la protezione dei diritti dei lavoratori.

Le raccomandazioni, d'altra parte, sono strumenti non vincolanti che forniscono orientamenti e linee guida agli Stati membri sull'attuazione delle convenzioni e su altre questioni relative al lavoro.

Queste convenzioni e raccomandazioni coprono una serie di temi, tra cui la protezione della salute e della sicurezza sul lavoro, il lavoro minorile, la durata massima dell'orario di lavoro, il lavoro forzato, la libertà sindacale, il diritto di contrattazione collettiva e molti altri aspetti del lavoro dignitoso.

Il lavoro dell'ILO contribuisce a promuovere l'adozione di standard internazionali nel campo del lavoro. Le convenzioni dell'ILO forniscono una base solida per la protezione dei diritti dei lavoratori

a livello globale e contribuiscono a creare una consapevolezza crescente sull'importanza del lavoro dignitoso e delle condizioni di lavoro giuste e sicure per tutti.

Oltre allo sviluppo di norme internazionali del lavoro, l'ILO svolge un ruolo importante nel monitorare e promuovere l'applicazione di queste norme da parte dei suoi Stati membri. L'organizzazione fornisce assistenza tecnica e consulenza per aiutare i paesi a implementare le convenzioni e a migliorare le condizioni di lavoro all'interno delle loro giurisdizioni.

L'adozione di questi standard internazionali serve a diversi scopi:

- Gli standard offrono definizioni chiare e coerenti di concetti pertinenti relativi alle statistiche del lavoro. Questo include definire termini come "occupazione", "disoccupazione", "forza lavoro" e altri indicatori chiave, garantendo che i dati raccolti dai diversi paesi siano comparabili e possano essere analizzati in modo coerente.

- Gli standard forniscono orientamenti su come implementare e raccogliere le statistiche del lavoro in modo standardizzato. Ciò aiuta i paesi a sviluppare o rivedere i loro programmi nazionali di statistiche del lavoro, garantendo che i dati siano raccolti utilizzando metodologie e procedure simili.

-Adottando definizioni comuni e linee guida, l'ILO promuove la comparabilità internazionale delle statistiche del lavoro. Questo è fondamentale per condurre analisi tra paesi, identificare tendenze e sviluppare politiche basate sull'evidenza per affrontare le sfide del mercato del lavoro.

Tuttavia, mantenere la comparabilità internazionale può essere difficile quando i paesi hanno diversi programmi di implementazione o si trovano di fronte a circostanze uniche di raccolta dati. Differenze nelle metodologie di raccolta dati o nelle priorità nazionali possono comportare variazioni nella qualità e comparabilità dei dati tra i paesi.

Un cambiamento significativo nelle statistiche sulla forza lavoro è avvenuto tra gli standard adottati alla 13a International Conference of Labour Statisticians (ICLS) nel 1982 e la 19° ICLS nel 2013.

La Risoluzione I della 19a ICLS ha ampliato il campo delle statistiche del lavoro riconoscendo la necessità di raccogliere dati su varie forme di lavoro, sia retribuito che non retribuito. L'occupazione è stata definita in modo più ristretto come lavoro svolto per remunerazione o profitto, mentre altre forme di lavoro, come il lavoro di autoproduzione, il volontariato e il tirocinio non retribuito, sono state riconosciute come aspetti importanti del lavoro che dovrebbero essere inclusi nelle statistiche del lavoro.

La risoluzione, quindi, definisce il concetto statistico di lavoro ai fini di riferimento e fornisce concetti operativi, definizioni e linee guida per le forme di lavoro e le relative classificazioni.

Nel nuovo quadro per le statistiche del lavoro, il concetto di "lavoro" è stato ampliato per includere diverse forme di attività lavorativa svolte da persone di qualsiasi sesso ed età. Esso comprende cinque forme di lavoro, ciascuna con caratteristiche specifiche:

1. *Lavoro di produzione per uso proprio*: Questa forma di lavoro coinvolge la produzione di beni e servizi da parte delle persone per il loro uso finale personale. Ad esempio, una persona che coltiva il proprio orto per produrre cibo per il consumo familiare rientra in questa categoria.
2. *Lavoro subordinato*: In questa categoria, si include il lavoro svolto da persone per conto terzi, ad esempio, in una società o un'azienda, in cambio di una retribuzione o un profitto. Questo è il tipo di lavoro più comune in un contesto economico tradizionale, dove le persone sono impiegate in organizzazioni e svolgono compiti specifici sotto la supervisione di un datore di lavoro.

3. *Lavoro di tirocinante non retribuito*: Questa forma di lavoro coinvolge attività lavorative svolte senza ricevere una retribuzione. Le persone coinvolte in un tirocinio non retribuito lavorano per acquisire esperienza e competenze che potrebbero essere utili per il loro sviluppo professionale futuro.
4. *Volontariato*: In questa categoria rientra il lavoro svolto per conto terzi in modo non obbligato e senza ricevere una remunerazione. Il volontariato è un'attività che viene svolta per contribuire al bene comune o per sostenere cause o organizzazioni senza scopo di lucro.
5. *Altre attività lavorative*: Questa categoria include tutte le altre forme di attività lavorativa che non rientrano nelle quattro categorie precedenti. Potrebbe comprendere lavori occasionali, lavori freelance o altre tipologie di impieghi atipici.

Questo nuovo quadro per le statistiche del lavoro è più inclusivo e riflette l'ampia gamma di attività che le persone possono svolgere nell'ambito del lavoro, andando oltre il concetto tradizionale di lavoro subordinato retribuito.

Figura 1. Inquadramento delle forme di lavoro e Sistema dei Conti Nazionali (SCN) 2008

| Previsto destinazione di produzione | Per proprio uso finale | | Ad uso di altri | | | | |
|-------------------------------------|---|----------|--|-----------------------------------|-----------------------|--|---|
| Forme di lavoro | Lavoro di produzione per uso proprio | | Occupazione (lavoro per pagare o guadagnare) | Tirocinante non retribuito lavoro | Altro lavoro attività | Volontariato | |
| | Di Servizi | Di merce | | | | nel mercato e non mercato unità | Nelle famiglie producendo beni servizi |
| In relazione a SNA 2008 | all'interno del confine di produzione SNA | | | | | all'interno del confine di produzione generale SNA | |

Figura 1: Inquadramento delle forme di lavoro e sistema dei Conti Nazionali (SCN) 2008.

fonte: ILOSTAT- inquadramento delle forme di lavoro e sistema dei Conti Nazionali - (ILOSTAT, 2022).

Nel quadro delle statistiche sulle forze di lavoro (cfr. figura 2), l'occupazione è l'ambito di attività di riferimento per le statistiche sulle forze di lavoro. Più precisamente, la popolazione in età lavorativa è suddivisa in gruppi di forza lavoro che si escludono a vicenda – occupati, disoccupati o al di fuori della forza lavoro – come mostrato nella figura 2 sottostante.

Figura 2. Quadro statistico della forza lavoro

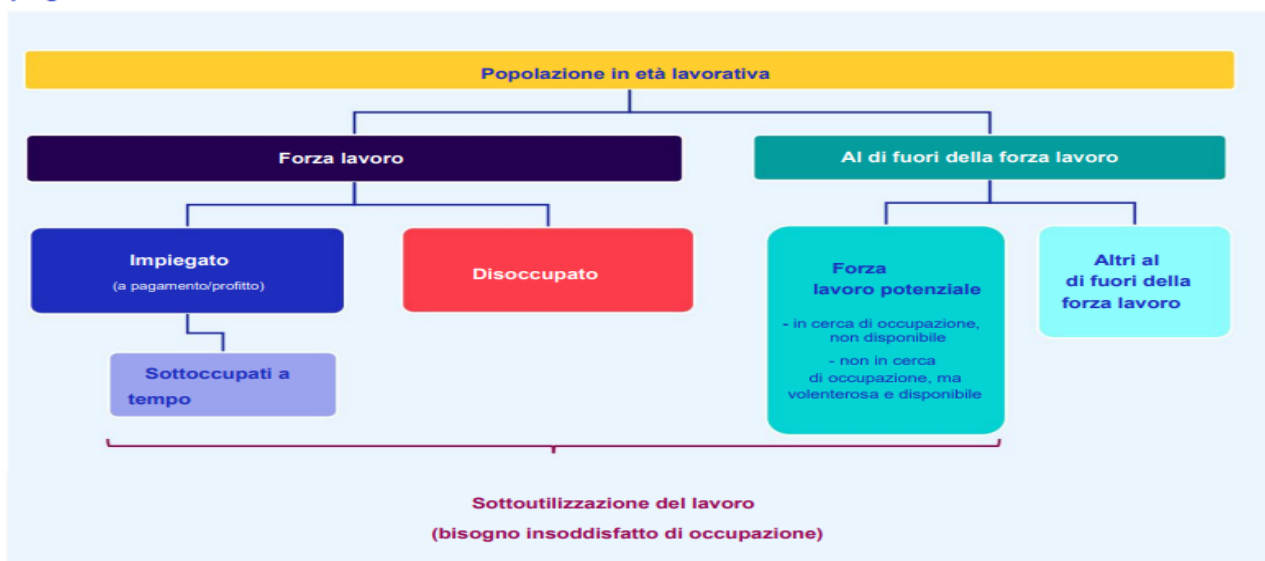


Figura 2 Quadro statistico della forza lavoro.
 fonte: ILOSTAT - quadro statistico della forza lavoro (ILOSTAT, 2022).

Due pubblicazioni periodiche dell’ILO — il Rapporto mondiale sull’occupazione (World employment report) e gli Indicatori chiave del mercato del lavoro KILM (Key Indicators of the Labour Market) analizzano le tendenze del mercato del lavoro mondiale e forniscono un’ampia documentazione statistica.

In particolar modo, giunta alla nona edizione KILM è una raccolta di indicatori “chiave” del mercato del lavoro riguardanti l’occupazione e le variabili ad essa collegate (tipologia, settore, orario, ecc.), la mancanza di lavoro e le caratteristiche di coloro che cercano un impiego, l’istruzione, i salari e le indennità, la produttività del lavoro e la condizione di lavoratore povero. Considerati congiuntamente, questi indicatori costituiscono una solida base da cui partire per affrontare questioni chiave legate all’occupazione produttiva e al lavoro dignitoso.

Oltre all’ILO ci sono numerose altre fonti internazionale cui poter attingere dati relativi al mercato del lavoro.

Tra le più importanti ricordiamo la Banca Centrale Europea, e l’Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OECD, 2023)

Per quanto riguarda l’Unione Europea è importante ricordare:

- Il sistema statistico europeo (European Statistical System) che è il partenariato tra l'autorità statistica comunitaria, ovvero la Commissione (Eurostat), gli Istituti nazionali di statistica (Ins) e le Altre autorità nazionali (Ona) preposte in ciascuno Stato membro allo sviluppo, alla produzione e alla diffusione di statistiche europee;
- Il Programma statistico europeo che definisce il quadro per lo sviluppo, la produzione e la diffusione delle statistiche europee, individuando i principali settori e obiettivi delle attività statistiche previste durante un periodo quinquennale e per le quali viene pienamente coinvolto il Sistema statistico europeo. Dal 2021 il programma ricopre un periodo di sette anni per allinearsi al quadro finanziario pluriennale dell’UE. Il programma viene approvato dal Parlamento europeo e dal Consiglio;

- Il Codice delle statistiche europee che è stato adottato nel 2005 e revisionato per la seconda volta nel 2017; comprende la dichiarazione di qualità del sistema statistico europeo e 16 principi che coprono tre aree: contesto istituzionale, processi statistici e produzione statistica. Il Codice è uno strumento di autoregolamentazione il cui scopo principale è di migliorare la fiducia nelle statistiche ufficiali prodotte e diffuse da Eurostat, dalle autorità statistiche degli Stati membri e dalle Altre autorità nazionali che producono statistiche europee, rafforzando la loro indipendenza, integrità e responsabilità, migliorando la qualità delle statistiche europee.

1.3.2 Le fonti nazionali.

Il Sistema statistico nazionale (Sistan) è la rete di soggetti pubblici e privati che fornisce al nostro Paese e agli organismi internazionali l'informazione statistica ufficiale.

Il Sistan comprende: l'Istituto nazionale di statistica (Istat); l'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (Inapp) (ente d'informazione statistica); gli uffici di statistica delle amministrazioni dello Stato e di altri enti pubblici, degli Uffici territoriali del Governo, delle Regioni e Province autonome, delle Province, delle Camere di commercio (Cciaa), dei Comuni, singoli o associati, e gli uffici di statistica di altre istituzioni pubbliche e private che svolgono funzioni di interesse pubblico.

Per quanto riguarda la raccolta dei dati statistici relativi alla misurazione delle forze di lavoro l'incarico è affidato all' l'Istituto nazionale di statistica (Istat).

Dal 2004 la rilevazione è di carattere continuo assumendo la denominazione di “rilevazione continua sulle forze di lavoro”.

Tale rilevazione è armonizzata a livello europeo. La fonte normativa è stabilita dal regolamento UE 2019/1700 divenuto operativo dal 01 gennaio 2021.

Per quanto riguarda l'Italia la *Rilevazione sulle forze di lavoro* viene condotta tramite un'indagine campionaria che coinvolge una popolazione di circa 250 mila famiglie residenti in Italia con un coinvolgimento complessivo di 600 mila individui.

I dati vengono diffusi con cadenza mensile, trimestrale ed annuale.

I dati diffusi a fine anno arrivano al livello provinciale che è il livello territoriale più dettagliato (Orientale Caputo, 2021, p. 104).

Nelle rilevazioni sulle forze di lavoro vengono raccolte e osservate diverse informazioni, tra cui:

1. Caratteristiche dell'attività lavorativa: Questo include dati riguardanti il tipo di lavoro svolto dalle persone, il settore di attività, il tipo di contratto di lavoro, la durata dell'impiego e altre informazioni relative all'occupazione.
2. Caratteristiche sociodemografiche della popolazione residente: Vengono raccolti dati sulla composizione della popolazione per età, genere, istruzione, livello di istruzione, stato civile e altre caratteristiche sociodemografiche.
3. Distribuzione della popolazione fra forze di lavoro e non forze di lavoro: Le rilevazioni forniscono informazioni sul numero di persone che fanno parte della forza lavoro (occupati e disoccupati) e di coloro che non ne fanno parte (inattivi).

4. Occupazione: Vengono raccolti dati sul numero di persone che hanno un lavoro, suddivisi per diverse categorie occupazionali e settori di attività.
5. Orari di lavoro e ore lavorate: Le rilevazioni includono informazioni sugli orari di lavoro, la durata dell'orario lavorativo e il numero di ore effettivamente lavorate dai dipendenti.
6. Precedenti esperienze di lavoro: Vengono rilevate informazioni sulle esperienze lavorative precedenti delle persone, inclusi periodi di disoccupazione e periodi di occupazione in passato.

Ricerca di lavoro e disponibilità al lavoro: Le rilevazioni includono dati riguardanti le persone che sono alla ricerca di un'occupazione e la loro disponibilità a lavorare per collocarsi in un posto di lavoro (Orientale Caputo, 2021, p. 105).

L'obiettivo principale di tale rilevazione è fornire dati di stock, cioè quantità misurate in un determinato istante (la settimana precedente il giorno della rilevazione) cui gli intervistati devono riferire la propria posizione (Reyneri, 2017, p. 31) sugli occupati, i disoccupati e gli inattivi, al fine di stimare la dimensione e le caratteristiche di queste diverse componenti della forza lavoro (Orientale Caputo, 2021, p. 104).

Questa distinzione consente di valutare l'occupazione e la disoccupazione e di comprendere la partecipazione delle persone al mercato del lavoro da una prospettiva statistica ed economica.

Per comprendere i temi in questione Istat, sempre nella Rilevazione delle forze di lavoro, distingue la popolazione residente con un primo criterio relativo all'età anagrafica distinguendo la popolazione in età lavorativa cioè coloro che hanno tra i 15 e i 64 anni e la popolazione in età non lavorativa cioè coloro che hanno un'età inferiore ai 15 anni e superiore ai 64 (Orientale Caputo, 2021, p. 114).

Successivamente Istat fa un'ulteriore distinzione tra la popolazione attiva o forze di lavoro e la popolazione non forza di lavoro o popolazione non attiva.

La popolazione attiva o forze di lavoro è la somma degli occupati (che coincidono di fatto con *la domanda di lavoro*) e delle persone in cerca di occupazione. Il totale di questi sottoinsiemi "*rappresenta quindi la traduzione in termini operativi del concetto di offerta di lavoro*" (Reyneri, 2017, p. 29) e rappresentano il pool di risorse disponibili per l'occupazione.

La popolazione considerata come *non forza di lavoro o popolazione non attiva* comprende invece sia la popolazione in età non attiva (inferiore ai 15 anni o superiore ai 64) sia quella parte di popolazione che anagraficamente è in età lavorativa ma non partecipa al mercato del lavoro (studenti, casalinghe, ritirati dal lavoro e inabili dai 15 ai 64 anni).

Questa classificazione della popolazione, prima per età e poi per condizione, ci aiuta a definire chi è dentro il mercato del lavoro e dunque la popolazione attiva e chi è fuori del mercato del lavoro dando una visione chiara distribuzione della forza lavoro e della disponibilità di risorse umane per l'occupazione (Orientale Caputo, 2021, p. 115).

Abbiamo visto sopra come Istat debba considerare la nozione di occupato secondo le convenzioni internazionali.

Di seguito quindi si riporta la definizione di occupato direttamente dal sito Istat consultato,

1. *“Si intendono occupate le persone di età compresa tra i 15 e gli 89 anni che rientrano in una delle seguenti categorie:*
2. *persone che, durante la settimana di riferimento, hanno lavorato per almeno un’ora a fini di retribuzione o di profitto, compresi i coadiuvanti familiari non retribuiti;*
3. *persone che, durante la settimana di riferimento, sono temporaneamente assenti dal lavoro perché in ferie, con orario flessibile (part time verticale, recupero ore, etc.), in malattia, in maternità/paternità obbligatoria, in formazione professionale retribuita dal datore di lavoro;*
4. *persone in congedo parentale, che ricevono e/o hanno diritto a un reddito o a prestazioni legate al lavoro, indipendentemente dalla durata dell’assenza;*
5. *lavoratori stagionali che durante la bassa stagione continuano a svolgere regolarmente mansioni e compiti necessari al proseguimento dell’attività, escluso l’adempimento di obblighi legali o amministrativi;*
6. *persone temporaneamente assenti per altri motivi in tutti i casi in cui la durata prevista dell’assenza è pari o inferiore a tre mesi.*
7. *Non sono inclusi tra gli occupati i lavoratori volontari, i tirocinanti non retribuiti e le persone coinvolte in altre forme di lavoro e le persone che svolgono attività di produzione per uso proprio, come definito nella 19ª Risoluzione della Conferenza internazionale degli statistici del lavoro (ICLS), adottata l’11 ottobre 2013 “(Istat, 2021).*

Quindi, con questa definizione si parla di un insieme eterogeneo di persone. La definizione include sia i lavoratori che possono avere tipologie di contratti con scadenze diverse (contratto a tempo indeterminato o a termine), sia coloro che hanno forme diverse di lavoro a ore fino ad arrivare a coloro che, secondo la definizione, hanno lavorato anche solo un'ora nella settimana di riferimento. “Questa metodologia non tiene conto se vi sia un contratto di lavoro presente o meno. L'Istat registra solamente se l'attività lavorativa è stata svolta e se è stata retribuita, senza indagare se la retribuzione è stata adeguata o se vi sia un contratto di lavoro associato”(Orientale Caputo, 2021, p. 117).

Nella figura n.3, a fonte ISTAT, si può vedere la schematizzazione del termine *occupato* secondo ISTAT.

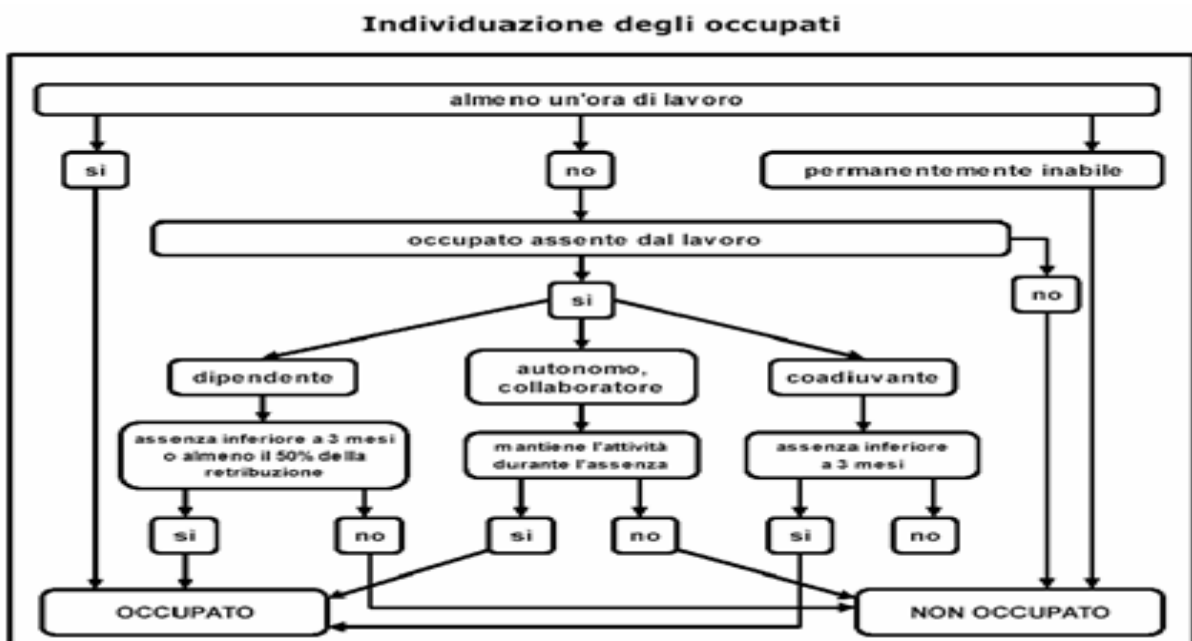


Figura 3 Individuazione degli occupati

fonte: ISTAT (Istat, 2006, p. 15)

Reyneri, (2017) sostiene che la nozione di occupato soddisfa tre criteri:

- capacità di dare un reddito alla persona occupata;
- la produzione di beni o servizi utili;
- il riconoscimento sociale e personale.

Tale distinzione ricalca la visione di “una moderna economia di mercato, ove predomina il lavoro salariato e le famiglie sono mere unità di consumo di beni e servizi prodotti da strutture professionalmente organizzate”(Reyneri, 2017, p. 23). Alla stessa stregua Semenza (2022), avverte che in una logica di “*demercificazione*” includendo anche il lavoro non salariato (esempio le casalinghe) si potrebbe configurare anche un mercato dedicato alla “*riproduzione sociale*” che permetterebbe una migliore visione della contemporaneità dove una gran parte del lavoro non remunerato non viene misurato e quindi non riconosciuto in termini di diritti quali pensione, assicurazione contro gli infortuni etc. (Semenza, 2022, p. 7) .

Per quanto riguarda l’area del non lavoro si distingue tra la disoccupazione e l’inattività.

L’Istat definisce che sono disoccupate:

“le persone di età compresa tra i 15 e i 74 anni che:

a. durante la settimana di riferimento risultano non occupate, secondo la definizione di occupazione fornita in precedenza;

b. hanno cercato attivamente un lavoro, ossia hanno svolto azioni di ricerca per un’occupazione retribuita o un lavoro autonomo nel periodo di quattro settimane che termina con la settimana di riferimento o hanno trovato un lavoro da iniziare entro massimo tre mesi dalla fine della settimana di riferimento (compresi i lavoratori stagionali che prevedono di rientrare al proprio lavoro);

c. sono disponibili a lavorare prima della fine delle due settimane successive alla settimana di riferimento.

Per identificare la ricerca attiva di un lavoro, le attività prese in considerazione sono: consultazione, risposta o pubblicazione di annunci di lavoro, inserimento o aggiornamento cv (anche online), contatti con potenziali datori di lavoro, ricerca tramite amici, parenti o conoscenti, contatti con il centro pubblico per l’impiego o con agenzie di collocamento private, essersi sottoposti a un test, un colloquio o un esame nell’ambito di un processo di reclutamento, preparazione/richiesta di documenti (permessi, licenze, finanziamenti) o ricerca/sistemazione di terreni, locali, attrezzature per l’avvio di attività in proprio.”(Istat, 2021)

L’Istat identifica le persone in cerca di occupazione che rispondono positivamente a tutte e tre le condizioni (non avere svolto neanche un’ora di lavoro, essere alla ricerca attiva per almeno 30 giorni, disponibilità al lavoro entro 2 settimane). In mancanza anche di una sola condizione la persona viene classificata come *inattiva* (Orientale Caputo, 2021, p. 122).

Vedremo come nella figura 4 l’individuazione delle persone in cerca di occupazione secondo l’Istat.

Individuazione delle persone in cerca di occupazione

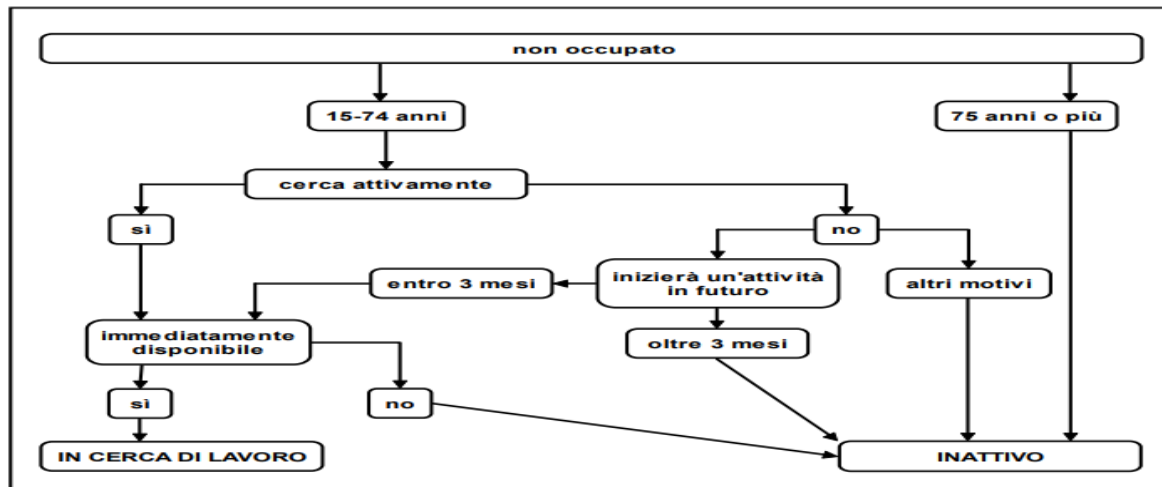


Figura 4 Individuazione delle persone in cerca di occupazione.

fonte: Istat - Individuazione delle persone in cerca di occupazione (Istat, 2006, p. 16).

La definizione di persona in cerca di occupazione ha bisogno di essere considerata con attenzione adeguata. Persiste un'area grigia non conteggiata in quanto parte delle persone che hanno la possibilità di ricevere un'indennità di disoccupazione non hanno poi l'obbligo di ricerca presso un centro per l'impiego e per il fatto che la ricerca del lavoro si attua attraverso canali informali quali parenti ed amici (Reyneri, 2017, p. 29).

Se considerata quest'area grigia, la posizione dell'Italia sarebbe peggiore rispetto al resto d'Europa (Reyneri, 2017, p. 29).

Come si è visto fin qui la popolazione attiva o forze di lavoro è la somma degli occupati e delle persone in cerca di occupazione.

Il resto della popolazione viene classificato quindi come popolazione non attiva o inattivi.

Questa parte della popolazione, quindi, comprende coloro che hanno un'età anagrafica sotto la soglia dei 15 anni o sopra i 64 e coloro che sono in età lavorativa ma non sono inseriti nella popolazione attiva.

Tra quest'ultimi si possono individuare tre categorie principali che descrivono la situazione delle persone in età lavorativa che non sono attualmente occupate. Queste categorie sono classificate come segue:

1. Inattivi disponibili: Questa categoria include le persone in età lavorativa che non hanno cercato attivamente un lavoro nell'ultimo mese ma sono disponibili a lavorare immediatamente se offerto un impiego.
2. Inattivi non disponibili: Questa categoria comprende le persone in età lavorativa che sono disoccupate e hanno cercato attivamente un lavoro nell'ultimo mese, ma non sono disponibili a iniziare a lavorare entro le prossime due settimane.
3. Inattivi indisponibili: Questa categoria include le persone in età lavorativa che non sono né in cerca attiva di lavoro né immediatamente disponibili a lavorare entro le prossime due settimane.

La prima categoria è l'aggregato più numeroso e più vicino al mercato del lavoro. In tale aggregato ricadono probabilmente la categoria degli scoraggiati. Gli scoraggiati sono persone disoccupate che hanno rinunciato attivamente alla ricerca di lavoro perché ritengono che non ci siano opportunità adeguate a loro o perché hanno incontrato difficoltà nel trovare lavoro (Orientale Caputo, 2021, p. 123). In questa categoria si ritiene di annoverare i NEET (Not in Employment, Not in Education or Training) (Semenza, 2022, p. 146) cioè giovani che non lavorano e non studiano (Casanova & Colombo, 2016). Alla seconda categoria ricadono probabilmente quelle persone che possono essere disposte a lavorare, ma hanno delle limitazioni temporalmente legate agli impegni di cura e familiari. Di conseguenza, sebbene siano in cerca di lavoro, non sono considerate immediatamente disponibili per un'occupazione entro due settimane. Questa categoria è importante perché evidenzia le sfide che alcune persone affrontano nel bilanciare le responsabilità familiari con la partecipazione al mercato del lavoro (Mingione & Pugliese, 2018, p. 67). La terza categoria invece è l'aggregato più distante dal mercato del lavoro. Questo gruppo è formato da individui che hanno deciso volontariamente di non partecipare al mercato del lavoro, poiché hanno scelto di dedicarsi ad altre attività, come studio, formazione, o impegni personali. Inoltre, questa categoria può includere coloro che sono impediti dal lavoro a causa di motivi come malattie, pensionamento o altre condizioni che rendono impossibile o inadeguato il loro ingresso nel mercato del lavoro (Orientale Caputo, 2021, p. 123).

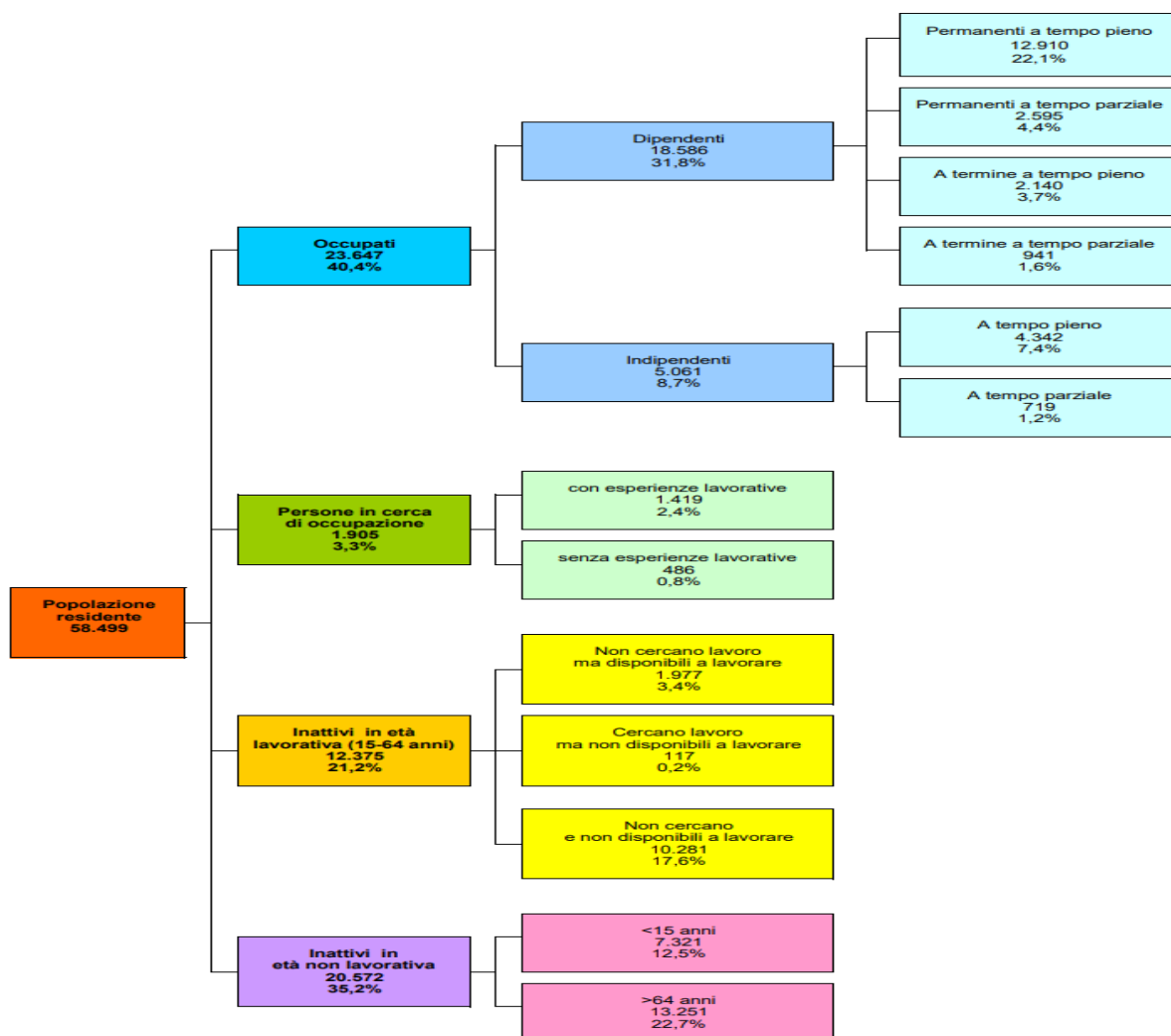


Figura 5 Partecipazione al mercato del lavoro della popolazione residente -Rilevazione sulle forze di lavoro II trimestre 2023.

fonte: (Istat, 2023a).

Una volta definiti i criteri di identificazione delle categorie componenti delle forze di lavoro e di non lavoro è più comprensibile il confronto con i dati diffusi attraverso una serie di indicatori.

1.4 Le principali grandezze del mercato del lavoro.

Il principale indicatore che spiega la partecipazione della popolazione al mercato del lavoro è il tasso di attività anche noto come tasso di partecipazione al lavoro o tasso di partecipazione alla forza lavoro. Esso è un indicatore che misura la percentuale di persone in età lavorativa (generalmente tra 15 e 64 anni) che sono attivamente coinvolte nel mercato del lavoro, sia come occupati che come disoccupati.

La formula di calcolo per il tasso di attività è la seguente:

$$\text{Tasso di Attività} = (\text{Forza Lavoro} / \text{Popolazione in Età Lavorativa}) \times 100$$

Dove:

- Forza Lavoro include sia le persone occupate che le persone disoccupate.
- Popolazione in Età Lavorativa rappresenta la popolazione di riferimento in età lavorativa (solitamente tra i 15 e i 64 anni).

In altre parole, la quota della popolazione che offre i suoi servizi sul mercato del lavoro.

Sotto la tabella relativa al tasso di attività all'intero territorio italiano. Si evidenzia in giallo la classe di età 15-64 relativa alla popolazione in età lavorativa.

| Tasso di attività | | | | | | | |
|-------------------|--|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tipo dato | | tasso di attività | | | | | |
| Territorio | | Italia | | | | | |
| Sesso | | totale | | | | | |
| Seleziona periodo | | 2022 | T2-2022 | T3-2022 | T4-2022 | T1-2023 | T2-2023 |
| Classe di età | | | | | | | |
| 15-24 anni | | 26,0 | 26,2 | 26,6 | 26,2 | 26,0 | 26,4 |
| 18-29 anni | | 51,0 | 51,4 | 50,7 | 51,6 | 51,3 | 51,7 |
| 15-29 anni | | 41,2 | 41,6 | 41,0 | 41,5 | 41,3 | 41,8 |
| 25-34 anni | | 74,6 | 74,8 | 74,0 | 75,7 | 75,7 | 76,0 |
| 15-34 anni | | 51,1 | 51,3 | 51,1 | 51,7 | 51,6 | 52,0 |
| 35-44 anni | | 80,8 | 81,2 | 80,5 | 81,1 | 82,0 | 82,2 |
| 35-49 anni | | 80,8 | 81,4 | 80,5 | 81,3 | 81,7 | 81,9 |
| 45-54 anni | | 79,5 | 79,9 | 79,2 | 79,8 | 79,8 | 80,2 |
| 55-64 anni | | 57,8 | 57,7 | 57,9 | 58,7 | 59,1 | 60,1 |
| 50-64 anni | | 64,9 | 65,0 | 65,0 | 65,5 | 65,8 | 66,7 |
| 20-64 anni | | 70,4 | 70,7 | 70,2 | 71,0 | 71,3 | 71,7 |
| 15-64 anni | | 65,5 | 65,8 | 65,4 | 66,1 | 66,2 | 66,7 |
| 50-74 anni | | 46,2 | 46,3 | 46,3 | 46,6 | 46,9 | 47,8 |
| 15-74 anni | | 56,8 | 57,1 | 56,7 | 57,2 | 57,4 | 57,9 |
| 50-89 anni | | 35,6 | 35,7 | 35,7 | 35,9 | 36,1 | 36,8 |
| 15-89 anni | | 49,9 | 50,1 | 49,8 | 50,2 | 50,3 | 50,7 |

Dati estratti il 03 ott 2023 10:41 UTC (GMT) da I.Stat

Figura 6: Tasso di attività.
fonte: (Istat, 2023).

Il rapporto invece tra la popolazione non attiva (in età lavorativa) e la popolazione di riferimento, cioè in età lavorativa viene detto tasso di inattività.

Si riporta in tabella l'interrogazione degli ultimi dati Istat disponibili. Si evidenzia in giallo la classe di età 15-64 anni.

| Tasso di inattività | | | | | | |
|----------------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tipo dato | tasso di inattività | | | | | |
| Territorio | Italia | | | | | |
| Sesso | totale | | | | | |
| Seleziona periodo | 2022 | T2-2022 | T3-2022 | T4-2022 | T1-2023 | T2-2023 |
| Classe di età | | | | | | |
| 15-24 anni | 74,0 | 73,8 | 73,4 | 73,8 | 74,0 | 73,6 |
| 18-29 anni | 49,0 | 48,6 | 49,3 | 48,4 | 48,7 | 48,3 |
| 15-29 anni | 58,8 | 58,4 | 59,0 | 58,5 | 58,7 | 58,2 |
| 25-34 anni | 25,4 | 25,2 | 26,0 | 24,3 | 24,3 | 24,0 |
| 15-34 anni | 48,9 | 48,7 | 48,9 | 48,3 | 48,4 | 48,0 |
| 35-44 anni | 19,2 | 18,8 | 19,5 | 18,9 | 18,0 | 17,8 |
| 35-49 anni | 19,2 | 18,6 | 19,5 | 18,7 | 18,3 | 18,1 |
| 45-54 anni | 20,5 | 20,1 | 20,8 | 20,2 | 20,2 | 19,8 |
| 55-64 anni | 42,2 | 42,3 | 42,1 | 41,3 | 40,9 | 39,9 |
| 50-64 anni | 35,1 | 35,0 | 35,0 | 34,5 | 34,2 | 33,3 |
| 20-64 anni | 29,6 | 29,3 | 29,8 | 29,0 | 28,7 | 28,3 |
| 15-64 anni | 34,5 | 34,2 | 34,6 | 33,9 | 33,8 | 33,3 |
| 55-74 anni | 63,5 | 63,5 | 63,5 | 63,0 | 62,6 | 61,6 |
| 50-74 anni | 53,8 | 53,7 | 53,7 | 53,4 | 53,1 | 52,2 |
| 15-74 anni | 43,2 | 42,9 | 43,3 | 42,8 | 42,6 | 42,1 |
| 15-89 anni | 50,1 | 49,9 | 50,2 | 49,8 | 49,7 | 49,3 |
| 15 anni e più | 50,9 | 50,6 | 51,0 | 50,6 | 50,5 | 50,1 |

Dati estratti il 04 ott 2023 09:49 UTC (GMT) da I.Stat

Figura 7: Tasso di inattività.

fonte: (Istat, 2023b).

Seppur meno conosciuti di altri, questi due indicatori, tra loro complementari, ci mostrano immediatamente la dinamica del mercato del lavoro.

Viene ribadito infatti (Orientale Caputo, 2021, p. 126), che “ a mercati del lavoro più dinamici corrispondono tassi di attività più elevati; viceversa quando rileviamo tassi di attività bassi, purtroppo siamo certi di trovarci di fronte a contesti in cui il mercato del lavoro presenta squilibri e disfunzioni.”

Un altro indicatore, più conosciuto invece per la sua capacità di sintesi è il tasso di occupazione.

Misurato dall'Istat per il panorama italiano, rappresenta la percentuale di popolazione che ha un lavoro retribuito (cioè, gli occupati) rispetto alla popolazione di riferimento, cioè in età lavorativa. Questo indicatore offre una prospettiva economica sull'offerta di lavoro che ha trovato riscontro nella domanda, esaminando il rapporto tra l'occupazione e la popolazione complessiva.

A livello europeo Eurostat fornisce dati statistici sull'occupazione nell'Unione Europea attraverso l'indagine sulla forza lavoro dell'UE (EU-LFS). Questi dati includono informazioni sul livello di

occupazione per sesso, età e istruzione, sia per l'UE nel suo complesso che per ciascuno Stato membro dell'UE, oltre a tre paesi EFTA (Islanda, Norvegia e Svizzera) e un paese candidato (Serbia).

Dalla consultazione della più recente documentazione Eurostat disponibile per l'anno 2022, l'Italia ha registrato il tasso di occupazione più basso tra i 27 Paesi dell'Unione Europea, con il 64,8% delle persone occupate rispetto alla popolazione attiva totale. Questo significa che poco più della metà della popolazione in età lavorativa ha un impiego. La Grecia segue con il 66,3% e la Romania con il 68,5%.

A livello dell'intera Unione Europea, nel 2022 il 74,6% delle persone tra i 20 e i 64 anni era occupato. Questo rappresenta una percentuale più elevata rispetto all'Italia, ma indica comunque che una significativa parte della popolazione in età lavorativa in Europa è occupata.

Negli Stati membri dell'UE il tasso di occupazione nel 2022 è stato superiore rispetto all'anno precedente, indicando una tendenza positiva in termini di occupazione nell'Unione Europea nel corso dell'anno.

Nel 2017, la Commissione europea, il Parlamento europeo e il Consiglio hanno presentato congiuntamente il piano d'azione del pilastro europeo dei diritti sociali. Questo piano mira a promuovere mercati del lavoro e sistemi di protezione sociale equi ed efficienti in tutta Europa. Per raggiungere tale obiettivo, l'UE ha stabilito tre obiettivi per il 2030, tra cui il raggiungimento di un tasso di occupazione del 78%.

Questo obiettivo del 78% rappresenta la percentuale di persone in età lavorativa (generalmente tra i 20 e i 64 anni) che si prevede siano occupate entro il 2030. L'UE si impegna quindi a promuovere politiche e misure che favoriscano l'occupazione e riducano la disoccupazione nell'ambito del pilastro europeo dei diritti sociali.

Nel 2022, il numero di persone occupate nell'Unione Europea (età compresa tra 20 e 64 anni) era di 193.458.000, rappresentando il 74,6% di tutte le persone nella fascia di età corrispondente. Tra gli Stati membri dell'UE, 11 paesi hanno riportato un tasso di occupazione superiore al 78%, mentre 11 paesi si trovavano nell'intervallo compreso tra il 70% e il 78%, e i restanti cinque paesi avevano tassi di occupazione inferiori al 70%.

I Paesi Bassi erano in testa con il più alto tasso di occupazione nell'UE, raggiungendo l'82,9%. Seguivano Svezia (82,2%), Estonia (81,9%), Repubblica Ceca (81,3%) e Malta (81,1%). I paesi EFTA, inclusi Islanda (84,8%), Svizzera (81,9%) e Norvegia (80,9%), presentavano tassi di occupazione simili.

Al contrario, Croazia (69,7%), Spagna (69,5%), Romania (68,5%), Grecia (66,3%) e Italia (64,8%) avevano tassi di occupazione inferiori al 70%.

Questi dati evidenziano le differenze nell'occupazione tra i vari Stati membri dell'UE e i paesi EFTA. Gli Stati con tassi di occupazione più elevati spesso si distinguono per politiche e condizioni economiche favorevoli che promuovono l'occupazione e lo sviluppo del mercato del lavoro.

Allo stesso tempo, gli Stati con tassi di occupazione più bassi possono affrontare sfide specifiche nel favorire l'occupazione e stimolare la crescita economica.

Employment rate, 2022 age group 20-64

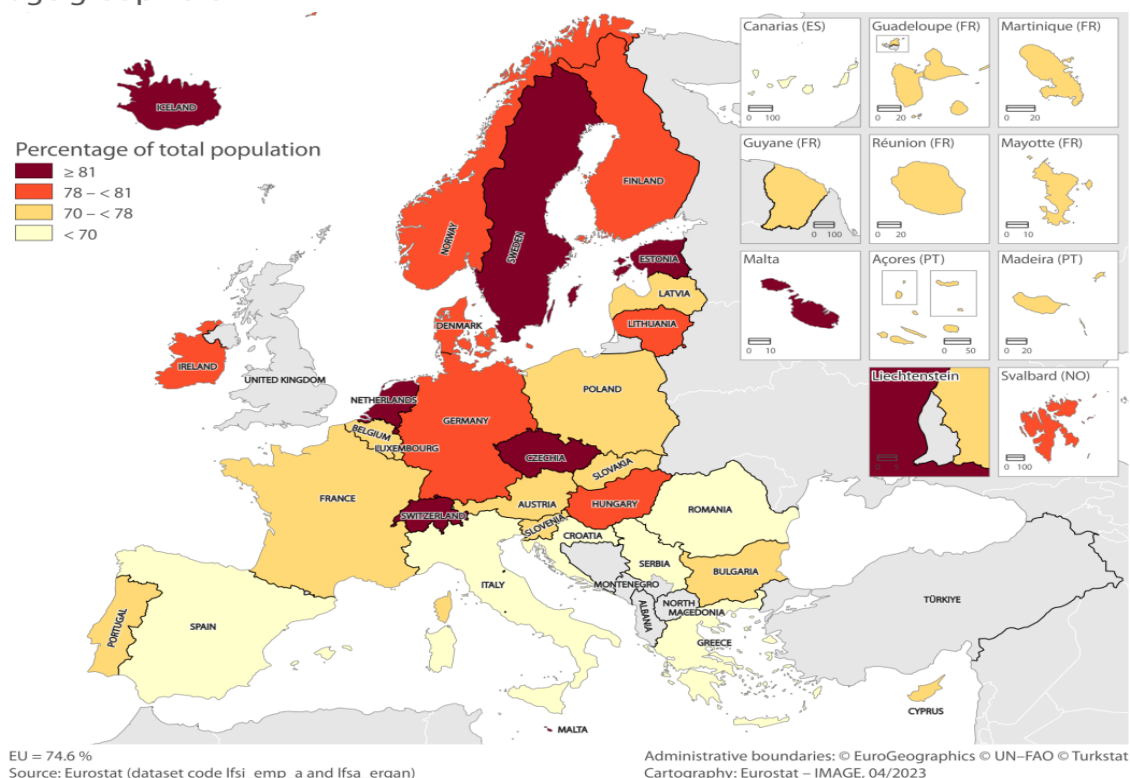


Figura 8: Employment rate

fonte: (Eurostat, 2023b)

La pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto significativo sull'occupazione in tutta l'Unione Europea. Nel 2020, 23 Stati membri dell'UE hanno riportato una diminuzione dei tassi di occupazione rispetto all'anno precedente, il che riflette l'impatto negativo delle misure di lockdown e delle restrizioni legate alla pandemia sull'economia e sul mercato del lavoro.

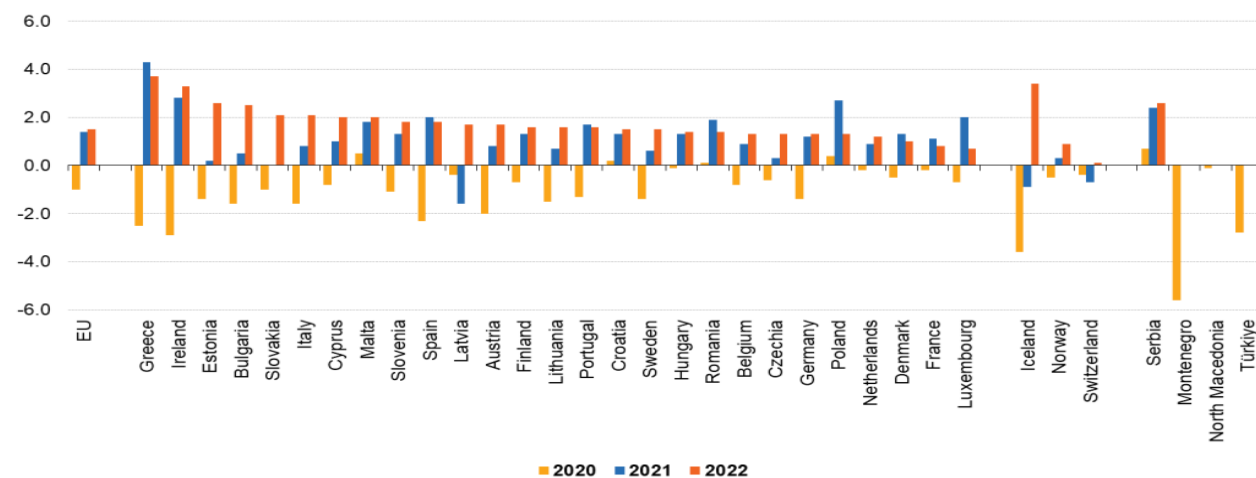
Tuttavia, nel 2021 si è registrato un miglioramento, con quasi tutti gli Stati membri dell'UE che hanno visto un aumento dei tassi di occupazione rispetto al 2020. Questa tendenza positiva è proseguita anche nel 2022, con tutti gli Stati membri dell'UE che hanno riportato tassi di occupazione più elevati rispetto all'anno precedente.

La Grecia ha registrato l'aumento più significativo tra il 2021 e il 2022, con un aumento di 3,7 punti percentuali rimanendo però nelle ultime posizioni. Altri paesi come l'Irlanda, l'Estonia e la Bulgaria hanno anche riportato aumenti significativi nei loro tassi di occupazione durante lo stesso periodo.

Questi dati indicano un graduale recupero dell'occupazione dopo l'impatto negativo della pandemia. Tuttavia, è importante considerare che la situazione occupazionale può variare tra i diversi settori e gruppi di lavoratori, e gli effetti a lungo termine della pandemia sull'occupazione potrebbero richiedere ulteriori analisi e interventi per garantire una ripresa sostenibile.

Annual change in employment rate, 2020-2022

(age group 20-64, percentage points difference - each year compared with the previous one)



Germany and Iceland: break in time series in 2020
Source: Eurostat (dataset code lfsi_emp_a)



Figura 9: *Variazione annuale del tasso di occupazione*

fonte: (Eurostat, 2023b)

Proseguendo nella disamina degli indicatori che ci aiutano a comprendere la partecipazione della popolazione al mercato un altro indicatore utilizzato è il tasso di disoccupazione che rappresenta la percentuale di persone disoccupate rispetto alla forza lavoro, che include sia le persone occupate che quelle che sono alla ricerca di lavoro. Abbiamo visto seguendo le linee guida dell'ILO che si intende per disoccupata quella parte della forza lavoro che attualmente non ha un impiego e cerca attivamente un'occupazione (Eurostat, 2023c).

A livello nazionale i dati esaminati a fonte Istat sono riportati nella seguente tabella

| Tasso di disoccupazione | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|
| Tipo dato | tasso di disoccupazione | | | | | | |
| Territorio | Italia | | | | | | |
| Sesso | totale | | | | | | |
| Selezione periodo | 2022 | T2-2022 | T3-2022 | T4-2022 | T1-2023 | T2-2023 | |
| Classe di età | | | | | | | |
| 15-24 anni | 23,7 | 22,6 | 22,5 | 23,9 | 23,1 | 22,1 | |
| 18-29 anni | 17,8 | 16,6 | 17,0 | 18,3 | 17,4 | 16,2 | |
| 15-29 anni | 18,0 | 16,9 | 17,1 | 18,5 | 17,5 | 16,3 | |
| 25-34 anni | 11,4 | 11,0 | 10,8 | 11,2 | 11,6 | 9,7 | |
| 15-34 anni | 14,4 | 13,9 | 13,8 | 14,3 | 14,4 | 12,8 | |
| 35-44 anni | 7,5 | 7,6 | 7,4 | 7,4 | 7,7 | 7,1 | |
| 35-49 anni | 7,0 | 7,2 | 6,6 | 6,6 | 7,3 | 6,6 | |
| 45-54 anni | 6,0 | 6,1 | 5,3 | 5,8 | 6,6 | 5,7 | |
| 55-64 anni | 4,8 | 4,8 | 4,9 | 4,7 | 4,9 | 4,9 | |
| 20-64 anni | 8,0 | 7,9 | 7,5 | 7,8 | 8,3 | 7,4 | |
| 15-64 anni | 8,2 | 8,1 | 7,8 | 8,1 | 8,5 | 7,6 | |
| 50-74 anni | 5,1 | 4,9 | 4,9 | 5,2 | 5,3 | 5,0 | |
| 15-74 anni | 8,1 | 8,0 | 7,7 | 7,9 | 8,3 | 7,5 | |

Dati estratti il 04 ott 2023 10:23 UTC (GMT) da I.Stat

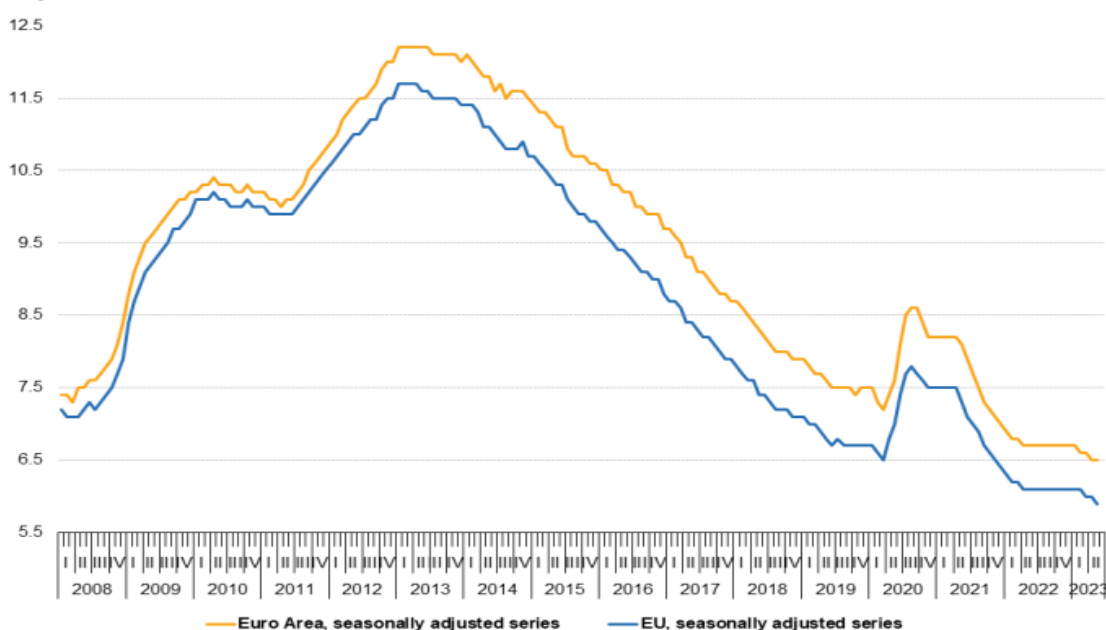
Figura 10: Tasso di disoccupazione .

fonte Istat: (Istat, 2023c) .

A livello europeo i dati forniti da Eurostat indicano che nell'aprile 2023, nel complesso dell'Unione Europea (UE), erano disoccupate circa 13,028 milioni di persone, di cui 11,088 milioni nell'area dell'euro (EA). Rispetto al mese precedente, la disoccupazione è diminuita di 18,000 persone nell'UE e di 33,000 persone nell'area dell'euro.

Rispetto all'aprile 2022, la disoccupazione ha registrato una significativa diminuzione, con un calo di 212,000 persone nell'UE e di 203,000 persone nell'area dell'euro. Questi dati indicano un miglioramento della situazione occupazionale nel corso dell'ultimo anno, con una riduzione del numero di disoccupati. Quindi con un tasso che si aggira al 6%.

Unemployment rates, EU and EA, seasonally adjusted, January 2008 - May 2023



Source: Eurostat (online data code: une_rt_m)

eurostat

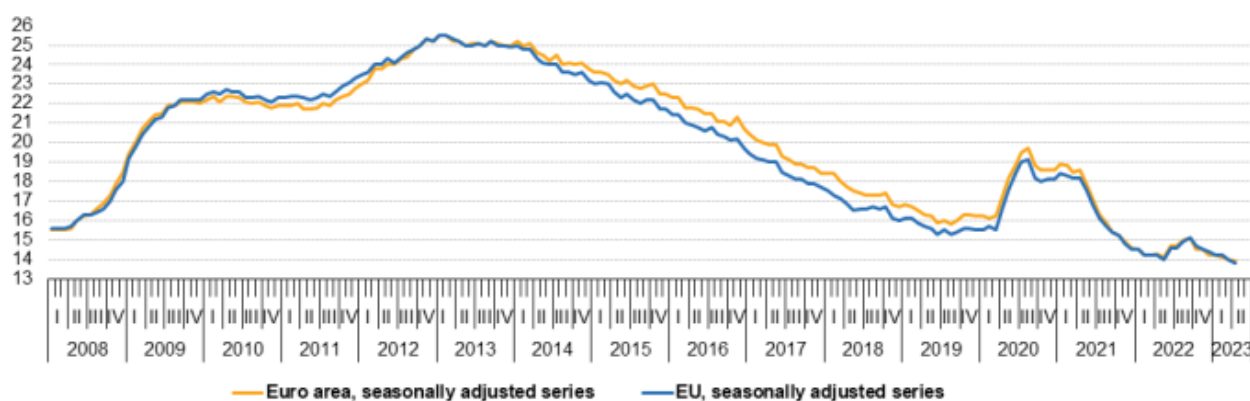
Figura 11: Andamento del tasso di disoccupazione dal Gennaio 2008 a Maggio 2023 .

fonte : (Eurostat, 2023d).

Per quanto riguarda la disoccupazione giovanile i dati di Eurostat consultati ci dicono che nell'aprile 2023, 2.664 milioni di giovani (di età inferiore ai 25 anni) erano disoccupati nell'UE, di cui 2.206 milioni nell'area dell'euro. Il tasso di disoccupazione giovanile nell'UE era del 13,8%, mentre nell'area dell'euro era del 13,9%. Entrambi i tassi sono diminuiti rispetto al mese precedente (marzo 2023), quando erano rispettivamente del 14,0%. Rispetto all'aprile 2022, la disoccupazione giovanile è diminuita di 17.000 nell'UE e di 8.000 nell'area dell'euro.

Questi dati indicano una riduzione della disoccupazione giovanile nell'UE e nell'area dell'euro nel corso dell'ultimo anno, ma questo rimane un problema significativo.

Youth unemployment rates, EU and EA, seasonally adjusted, January 2008 - April 2023



Source: Eurostat (online data code: une_rt_m)

eurostat

Figura 12: Andamento dei tassi di disoccupazione giovanile dal Gennaio 2008 ad Aprile 2023.

fonte 2023 (Eurostat, 2023d).

In sintesi, il tasso di disoccupazione è un indicatore chiave per monitorare le dinamiche del mercato del lavoro, ma è importante considerare anche le sfumature che possono emergere nelle diverse categorie di disoccupazione per adottare politiche e interventi mirati a migliorare l'occupazione e le opportunità di lavoro per tutti i segmenti della società. Infatti, oltre alle misure di disoccupazione, Eurostat pubblica anche statistiche per le persone che soddisfano solo parzialmente la definizione ufficiale di disoccupazione dell'ILO.

Eurostat adotta le linee guida dell'ILO per definire e misurare la disoccupazione, ma integra dal 2011 le misure di disoccupazione con *indicatori aggiuntivi* per fornire una visione più completa del mercato del lavoro.

Questi indicatori sono calcolati basandosi sull'indagine sulle forze di lavoro, che abbiamo visto, suddivide la popolazione residente in tre gruppi esaustivi e mutuamente esclusivi: occupati, disoccupati e inattivi, secondo i criteri definiti dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e recepiti dai Regolamenti comunitari.

Tuttavia, per comprendere appieno la complessità del mercato del lavoro, è necessario superare questa rigida distinzione.

In particolare, i primi riguardano due segmenti di persone inattive:

1. individui che non cercano attivamente lavoro, ma sono disponibili a lavorare se offerto loro un'occupazione.
2. Persone che cercano lavoro, ma non sono immediatamente disponibili ad iniziare a lavorare.

La somma di questi due segmenti rappresenta le cosiddette *forze di lavoro potenziali*.

Un terzo indicatore tiene conto di quanti lavorano con un orario ridotto, ma avrebbero voluto e potuto lavorare più ore: si tratta dei *sottoccupati part-time*. Questa condizione, quindi, identifica le persone che, sebbene occupate, lavorano ad orario ridotto e dichiarano che desiderano lavorare un numero maggiore di ore e sono disponibili a lavorare più ore (entro le due settimane successive). Queste persone hanno in comune con i disoccupati il mancato soddisfacimento della loro offerta totale di ore

di lavoro. Questo indicatore tende a catturare i lavoratori che per ragioni economiche, indipendenti dalla loro volontà, lavorano ad orario ridotto, ma vorrebbero avere un orario pieno.

L'introduzione di questi indicatori complementari permette di ottenere una visione più completa e dettagliata del mercato del lavoro, considerando aspetti quali la disponibilità al lavoro e le situazioni di sottoccupazione, andando oltre la semplice classificazione tradizionale tra occupati, disoccupati e inattivi.

Come precedentemente affermato le componenti delle forze lavoro e non lavoro sono *stock*, cioè, quantità misurate in un dato istante.

Per una migliore rappresentazione è stato suggerito (Reyneri, 2017, p. 31) vedere queste componenti del mercato del lavoro come una “*serie di bacini, ognuno collegato all’altro da canali immissari ed emissari*”(Reyneri, 2017, p. 31).

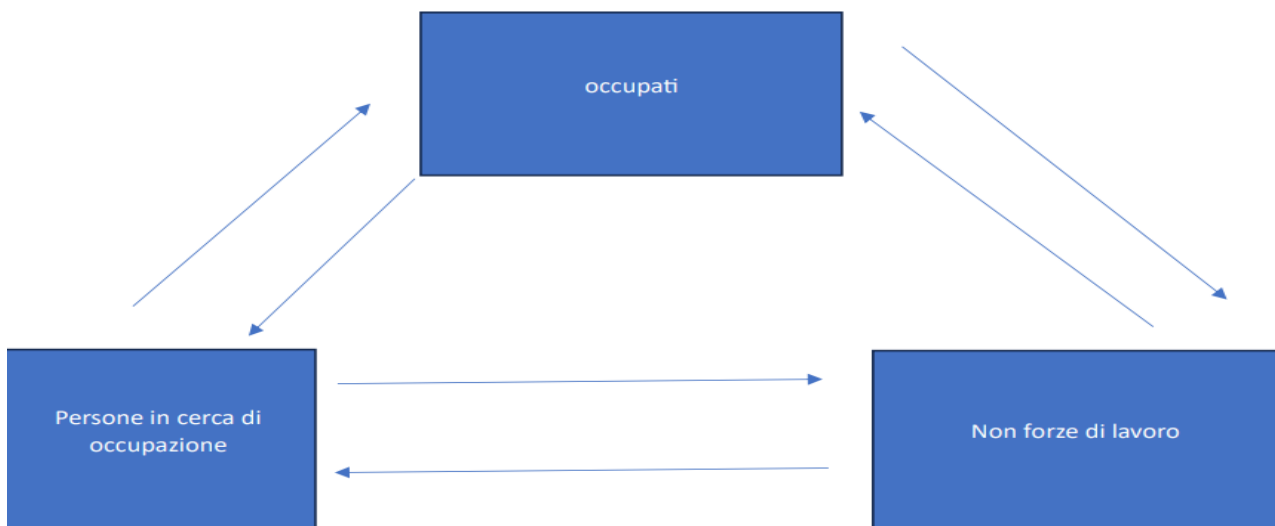


Figura 13: *propria elaborazione* tratta da Reyneri 2017 rappresentazione grafica del mercato del lavoro attraverso sistema dei bacini.

fonte (Reyneri, 2017)

Questa è un'avvertenza importante per quanto riguarda la visione sistemica del mercato del lavoro.

Paradossalmente se degli inattivi si mettessero in cerca di occupazione, come risultato di stock avremmo un aumento della disoccupazione ma senza avere una diminuzione dell'occupazione.

Allo stesso modo anche se i valori di stock dovessero variare di poco, solo l'analisi dei flussi ci può indicare la *mobilità* tra i tre grandi aggregati del mercato del lavoro (Reyneri, 2017, p. 32).

Il passaggio da una categoria all'altra nel contesto del mercato del lavoro può essere diverso e complesso. Ad esempio, una persona che è inizialmente categorizzata come studente non attivo può entrare nella categoria degli occupati o dei disoccupati a seconda della sua situazione lavorativa. Allo stesso modo, una casalinga potrebbe avere l'opportunità di entrare nel mercato del lavoro e quindi passare dalla categoria di non occupata a quella di occupata o disoccupata, a seconda del suo

coinvolgimento nel mercato del lavoro e della ricerca attiva di un impiego. Questi passaggi dipendono dalle scelte individuali, dalle opportunità di lavoro disponibili e da altri fattori socioeconomici.

Sarebbe molto utile avere “dati sui percorsi individuali per comprendere appieno il funzionamento del mercato del lavoro, non solo perché uno stesso livello di disoccupazione può risultare da diverse combinazioni di flussi, ma anche per disporre di informazioni sul rischio di entrare in disoccupazione (vulnerabilità) e la probabilità di uscirne (occupabilità) di persone con diverse caratteristiche personali”(Reyneri, 2017, p. 32).

Conclusione:

Nel capitolo abbiamo chiarito le tappe del processo di mercificazione del mercato del lavoro e sono state definite le principali grandezze di partecipazione della popolazione utili per l'analisi di questo particolare mercato.

Nel secondo capitolo si tratterà della trasformazione del e nel mercato del lavoro che verrà focalizzata nel passaggio dal fordismo al post-fordismo. Si evidenzierà come la relazione tra lavoro e appartenenze sociali e identità si indebolirà, “confondendo i confini tra tempo di lavoro e tempo libero, impattando sulle esistenze individuali e collettive” (Ceschi, 2016, p. 15).

Capitolo 2.

La trasformazione contemporanea del e nel mondo del lavoro.

2.1 La trasformazione del sistema produttivo. Dalla dimensione alla diversificazione.

Gli anni che vanno immediatamente dalla fine della seconda guerra mondiale (1945) fino a circa la metà degli anni 70 (1975) sono stati periodizzati dagli storici come *i trent'anni gloriosi* (Fourastié, 1979) oppure di *felicità economica* (Chevallier, 1998) o addirittura *età dell'oro* (Hobsbawm, 2011).

Questo trentennio è stato caratterizzato da un modello economico in chiave keynesiano-welfarista che ha permesso una forte crescita economica, tassi di produzione altissimi, espansione dei consumi privati, miglioramento del tenore di vita ed accesso a beni di consumo (Provasi, 2019a).

Revelli et al. (1995) sostengono che questo modello era incentrato su quattro caratteristiche di fondo:

- 1) illimitatezza del mercato e centralità della fabbrica.

In questa caratteristica di fondo il mercato è visto come potenzialmente infinito dove l'unico limite di espansione sta nella capacità produttiva stessa della fabbrica.

L'obiettivo è "*far coincidere l'area di produttori con quella di consumatori*" (Revelli et al., 1995, p. 162) attraverso una strategia economica (livello micro) di riduzione dei prezzi tramite processi di razionalizzazione della produzione e una strategia politica (livello macro) attraverso sistemi di Welfare State maturo di tipo Keynesiano. Così facendo la produzione produce il mercato e la fabbrica produce la società (Ford et al., 1925, p. 183). Sempre da questa prospettiva si è ancor meglio affermato (Provasi, 2019b, p. 178) che questo modello keynesiano-welfarista si basava su uno scambio tra il riconoscere le organizzazioni di rappresentanza sindacali all'interno della fabbrica e i partiti pro-labour a livello politico assieme con i benefici dello stato sociale da un lato e nel contempo riconoscere dall'altro lato le prerogative imprenditoriali permettendo uno sviluppo economico stabile in un contesto di relazioni industriali centralizzate (Provasi, 2019b, p. 178).

- 2) Standardizzazione ed economie di scala.

Un'altra caratteristica di questo modello è il superamento del problema dei costi attraverso l'aumento senza limite della capacità produttiva.

Questo era possibile grazie al processo di standardizzazione del prodotto che aveva cicli di vita molto lunghi (Coriat & Coriat, 1979) e una burocrazia autoritaria interna della fabbrica che ricalcava similmente l'organizzazione dell'esercito anch'essa rivolta all'attuazione di piani e programmi predeterminati (Reich & Reich, 1991, p. 49).

- 3) Una fabbrica duale e antagonistica (Revelli et al., 1995, p. 166).

La filosofia di fondo della produzione elaborata già nei primi anni del Novecento del secolo scorso (Taylor et al., s.d.) vedeva contrapporsi l'interesse dei datori di lavoro con l'interesse della forza-lavoro. Si arrivò addirittura a teorizzare "*una abitudine di fingere di lavorare*" (Taylor & De Masi, 2004) giungendo a considerare "l'atto produttivo in quanto tale come l'esito di un conflitto, di una lotta per l'egemonia sul lavoro. Una lotta che si riproduce via via più radicalizzata ad ogni nuovo livello dello sviluppo industriale" (Revelli et al., 1995, p. 167).

4) Territorializzazione del lavoro e del capitale.

Sempre Revelli (Revelli et al., 1995, p. 167) qualifica come ulteriore caratteristica fondamentale il rapporto tra industria e territorio.

Nell'epoca di produzione di massa l'industria ha un forte legame con il territorio dato proprio dalla presenza dei propri impianti.

Ogni impresa tenta di conquistare altri mercati e questa conquista è strategica non solo per l'impresa stessa ma anche per la propria nazione di riferimento.

Il che significa che in questo modello "lo spazio dell'economia e lo spazio della politica- lo spazio dello Stato Nazionale- tendenzialmente coincidono" (Revelli et al., 1995, p. 169) giungendo ad definire questo tipo di rapporti economici come "*nazionalismo economico*" (Reich & Reich, 1991, p. 5).

Questo modello entra in crisi a cavallo degli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso caratterizzandosi da profondi cambiamenti economici e sociali (Settis, 2016) che hanno investito sia il mondo occidentale che il mondo globale in genere ed hanno generato inevitabilmente una trasformazione del contesto lavorativo (Borioni, 2023).

La crisi energetica degli anni Settanta del secolo scorso, causata principalmente dai rialzi dei prezzi del petrolio, ha avuto conseguenze significative sull'industria. L'aumento dei costi di produzione e di trasporto ha portato molte aziende a rivedere le loro strategie e a cercare modi per ridurre il consumo di energia e ottimizzare i processi produttivi. Questo ha spinto anche la ricerca di fonti energetiche alternative e ad una maggiore attenzione all'efficienza energetica (Petrini, 2012).

Il modello organizzativo industriale era inoltre basato in gran parte dall'integrazione verticale (Porter, 2004, p. 300), cioè con il possesso o il controllo delle diverse fasi della catena di produzione o della filiera produttiva (Perry, 1989). Le imprese, normalmente di grandi dimensioni, tendevano al coinvolgimento di tutte le fasi produttive, dallo sviluppo delle materie prime (integrazione a monte) fino alla distribuzione dei prodotti finiti (integrazione a valle). Con questo modello se da un lato si avevano maggiori possibilità di introdurre nuove tecnologie produttive o nuovi prodotti in modo rapido ed efficiente (Armour & Teece, 1980) da un altro potevano verificarsi diseconomie di agglomerazione (Mahnke, 2001) in quanto la concentrazione di industrie o imprese in determinate aree geografiche determinava costi crescenti, come traffico congestionato, aumento dei prezzi delle proprietà e carenza di risorse spingendo le aziende a decentralizzare le loro attività e ad espandersi in aree meno congestionate per ridurre i costi (Helsley, 2004).

Nel frattempo, i gusti dei consumatori cambiavano grazie all'aumento della prosperità e dell'accresciuta gamma di scelta che ne migliorava le aspettative riguardo alla varietà di prodotti disponibili. Le aziende si trovavano quindi a dover rispondere a una domanda sempre più diversificata, spingendole a dover sviluppare, in tempi ancora più rapidi, nuovi prodotti e offerte per soddisfare le esigenze dei clienti (Varaldo & Marbach, 1995).

L'evoluzione tecnologica inoltre sconvolge l'organizzazione ed il lavoro. Nasce nel 1952 il termine automazione (Diebold, 1952) che viene poi ridefinito da Gallino come "le varie situazioni in cui, specialmente nell'industria ma non soltanto in essa, il lavoro umano viene sostituito, sotto il profilo fisico o sotto il profilo intellettuale, da macchine e servomeccanismi-meccanici, idraulici, pneumatici, elettrici ed elettronici – atti a svolgere automaticamente sequenze di operazioni" (Gallino, 2014, p. 98).

In quegli anni il progresso tecnologico e le sue ripercussioni nel mondo del lavoro scatena un dibattito a più livelli. Il presidente degli Stati Uniti Lyndon B. Johnson istituì una apposita commissione di

inchiesta denominata “Blue-Ribbon National Commission on Technology, Automation, and Economic Progress” per esaminare l’eventuale relazione tra la rapida crescita della tecnologia e le variazioni nella domanda di manodopera. La commissione nazionale alla fine ha concluso che la disoccupazione di massa non era un rischio: “*Il fatto fondamentale è che la tecnologia elimina posti di lavoro, non il lavoro*” (National Commission on Technology, Automation and Economic Progress, 1966, p. 9).

A livello accademico invece il dibattito si è sviluppato principalmente attorno a tre tesi (Semenza, 2022, p. 48),

- una tesi pessimista secondo la quale il lavoro, attraverso la tecnologia, si avvia verso un processo di *de-skilling* cioè con la riduzione delle competenze richieste e del depauperamento delle qualifiche. Secondo questa tesi ((Braverman et al., 1978) (Ritzer, 1998) i posti di lavoro eventualmente creati riguardano quasi esclusivamente i bassi livelli di retribuzione e di professionalità.
- Una tesi ottimistica secondo cui si assiste invece ad una riqualificazione che avviene attraverso un processo di aggiornamento (*up-grading*) che permette la nascita di nuove figure professionali quali tecnici (Barley, 1996) e i lavoratori della conoscenza (Butera et al., 2000).
- Una tesi che supera queste polarizzazioni affermando invece che, in alcuni settori la tecnologia avrà ripercussioni positive con crescita e valorizzazioni del lavoro a discapito di altri settori invece dove si dovrà assistere ad un declino (Drucker, 1993).

Questi sconvolgimenti, abbiamo detto, mettono in crisi questo modello di regolazione economico-sociale.

Alla crescita economica illimitata viene contrapposta la consapevolezza del limite (Revelli et al., 1995, p. 169), attivando un dibattito che si svolge a più livelli.

Già dal 1968 il governo svedese aveva proposto alle Nazioni Unite una conferenza sui temi ambientali. A causa della divisione del mondo in blocchi contrapposti e per il timore che la tutela dell’ambiente fosse concepita per bloccare lo sviluppo economico dei paesi che uscivano in quegli anni dal sistema coloniale (Zamponi, 2014, p. 18), il lavoro diplomatico preparatorio si fa intenso e si conclude a Founex (Svizzera) nel 1971 (Ferguson & Ferguson, 2010).

Nel 1972 le Nazioni Unite finalmente completano l’iter con l’organizzazione della *Conferenza delle Nazioni Unite sull’ambiente umano* che si tiene a Stoccolma. Alla conferenza non parteciparono capi di stato – con l’unica eccezione di Indira Gandhi- segno “di una sottovalutazione istituzionale ma la copertura mediatica fu di eccezionale intensità e a ciò contribuirono non solo la consistente e inedita presenza di attivisti e attiviste ambientaliste ma anche e soprattutto le diverse conferenze parallele animate da organizzazioni non governative” (Piccioni, 2022, p. 125).

La partecipazione congiunta di organizzazioni non governative nelle iniziative delle Nazioni Unite diventerà una costante. L’esito della conferenza oltre alla dichiarazione finale fu la creazione di un organismo delle Nazioni Unite dedicato alle tematiche ambientali *l’United Nations Environmental Program – UNEP* (Kaiser & Meyer, 2016).

Il 1972 è anche l'anno di un altro evento che ha contribuito a diffondere nel mondo “*la consapevolezza ambientale e l'istituzionalizzazione delle politiche ambientali*” (Piccioni, 2022, p. 126) e ne ribadisce la consapevolezza del limite.

In quell'anno viene infatti pubblicato il rapporto del System Dynamics Group del Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) dal titolo *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*.

La traduzione italiana del rapporto – I limiti dello sviluppo - (Meadows et al., 2017) era inaccurata e fuorviante, in quanto lo scopo del rapporto era la *crescita* in termini quantitativi e non lo *sviluppo* in termini qualitativi. Il rapporto si basava sulle dinamiche di cinque dimensioni (industrializzazione crescente, rapida crescita della popolazione, sottoalimentazione diffusa, depauperamento delle risorse, deterioramento dell'ambiente) e sulle interazioni tra le relazioni causa-effetto. La simulazione al computer del MIT era basata sull'ipotesi che le interazioni tra le variabili funzionavano come cicli di feedback, considerando un sistema chiuso, e quindi c'erano limiti oggettivi ad una crescita infinita (Facioni & Paura, 2022).

Tale rapporto era stato commissionato dal Club di Roma (Masini, 2001, p. 24) che è un'organizzazione internazionale che raccoglie il contributo intellettuale di scienziati, tecnici e dirigenti. Questa organizzazione è nata dall'idea di Aurelio Peccei (1908-1984) industriale di altissimo livello per molte aziende, tra cui Fiat e Olivetti (Estes, 2017). Il campo di analisi e di pensiero di Peccei si rivolgeva verso *l'impatto sistemico* (Simmons, 1973) e quindi sulla necessità di tradurre la complessità in un modello previsionale che permettesse di anticipare l'evoluzione umana e la biosfera (Facioni & Paura, 2022). In occasione della sua prima grande assemblea il Club di Roma (Peccei et al., 1974) coinvolse anche la figura di Jay W. Forrester, un professore di sistemi al MIT (Massachusetts Institute of Technology) che si offrì di utilizzare modelli informatici sviluppati da lui stesso per affrontare con rigore i complessi problemi che preoccupavano il gruppo (Forrester, 1999). Grazie anche al contributo dei collaboratori di Forrester Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers, William W. Behrens III, presso il Massachusetts Institute of Technology (Meadows & Meadows, 1980) iniziò uno studio approfondito sulle implicazioni della crescita esponenziale incontrollata (Facioni & Paura, 2022).

Questa visione era condivisa anche da Alexander King (King & Gass, 1965) capo degli affari scientifici dell'OCSE (Organizzazione per lo sviluppo economico), Hugo Thiemann capo del Battelle Institute di Ginevra («The Battelle Institute, Geneva», 1965), Saburo Okita capo del Centro Giapponese di ricerca economica di Tokyo (Kosai & Van Tho, 1994) e Eduard Pestel membro della Fondazione Volkswagen che finanziò il progetto (Estes, 2018).

Questo report ebbe un successo straordinario, vendendo milioni di copie in tutto il mondo ma suscitando anche dibattiti controversi nei media. Esso segnò l'inizio di un movimento per la sostenibilità globale, poiché chiedeva una valutazione oggettiva e scientifica dell'impatto del comportamento umano e dell'uso delle risorse sulla Terra (Meadows et al., 2017, pp. 63–67).

Numerose furono però le voci critiche alle conclusioni del rapporto (Gori, 2017).

In particolar modo fu dibattuta la soluzione proposta denominata zero growth, “consistente nell'imporre nel giro di pochi anni la costanza della popolazione mondiale, *la riduzione del consumo di materie prime*, un tasso d'investimento industriale pari all'ammortamento delle strutture produttive” (Lombardi, 1973, p. 175).

Inoltre, il rapporto non affrontava il problema della redistribuzione delle risorse e dei beni ottenuti (Lombardi, 1973, p. 176).

Una posizione fortemente critica fu sollevata anche da Phillippe Braillard che definì il lavoro dei ricercatori del Mit come un'*impostura* in quanto "il preteso rigore scientifico e la decantata neutralità ideologica nascondevano i veri obbiettivi del Club di Roma: *razionalizzare l'economia e la politica del pianeta attraverso una gestione degli interessi dell'umanità che guardi al modello tecnocratico delle imprese e all'assunzione del potere da parte di una nuova élite, quella degli amministratori efficienti e duttili della società postindustriale*" (Braillard & Cavallo, 1983).

Pochi anni dopo il rapporto del MIT il dibattito sul concetto del limite fu stimolato anche dal saggio del 1976 di Fred Hirsch, chiamato "*I limiti sociali dello sviluppo*" (Hirsch & Hirsch, 1976) che ebbe però meno successo (Cella, 2021).

Per Hirsch "la preoccupazione riguardante i limiti della crescita, espressa attraverso il Club di Roma, è notevolmente fuorviante. Si è concentrata principalmente sui limiti fisici lontani e incerti, trascurando l'esistenza più immediata, sebbene meno catastrofica, di limiti sociali alla crescita" (Fred Hirsch, 2013, p. 4).

Hirsch parte dal concetto di *congestione sociale*, cioè l'effetto delle limitate capacità delle strutture sociali e politiche nel prevenire la degradazione qualitativa dei beni sia materiali che immateriali mediante restrizioni al consumo (Cella, 2021) per giungere a distinguere tra "*l'economia materiale* definibile come il prodotto che deriva dall'incremento continuo della produttività per unità di prodotto del lavoro e *l'economia posizionale* che si riferisce a tutti quegli aspetti dei beni, servizi, posizioni professionali e altre relazioni sociali che sono:

- *scarse in senso assoluto o sociale oppure*
- *soggette a congestione o ad affollamento con l'estensione del loro uso* (Hirsch & Hirsch, 1981, p. 27).

L'accesso ai beni collegati all'economia materiale, cioè, che mirano a soddisfare bisogni fondamentali (come cibo o alloggio) è influenzato dal reddito reale assoluto, il quale aumenta con lo sviluppo economico che quindi può essere incrementato con gli aumenti della produttività. L'accesso invece ai beni posizionali, scarsi in senso assoluto o socialmente imposti, è legato al reddito individuale in relazione agli altri; quindi, non aumenta con lo sviluppo economico (Cella, 2021, p. 99). Hirsch sostiene che essendo i bisogni fondamentali ormai soddisfatti cresce l'importanza circa i beni posizionali che sono diventati i più richiesti (Paci & Lange, 1981, p. 198).

I beni posizionali sono intrinsecamente legati al reddito e allo status sociale relativo (Leibenstein, 1950), il che porta a effetti esterni negativi nel loro consumo (se qualcuno ne trae vantaggio, qualcun altro ne subisce perdite). Questa situazione esclude l'ottimizzazione e favorisce sprechi e distorsioni (Paci & Lange, 1981, p. 198).

Si pensi alla situazione in cui si verifica l'uso eccessivo dei voli aerei a basso costo (con conseguenti effetti negativi sull'inquinamento atmosferico), con l'obiettivo di cercare spiagge e luoghi naturali incontaminati. Tuttavia, questi luoghi stessi possono subire inquinamento o degrado ambientale a causa dell'aumento della presenza umana (Cella, 2021, p. 100).

Queste riflessioni richiamano anche l'opera di Thorstein Veblen (1857- 1929) dove si descrive l'idea del «*consumo vistoso*» (*conspicuous consumption*) cioè l'ostentazione della ricchezza, attraverso il consumo di beni, a dimostrare distinzione e prestigio sociale (Arcuri, 2008).

Hirsch sottolinea l'importanza delle norme morali e religiose che limitano il comportamento basato esclusivamente sulla ricerca del proprio vantaggio personale. Il successo del progresso economico nel soddisfare la richiesta di beni materiali negli anni passati ha amplificato notevolmente le motivazioni individuali orientate al mercato e alla ricerca dell'interesse personale, spingendole oltre i confini etici entro cui erano precedentemente contenute. Gli individui hanno perso i freni che li costringevano a trattenersi dal perseguire il proprio interesse in modo eccessivo, cosa che aveva portato a conseguenze sociali indesiderabili. Questo accade proprio quando c'è un forte bisogno di tali freni etici: quando lo sviluppo stesso dell'economia materiale sposta l'attenzione sulla domanda di beni e servizi posizionali, dove il confine tra interesse privato e bene pubblico è molto incerto. In questo contesto, sembra inevitabile un ulteriore aumento della regolamentazione pubblica dell'economia, mirato a correggere gli effetti negativi esterni dell'economia posizionale, attraverso lo sviluppo di politiche per gestire le risorse limitate e incrementare la fornitura di beni su base collettiva (Paci & Lange, 1981, p. 199).

Queste riflessioni tra razionalità individuale e razionalità collettiva sono proseguite anche negli anni seguenti allargando la consapevolezza del limite anche nel campo di ricerca circa il dilemma sociale tra individuo e ambiente (Hardin, 1968) che Elinor Ostrom premio Nobel per l'economia del 2009, definì "come quelle situazioni che si verificano quando individui in situazioni interdipendenti prendono decisioni che, pur massimizzando i loro interessi a breve termine, portano a risultati che sono peggiori per tutti i partecipanti rispetto alle alternative possibili" (Ostrom, 1998, p. 1).

L'ambiente, come abbiamo visto, diventa un limite (Petrella & Petrella, 1995). Infatti, la crisi energetica, l'esaurimento delle materie prime, il rallentamento della produzione industriale, il problema dell'inquinamento ambientale (Ferguson & Ferguson, 2010) fanno sì che i rapporti economici si svolgano in un ambiente anelastico, che non si dilata più a seconda della produzione.

Il processo produttivo non è più un sistema chiuso che prende decisioni in modo autonomo e con una propria logica interna. Deve invece confrontarsi con logiche esterne difficilmente prevedibili (Revelli et al., 1995, p. 175).

Secondo Hirschman inoltre, la società ora impone il proprio controllo dominante sulla fabbrica, attraverso una richiesta crescente di flessibilità, di adattabilità *quantitativa* (massima disponibilità del consumatore a cambiare, scarso legame di fedeltà con conseguenti cambiamenti rapidi, brusche accelerazioni e altrettanto rapide decelerazioni) e flessibilità *qualitativa* (personalizzazione del prodotto, differenziazione per piccole quantità, massima ottimizzazione delle prestazioni) (Hirschman & Hirschman, 1982).

Siamo in un ambiente, da taluni chiamato "ipercompetizione" (R. D'Aveni et al., 1995). in cui le strategie razionali indirizzate al mantenimento dei vantaggi non portano al progresso. Nessun vantaggio può essere sostenuto per lungo tempo. Le aziende si rendono conto che devono creare continue innovazioni nel mercato anche nel momento in cui esse fruiscono di un vantaggio. Sono consapevoli del fatto che controllare l'evoluzione della concorrenza del mercato è più importante dei profitti ottenuti attualmente. Devono perturbare il mercato, alterare lo status quo- "market disruption" - (R. A. D'Aveni et al., 1995, p. 48), anche se ciò significa l'erosione dei loro stessi vantaggi, perché capiscono che, se non lo fanno loro, lo faranno i loro concorrenti. Se una società che possiede un vantaggio permette che un suo concorrente distrugga per primo lo status quo, non perde solo il suo vantaggio ma anche la sua posizione di predominio nel dirigere il movimento competitivo del mercato (R. D'Aveni et al., 1995, p. 291).

La “*logica sequenzialità lineare*, basata su comportamenti stabili, durevoli, prevedibili, articolati lungo linee di sviluppo predeterminate, univoche, conoscibili e controllabili sul lungo periodo (Revelli et al., 1995, p. 177)” viene sostituita da una logica dove “*la stabilità del mercato* è minacciata da cicli di vita del prodotto brevi, design e cicli di prodotto corti, nuove tecnologie, ingresso frequente da parte di altri operatori economici estranei inaspettati, riposizionamento da parte degli operatori storici con ridefinizioni radicali dei confini di mercato” (R. A. D’Aveni et al., 1995, p. 46).

Vengono proposte nuove linee strategiche quali:

- una superiore capacità di soddisfare i clienti (*Superior Stakeholder Satisfaction*);
- una capacità di andare al di là delle previsioni convenzionali (*Strategic soothsaying*);
- un posizionamento in grado di imprimere velocità alla manovra (*Speed*);
- un posizionamento capace di realizzare e di far fronte a sorprese (*Surprise*);
- il cambiamento costante delle regole del gioco (*Shifting the Rules of Competition*);
- il ricorso a segnali adeguati agli obiettivi (*Signaling Strategic Intent*);
- una combinazione strategica di eventi sequenziali e di eventi simultanei (*Simultaneous and Strategic Thrusts*) (R. A. D’Aveni et al., 1995, p. 50).

Alle economie di scala, che hanno la proprietà di ridurre il costo medio totale dei prodotti all’aumentare della quantità prodotta (Mankiw, 2007, p. 203) vengono proposti i nuovi principi dell’economia dell’appropriatezza (economy of scope) che afferma che è “importante produrre i beni e servizi appropriati nel tempo e nel luogo in cui sono richiesti. L’efficienza di un’impresa si misura sulla prontezza di risposta agli impulsi del mercato, quando non addirittura sulla capacità di anticiparli” (Reyneri, 2017, p. 185).

Dal Giappone e più precisamente dall’azienda automobilista giapponese Toyota arriva una nuova soluzione tecnico organizzativa.

Nel corso di pochi decenni, infatti, la Toyota passa da essere una realtà quasi insignificante e poco visibile sul mercato automobilistico affollato e dominato dalle grandi aziende americane, a posizionarsi, negli anni Ottanta, al secondo posto nella classifica dei produttori mondiali. Questo successo è stato ottenuto con un numero di dipendenti inferiore di quasi dieci volte rispetto a quello delle principali aziende concorrenti occidentali (Ohno, 2010, pt. Introduzione XIII).

Il suo direttore generale Taijchi Ohno aveva svolto alcuni viaggi negli Stati Uniti subito dopo la Seconda guerra mondiale per superare il gap produttivo che vedeva gli Stati Uniti mediamente 8 volte più produttivo rispetto ai giapponesi (Ohno, 2010, p. 7).

Ohno conclude che il divario produttivo non sia da imputare ad un maggiore sforzo fisico della forza lavoro statunitense bensì ad una serie di sprechi da imputare all’industria giapponese che impedivano di raggiungere i picchi di produzione americani. La riflessione di Ohno, inoltre, si inserisce in un contesto mondiale che non vede più i ritmi di crescita dei decenni passati (Ohno, 2010, p. 7).

“Il profilo della domanda è infatti molto diverso da quello abbastanza regolare che si è avuto nel corso degli anni '50-'60 e nella prima metà degli anni 70 e tenderà ad assumere un carattere molto ciclico con forti ed improvvise fluttuazioni. Il mercato delle aree più sviluppate dipenderà sempre di più dall’andamento della *domanda di sostituzione*” (Pontarollo, 1981).

Ohno si rende conto che il tradizionale modello di produzione di massa basato sulla quantità non sembra più adeguato e proficuo per il nuovo contesto mondiale. “La credenza tipica occidentale era che il modo giusto per ottenere un profitto fosse quello di applicarlo al costo di produzione per

raggiungere il prezzo di vendita preferito. Il metodo giapponese, al contrario, presuppone che il generatore del prezzo di vendita sia il cliente” (Pažek, 2021, p. 3).

Il principio elaborato da G. Maxcy- A. Silberstone (Maxcy & Silberston, 2017) negli anni Cinquanta del secolo scorso, che evidenzia un rapporto positivo tra l'aumento del volume di produzione e la riduzione del costo unitario medio di produzione nel settore automobilistico, ha infatti esaurito la sua capacità esplicativa in un mercato di crescita lenta (Ohno, 2010, p. 5) e non può nemmeno più adattarsi al sistema di produzione giapponese che vuole “*e deve ottenere l'abbassamento dei costi producendo molti modelli in un numero limitato di esemplari*” (Ohno, 2010, p. 4).

In questo contesto, il ruolo della produzione si trasforma nel compito di soddisfare i requisiti di competitività che consentono ai prodotti dell'azienda di essere preferiti dai consumatori rispetto a quelli delle aziende concorrenti (*order winnings*). Mediante la trasformazione delle esigenze del mercato in termini di capacità produttiva, si sostituisce la prospettiva tradizionale del sistema produttivo, focalizzata internamente all'azienda, con una prospettiva rivolta verso l'esterno, ovvero orientata al mercato o, più precisamente, orientata al cliente (Simoni, 2002, p. introduzione X).

Secondo Ohno, il concetto fondamentale del sistema Toyota è orientato verso il raggiungimento della completa eliminazione degli sprechi, facendo leva su altri due concetti chiave: il "just in time" e l'auto attivazione della produzione (Ohno, 2010, pp. 19–21).

Il pensiero cruciale di questo sistema è quello di massimizzare l'utilizzo delle risorse e ridurre al minimo gli input che non possono essere migliorati in alcun modo per dare valore ad un prodotto.

Ohno avverte l'importanza di identificare gli sprechi per poterli poi eliminare e a questo proposito identifica sette tipi di sprechi o rifiuti (Ohno, 2010, p. 31) (dal giapponese Muda che significa *disonore*. Dalla lettera iniziale del corrispondente in inglese si può meglio memorizzare con l'acronimo TIMWOOD (Helmold, 2020, p. 35):

- *Transportation (Trasporti e manutenzioni inutili)*: il trasporto in eccesso è uno spreco significativo perché il tempo, la manodopera, l'energia, gli sforzi e le risorse necessarie per spostare gli articoli sono qualcosa a cui il cliente non interessa e non vuole pagare;
- *Inventory (stoccaggio eccessivo e messa a scorta di magazzino)*: costituito da materiale eccessivo di prodotti finiti, semilavorati o materie prime. L'inventario o stoccaggio dei prodotti finiti è generalmente l'inventario più costoso in quanto ha manodopera e altre spese generali ad esso collegate insieme al costo del materiale consumato durante la produzione;
- *Motion (Movimento)*: Lo spreco di movimento è il movimento eccessivo dell'uomo, del materiale, o delle macchine all'interno dello spazio di lavoro. Gli sprechi di movimento porteranno a costi più elevati man mano che la produttività diminuisce. Un altro problema di movimento è la necessità di più tempo e capacità nelle operazioni di quanto effettivamente richiesto;
- *Waiting (Tempi morti)*: I tempi di inattività degli operatori o di altri dipendenti nelle operazioni e in attesa che arrivi il lavoro o che gli venga detto cosa fare rappresentano uno spreco significativo. I tempi di attesa o di inattività devono essere evitati poiché l'attesa si traduce in una riduzione dell'efficienza e della produttività;
- *Overproduction (Sovraproduzione)*: Gli sprechi di sovrapproduzione sono definiti come prodotti troppo precoci e in anticipo. Ciò significa che parti in una grande quantità sono esistenti all'interno della gestione delle operazioni, anche se queste parti non sono necessarie;
- *Overprocessing (processi lavorativi inutili o inopportuni)* La sovra-lavorazione è legata a tutte le attività e i processi operativi, che sono più di quanto il cliente abbia realmente bisogno. La

sovralavorazione si riferisce a qualsiasi componente del processo di fabbricazione che sia inutile. Dipingere un'area che non sarà mai vista e aggiungere caratteristiche che non saranno utilizzate sono esempi di sovralavorazione. Essenzialmente, si riferisce ad aggiungere più valore di quanto il cliente richiede;

- Defects (*produzione di pezzi difettosi*) si riferisce ad un prodotto che si discosta dagli standard della sua progettazione o dalle aspettative del cliente. I prodotti difettosi devono essere sostituiti; richiedono pratiche burocratiche e lavoro umano per elaborarlo; potrebbero potenzialmente perdere clienti; le risorse investite nel prodotto difettoso vengono sprecate perché il prodotto non viene utilizzato (Helmold, 2020, p. 44).

Idealmente questa filosofia produttiva, nella sua dimensione tecnica, è stata riassunta “nella fabbrica a “sei zeri” quindi zero stock (cioè, zero scorte, zero magazzinaggio), zero difetti, zero conflitto, zero tempi morti, zero tempo d’attesa per il cliente, zero cartacce (zero burocrazia e nessuna comunicazione inutile)” (Ohno, 2010, p. introduzione XVI).

Innanzitutto, la lotta agli sprechi avviene, secondo Ohno attraverso il principio del "*Just in Time*" che indica che durante il processo di assemblaggio dell'automobile, ogni componente raggiunge la linea di montaggio esattamente al momento in cui è richiesto e nella quantità adeguata. Attraverso l'adozione di questa strategia produttiva, un'azienda può addirittura eliminare la necessità di magazzini, poiché lo stoccaggio, considerato addirittura un crimine in una fase economica di crescita lenta, diventa superfluo (Ohno, 2010, pp. 7–8).

Questa modalità di produzione richiede che l'azienda stabilisca relazioni regolari e continue con fornitori fidati situati idealmente nelle vicinanze dei propri impianti di produzione. Questo perché è cruciale ottenere tempestivamente le forniture necessarie e, nel corso del tempo, sviluppare in collaborazione con i fornitori modifiche o miglioramenti alle materie prime, al fine di adattarsi ai rapidi mutamenti dei gusti dei consumatori e alle variazioni quantitative della domanda (Maifreda, 2022, p. 170). Allo stesso tempo, il rapporto molto stretto tra l'azienda madre e i fornitori, all'interno delle organizzazioni produttive orientate al just in time, favorisce l'outsourcing dei lavoratori meno specializzati dall'azienda madre ai fornitori. Questi fornitori, in genere, sono costituiti da imprese più piccole che offrono salari inferiori e meno garanzie (Maifreda, 2022, p. 170).

2.2 La trasformazione del mercato del lavoro. Da operaio massa a lavoratore integrato.

Questo approccio toyotista di massimizzare l'efficienza è stato successivamente denominato "lean production" da alcuni ricercatori del MIT nel corso dei decenni successivi (Womack et al., 1991).

Per realizzare questo obiettivo Ohno avverte che bisogna *pensare all'inverso* (Ohno, 2010, p. 8).

La produzione viene normalmente concepita nel modello fordista come un movimento fluido che spinge dalle stazioni iniziali situate a “monte” e via via verso i montaggi finali situati a “valle” (logica push).

Ohno invece invita (logica pull) (Bonazzi & Bonazzi, 1993) “a concepire il processo produttivo come un’operazione di prelievo che, partendo da “valle” va a monte per prendere solo i pezzi necessari e solo nel momento in cui ce n’è bisogno. Ogni legame nella catena del Just in time è collegato e sincronizzato” (Ohno, 2010, p. 9).

Queste trasformazioni comportano un'importante ristrutturazione anche nel sistema di comunicazione tra diverse fasi produttive, al fine di ottimizzare l'efficienza dell'intero processo di produzione. Questa ristrutturazione trova realizzazione attraverso il concetto di "kanban" (Ohno, 2010, p. 42).

Si tratta essenzialmente della trasmissione di un cartellino informativo da una fase produttiva all'altra, al fine di fornire informazioni sulle necessità delle fasi successive, garantendo chiarezza su cosa e quanto produrre. Il *kanban* "diventa la forza autonoma della linea produttiva perché sulla sua base i lavoratori possono iniziare autonomamente il loro lavoro e decidere la regolazione della linea, l'orario ed eventualmente le ore di straordinario da effettuare" (Ohno, 2010, p. 45).

Tale soluzione può essere resa operativa dallo sviluppo delle tecnologie elettroniche dell'informazione e della comunicazione grazie alle quali viene dato un ruolo produttivo al lavoro "diretto" dei lavoratori, ovvero alla loro tempestiva capacità di analisi, di decisione e di pianificazione delle cose da fare.

Nel "nuovo processo lavorativo/produttivo informazionale la combinazione ottimale di lavoratore/macchina nell'esecuzione dei compiti autonomizza le procedure ordinarie e riserva il potenziale umano agli effetti di adattamento e di feedback" (Castells, 2002, p. 281).

Questo aspetto consente di richiamare, dopo il *just in time*, il secondo principio, *l'auto-attivazione* del lavoratore (Negrelli, 2013b, p. 21) che interagisce con più macchine simultaneamente che sono dotate di un dispositivo di arresto automatico che entra in funzione in caso di anomalia per evitare la produzione di pezzi difettosi (*Lo spirito Toyota*, 2010, p. 10).

L'auto attivazione è stata anche definita "*automazione con un tocco umano*" piuttosto che semplice automazione (Ohno, 2010, p. 163).

La Toyota negli anni 30 aveva inventato un telaio dotato di un dispositivo che bloccava il telaio stesso in caso di rottura o inceppamento. Questo dispositivo sapeva individuare le anomalie produttive comprendendo se le operazioni si svolgevano normalmente o meno. Questo concetto di auto attivazione doveva, secondo Ohno, essere applicato anche ai lavoratori dell'industria automobilistica. Infatti, se un lavoratore riscontra un difetto deve segnalarlo alla direzione e fermare la linea (Ohno, 2010, p. 163).

Il concetto di auto-attivazione costituisce la "differenza più rilevante rispetto alla catena di montaggio che non poteva essere interrotta e apre importanti prospettive di intervento attivo di tutti i soggetti della produzione mediante la famosa procedura dei 5 perché" (Negrelli, 2013b, p. 21).

Infatti, si abbandona l'idea di una completa sottomissione dell'uomo alla macchina e si adotta invece il concetto di una relazione di scambio reciproco producendo una combinazione tra automazione (della macchina) e autonomia (del lavoratore) "attivando un riavvicinamento della funzione umana- del ruolo del lavoro vivo- al processo lavorativo; una sua più evidente presa diretta con la concretezza del ciclo produttivo" (Ohno, 2010, p. introduzione XIX).

Quando il lavoratore si trova di fronte ad una macchina che si ferma si deve porre queste cinque domande:

1) *Perché la macchina si è fermata?*

Perché si è prodotto un sovraccarico ed è saltato il fusibile

2) *Perché questo sovraccarico?*

Perché la lubrificazione dei cuscinetti è risultata insufficiente

3) *Perché la lubrificazione è risultata insufficiente?*

Perché la pompa d'ingrassaggio non ha lavorato a sufficienza

4) *Perché la pompa d'ingrassaggio non ha lavorato a sufficienza?*

Perché l'albero della pompa è stato danneggiato dalle vibrazioni

5) *Perché questo danno?*

Perché non c'è stato un filtraggio adeguato, e questo ha prodotto l'intrusione di un pezzetto di metallo (Ohno, 2010, p. 27).

Il lavoratore, di fronte al difetto, non deve provvedere alla sistemazione o alla riparazione altrimenti il problema reale non emerge e la disfunzione può continuare a verificarsi (Ohno, 2010, p. 28) ma “deve piuttosto retroagire con l'ambiente. Ogni lavoratore si interconnette e si armonizza con tutti gli altri, secondo un'unica cadenza” (Revelli et al., 1995, p. 181).

Solo allora l'operaio è abilitato a intervenire autonomamente per correggere le irregolarità e ripristinare la produzione. Questo comporta che l'auto attivazione apre la strada alla trasformazione del rigido meccanismo della divisione che si concretizzava nella pratica diffusa nella produzione di massa di non arrestare mai la catena di montaggio deputando la sistemazione di eventuali difetti alle stazioni a “valle” (Ohno, 2010, p. introduzione XVII).

Viene affermato quindi che il sistema Toyota, azzerando tempi, spazi e uomini non direttamente produttivi e non destinati ad accrescere il valore aggiunto del prodotto “sistematizza e ingigantisce l'operazione cui il taylorismo aveva sottoposto il microcosmo fisiologico umano, trasferendola nell'ambito del macrocosmo organizzativo aziendale” (Revelli et al., 1995, p. 180) applicando così, quello che Taylor aveva utilizzato per il singolo operaio, la stessa logica alla struttura aziendale nel suo complesso : l'occupazione completa del tempo di lavoro, eliminando qualsiasi flessibilità che impedisse di sfruttare al massimo la giornata lavorativa per creare valore per il capitale.

Ohno spinge all'estremo la razionalizzazione del tempo di lavoro. Al pari della misurazione scientifica delle capacità ergonomiche dell'operaio per rendere completamente trasparente la sua prestazione lavorativa, in Toyota si applica una valutazione tecnica delle potenzialità complessive della fabbrica come un sistema, proprio allo scopo di evidenziarne le disfunzionalità, identificare inefficienze e mettere in luce gli sprechi, che per Ohno rappresentano sempre un lavoro improduttivo (Ohno, 2010, p. 33).

Contrariamente al taylorismo, in cui le funzioni di controllo e comando erano distinte dalla funzione di produzione, creando una struttura separata all'interno della fabbrica, nel sistema toyotista la razionalizzazione avviene in modo intrinseco alla produzione stessa (Revelli et al., 1995, p. 185).

È stato osservato che la fabbrica taylorista aveva una struttura autocratica e dualistica con al centro il controllo della forza lavoro attraverso procedure standard impersonali, mentre la fabbrica post-fordista è, al contrario, *monistica ed egemonica*, dominante ed unificante. Nel taylorismo, l'accento era posto sulla coercizione e questo favoriva l'emergere del conflitto come aspetto naturale della produzione, inteso come parte del processo lavorativo. D'altro canto, la fabbrica post-fordista dà priorità all'integrazione e, proprio per questo, concepisce la produzione come un atto organico, *in una condizione di ordine produttivo da integrare e mettere a valore ri-personalizzando il rapporto di lavoro* (Revelli et al., 1995, p. 185). Con l'auto-attivazione, si rende necessario introdurre livelli di autonomia individuale all'interno del processo lavorativo, offrendo ai singoli lavoratori spazi di decisione e opportunità di intervenire sul ciclo produttivo.

L'auto-attivazione della soggettività all'interno del processo lavorativo è il fondamento stesso del funzionamento della fabbrica integrata. Questo non solo serve a massimizzare la qualità, ma rappresenta la stessa condizione per l'esistenza della produzione snella e *il prerequisito essenziale del concetto di just in time*. Quest'ultimo richiede un livello di coinvolgimento personale da parte dei lavoratori, una prontezza a impegnarsi completamente all'interno di una fabbrica che costantemente modifica i propri standard operativi. Questo approccio è incomparabile rispetto agli schemi rigidi, ripetitivi e predefiniti tipici della fabbrica fordista (Revelli et al., 1995, p. 187).

Il fatto che i lavoratori si sentano totalmente coinvolti nel processo produttivo non solo con il corpo, cioè con la loro attività fisica ma anche con il loro sforzo mentale ha superato il paradigma del conflitto come elemento essenziale all'interno della fabbrica (Revelli et al., 1995, p. 190).

Già Gramsci sottolineava che nella fabbrica fordista l'umanità, la spiritualità, la creatività del lavoratore non erano considerate necessarie alla produzione (Seghezzi, 2014, p. 7). Le caratteristiche personali del lavoratore diventano invece potenziali intralci alla produzione e quindi si rendeva necessario, attraverso la divisione del lavoro in mansioni sempre più standardizzate, l'annullamento della relazione tra la persona e il proprio atto lavorativo meccanico etero-controllato e ritmato dalla fabbrica (Gramsci, 1978, p. 2165). Il lavoro umano era considerato un *fattore produttivo come tutti gli altri*, senza un riconoscimento specifico nella centralità del processo produttivo standardizzando la sua attività al pari degli altri fattori (Seghezzi, 2014, p. 5).

Nella fabbrica snella ed integrata (Cerruti, 1994), invece il lavoratore pensa in quanto integrato ma funzionale all'impresa. Si ritrova infatti, sempre dentro lo stesso universo di riferimento che è l'impresa (Revelli et al., 1995, p. 190).

L'impresa è come un corpo umano (Ohno, 2010, p. 67) ed, in quanto considerato come un organismo, ogni sua singola parte (quindi anche i lavoratori) partecipa alle finalità del tutto (l'impresa) restando perciò "consapevolmente merce finalizzata alla produzione di merci" (Revelli et al., 1995, p. 191).

2.3 La trasformazione della rappresentanza e della tutela nel mondo del lavoro.

In questa logica però la sua rappresentanza sindacale perde il suo ruolo essenziale di antagonista e paritario dei conflitti all'interno della fabbrica fordista-taylorista che venivano risolti attraverso il ricorso alla contrattazione collettiva visto il carattere omogeneo della forza lavoro, per assumere un ruolo subalterno, meno dominante e più contrastato, nella fabbrica post-industriale dove non ci sono interessi contrapposti e deve comunque prevalere l'interesse della produzione, trasformandosi cioè da *organismo* di tipo «*conflittuale*» (contrapposto sia al potere imprenditoriale che a quello governativo) a «*sindacato partecipativo*» (Fortunato, 2002).

Per quanto riguarda l'importanza della contrattazione collettiva da parte del sindacato, alcuni studiosi non la reputano necessaria considerando invece elemento indispensabile e sufficiente, nella *lean production* la partecipazione individuale o di gruppo dei lavoratori (Womack et al., 1991).

Altri invece reputano necessario il contributo sinergico della partecipazione individuale con la contrattazione collettiva in un contesto più ampio di buone relazioni industriali e di *una gestione strategica delle risorse umane* (Kochan et al., 1997).

Durante il periodo fordista diverse forme di cooperazione tra lavoratori e aziende sono state mantenute o create, senza però minacciare la predominanza della contrattazione collettiva, anzi contribuendo a rafforzarla. A livello di piccole imprese italiane, per esempio, il coinvolgimento

informale dei dipendenti nella gestione quotidiana non era in contraddizione con la loro partecipazione all'azione collettiva, che si manifestava sia attraverso accordi sindacali sia attraverso periodiche manifestazioni di conflitto (Trigilia, 1986). Allo stesso modo in Germania coesistevano sia rapporti di codeterminazione che di contrattazione collettiva (Thelen, 1991) e pure nei paesi scandinavi si concludevano accordi tra le parti sociali con un forte coinvolgimento delle aziende e dello Stato (Iversen, 1996).

Si afferma che la fabbrica *lean* è caratterizzata dalla fragilità in quanto fa affidamento in maniera quasi esclusiva sulla centralità del lavoro operaio che garantisce la produzione basata sul “just in time, su piccoli lotti produttivi, sostituzione rapida degli stampi, autocertificazione della qualità, flessibilità del mix di prodotto” (Fortunato, 2002, p. 74) diventando così in qualche modo vulnerabile.

Nella fabbrica *lean*, nonostante ci siano lavori e mansioni strettamente definiti, i lavoratori spesso si spostano da una mansione all'altra seguendo il principio della rotazione. Questo comporta che essi acquisiscano costantemente nuove competenze e abilità (multiskilling) e lavorino secondo la logica del problem solving. “In questo modo, l'acquisizione e la diffusione delle conoscenze tra i lavoratori contribuiscono a superare molte delle tradizionali divisioni, come ad esempio quelle tra lavoratori addetti alla produzione e lavoratori specializzati, o tra lavoratori, ingegneri e manager” (Fortunato, 2002, p. 32).

Per questo la pratica di resistenza, tradizionalmente individuata nello sciopero, può perdere la sua valenza come principale strumento di rivendicazione, privilegiando nel caso di controversie altri strumenti quali il mancato coinvolgimento nelle attività “di miglioramento continuo del prodotto e del processo produttivo, l'inversione del controllo, l'assenteismo” (Fortunato, 2002, p. 32).

Viene però fatto notare che la rappresentanza collettiva può essere indebolita anche qualora l'azienda attui una politica di concessione diretta e volontaria di privilegi, benefici e vantaggi a favore dei lavoratori precedentemente ottenute invece grazie all'intermediazione sindacale (MacDuffie, 1995).

Si afferma che quanto più i dirigenti aziendali coinvolgono i lavoratori e i loro rappresentanti nei processi decisionali e quanto più questi lavoratori comprendono l'importanza della competitività e della salute dell'azienda, tanto più diventa difficile per loro intraprendere azioni che potrebbero danneggiare l'azienda stessa (Fortunato, 2002, p. 32).

In quegli anni tuttavia emergono altre voci da parte del sindacato per poter recuperare il proprio ruolo (Terressac & Maggi, 1999, p. 110) in modo che il lavoratore, una volta coinvolto e auto-attivato nel processo produttivo, potesse essere considerato soprattutto *persona* nel suo pieno sviluppo integrale, autonomo ed indipendente creando spazi di democrazia nei luoghi di lavoro rinegoziando “le sue condizioni di lavoro, la sua sicurezza, la sua salute, le sue libertà e la sua volontà di realizzarsi anche nel proprio lavoro” (Trentin, 1994) sostenendo non un'idea della libertà «dal» lavoro quanto piuttosto una lotta per una libertà «nel» lavoro (dipendente), “la cui qualità può essere occasione, per chi lavora, di costruirsi un progetto di vita a partire dal lavoro” (Butera, 2018, p. 502).

Queste istanze fondate sulla irriducibilità della personalità umana riecheggiano del personalismo di Mounier e di Maritain (Trentin et al., 2009) e la proposta di umanizzazione del lavoro di Simone Weil (Chenavier, 2019).

Queste considerazioni respingono l'idea di una corrispondenza tra il concetto di lavoro oppresso, il quale implica un'eterodirezione o una riduzione strumentale del soggetto lavoratore, e il concetto di lavoro sfruttato, che è legato alle condizioni derivanti dalle relazioni di proprietà (Totaro, 2010, p. 27).

Tutto questo passa “attraverso una idea di Stato che diventi espressione consapevole della società civile e si dimostri capace di promuovere sempre più diritti e opportunità atti a favorire la ricerca dell'autorealizzazione della persona, prima di tutto nel lavoro; se quest'ultimo rimane un fattore decisivo di creazione dell'identità degli individui” (Trentin et al., 2014, p. 232) allora trasforma “i deboli in protagonisti consapevoli. È una strategia di cambiamento della vita quotidiana, fondata sull'etica, e al contempo capace di individuare i fini e predisporre i mezzi per verificare i risultati” (Trentin & Trentin, 1977, p. XXIV).

La centralità dell'individuo è un aspetto distintivo di questa fase di sviluppo rappresentata dalla formazione del sindacato dei diritti. Un tratto distintivo di questa fase è che i diritti sono attribuiti agli individui concreti e non alle masse in una prospettiva di depersonalizzazione (Totaro, 2010, p. 38).

Queste posizioni insistono nel primato del lavoro e la liberazione della persona nel lavoro attraverso un diritto concreto al lavoro o ai lavori svolti (Totaro, 2010, p. 39) rifiutando altre istanze quali il reddito di base universale che “invece vedono la possibilità di combinare questo reddito con lavori poco pagati o pagati in modo incerto, irregolari e tuttavia interessanti, piacevoli in quanto tali o utili in termini di formazione, inclusi i tirocini, o che corrispondano ai talenti e alle vocazioni del lavoratore” (Van Parijs, Philippe, 2018).

Se la “funzione diretta e naturale dell'azione e della tutela sindacale è ridurre l'asimmetria nel rapporto di lavoro”(Baglioni, 2009, p. 11), il suo metodo dominante di regolazione del mercato del lavoro nell'era fordista-taylorista era la “contrattazione collettiva (multi-employers bargaining) che aveva il grande vantaggio di ridurre i problemi di legittimazione e di consenso tendendo conto delle differenze fra settori economici, zone geografiche , figure professionali e anche singole imprese” (Regini, 2003, p. 87).

Inoltre, si riconosce che l'azione sindacale è stata in grado, in alcune circostanze, di compensare i fallimenti del mercato e migliorare l'efficienza del sistema produttivo. Questo è stato ottenuto imponendo per esempio l'adozione di standard minimi di tutela dei lavoratori. Infatti, l'azione sindacale imponendo standard minimi di tutela dei lavoratori ha spinto le imprese a diventare più efficienti ed a stimolare la crescita economica con l'aumento dei livelli salariali (ruolo distributivo), che ha favorito i maggiori consumi aggregati (Regini, 2003, p. 98).

Questo tentativo di cambio di paradigma che pone la persona e la qualità del lavoro però non ha trovato corrispondenza nella nuova riorganizzazione del lavoro. Si è osservata invece una tendenza verso una minore centralizzazione nella contrattazione, il che ha portato ad un ampliamento del divario tra i lavoratori con basso potere di mercato (outsider) e quelli con maggiori potenzialità contrattuali (insider). “Questi ultimi, spesso definiti anche come "resource-rich" nella letteratura americana, che hanno visto aumentare le loro opportunità di agire autonomamente senza necessariamente fare affidamento su una rappresentanza collettiva degli interessi” (Regini, 2003, p. 93).

Di fronte a questi scenari l'interpretazione delle direzioni di mutamento del declino o della tenuta del ruolo del sindacato e delle relazioni industriali sono state diverse (Regini, 2003, p. 88).

Per alcuni osservatori si può delineare una tendenza verso forme di regolazione unilaterale che hanno in animo la volontà di andare verso un modello che privilegia la discrezionalità manageriale in azienda e sul mercato del lavoro. Questa tendenza si esplica mediante la riduzione degli spazi della regolazione congiunta del lavoro, addirittura interpretandola *come un'offensiva contro i sindacati* che limitano l'azione aziendale (Standing, 1997).

Per altri invece le imprese essendo consapevoli della cooperazione attiva dei propri dipendenti al punto da non poterli più classificare come forza-lavoro, con una accezione che ricorda il comando ed il controllo, ma piuttosto come *risorse umane* funzionali al raggiungimento degli obiettivi aziendali e quindi da valorizzare. Per questo motivo il sindacato ritrova il suo ruolo come organo di consultazione o addirittura come organo di co-determinazione in quanto i dipendenti possono partecipare e quindi identificarsi con le sorti dell'azienda (Regini, 2003, p. 90).

Di fronte a queste due interpretazioni che vedono comunque un declino *inevitabile* per i sindacati altre evidenze empiriche si riferiscono a fenomeni di forme “negoziali differenti che implicano lo stesso dimensioni collettive della rappresentanza di interessi, benché ad un livello inferiore di encompassingness” (Regini, 2003, p. 91).

Nonostante la contrattazione individuale possa essere attraente per alcune imprese e lavoratori qualificati, le asimmetrie di potere nel mercato del lavoro rendono ancora conveniente la contrattazione collettiva come un modo efficace per soddisfare le esigenze e le richieste dei lavoratori. La contrattazione collettiva, grazie alla sua capacità di produrre, “attraverso le soluzioni ai problemi in modo aggregato, norme condivise grazie all'esistenza di associazioni di interessi ben rappresentativi e ben organizzati” e può essere ancora vista come un meccanismo che può contribuire a equilibrare il potere di trattativa tra le parti (Regini, 2003, p. 93).

Le tendenze, sempre più in aumento, verso soluzioni di tipo individuale che tentano di scavalcare il ruolo dei rispettivi rappresentanti, sono piuttosto aspetti di “tipo culturali o strutturali da ricercare in dirigenti aziendali connotati da stile forte ed autoritario o da quei dipendenti più qualificati e con maggior potere di mercato ma sempre meno interessati ai temi distributivi” (Regini, 2003, p. 93).

La trasformazione quindi del mondo del lavoro ha come conseguenze la frammentazione (Friedmann, 1955) o addirittura la multi-segmentazione dei mondi del lavoro giungendo a definire questa tendenza come “*politeismo dei lavori*” (Revelli, 2001, p. 138).

Il cambiamento in un contesto economico molto più dinamico vede nuovi processi di ristrutturazione delle imprese forieri di contraddizioni sia nelle strategie di sfida al cambiamento attraverso un intenso e generalizzato sviluppo del capitale umano (*via alta*) sia nelle strategie di delocalizzazione all'uso competitivo del lavoro straniero irregolare (*via bassa*) o il ricorso a tecnologie in ottica di *labor saving* (Negrelli, 2013a, p. XIII).

Il grado di avanzamento dipende “da quanto e come questi nuovi e/o diversi mondi del lavoro siano presenti nello spazio e nel tempo e nelle diverse aree e con differenti gradi di maturità ma dipende soprattutto dalla natura dei sistemi socioeconomici, ovvero dai meccanismi istituzionali e dai relativi tipi di regolazione sociale che caratterizzano i rispettivi modelli di capitalismo” (Negrelli, 2013a, p. Introd. VIII).

Si può delineare comunque una generale tendenza alla minimizzazione del ruolo sindacale ed alla riduzione della protezione del lavoro. Alcuni la definiscono come “*accerchiamento*” (Baglioni, 2009), altri come “*convergenza neoliberale*” (Baccaro & Howell, 2011) dove pur in presenza di politiche economiche e di istituzioni regolatrici delle relazioni industriali, apparentemente diverse tra conservatori e progressisti, in realtà tutte muovono sotto la pressione e nella logica delle economie di mercato tendenti a contenere le dinamiche dei salari, a rivedere i sistemi di protezione legislativa del lavoro e dei sistemi di welfare (Cella, 2012, p. 34).

A livello globale emergono delle diversità di potere dei sindacati a seconda delle tradizioni storiche e della loro tipologia (sindacato centralizzato, di categoria, locale o aziendale), a seconda della capacità

di rappresentare nuove categorie professionali o in competizioni con altre forme di rappresentanza. La frammentazione dei lavori combinata con l'opportunità dei *free rider* cioè coloro che pur non essendo iscritti al sindacato ne godono dei vantaggi derivanti dalla contrattazione collettiva (Oliver, 1993) provoca complessivamente una debolezza che si esprime in termini quantitativi attraverso riduzione dei tassi di sindacalizzazione (densità sindacale) nei vari paesi misurati convenzionalmente come il rapporto tra il numero di lavoratori iscritti al sindacato ed il totale degli occupati (Negrelli, 2013b, p. 33).

Questo processo che ha come risultato il fenomeno dell'individualizzazione nel contesto lavorativo, sebbene possa portare a un senso di autonomia apparente, spesso sfocia in una maggiore flessibilità richiesta ai lavoratori, rendendoli in qualche modo più suscettibili alle esigenze del mercato e dell'impresa. In tal senso diventano più *oggetti* che *soggetti* in quanto utilizzati per il lavoro piuttosto che come agenti autonomi (Crouch, 2012, p. 55). La rappresentanza sindacale viene percepita in modo diverso a seconda della propria appartenenza sociale. Se da un lato l'industria perdeva occupati a favore del settore dei servizi, la copertura sindacale continuava a privilegiare soprattutto il settore pubblico, che era visto come settore corporativo, protetto e tutelato, restando in gran parte esclusa dalla rappresentanza e dalla copertura sindacale una gran parte del settore dei servizi privati. "Tale concentrazione di iscritti nel settore pubblico rischia di creare tensioni fra il sindacato da una parte, i lavoratori del settore privato ed i cittadini dall'altra" (Crouch, 2012, p. 61).

2.4 Il futuro della rappresentanza e tutela del lavoro secondo l'International Labour Office.

Questo fenomeno preoccupa anche l'ILO (International Labour Office) che vede nella libertà di associazione e riconoscimento effettivo del diritto di contrattazione collettiva il primo pilastro fondamentale -*core labour standard* per il raggiungimento di ogni altro diritto sociale (Borzaga & Mazzetti, 2019, p. 450).

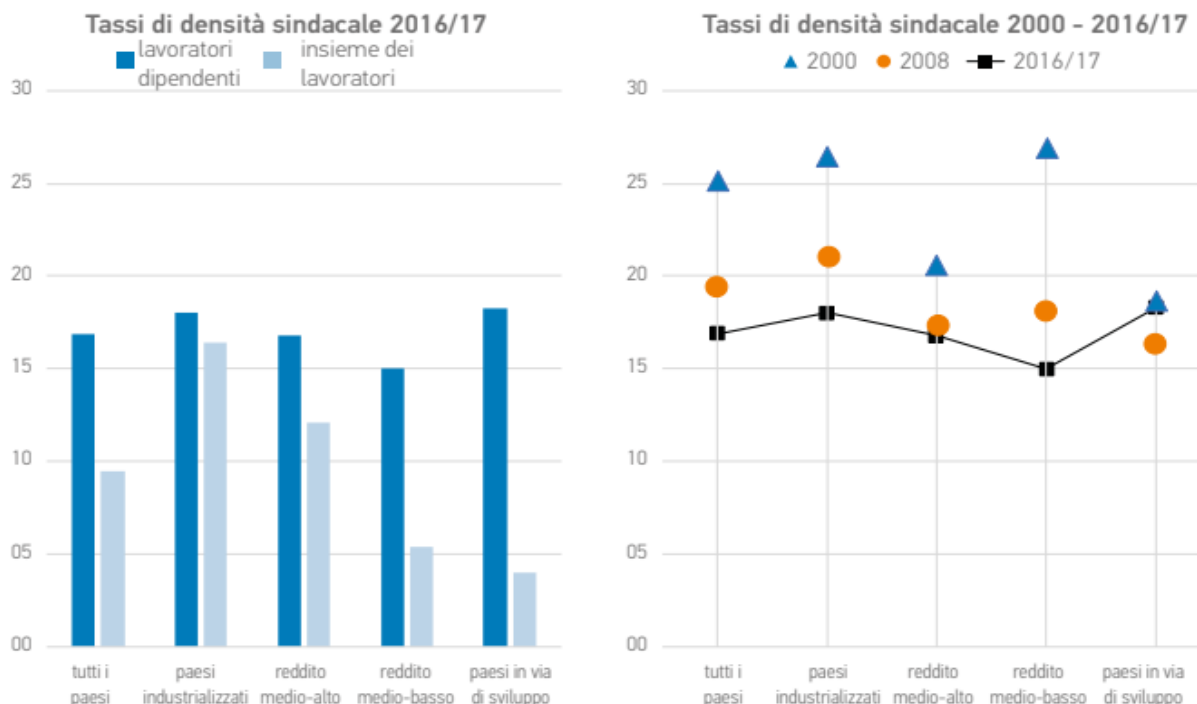
L'azione sindacale non è solamente un insieme di vertenze, contrasti ed accordi ma opera verso quella ripartizione di costi e vantaggi per il singolo e per le parti implicate nel processo produttivo che fa da sfondo al concetto di equità. L'azione sindacale dovrebbe svolgersi sia su un orizzonte di *equità aggiuntiva* di breve periodo intendendo quella promozione di tutela dei lavoratori che hanno basse qualità professionali o che sono in una situazione di squilibrio di potere, sia su un orizzonte di *equità prospettica* di lungo periodo per facilitare condizioni più strutturali rivolte al futuro concorrendo quindi non solo nell'affermazione del bene comune ma in un'ottica più generale di correzione delle disuguaglianze esercitando "quindi una tutela composta da un intreccio di interessi e solidarietà" (Baglioni, 2009, Introduzione, pp. 11-29).

Nella recente ricerca del 2020 commissionata a Jelle Visser, accademico olandese, da parte dell'ILO è stato rinnovato il data-base sulla sindacalizzazione nel mondo. Questa ricerca dell'ILO ha il compito di tratteggiare "un ritratto globale che attraversa le tendenze in atto nei diversi continenti, senza limitarsi ai paesi occidentali che pure hanno tradizionalmente costituito la culla elettiva di questi studi" (Carrieri, 2021, p. 325).

Da una prima sintesi dalla ricerca emerge che, con i dati ILO del 2018, su 2,2 miliardi di persone occupate solo un lavoratore occupato su dieci aderisce ad un sindacato e solo un lavoratore formale su sei si iscrive ad un sindacato. Le ragioni sono da ricercare nel calo, ormai trentennale, di iscrizioni nei paesi più industrializzati e nella difficoltà di comparazione dei dati con la tipologia di lavoro nei paesi più poveri dove difficilmente un lavoratore ha uno status normale di dipendente rendendo necessaria un confronto sul totale della forza lavoro (Visser, 2021, p. 14).

Sotto il profilo metodologico la ricerca divide quattro gruppi di paesi con diversi livelli di sviluppo misurati come prodotto interno lordo giungendo a negare correlazione tra i tassi di sindacalizzazione e ricchezza del paese (cfr. grafico 1).

Grafico 1: Livelli di sindacalizzazione per gruppi di paesi (livello di reddito), 2000–2016/17.



Nota: paesi sviluppati (in media oltre 52 paesi), paesi a reddito medio-alto (37 paesi, esclusa Cina, Cuba e Bielorussia), paesi a reddito medio-basso (38 paesi) e in via di sviluppo (19 paesi). I dati sulla sindacalizzazione sono medie ponderate per ciascun gruppo di paesi.

Fonte: i dati di tutte le figure e tabelle presenti in questo documento sono stati calcolati dall'autore sulla base dei dati IRData (<https://www.ilo.org/ilostat/irdata>) e del database ICTWSS (<http://uva-aias.net/en/ictwss>).

Grafico 1: Livelli di sindacalizzazione per gruppi di paesi (livello di reddito).

fonte: (Visser, 2021, p. 15).

Dai calcoli di Visser (Tabella 1) i sindacati nei paesi sviluppati tra il 2000 e il 2017 hanno perso 24 milioni di iscritti mentre negli altri gruppi di paesi dopo un calo fino al 2008 hanno guadagnato circa 11 milioni di iscritti confermando complessivamente il calo nei paesi sviluppati e a reddito medio basso.

Tabella 1: Tassi di sindacalizzazione in 18 regioni del mondo.

| Regione | Paesi | Appartenenza sindacale (in migliaia) | | | | | Densità sindacale (in %) | |
|--------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|-----------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|------|
| | | 2 | 3 | 4 | | | 5 | 6 |
| | | | | Tutti (§) | Lavoratori indipendenti | Lavoratori dipendenti | | |
| | | 2016 | 2016 | 2016 | 2000-08 | 2008-16 | 2016 | 2016 |
| Africa meridionale | 10 | 6.044 | 429 | 5.615 | -570 | 684 | 11,4 | 24,9 |
| Africa occidentale | 15 | 6.533 | 542 | 5.562 | -570 | 170 | 5,3 | 11,6 |
| Africa orientale | 10 | 4.609 | 2.278 | 2.331 | 260 | 395 | 4,0 | 14,1 |
| Africa del Nord | 4 | 11.083 | .. | 11.083 | 497 | 4.016 | 22,7 | 33,9 |
| Paesi arabi | 10 | 1.137 | 102 | 1.035 | 471 | -414 | 3,3 | 5,0 |
| America del Nord | 2 | 19.343 | 87 | 19.256 | 211 | -1.020 | 11,4 | 12,2 |
| America centrale e Caraibi | 15* | 6.720 | 243 | 6.477 | 634 | 316 | 8,9 | 13,0 |
| America del Sud | 10 | 28.020 | 5.705 | 22.316 | 2.658 | 4.121 | 15,0 | 20,1 |
| Cina | 1 | 302.000 | .. | 302.000 | 108.556 | 89.829 | 38,9 | 42,6 |
| Asia orientale | 16 | 354 | .. | 16.354 | -751 | 308 | 15,4 | 18,2 |
| Asia sud-orientale | 2 | 19.229 | 79 | 19.181 | -3.092 | 2.545 | 6,7 | 12,4 |
| Asia meridionale | 6 | 18.780 | 2.914 | 15.867 | 2.892 | 2.969 | 2,9 | 11,6 |
| Asia occidentale | 7** | 6.430 | 67 | 6.362 | -424 | -184 | 9,0 | 14,3 |
| Europa orientale e centrale | 10*** | 26.823 | 569 | 26.254 | -18.479 | -9.944 | 22,4 | 24,5 |
| Europa sud-orientale e Balkani | 10 | 3.204 | 27 | 3.177 | -532 | -1.421 | 16,5 | 21,5 |
| Europa meridionale | 6 | 10.494 | 920 | 9.573 | 1.223 | -835 | 21,0 | 24,4 |
| Europa occidentale | 9 | 21.067 | 510 | 20.557 | -1.847 | -1.253 | 17,0 | 19,1 |
| Europa settentrionale | 5 | 7.902 | 488 | 7.413 | -121 | 17 | 60,7 | 63,2 |

Nota: nessun dato disponibile; (§) esclusi i pensionati e i membri disoccupati; * esclusi Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti e Yemen; ** esclusi Cuba, Haiti e Jamaica; *** esclusi di Iran, Afghanistan, Tajikistan, Turkmenistan e Uzbekistan, **** esclusi della Bielorussia

Tabella 1: Tassi di sindacalizzazione in 18 regioni

fonte: (Visser, 2021, p. 16)

Dalla tabella emerge il divario della densità sindacale tra i lavoratori altamente sindacalizzati dell'Europa settentrionale ed il livello estremamente basso dei lavoratori dei Paesi arabi, la crescita sindacale nei paesi dell'Africa del Nord a seguito delle primavere arabe del 2011 e del Sud America. Nella ricerca viene messa in risalto il ridimensionamento degli occupati nel settore manifatturiero combinata con il ricorso sempre più intenso alle forme di subappalto e di esternalizzazione riducendo le politiche a favore del lavoro, cioè quelle norme sostanziali e procedurali che avevano regolato il panorama contrattuale, prima fra tutte le procedure che avevano facilitato come metodo prevalente delle relazioni industriali la contrattazione collettiva (Feltrin, 2021, p. 334).

Per quanto riguarda la composizione dei lavoratori del settore manifatturiero dei paesi in via di sviluppo ma anche in paesi molto grandi quali la Cina, il Brasile e l'India si assiste a quel processo chiamato *deindustrializzazione precoce* che nel giro di pochi decenni sta spostando rapidamente verso il settore dei servizi con professioni scarsamente retribuite e bassa produttività a discapito del settore industriale ostacolando la crescita e ritardando la convergenza con le economie avanzate (Rodrik, 2016) "indebolendo quel meccanismo che in passato ha aiutato le persone ad apprendere ed a diffondere nuovi metodi di lavoro ed aumentare la produttività ed il reddito" (Visser, 2021, p. 18).

La ricerca si pone anche la domanda di quanto attribuire le cause del ridimensionamento sindacale al fenomeno della deindustrializzazione e quanto al processo della diminuzione degli iscritti svolgendo un'indagine controfattuale ipotizzando tassi di sindacalizzazione fissati al 1980 in comparazione ai vari settori economici.

Dall'analisi (cfr. tabella 2) emerge come il calo di circa il 25%, pari a circa quasi 20 milioni, degli iscritti tra 1980 e il 2016 sia imputabile ad un terzo all'aumento della terziarizzazione dell'industria ed a circa un terzo al calo degli iscritti nei posti di lavoro rimasti. Più in profondità si sottolinea come i fenomeni non sono stati così omogeni. In alcuni paesi europei, tra cui l'Italia, Belgio, Danimarca e Svezia, il calo è dovuto alla deindustrializzazione compensato però in alcuni casi anche da un aumento di iscritti nel settore dei servizi. In altri paesi invece, che hanno visto una crescita del settore industriale quali Australia e Canada, si constata comunque una diminuzione selettiva della *membership*. Nel caso invece degli Stati Uniti invece si parla di crisi generalizzata del movimento sindacale.

Tabella 2: Andamento dell'adesione sindacale (in migliaia) dal 1980.

| | Tutti i settori | | Industrie estrattive e manifatturiere | | | Servizi |
|---------------|-----------------|---------------|---------------------------------------|---|---|-------------|
| | 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | migliaia | % | migliaia | per diminuzione dei posti di lavoro (%) | per diminuzione dei lavoratori nei tipi di lavoro (%) | migliaia |
| Australia* | -1.021 | -39,8% | -573 | +15% | -115% | -448 |
| Austria | -449 | -31,1% | -462 | -18% | -82% | +13 |
| Belgio | 412 | +25,0% | -350 | -71% | -29% | +726 |
| Canada | 1.042 | +30,7% | -504 | +5% | -105% | +1.546 |
| Danimarca | 128 | +8,0% | -378 | -54% | -46% | +506 |
| Finlandia** | -207 | -13,5% | -228 | -45% | -55% | +22 |
| Francia | -1.307 | -34,7% | -846 | -42% | -58% | -524 |
| Germania*** | -5.719 | -47,8% | -4.380 | -34% | -66% | -1.309 |
| Irlanda | -54 | -10,9% | -80 | -9% | -91% | +36 |
| Italia | -1.118 | -15,6% | -1.238 | -57% | -43% | +120 |
| Paesi Bassi | -315 | -20,8% | -348 | -34% | -66% | +32 |
| Norvegia | 312 | +33,3% | -117 | -18% | -82% | +429 |
| Portogallo | -864 | -59,2% | -373 | -23% | -77% | -491 |
| Spagna | 1.088 | +98,0% | +84 | +30% | +70% | +1.024 |
| Svezia | -161 | -5,2% | -619 | -57% | -43% | +530 |
| Svizzera | -165 | -19,4% | -208 | -37% | -63% | +43 |
| Regno Unito | -5.675 | -47,7% | -4.521 | -41% | -59% | -1.154 |
| Stati Uniti | -5.278 | -26,3% | -4.760 | -10% | -90% | -519 |
| Totale | -19.414 | -25,3% | -20.002 | -33% | -67% | +588 |

Fonte: Nota: * dal 1982; ** dal 1989; *** dal 1991.

Tabella 2: Andamento dell'adesione sindacale (in migliaia) dal 1980.

fonte: (Visser, 2021, p. 21).

Nella stessa ricerca si individua un'altra sfida per i sindacati: la pervasività dell'economia digitale (tra cui l'intelligenza artificiale, l'automazione e l'implementazione della robotizzazione) con la sua capacità di trasformazione del lavoro e delle relazioni industriali e le asimmetrie che creano "divario sociale tra lavoratori con occupazioni stabili e retribuite da una parte e le persone senza occupazione, i lavoratori instabili, mal pagati e precari dall'altra" (Visser, 2021, p. 5).

La digitalizzazione riduce ma anche crea posti di lavoro modificando la composizione delle tipologie richieste di lavoratori. L'adesione sindacale è normalmente più alta per i lavoratori con le qualifiche alte mentre è più bassa nei lavoratori addetti alle vendite o impiegati in occupazioni elementari. Tuttavia, si registra un calo generalizzato in entrambi i livelli pur con velocità diverse a seconda dei paesi.

Per quanto riguarda invece l'aspetto demografico (grafico 2) viene messo in luce come i giovani che hanno sostituito i lavoratori anziani maggiormente sindacalizzati o si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro abbiano un livello di adesione e partecipazione attiva che varia a seconda dei paesi e della diversità di entrata nel mondo del lavoro.

Se l'accesso al mondo del lavoro avviene attraverso un sistema di formazione professionale duale studio-lavoro o se si viene assunti con contratti a tempo indeterminato il sindacato ha ancora un potenziale potere attrattivo. Viceversa, i giovani più esposti ai lavori precari ed occasionali, temporanei o a tempo parziali hanno forti difficoltà nel riconoscere nel sindacato un potere di rappresentanza e di tutela dei loro interessi. Nella ricerca Visser avverte come l'adesione dei giovani sia un problema di fondo in quanto l'adesione al sindacato avviene nei primi anni di attività lavorativa, in caso contrario *molto probabilmente non la faranno mai* (Visser, 2021, p. 24).

Grafico 2: Tassi di sindacalizzazione nella popolazione compresa tra 16 e 25 anni .

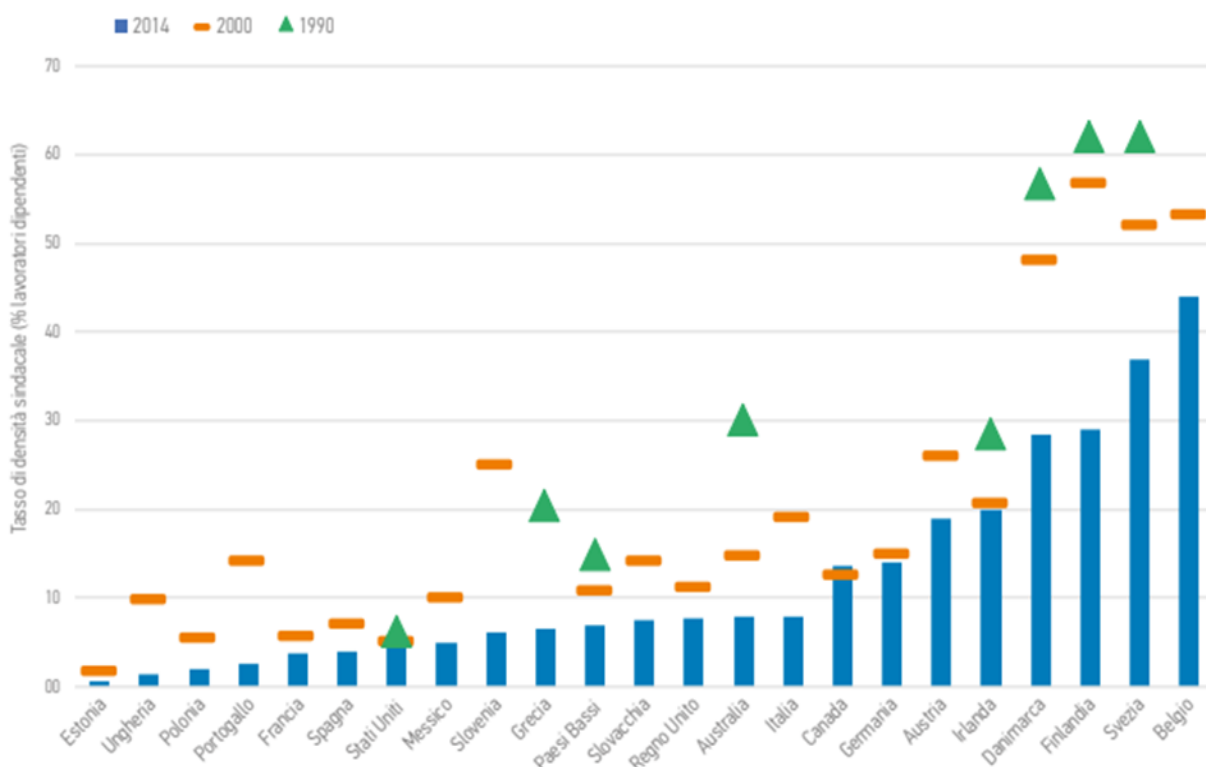


Grafico 2: Tassi di sindacalizzazione nella popolazione compresa tra 16 e 25 anni.

fonte: (Visser, 2021, p. 23).

La ricerca non dispone di dati per quanto riguarda il ricambio generazionale nei paesi in via di sviluppo e nei paesi emergenti.

L'indagine prosegue analizzando altri fattori quali i flussi migratori verso i paesi a più alto reddito che si sono intensificati negli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso.

In America Settentrionale, in Europa occidentale e nel Sud Est asiatico le organizzazioni sindacali accolgono i lavoratori stranieri sostenendo i diritti degli immigrati e della loro regolarizzazione considerando questo anche un sistema efficace di protezione del mercato del lavoro. In alcuni paesi quali la Danimarca e la Svezia l'adesione ai sindacati in quanto gestori delle forme di assicurazione contro la disoccupazione è fortemente influenzata dai cambiamenti politici a sostegno delle loro iniziative. Inoltre, la ricerca afferma che un altro fattore di appartenenza al sindacato è dato dalle pregresse esperienze dei lavoratori stranieri nei loro paesi di origine. Rimane comunque il fatto che dalla lettura dei dati seppur parziali, il tasso di sindacalizzazione, anche per i lavoratori stranieri, è diminuito (Visser, 2021, p. 29).

Un altro particolare accento della ricerca è stato posto anche ai sindacati nell'economia informale cioè quella che ILO definisce: *insieme delle attività economiche dei lavoratori e delle unità economiche che sono -di fatto o di diritto - non coperte o non sufficientemente coperte da accordi formali* (ILO, Raccomandazione n. 204, 2015).

Sono attività svolte da singoli membri della famiglia o da più membri della stessa o di diverse famiglie. Tipicamente, operano a un basso livello di organizzazione, su piccola scala e con poca o nessuna divisione tra lavoro e capitale come fattori di produzione.

Oltre il 60% della popolazione occupata mondiale si guadagna da vivere nell'economia informale. L'informalità esiste in tutti i paesi indipendentemente dal livello di sviluppo socioeconomico, sebbene sia più diffusa nei paesi in via di sviluppo. I 2 miliardi di donne e uomini che si guadagnano da vivere nell'economia informale sono privati di condizioni di lavoro dignitose. I dati dimostrano che la maggior parte delle persone entra nell'economia informale non per scelta, ma come conseguenza della mancanza di opportunità nell'economia formale e dell'assenza di altri mezzi di sostentamento (International Labour Office, 2018).

Questa tipologia di lavoratori è particolarmente esposta a varie tipologie di rischio quali lo sfruttamento, le diverse forme di molestie, estorsioni o crimini, l'essere soggetti a rischi sanitari.

La maggior parte guadagna meno di 2 dollari al giorno, hanno poche possibilità di scelta, mancano di opportunità di formazione, hanno poca influenza sulle decisioni che influenzano la loro vita. *Gran parte delle vittime di questo deficit di uguaglianza sono donne che con redditi più bassi, minori capitali e competenze vedono statisticamente ridotta la possibilità di diventare imprenditrici e permettere la conciliazione lavoro e famiglia* (Bertoncello & Cagnin, 2015, p. 609).

Nella ricerca di Visser viene citato un studio (Chen et al., 2014) che si focalizza su tre gruppi particolarmente importanti di lavoratori informali cioè i lavoratori a domicilio, gli addetti alla raccolta dei rifiuti e i venditori ambulanti di dieci città in quattro paesi (India, Ghana, Perù, Thailandia) che sono soggetti alla punibilità della legge ma la stessa non garantisce loro adeguata protezione sociale. Inoltre si sottolinea nella ricerca che molti lavoratori del settore informale risultano esclusi o sottorappresentati nei processi decisionali in quanto *non godono del diritto di associazione e della contrattazione collettiva* (Visser, 2021, p. 35).

Questa mancanza di organizzazione impedisce ai soggetti di accedere a forme di tutela socio-previdenziali, al diritto al lavoro in sicurezza e alla tutela della salute rendendo vana ogni pressione sui policy makers (Bertoncello & Cagnin, 2015, p. 608).

Viene altrove sottolineato che l'importanza di organizzare i lavoratori del settore informale non è riconosciuta allo stesso modo da tutte le sezioni sindacali. I motivi sono da ricercare nella percezione confusa e contraddittoria del settore informale da parte dei sindacati che lo considerano un fenomeno

difficile da organizzare e transitorio e dalla necessità di utilizzare le scarse risorse per il solo settore formale. Si sostiene che il settore informale è un settore in crescita e l'organizzazione di questi lavoratori dovrebbe essere una priorità per il movimento sindacale a livello nazionale e internazionale (Gallin, 2001, p. 531).

L'ILO, che è particolarmente impegnata nella promozione del *decent work*, ovvero di un lavoro dignitoso e produttivo, in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità, ha elaborato una strategia che è stata introdotta con la redazione della Raccomandazione n. 204 del giugno 2015 intitolata *Transizione dall'economia informale all'economia formale* (ILO, Raccomandazione n. 204, 2015) che diventa di fondamentale importanza in quanto perfettamente sinergica all'ottavo *sustainable development goal* dell'Agenda 2030 adottata nello stesso anno dal titolo *Decent work and economic growth in merito al quale assume carattere centrale lo sviluppo materiale tramite il progresso sociale e la protezione dei diritti dei lavoratori con il superamento della piaga della povertà estrema e il riconoscimento di condizioni di lavoro dignitose* (Borzaga & Mazzetti, 2019, p. 463).

Nella raccomandazione c'è una presa d'atto dell'eterogeneità e quindi delle difficoltà di inquadrare e definire il fenomeno in riferimento ai soggetti, agli status occupazionali, alle dimensioni delle imprese coinvolte, ai posti di lavoro abituali e tutto ciò che può facilitare l'avvio di quel processo associativo e partecipativo sindacale che è *il primo passo verso il dialogo sociale e lo sviluppo di soluzioni che tengano conto dei fattori di contesto* (Bertoncello & Cagnin, 2015, p. 608).

Negli anni ci sono state esperienze di successo che hanno visto, sia le organizzazioni sindacali che datoriali, coinvolgere i soggetti dell'economia informale (che possono essere sia lavoratori autonomi per conto proprio o imprese familiari, lavoratori retribuiti in imprese informali, lavoratori non retribuiti in imprese familiari, lavoratori occasionali senza datore di lavoro fisso, lavoratori in subappalto collegati ad imprese informali e lavoratori in subappalto collegati ad imprese formali) (Gallin, 2001, p. 537) attraverso l'estensione dei sindacati tradizionali con l'inclusione di lavoratori del settore informale o la creazione di nuovi sindacati creati specificatamente per identificare e rimuovere *le cause dell'informalità al fine di favorire le transizioni verso la formalità* (Bertoncello & Cagnin, 2015, p. 608).

Per alcuni invece poiché la causa della decostruzione del settore formale è da ricercarsi in quella planetaria tendenza di deregolare il mercato del lavoro, decentrando e subappaltando tutte le possibili attività della catena globale della produzione spostando sul lavoratore la responsabilità del reddito generando assenza di diritti e protezione sociale per coloro che sono coinvolti, *il problema non è formalizzare l'informale ma proteggere i non protetti* (Gallin, 2001, p. 536).

La ricerca dell'ILO inoltre affronta anche il tema di come alcuni fattori quali la struttura e l'efficacia della contrattazione collettiva, la rappresentanza sindacale sui luoghi di lavoro, il coinvolgimento dei sindacati in programmi di assistenza e assicurazione contro la disoccupazione possano influenzare il tasso di sindacalizzazione.

Metodologicamente la ricerca adotta il criterio circa la copertura della contrattazione collettiva considerando come :

- un processo centralizzato quando il contratto derivante dagli accordi con le associazioni dei datori di lavoro sviluppa i suoi effetti per almeno due terzi delle aziende;
- un processo decentralizzato quando copre meno di un terzo delle aziende;
- un processo di media centralizzazione le situazioni residuali.

Dalla ricerca emerge che la centralizzazione consentendo la definizione dei salari all'intero settore di riferimento ed estendendo il vincolo a tutti i datori di lavoro permette al sindacato di ottimizzare i suoi sforzi e le sue pressioni. Sarà sufficiente, infatti, presidiare e mobilitare i lavoratori delle grandi imprese di riferimento con il rischio però che si crei un divario nell'adesione sindacale nelle piccole imprese. Per Visser questo spiega perché *ci sia una più forte correlazione tra centralizzazione e copertura della contrattazione collettiva* ($r_{cent/cov} = 0.78$) *rispetto alla correlazione tra centralizzazione della contrattazione e adesione sindacale* ($r_{cent/dens} = 0.51$) (Visser, 2021, p. 47).

Un altro aspetto analizzato è il riconoscimento nel luogo di lavoro dei rappresentanti sindacali.

La regolamentazione del riconoscimento sindacale varia da paese a paese. In alcuni paesi il riconoscimento va negoziato azienda per azienda come negli Stati Uniti o nel regno Unito, in altri come la Germania o Austria il riconoscimento avviene per legge o per accordi a livello nazionale come in Scandinavia. Dalla ricerca emerge “una forte correlazione tra il riconoscimento della rappresentanza sindacale ed il tasso di densità sindacale” ($r_{access} = 0.69$) (Visser, 2021, p. 47).

Un'altra forte correlazione viene evidenziata tra la partecipazione dei sindacati ai sistemi di assicurazione sanitaria e contro la disoccupazione e i livelli di sindacalizzazione ($r_{ins} = 0.67$).

Queste garanzie istituzionali all'attività sindacale sono state combinate in un unico indice giungendo ad affermare che esiste una buona correlazione tra l'indice di sostegno istituzionale ai sindacati con il tasso di densità sindacale ($R^2_{index} = 0.62$) come da grafico sotto riportato.

Grafico 3: Garanzie istituzionali all'attività sindacale e tassi di sindacalizzazione 2016/2017

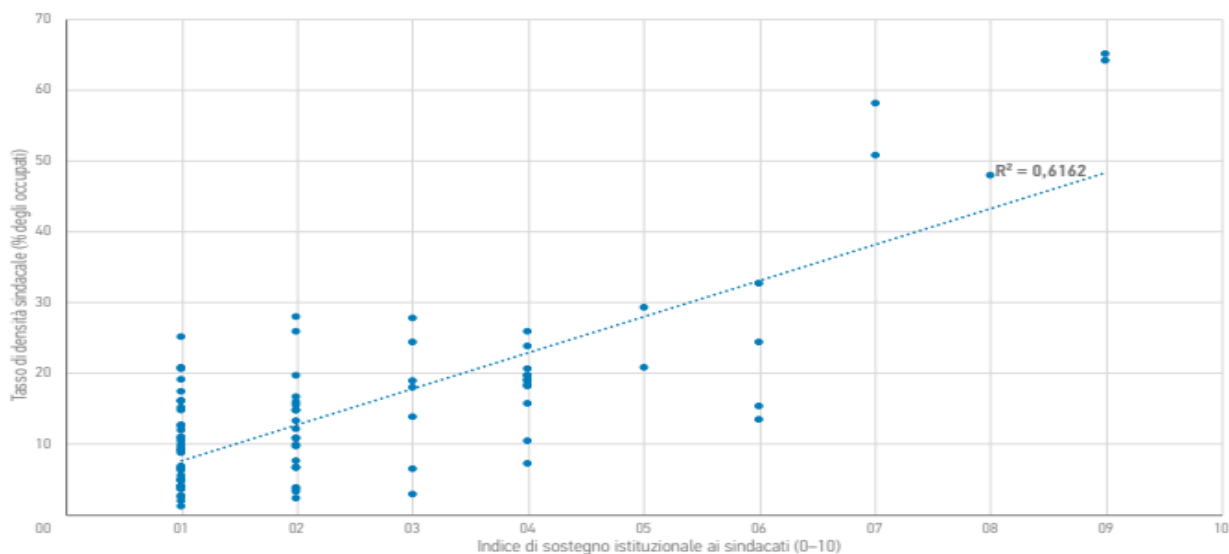


Grafico 3: Garanzie istituzionali all'attività sindacale e tassi di sindacalizzazione 2016/2017

fonte: (Visser, 2021, p. 48)

La ricerca si conclude proponendo quattro scenari per quanto riguarda il futuro dei sindacati.

- a) *emarginazione*, cioè un'ipotesi pessimistica dove la tendenza al declino si consoliderà inesorabilmente mettendo a rischio l'esistenza stessa del movimento sindacale relegandolo a ruoli sempre più marginali completando quel “processo di liberalizzazione dei movimenti e di svincolo del capitale dalla sua dipendenza dal lavoro, dagli stati nazionali e dagli obblighi internazionali” (Feltrin, 2021, p. 334).

Per alcuni la tendenza al declino nel lungo termine del ruolo dei sindacati si può rappresentare graficamente con una curva ad U rovesciata come nel grafico 4 sotto riportato (Donado & Walde, 2012, p. 1004).

Grafico 4: La forma a U invertita della densità sindacale dal 1880 al 2008 in paesi selezionati OCSE

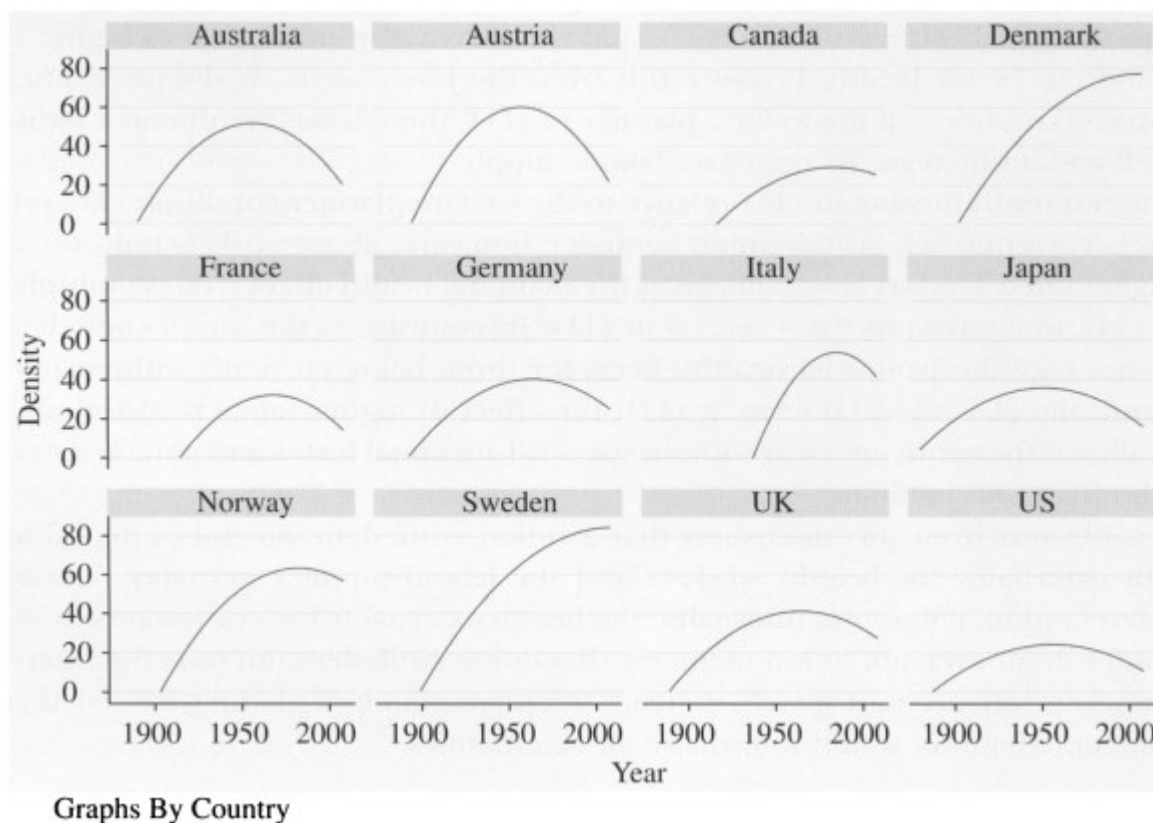


Grafico 4 La forma a U invertita della densità sindacale dal 1980 al 2008 in paese selezionati OCSE

fonte: (Donado & Walde, 2012, p. 1004)

Secondo questo scenario “seguirà un calo della copertura della contrattazione collettiva e la crescita salariale raggiungerà i minimi storici” (Visser, 2021, p. 51).

- b) *dualizzazione*, cioè uno scenario che vede aumentare il divario tra i lavoratori delle grandi aziende, che hanno alte qualifiche, con competenze elevate e contratti a tempo indeterminato ben rappresentati e tutelati dai sindacati tradizionali da un lato mentre dall’altro lavoratori reclutati con contratti a termine, facilmente sostituibili e con competenze generiche senza tutela e rappresentanza. In questo scenario si consolida quella tendenza per molti lavoratori all’instabilità e alla precarietà del lavoro. Queste caratteristiche di dualità si possono riscontrare tra lavoratori di grandi e piccole imprese, tra lavoratori temporanei e lavoratori permanenti, tra anziani e giovani.

L’elaborazione di Visser sui dati disponibili per i paesi sviluppati giunge alla conclusione che in media il 62% degli iscritti al sindacato lavora in aziende con oltre 100 dipendenti. La percentuale si riduce al 11% nelle aziende piccole e medie con meno di dieci dipendenti.

Più approfonditamente in alcuni paesi addirittura non esistono organizzazioni sindacali nelle imprese sotto i dieci dipendenti.

Grafico 5: Tassi di sindacalizzazione per dimensione dell'impresa

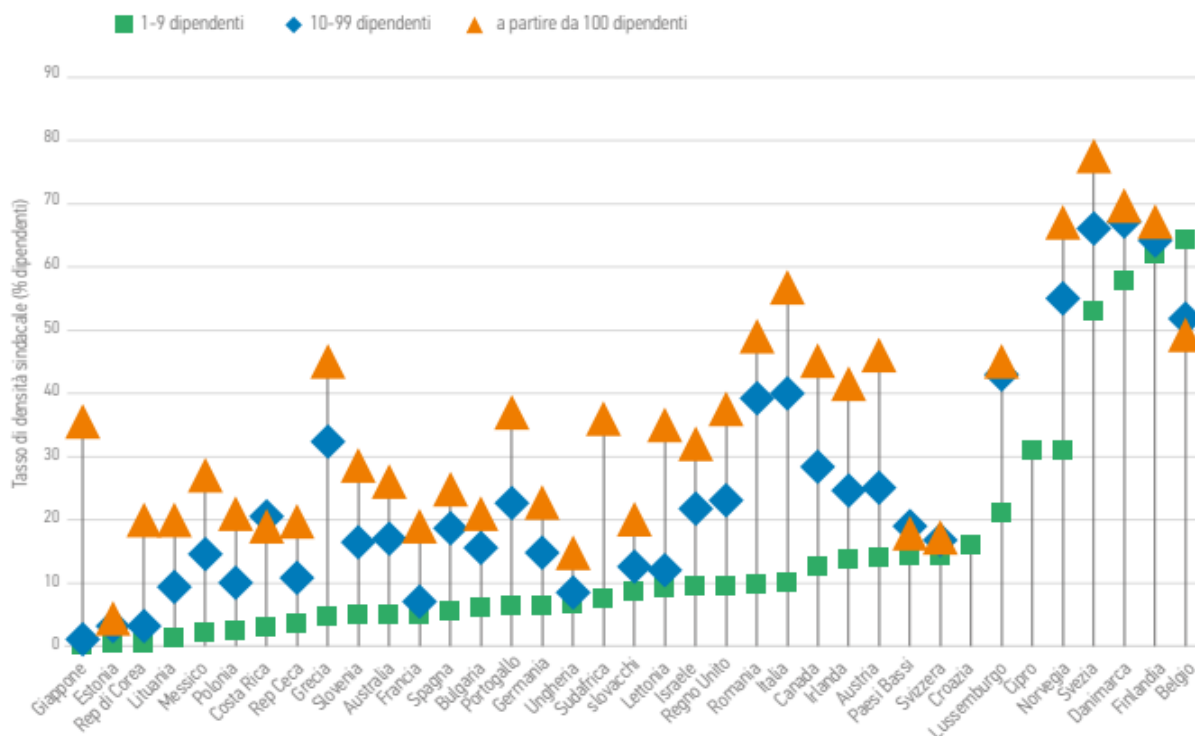


Grafico 5: Tassi di sindacalizzazione per dimensione dell'impresa

fonte: (Visser, 2021, p. 55)

c) *sostituzione*, cioè uno scenario dove i sindacati lasciano gradualmente il posto ad altre forme di azione e di rappresentanza sociale previste dalla legge (garanzia sui salari minimi, organi arbitrali etc.) per esempio fornite dal datore di lavoro basandosi sul coinvolgimento dei lavoratori mediante consultazione e partecipazione degli stessi senza l'intermediazione dei sindacati, oppure da nuovi intermediari (studi legali, uffici di consulenza) (Feltrin, 2021, p. 335)

In questo caso il dibattito tra gli accademici verte su domande tipo: queste nuove forme di tutela e di rappresentanza si sposteranno su una scala abbastanza grande per riempire il vuoto sindacale? Queste nuove forme avranno un potere sufficiente per essere efficaci o i sindacati più tradizionali saranno in grado di ritornare ai livelli degli anni precedenti? (Tapia et al., 2015)

Una prima risposta che si basa su uno studio negli Stati Uniti elaborato dal National Bureau of Economic Research giunge ad una conclusione decisamente negativa sintetizzato nella tabella sottoriportata (Freeman et al., 2005).

Tabella 3: Valutazione delle istituzioni del mercato del lavoro alternative nell'attuazione delle politiche del mercato del lavoro

| Labor market institution | Address the public goods problem? | Lower marginal cost of exercise of rights? | Protect against worker discrimination? | Comments on effectiveness of workplace institution |
|--|-----------------------------------|--|--|--|
| Labor unions (benchmark) | Yes | Yes | Yes | See table 1.2 for empirical results |
| National issue organizations | No | No | No | Agency problems limit role to precedent-setting cases |
| Legal service organizations | No | Partially | No | Agency problems limit role to individual advocacy |
| Other public-interest organizations (e.g., COSH/disabled workers advocacy organizations) | No | Yes | Partially | Largest impact in assisting workers in receiving benefits (e.g., workers compensation) |
| Mandated workplace committees | Yes/No | Yes | Yes/No | Effectiveness is function of nature of the mandate and antecedent conditions in the workplace (e.g., size, workforce turnover) |
| Third-party monitors (e.g., FLSA) | ? | Yes | Partially | Monitors agency relationship with third party and government creates a role as supplementary enforcement resource |
| Alternative dispute resolution systems | No | Yes | ? | Most effective where divergence of private and workplace benefits from exercise of rights is small |

Note: ? = effect unclear.

Tabella 3: Valutazione delle istituzioni del mercato del lavoro alternative nell'attuazione delle politiche del mercato del lavoro

fonte: (Freeman et al., 2005)

Diversa è l'esperienza nel Regno Unito dove le forme istituzionalizzate di comunicazione bidirezionale tra management e dipendenti che vanno oltre il sindacato estendendosi anche verso le forme di rappresentanza non sindacali ed include forme dirette come i gruppi di risoluzione dei problemi sono più che raddoppiate nel giro di 30 anni raggiungendo punte del 58%. Dalle evidenze empiriche inglesi (National Institute Of Economic And Social Research et al., 2021) le forme di rappresentanza alternative al sindacato forniti dal datore di lavoro sono sempre più presenti nei nuovi luoghi di lavoro regolare dove il sindacato è assente o indebolito, mentre la rappresentanza tradizionale del sindacato persiste ancora nei luoghi di lavoro più tradizionali. I lavoratori esposti all'economia informale si rivolgono maggiormente ai centri per lavoratori gestiti da organizzazioni su base comunitaria o da attivisti per i diritti umani (Gomez et al., 2010).

Altre iniziative sociali alternative ai sindacati che investono il genere femminile o settori dove la debolezza del sindacato è più marcata vengono evidenziate da altre ricerche sul tema sottolineando

però “il problema di fondo di quanto tali iniziative possano trasformarsi in organizzazioni permanenti con il potere di negoziare a livello istituzionale o concludere accordi con le parti datoriali” (Visser, 2021, p. 59).

d) *rivitalizzazione* è il quarto scenario ipotizzato dalla ricerca dell’ILO.

In questo scenario si verifica un’inversione di tendenza attraverso strategie di rinnovamento dell’azione sindacale coinvolgendo “anche la nuova forza lavoro instabile dell’economia digitale” (Visser, 2021, p. 60). Per l’ILO la strategia vincente è puntare sui giovani e sulle donne attraverso specifici programmi e campagne a sostegno di questa fascia di lavoratori.

Il riconoscimento dell’alto valore sociale che ancora persiste in gran parte dell’opinione pubblica combinata con la professionalità e le competenze dei sindacalisti durante le trattative contrattuali sono valori che devono essere maggiormente evidenziati per recuperare numero di adesioni.

A questo proposito si sottolinea che alcune esperienze nazionali, non ultima quella italiana, mostrano una capacità di cogliere le trasformazioni del lavoro adeguandosi alla terziarizzazione dell’economia sia sotto il profilo dell’*organizing* con le attività rivolte al reclutamento e al consenso durante le contrattazioni collettive e con la continua verifica del rispetto delle normative anche in sede giudiziaria, sia per quanto riguarda l’attività di *lobbying* a livello di convincimento dei policy maker per ottenere migliori garanzie legislative a favore dei lavoratori e dei cittadini, sia sotto l’aspetto del *servicing* con le attività di servizi con approccio più individuale dentro e fuori i luoghi di “lavoro adeguando il sistema di offerta al mondo del lavoro in prevalenza più femminilizzato, più giovane, più istruito, più mobile, più multiculturale” (Feltrin, 2021, p. 338).

Un altro aspetto della vitalità dei sindacati sono tutte quelle attività svolte in forma paritaria con le organizzazioni imprenditoriali “nell’ambito della formazione, nella previdenza complementare, nella sanità integrativa e dell’integrazione economica in caso di disoccupazione” (Feltrin, 2021, p. 340).

Sia gli scenari più negativi (la marginalizzazione e la sostituzione) sia gli scenari più fiduciosi (la dualizzazione e la rivitalizzazione) evidenziano un problema di fondo e cioè che comunque “esiste e forse cresce una domanda di rappresentanza dei lavoratori che muove dalle contraddizioni della loro vita dentro il lavoro” (Carrieri, 2021, p. 329).

La ricerca svolta da Visser per l’ILO è un importante contributo per una costruzione sistematica di un modello di analisi sul peso e il ruolo della rappresentanza e della tutela dei lavoratori nei differenti paesi al fine di ricostruire una mappa delle quattro fonti principali di potere dei sindacati vale a dire strutturale, organizzativo, istituzionale e sociale (Lehndorff et al., 2017, pp. 9–11) fortemente minacciate da quei processi produttivi ed organizzativi delle imprese guidati da logiche di profitto e riduzione dei costi sociali che hanno esasperato il processo di divaricazione tra sfera economica e dimensione istituzionale del mercato che ha prodotto quei fenomeni di flessibilità ed insicurezza su scala globale che andremo ad analizzare nel prossimo capitolo.

Capitolo 3

Le trasformazioni del mercato del lavoro: dalle flessibilità ai rischi lavoro povero.

Introduzione

Si è visto nel precedente capitolo come per circa 30 anni (1945-1975) i miglioramenti nelle condizioni di lavoro per le classi lavoratrici, l'affermazione e il consolidamento dei diritti, gli accordi di protezione sociale sono stati ottenuti grazie alla combinazione dell'azione sindacale e della massiccia dimensione del settore pubblico generando prosperità attraverso un aumento del potere d'acquisto e all'accesso di un'ampia gamma di beni durevoli di consumo (Breman & van der Linden, 2014, p. 922).

In quegli anni si afferma in Occidente il rapporto di impiego standard (*Standard Employment Relation*) nella sua forma di un contratto che coincide con la vita lavorativa (contratto a tempo indeterminato) all'interno di un quadro di rapporti di lavoro istituzionalizzati (contrattazione nazionale) collegato a forme di sicurezza e prevenzione sociale, ossia con il welfare state, seppur con forti limiti nei confronti delle donne e dei lavoratori migranti (Fumian & Giuntini, 2019, p. 46).

Verso la fine degli anni 70 del XX secolo, si instaura però un'inversione di tendenza non solo economica ma anche sociale ed organizzativa. Si manifesta quel fenomeno caratterizzato da un forte calo dell'occupazione, la diminuzione dei posti di lavoro stabili, la riduzione del tasso di sindacalizzazione dei lavoratori uniti ad un forte tasso di inflazione dei prezzi che va sotto il nome di "stagflazione" (Breman & van der Linden, 2014, p. 922). Si estende nell'industria il modello organizzativo giapponese su scala globale ed un nuovo spirito del capitalismo "in grado di assorbire la critica operaia e di utilizzarne forme nuove di creatività e di applicarle agli incrementi di produttività delle imprese" (Semenza, 2022, p. 69).

3.1 La trasformazione del lavoro.

Per quanto riguarda l'aspetto del lavoro il dibattito si svolge tra posizioni pessimistiche di una "generale dequalificazione del lavoro umano basate su analisi centrate che vedono il capitale impoverire e asservire il lavoro operaio" (Braverman et al., 1978) ad altre posizioni che vedono "una tendenza generalizzata verso la riqualificazione professionale" (Kern & Schumann, 1991) e di "potenzialità di un cambiamento positivo, coerente con le spinte di realizzazioni del sé" (Paci, 2005, p. 89), ad altre analisi che vedono un'ascesa di una classe creativa, i cosiddetti "lavoratori senza colletto" (Florida, 2003), principalmente volta verso "l'individualismo sul posto di lavoro fatta di lavoratori caratterizzati da maggiore autonomia, responsabilità, sfida, orari lunghi mobilità elevata, con più rischi ma anche con più opportunità" (Negrelli, 2013, p. 93).

A livello politico Margareth Thatcher afferma che "la società non esiste, esistono solo gli individui" (Guilluy, 2019), a livello antropologico si parla di "individualismo possessivo" (Macpherson, 1982) o di "cultura del narcisismo" (Lasch, 1992), a livello filosofico queste trasformazioni sociali ed economiche vengono definite come "condizione post-moderna" per evidenziare l'idea di una svolta radicale verso un'epoca dove l'individuo è chiamato a definire i propri valori all'interno di un contesto sociale sempre più frammentato e complesso. L'interpretazione della realtà non avviene attraverso ideologie unificanti quanto piuttosto attraverso la gestione e l'accesso alla conoscenza che diventano strumenti di potere (Lyotard, 1985).

La spirale di una “infinita rincorsa tra livelli crescenti della produttività del lavoro, livelli crescenti della redditività del salario, livelli crescenti della disponibilità al consumo che aveva caratterizzato il modello fordista” (Revelli, 2001, p. 129) si spezza esaurendo “l’ottimismo che aveva caratterizzato il trentennio precedente” (Kumar, 2000).

Il sistema di welfare state, presente soprattutto nei paesi europei e i loro sistemi di protezione sociale, viene reputato troppo rigido e messo sotto accusa definendolo come “*eurosclosi*” ritenendolo responsabile della disoccupazione di massa (Giersch, 1985) a favore di una concezione, sempre più egemone, dove “i governi ostacolano i mercati invece di risultare indispensabili al loro funzionamento, e conseguentemente la portata dei loro interventi deve essere adeguatamente ridotta”(Rodrik, 2011, p. 178) dimenticando, tuttavia, che “ grazie ai sistemi di welfare e alle connessioni politiche redistributive, l’Europa poteva vantare il primato della minore disuguaglianza sociale a livello planetario”(Bartolini et al., 2020, p. 264).

Long-term unemployment rate Total, % of unemployed, 1970 – 2022 Source: Labour Market Statistics: Unemployment by duration: incidence

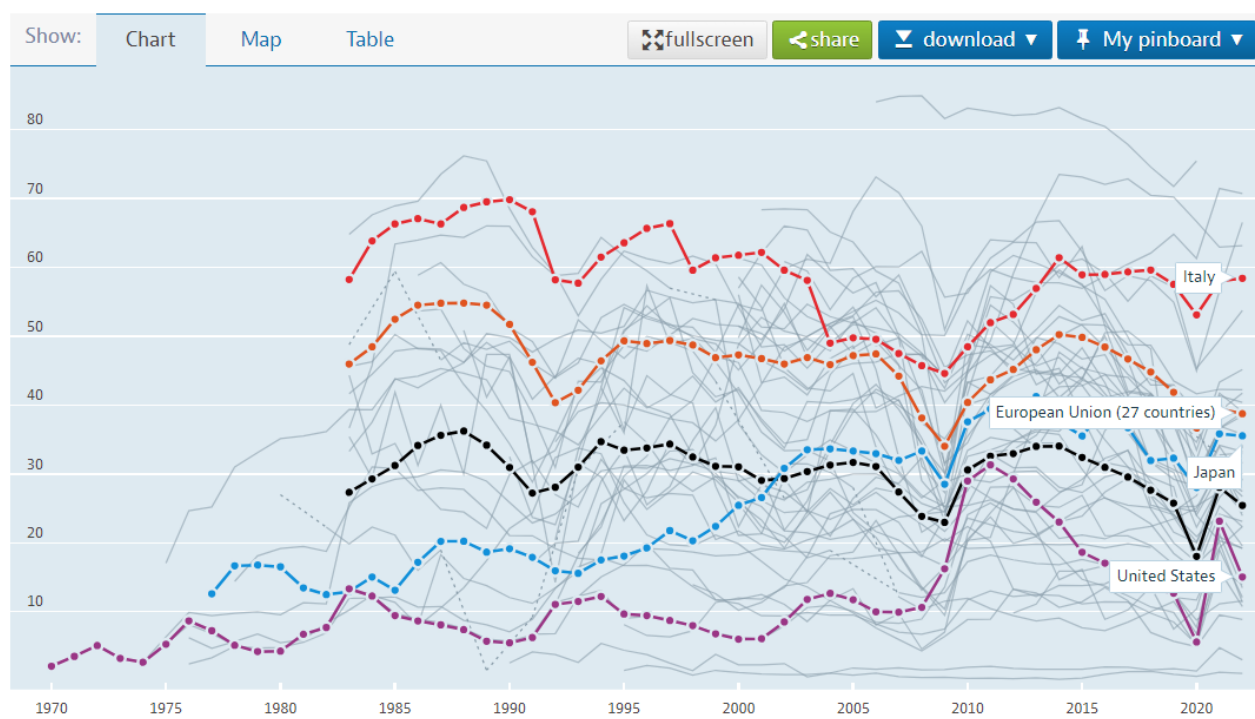


Figura 1: serie storica tasso di disoccupazione a lungo termine 1970-2022

fonte: (OECD, 2023) Long-term unemployment rate doi: 10.1787/76471ad5-en (Accessed on 26 November 2023)

3.2 La svolta neo-liberale e la flessibilità

“E’ in questo clima che matura la svolta neo-liberale” (Provasi, 2019, p. 186) che prende a modello l’esperienza americana dove il mercato del lavoro era storicamente “fluidico consentendo la distruzione ma anche l’immediata creazione di posti di lavoro” (Perugini, 2016).

In questo movimento si sono inserite anche le più importanti istituzioni internazionali quali Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE, 1994) e il Fondo Monetario Internazionale (Debrun et al., 2003) sollecitando gli Stati con alta disoccupazione ad intraprendere riforme strutturali globali per ridurre le “rigidità del mercato del lavoro”.

Si afferma nel dibattito pubblico e accademico il termine “*flessibilità*”, un termine non facile da definire inequivocabilmente, che copre più dimensioni, con accezioni sia positive quando interpretato come opposto alle rigidità sia negative quando letto come il costo di “necessari aggiustamenti sulle spalle dei più deboli” e quindi soggetto ad aloni ed interpretazioni ideologiche (Meulders & Wilkin, 1987, p. 2).

In questo contesto vale la pena di ricordare come, nel preparare gli atti di un simposio organizzato dall’Università di Bruxelles e dall’International Labour Organization (ILO) nel 1987 emerse, tra le varie problematicità della definizione di flessibilità spesso intesa come termine vago, ambiguo o contraddittorio, l’aspetto peculiare della flessibilità vista come “capacità di adattarsi al cambiamento” (Meulders & Wilkin, 1987, p. 2) e più precisamente nella “abilità di un sistema o di un sottosistema di reagire a varie perturbazioni” (Boyer R & International Institute for Labour Studies, 1987) diventando un “imperativo in una situazione di rapido cambiamento” (Michon F & International Institute for Labour Studies, 1987, p. 154), sia in “contesti istituzionali, culturali sia nelle regolazioni sociali ed economiche che permanentemente aumentano la capacità di rispondere al cambiamento” (Atkinson J & International Institute for Labour Studies, 1987, p. 88).

La necessità di adattarsi al cambiamento socioeconomico dell’ambiente può avvenire sia a livello micro, meso e macro e ciò implica che “questa necessità può essere soddisfatta da differenti forme di flessibilità” (Meulders & Wilkin, 1987, p. 2).

Per il lato imprenditoriale la letteratura di economia industriale propone la *flexible specialization* (Piore & Sabel, 1987), un modello, già presente in Giappone, Germania e Italia, alternativo completo e radicale (Vaciago, 1985, p. 614) alla produzione di massa di beni standardizzati che ha come obiettivo la “volontà di innovare e mutare in modo dinamico i prodotti sviluppando sistemi produttivi in grado di adattarsi alle esigenze di mercato” (Seghezzi, 2017, p. 98).

Gli elementi chiave di questo *modello di produzione flessibile* sono da riscontrare in:

- impianti ed attrezzature multifunzionali utilizzate da personale competente ed esperto capace di produrre quello che viene richiesto dal mercato;
- gruppi di piccole e medie aziende tra loro vicine fisicamente che possano creare un terreno fertile per lo scambio di idee ed informazioni accanto a istituzioni politiche locali per far parte di un sistema che si autoregola;
- modi di interazione ed efficienza cooperativa in modo che il processo di innovazione non resti subordinato alla sola innovazione tecnologica delle grandi imprese (van Dijk, 1995, p. 16) e che nella letteratura francese viene chiamato “*milieu innovateur*” (Coppin, 2002).

In questo modello viene sottolineato un primo aspetto dove la tecnologia non è più appannaggio delle aziende di grandi dimensioni in quanto le “scelte tecnologiche sono a priori indeterminate e risultano definite da fattori sociali quali il ruolo dello Stato e la distribuzione della ricchezza, cioè in generale da relazioni politiche che manifestano la distribuzione del potere nella società” (Vaciago, 1985, p. 615).

Un altro aspetto di questo modello è la necessità di lavoratori competenti, “skilled labour” (van Dijk, 1995, p. 16), capaci di intervenire nella soluzione dei problemi e nella continua innovazione dei prodotti e dei processi, anche e soprattutto in collaborazione con altre figure, per “affrontare i cambiamenti repentini e costanti delle linee di produzione” (Seghezzi, 2017, p. 98).

È stato sottolineato inoltre come questo modello di “aggregato produttivo intermedio mantenga una sua coerenza socioeconomica. In altre parole, una piccola nazione economica dentro la nazione

politica. La sua particolarità è la combinazione di fattori produttivi combinati dall'imprenditore, il territorio su cui insiste la tradizione, con tutta la sua storia, la quale si rivela nei valori, nelle conoscenze, nei costumi e nelle istituzioni tipici del luogo" (Becattini, 2000, p. 204).

3.3 La Flexible Firm e le flessibilità

Uno studio di Atkinson (Atkinson, 2017) improntato sulla flessibilità delle aziende sottolinea che, oltre agli aspetti dell'organizzazione del lavoro, ci si deve focalizzare sulle dinamiche delle dimensioni qualitative e quantitative circa l'occupazione individuando quindi le cause della flessibilità per le aziende nella:

- *stagnazione dei mercati che genera necessità di riduzione dei costi del lavoro (market stagnation);*
- *perdita di posti di lavoro (job loss);*
- *incertezza che spinge a non effettuare investimenti in termini occupazionali (uncertainty);*
- *cambiamenti tecnologici che implicano lavoratori che sappiano rispondere ai nuovi metodi di produzione e a nuovi prodotti (technological change);*
- *riduzione dei tempi di lavoro (working time)* (Seghezzi, 2017, p. 101).

Sempre nello studio di Atkinson, ripreso da Seghezzi (Seghezzi, 2017, p. 102), vengono distinti tre tipi di flessibilità:

- 1) *flessibilità funzionale (interna)*: vista come la possibilità per i dipendenti di poter essere dislocati velocemente tra attività e compiti. Ciò può significare per esempio che gli operai con più conoscenze e capacità (*multiskilled craftsmen*) possano essere spostati da attività su lavori meccanici a lavori di tipo elettrico o pneumatico; da produzioni dirette a produzioni indirette; o che ci sia addirittura un cambiamento di carriera, per esempio, da disegnatore a tecnico commerciale. La logica sottostante è che, cambiando sia i prodotti che i processi, attraverso la flessibilità funzionale, anche la forza lavoro deve cambiare, sia nel breve che nel medio periodo;
- 2) *flessibilità numerica (esterna)*: nel senso che il numero delle "teste" può essere cambiato velocemente e facilmente nelle linee di produzione adeguandosi repentinamente con il livello della domanda di produzione stessa. In tale modo si devono adeguare i tempi e i modi sia di assunzione che di licenziamento della forza lavoro con le necessità produttive.
- 3) *flessibilità finanziaria*: questa tipologia può assumere due modalità. La prima modalità vista come nella possibilità del datore di lavoro di ribilanciare sia positivamente che negativamente il costo del lavoro in genere con il livello della domanda e dell'offerta del mercato del lavoro esterno. Tuttavia, verificandosi differenze ed importanza tra gruppi di lavoratori questo implica un bilanciamento tra il livello collettivo delle retribuzioni e l'ampliamento delle differenze di retribuzione tra lavoratori più o meno esperti. La seconda modalità di flessibilità finanziaria invece implica un sistema retributivo che sia ancorato alla flessibilità numerica e funzionale ed ai risultati e non solo ad una quota di retribuzione fissa (Atkinson, 2017, p. 30).

In questa prospettiva il modello d'impresa abbandona la struttura gerarchica tradizionale che vedeva una contrapposizione tra operai (blue collar) e impiegati (white collar) per distinguere invece tra le competenze e le capacità "specificatamente" necessarie all'impresa da quelle che non lo sono.

Atkinson avverte che questa distinzione, tra lavori specifici e non, "può essere trovata a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale" (Atkinson, 2017, p. 30).

In particolar modo in questa proposta i lavoratori si distinguono tra:

- i *core workers* – *lavoratori core*, che sono coloro che svolgono funzioni vitali e strategiche all'interno dell'organizzazione, che accettano la flessibilità di tipo funzionale (*flessibilità durante il lavoro*) che si concretizza, nel breve e nel medio periodo, in cambiamenti di compiti e di responsabilità mentre nel lungo periodo la flessibilità funzionale si concretizza in cambiamenti di carriera e riqualificazione professionale, tutelati dalle fluttuazioni del mercato;

- *peripheral workers*- *lavoratori periferici*, coloro cioè che svolgono mansioni meno centrali con competenze generiche a loro volta distinti in due fasce:

-una prima fascia di lavoratori periferici, con meno competenze e capacità, con poca formazione che seppur assunti anche full-time non hanno la certezza del contratto a tempo indeterminato soggetti a *flessibilità numerica*;

-una seconda fascia di lavoratori, soggetti sia a *flessibilità numerica che funzionale*, assunti tramite agenzie esterne, lavoratori autonomi etc.

Si è affermato che la struttura d'impresa si evolverebbe nella “direzione di una **Flexible Firm** che si fonda fundamentalmente sulla diversità di legame tra impresa e lavoratore sulla base di forme contrattuali alternative a quelle classiche” (Seghezzi, 2017, p. 103).

Tale modello è stato riassunto nella seguente figura:

Atkinson's (1984) Flexible Firm

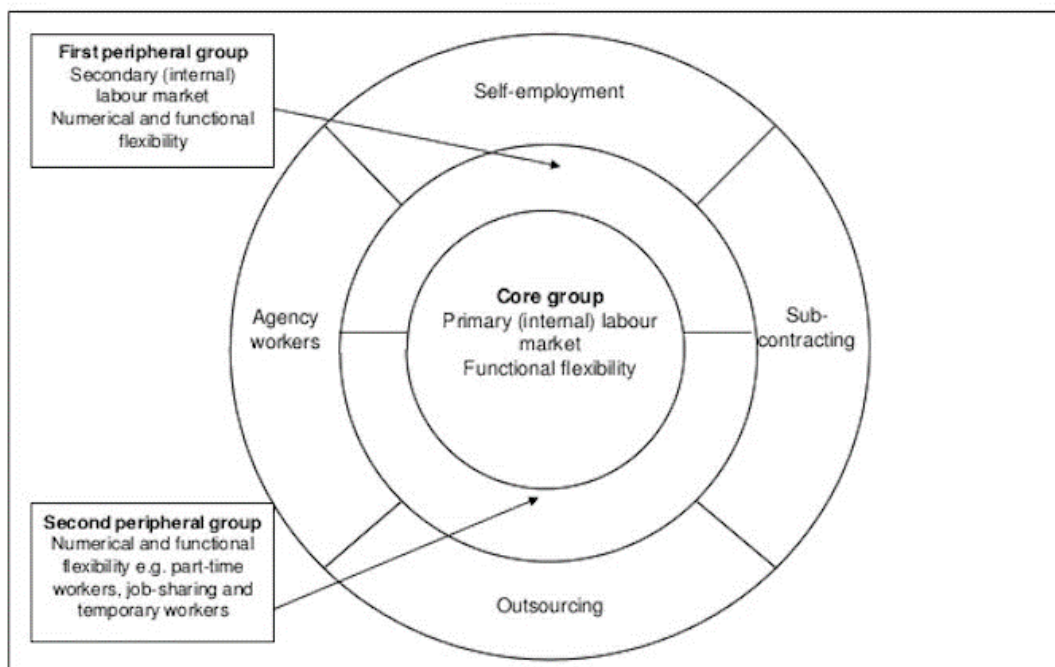


Figura 2: Modello della Flexible Firm di John Atkinson.

fonte (Atkinson, 2017)

In un altro studio di Atkinson citato da Seghezzi (Seghezzi, 2017, p. 105) si parte dalla definizione di lavoro (job) come l'insieme di compiti assegnati ad un singolo (*as collection of task allocated to an individual*) (Atkinson, 1986, p. 39) per creare un modello rappresentato da una griglia dove " le linee orizzontali rappresentano le distinzioni tra abilità o livello professionale (ad esempio artigiano, operai semi-qualificati, lavoratori non qualificati; tecnici, tecnologi, ingegneri laureato, supervisori, dirigenti etc) e le linee verticali rappresentano l'area funzionale di lavoro (produzione, distribuzione, manutenzione, vendita)

Occupational and functional classification of jobs (examples)

| | | Functional Area | | |
|----------------------------|--|-------------------------|---------------|--------------------|
| Occupation/ skill level | | Distribution | Sales | Purchasing |
| | | Administration director | | |
| | | Despatch manager | Sales manager | Purchasing manager |
| | | | Salesman | Buyer |
| | | Despatch clerk | Sales clerk | Purchasing clerk |

| | | Functional area | | |
|----------------------------|----------|-------------------------------|----------------------|--------------------|
| Occupation/ skill level | | Production | Maintenance | |
| | | Operations director | | |
| | | Works manager | | Chief engineer |
| | | Production foreman | Foreman-electricians | Foreman-engineers |
| | | Skilled machine setter | Electrician | Fitter |
| | | Semi-skilled machine operator | Assembler | Electrician's mate |
| | Labourer | | | |

Figura n. 3 Classificazione delle aree funzionali e livelli occupazionali (esempi)

fonte (Atkinson, 1986, p. 41)

Da questa classificazione Atkinson approfondisce il tema della *flessibilità funzionale* (Atkinson, 1986) identificando oltre ai vari tipi di flessibilità collegati al tema della durata, del luogo e del tempo del rapporto di lavoro anche la possibilità di

- un allargamento orizzontale (*horizontal enlargement*) quando si attribuisce una nuova ed ulteriore mansione ad un lavoratore prima compiuta da un altro;
- un allargamento verso l'alto (*upward enlargement*) quando un lavoratore acquisisce nuove conoscenze e competenze nel proprio portfolio che diventano ulteriori mansioni da svolgere che erano prima svolte da un altro;
- un allargamento verso il basso (*downward enlargement*) quando un lavoratore acquisisce mansioni di livello inferiore alle proprie. (Seghezzi, 2017, p. 106).

Il tutto da sintetizzarsi nella figura n. 4

Examples of increasing functional flexibility

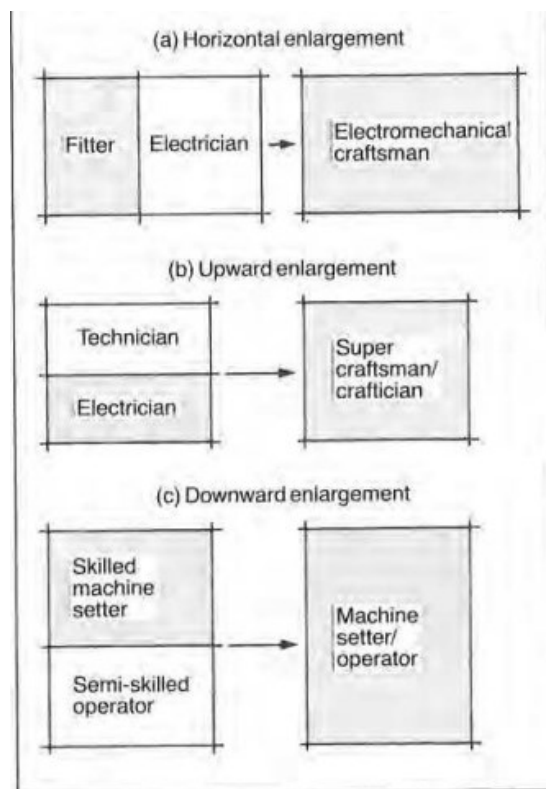


Figura n. 4 Esempi di incremento della flessibilità funzionale

fonte (Atkinson, 1986, p. 42)

E' stato sottolineato (Zappalà, 2005, p. 12) come la *Flexible Firm* di Atkinson prende spunto da una precedente copiosa letteratura economica sull'analisi della segmentazione del lavoro, in particolar modo riassunta nel lavoro di Michael Doeringer e Peter Piore (Doeringer & Piore, 1971) con la formulazione della teoria del *mercato del lavoro duale* cioè una "categoria teorica basata sulla distinzione tra un settore primario, caratterizzato da alti salari, buone condizioni lavorative, stabilità, equità, possibilità di carriera, ed un settore secondario caratterizzato da bassi salari, incertezza, condizioni di lavoro non buone ed un alto" (Villa, 1983, p. 95).

Tuttavia, Atkinson, con il suo *core-periphery model*, si discosta dalla teoria del mercato duale in quanto ipotizza l'esistenza di un mercato del lavoro primario e secondario già all'interno della stessa impresa i cui criteri di distinzione sono solo le tipologie contrattuali dei lavoratori coinvolti.

Questo modello è stato poi criticato (Pollert, 1988) in più punti assumendo spesso connotati ideologici in quanto emerge il fatto che la flessibilità, oltre ad essere "uno strumento per rendere più efficiente l'impresa è troppo spesso ispirata a politiche miopi di risparmio dei costi connessi al fattore lavoro" (Zappalà, 2006, p. 14).

Taluni autori, infatti, asseriscono che la struttura binaria "core/periphery fondata sulla diversificazione professionale dei lavoratori" (Carabelli, 2004, p. 106), ha l'effetto di perpetrare il confinamento dei lavoratori scarsamente qualificati in una condizione di precarietà e bassa qualifica professionale (Snower, 1996, p. 109).

Inoltre, nelle sue semplificazioni questo modello non tiene conto adeguatamente delle complessità delle relazioni di lavoro e la varietà dei contratti di lavoro esistenti nella realtà e non riesce a catturare appieno le sfide e le dinamiche del mercato del lavoro, trascurando importanti sfaccettature delle relazioni industriali, come le diverse pratiche contrattuali e le articolazioni tra lavoratori a tempo pieno e a tempo parziale suggerendo che le divisioni rigide proposte tra lavoratori "core" e "periferici" non riflettano accuratamente la varietà di situazioni di lavoro nella pratica (Reyneri, 2003).

Nelle condizioni ambientali disomogenee, mutevoli e complesse è necessario reagire con prontezza ai cambiamenti. Di conseguenza la struttura organizzativa deve risultare meno formalizzata avendo la necessità di ridefinire continuamente i compiti individuali ed essere "orientata alla soluzione dei problemi con una forte interazione laterale" (Costa et al., 2021, p. 73).

E' stato sottolineato infatti, come nelle situazioni di turbolenze, instabilità e repentine modificazioni dei trend economici l'imprenditore, per porsi al riparo dalle incertezze legate alla difficoltà di valutare ed anticipare la qualità e il valore delle competenze necessarie "deve sviluppare una concezione d'impresa nel cui ambito le risorse umane stabilmente occupate ed i processi di formazione giocano, nel tempo, un ruolo essenziale nel migliorare i prodotti e i servizi offerti dall'impresa" (Zappalà, 2005, p. 16).

3.4 I mercati interni del lavoro

Attraverso il coinvolgimento dei lavoratori la *flessibilità funzionale* richiede quindi che "l'impresa adotti strategie di *mercato interno del lavoro*" (Reyneri, 2017, p. 186).

Si è già visto infatti, nel primo capitolo, che il rapporto di lavoro è un rapporto che si discosta dagli altri contratti economici e sociali. L'impresa, pertanto, si "isola dal mercato del lavoro esterno e dalle forze che vi operano" (Reyneri, 2017, p. 186) adottando una serie di regole per quanto riguarda i sistemi di ricompensa, di distribuzione dei compiti e di crescita professionale.

Utilizzando gli ancora validi strumenti di analisi della letteratura economica di impostazione istituzionalista, in auge a cavallo degli anni 70 e 80 (Osterman, 2011), il *mercato del lavoro interno* si differenzia dal *mercato del lavoro esterno* in quanto la determinazione dei salari e la distribuzione del lavoro sono influenzate da dinamiche diverse rispetto alle forze di mercato, come domanda e offerta. L'interconnessione tra i due mercati avviene attraverso i "porti d'entrata" e "porti d'uscita", che rappresentano i luoghi di transizione in cui avvengono gli spostamenti tra i due mercati.

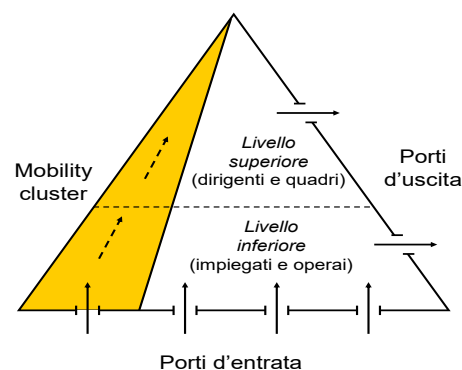


Figura 5: La struttura allocativa dei mercati interni del lavoro

fonte: (Costa & Gianecchini, 2019, p. 153)

Va notato che il mercato interno del lavoro “non è una struttura monolitica, bensì un sistema complesso e articolato in cui possono essere individuati vari "sub-mercati". Inoltre, i meccanismi che regolano il suo funzionamento mostrano variazioni in base al settore, alle dimensioni e al contesto istituzionale in cui opera l'unità amministrativa (Guidetti, 2001, p. 261).

Le origini dei *mercati interni del lavoro* sono state individuate da Doeringer e Priore (Doeringer & Piore, 1971, p. 205):

- nel carattere di quella particolare *specificità* e professionalità necessaria per eseguire un determinato prodotto o nell'applicarsi ad una specifica tecnologia che nel corso del tempo un lavoratore acquisisce. “Quanto più il lavoro e la tecnologia sono specifici per l'organizzazione tanto più la trasformazione è debole in quanto il valore è circoscritto alla singola azienda e per il mercato ha un valore minore” (Costa et al., 2021, p. 112). Quando un'organizzazione decide di formare i propri dipendenti -*asset specific* - per sviluppare competenze specifiche necessarie per il lavoro, può trovarsi a sopportare costi significativi di formazione. Questo perché è improbabile che il lavoratore abbia già sviluppato tali competenze altrove. Di conseguenza, l'organizzazione, desiderando massimizzare il ritorno sull'investimento fatto nella formazione, potrebbe avere interesse a stabilizzare il rapporto di lavoro con il dipendente, cercando di mantenere la sua permanenza a lungo termine all'interno dell'azienda (Costa & Gianecchini, 2019, p. 150);

-nell'impiego e quindi solo dopo l'inserimento nell'organizzazione, i lavoratori acquisiscono conoscenze e abilità specifiche, *non codificabili e difficilmente trasferibili*, attraverso l'apprendimento informale tramite l'osservazione, l'imitazione o l'affiancamento di lavoratori più esperti. “Controllando il processo di addestramento i lavoratori più anziani acquisiscono potere negoziale nei confronti del datore di lavoro” (Costa & Gianecchini, 2019, p. 151);

- dalla stabilità del rapporto di lavoro emerge un terzo elemento. Sono le pratiche, le routine e le tradizioni che svolgono un ruolo significativo nel processo di stabilire i salari e nell'assegnazione interna del lavoro. I gruppi di lavoro informali hanno un impatto significativo nel radicare gli usi e le consuetudini attraverso la ripetizione di procedure che possono acquisire una sorta di *status simbolico*. Le regole definite da usi e consuetudini, la cui violazione potrebbe comportare una forma di "punizione", hanno il potenziale di influenzare il livello di rigidità del *mercato interno* (Guidetti, 2001, p. 262).

Le funzioni e le peculiarità del *mercato interno* subiscono modifiche quando il focus non è più sulla conservazione di competenze specifiche, l'assicurazione di comportamenti uniformi, la suddivisione e il controllo dei lavoratori, o la risposta alle pressioni sindacali. Invece, diventa piuttosto una questione cruciale ottenere dai lavoratori un *coinvolgimento attivo*, un impegno quasi illimitato che permetta di affrontare l'incertezza dei mercati. La preservazione della sicurezza occupazionale diventa uno strumento per instaurare un senso di appartenenza all'interno dell'azienda e promuovere lo spirito di squadra, facilitando al contempo la massima *flessibilità funzionale*. Anche le dinamiche del *mercato interno* si differenziano: non ci sono percorsi di carriera lunghi e distinti professionalmente, retribuzioni legate al tipo di lavoro, o una diffusa codificazione delle regole. Al contrario, “emergono la polivalenza, il lavoro di gruppo, salari poco differenziati e legati ai risultati collettivi, insieme a una gerarchia snella. Elementi simbolici, come la particolare cultura aziendale, possono contribuire a favorire l'integrazione nei processi produttivi” (Reyneri, 2017, p. 186).

La specificità delle competenze e l'esistenza di usi e consuetudini non generano automaticamente i mercati interni del lavoro. Sono necessarie due condizioni fondamentali: essere accettabili per l'organizzazione ed essere accettabili per i lavoratori. La prima condizione risiede nel fatto che

devono comportare una riduzione dei costi rispetto ad una situazione in cui c'è competizione tra i lavoratori occupati e coloro che cercano un impiego all'interno dell'azienda. La riduzione dei costi si avverte nel limitare i costi associati al turnover, come quelli legati al reclutamento, al monitoraggio del mercato del lavoro, alle spese di selezione del personale e ai costi di licenziamento, poiché promuovono la formazione di rapporti di lavoro a lungo termine. La seconda condizione è legata all'accettabilità per i lavoratori, poiché i *mercati interni del lavoro* contribuiscono a rafforzare la stabilità dell'occupazione (Guidetti, 2001, p. 263).

Ulteriori analisi hanno chiarito la ragione delle strategie aziendali nella preferenza verso relazioni contrattuali stabili.

3.4.1. Teoria dei salari di efficienza

Secondo alcuni autori (Akerlof & Yellen, 1986) infatti, la *teoria dei salari di efficienza* costituisce un sistema motivazionale per i dipendenti utilizzato dalle aziende quando non ci sono criteri oggettivi per valutare le prestazioni, non è possibile il ricorso ad un'autorità esterna per assicurare l'*enforcement* del contratto o quando il lavoro coinvolge una serie complessa di attività, di cui solo alcune possono essere facilmente misurate e verificate (La Bella & Battistoni, 2008, p. 288).

Se l'organizzazione dispone solo di informazioni imperfette (asimmetria delle informazioni) sia sulla produttività che sul comportamento dei dipendenti allora deve affrontare il problema dei costi del monitoraggio per scoraggiare l'eventuale opportunismo del lavoratore (*shrinking*). Se i costi del controllo sono particolarmente elevati per prevenire l'opportunismo del lavoratore si può determinare comunque un salario fisso più alto rispetto al salario di equilibrio del mercato (*market-clearing wage*). In tal modo il salario di efficienza è un" contratto *self-enforcing*, la cui applicazione non richiede l'intervento di un giudice esterno: l'*enforcement* è realizzato mediante una decisione dell'impresa (il licenziamento) e non richiede il coinvolgimento di altri soggetti" (La Bella & Battistoni, 2008, p. 289).

Semplificando la complessità del ragionamento l'organizzazione trova più conveniente mantenere "le persone già occupate e qualificate anche se con salari più alti poiché vi sarebbe una diretta corrispondenza tra maggiori salari e maggiore produttività media del lavoro" (Zappalà, 2005, p. 22)

Inoltre, salari più elevati rendono più conveniente per il lavoratore a rimanere nell'impresa, riducendo il turnover, evitando all'organizzazione i costi incerti ed elevati per le nuove assunzioni. Si cita a tal proposito la sicurezza degli aeroporti che "prima dell'11 settembre 2001 era assicurata da lavoratori con salari bassi ed elevato turnover ora invece si cerca di rendere questi lavori più appetibili e meglio pagati per attirare lavoratori più motivati, competenti e ridurre il *turnover*" (Blanchard, 2002, p. 213).

Secondo Akerlof la scelta strategica dell'organizzazione di pagare salari più alti ai propri lavoratori rispetto al salario del mercato non risiede solo nel motivare i dipendenti ad evitare comportamenti di bassa produttività ed incentivarli a sforzarsi di più sul lavoro o evitare di affrontare i costi aggiuntivi di selezionare e formare un nuovo dipendente in caso di turnover ma risiede anche nel fatto che il lavoratore si aspetta di essere trattato equamente dall'organizzazione ("*the workers expect to be treated "fairly" by the firm*") (Akerlof, 1982, p. 552). Il concetto di equità connota aspetti di tipo psicologico e sociologico e si basa sull'assunto che la remunerazione del fattore lavoro (salario) è vista come un "dono (*gift exchange*) e quindi differentemente dalla remunerazione degli altri fattori produttivi (*market exchange*) (Akerlof, 1982, p. 560).

3.4.2 Modello Insider- Outsider

Oltre alla teoria dei salari di efficienza anche il modello *insider-outsider* può spiegare come l'organizzazione possa preferire evitare i costi di *turnover* dei propri lavoratori, ma questa volta non sono le imprese che decidono di pagare un salario più alto ma è il potere dei dipendenti (gli insider) a determinare le decisioni sulle retribuzioni e sull'occupazione (Tridico, 2009, p. 131).

Nel modello *insider-outsider* di Lindbeck e Snower (Lindbeck & Snower, 1988) la forza lavoro in tre gruppi:

- “gli *insider*, i lavoratori occupati da tempo nell'impresa e che grazie alla loro anzianità ed esperienza sono difficilmente sostituibili e hanno acquisito un significativo potere contrattuale nei confronti dell'organizzazione;
- gli *entrant*, i lavoratori assunti da poco e non hanno ancora costituito una rendita di posizione;
- gli *outsider*, quella parte della forza lavoro disoccupata o occupata nel settore informale dell'economia e quindi priva di potere contrattuale” (Brucchi, 2001, p. 216).

Il potere degli insider si basa sul fatto che l'impresa in caso di sostituzione di un lavoratore dovrebbe sostenere tre categorie di costi (Brucchi, 2001, p. 216).

Una *prima categoria* di costi che si possono raggruppare come segue (Lindbeck & Snower, 1988, p. 167):

Costi di Assunzione (Hiring Costs):

I costi di assunzione includono tutte le spese sostenute da un'azienda nel processo di reclutamento e selezione di nuovi dipendenti. Nella teoria insider-outsider, la presenza di costi di assunzione può favorire gli insider, poiché le aziende potrebbero essere riluttanti a cercare nuovi talenti a causa dei costi associati.

Costi di Formazione (Training Costs):

I costi di formazione riguardano gli investimenti che un'azienda deve fare per addestrare e integrare nuovi dipendenti nelle dinamiche aziendali. In un contesto di costi di formazione elevati, le aziende potrebbero essere più propense a trattenere i lavoratori esistenti (insider) anziché assumere nuovi dipendenti (outsider). Gli insider beneficiano quindi di un maggiore investimento aziendale nella loro formazione.

Costi di Licenziamento (Firing Costs):

I costi di licenziamento riguardano le spese e le implicazioni legali associate alla risoluzione di un rapporto di lavoro. Se i costi di licenziamento sono elevati, le aziende possono essere più riluttanti a eliminare o sostituire gli insider, contribuendo così a mantenere la loro posizione privilegiata. Gli outsider possono trovare difficile accedere al mercato del lavoro a causa di questa protezione degli insider.

Una *seconda categoria* di costi derivanti da attività di non cooperazione ed ostruzionismo (Lindbeck & Snower, 1988, p. 167):

Resistenza alla Formazione e Integrazione:

Gli insider potrebbero mostrare resistenza nel fornire formazione adeguata o supporto all'integrazione dei nuovi assunti (entrant). Questo comportamento può rendere difficile per gli entrant adattarsi all'ambiente lavorativo e svolgere le loro mansioni in modo efficace.

Mancanza di Collaborazione:

Gli insider potrebbero evitare attivamente la collaborazione con gli entrant, ostacolando la comunicazione e la condivisione di informazioni cruciali. Questo comportamento può influire negativamente sulla produttività complessiva e sulla qualità del lavoro svolto dagli entrant.

Sabotaggio delle Attività degli Entrant:

Gli insider potrebbero sabotare in modo più o meno sottile le attività degli entrant, rendendo difficile per questi ultimi raggiungere gli obiettivi prefissati. Ciò può includere ritardi, omissioni di informazioni chiave o atti che influiscono negativamente sulle performance degli entrant.

Riserva di Informazioni Cruciali:

Gli insider potrebbero trattenere informazioni cruciali necessarie per il buon funzionamento degli entrant. Questa mancanza di trasparenza può influire sulla capacità degli entrant di svolgere efficacemente il loro lavoro.

Creazione di un Ambiente di Lavoro Ostile:

Gli insider potrebbero contribuire a creare un ambiente di lavoro ostile per gli entrant, attraverso comportamenti negativi, esclusione sociale o atteggiamenti discriminatori. Ciò può influenzare negativamente il benessere e la soddisfazione degli entrant.

Una *terza categoria* di costi legata alla riduzione dell'intensità dell'impegno in caso di percezione di essere licenziati sostituiti con un outsider (Lindbeck & Snower, 1988, p. 167):

Bassa Produttività:

Se gli insider riducono il loro impegno, la produttività complessiva dell'organizzazione può diminuire. Questo si traduce in costi diretti legati alla mancata realizzazione del pieno potenziale produttivo degli insider.

Mancata Innovazione e Miglioramento Continuo:

Una bassa motivazione degli insider può influire negativamente sulla propensione all'innovazione e al miglioramento continuo all'interno dell'organizzazione. Ciò può comportare costi associati alla perdita di opportunità di innovazione e alla stagnazione del progresso.

Ambiente Lavorativo Negativo:

La riduzione dell'impegno degli insider può creare un ambiente lavorativo negativo, con conseguenze sui livelli di soddisfazione e benessere dei dipendenti. Ciò può generare costi legati all'assenteismo, alla rotazione del personale e alla diminuzione della coesione aziendale.

Disparità Salariali e Motivazionali:

La percezione che gli insider siano al sicuro dai licenziamenti può generare disparità salariali e motivazionali. Gli entrant, sapendo di dover competere con insider meno motivati, possono richiedere salari più elevati per compensare la disparità di impegno.

Cattiva Reputazione Aziendale:

Un basso impegno degli insider può riflettersi sulla reputazione dell'azienda. Questo può tradursi in costi legati alla percezione negativa da parte del pubblico, dei clienti o dei potenziali dipendenti.

Secondo questo orientamento teorico il datore di lavoro, al fine di ridurre i costi di turnover sceglierebbe di non effettuare frequenti nuove assunzioni, privilegiando invece l'offerta di salari più elevati per incentivare la permanenza dei dipendenti all'interno della sua impresa (Tridico, 2009, p. 162).

3.4.3 Modello Job Search

Un ulteriore passo nella direzione che spiega perché l'organizzazione aziendale non avrebbe interesse ad aumentare il turnover tra i lavoratori per aumentare la produttività viene dal modello chiamato di *job search* (Pissarides, 2011).

Questo modello si basa sul presupposto che nell'incontro tra i soggetti che partecipano alla domanda e offerta di lavoro ci siano, oltre al problema di mancanza di informazioni complete, per esempio, i lavoratori non conoscono la localizzazione esatta dei posti vacanti e viceversa (Brucchi, 2001, p. 216), anche altri tipi di *frizioni* che ostacolano la creazione di posti di lavoro (Petrungolo & Pissarides, 2001).

Entrambi i soggetti devono reciprocamente spendere tempo e risorse per ricercarsi e selezionarsi in un processo di *Job creation*. Allo stesso tempo però, si può assistere anche ad un processo di *job destruction* quando per esempio un lavoratore passa da una situazione di occupazione ad una di disoccupazione (Petrungolo & Pissarides, 2008).

La rapidità e l'efficienza del processo di incontro tra lavoratori disoccupati e imprese con posti vacanti (*matching function*) (Petrungolo & Pissarides, 2001) dipende da una complessa serie di variabili per esempio l'intensità della ricerca di entrambe le parti, la presenza di redditi alternativi da parte del lavoratore creando così una situazione di *mismatch* cioè una condizione inefficiente in cui individui senza lavoro e aziende con posizioni aperte non riescono a concretizzare un incontro, generando conseguentemente fenomeni di disoccupazione lasciando quindi presupporre che "più è elevato il turnover, più vi saranno costi e difficoltà di incontro, più sarà elevato il livello di lavoratori che non riescono facilmente a transitare da un lavoro ad un altro" (Zappalà, 2006, p. 29).

Prendendo spunto da tale situazione alcuni autori (Bonaventura, 2012) evidenziano come questa funzione di *Job matching* cioè di coordinamento e di efficienza dei meccanismi di incontro tra domanda e offerta di lavoro può essere svolta dalle *agenzie di collocamento temporaneo* che, svolgendo i compiti di intermediazione sugli aspetti della gestione della forza lavoro riducono, per l'impresa committente, i costi di selezione, ricerca ed orientamento ed offrono al lavoratore nella loro funzione collocativa di avviamento al lavoro temporaneo (*transitional employment*) e al collocamento a tempo indeterminato, una prospettiva di sicurezza "operando come istituzioni che facilitano il passaggio di lavoratori da un'occupazione ad un'altra o che riescono a supportare il lavoratore nell'alternare periodo di lavoro a periodi di formazione" (Zappalà, 2006, p. 30).

Quindi, riassumendo, di fronte alla pressione economica esercitata dalla globalizzazione e dai contesti produttivi meno strutturati ed instabili le imprese si trovano davanti a due strade opposte (Semenza, 2022, p. 64):

-una prima strada (*innovative flexibility*) (Killick, 1995, p. 8) che privilegia il *recupero di produttività* attraverso la *flessibilità funzionale ed interna*, focalizzandosi sulla capacità delle imprese di competere, investendo risorse nello sviluppo di infrastrutture, sistemi innovativi, formazione e nell'ampliamento del *capitale umano* attraverso l'utilizzo di manodopera qualificata, con relazioni a lungo termine con l'azienda, elevata mobilità interna tra mansioni e funzioni differenziate, e progressione di carriera guidata dalle competenze acquisite. Un sentiero quindi dove "il processo

decisionale segue un *approccio consensuale*, in cui la fiducia e la responsabilità individuale o di gruppo si realizzano coinvolgendo le risorse umane nei processi di cambiamento organizzativo aziendale (Pini, 2001). Una strada quindi che mira alla via “alta della competitività internazionale, fondata su produzioni a elevata intensità tecnologica e intellettuale” (Reyneri, 2017, p. 188);

-una seconda strada diametralmente opposta (*responsive or passive flexibility*) (Killick, 1995, p. 8) che si basa principalmente sull'orientamento delle imprese verso una *competitività di prezzo* nei mercati internazionali, ottenuta attraverso il controllo dei costi del lavoro e la riduzione dei sistemi di protezione sociale. Questo approccio si integra in politiche nazionali e settoriali incentrate sul "social dumping". In questo contesto, predomina nell'azienda una *flessibilità del fattore lavoro di natura numerica ed esterna* all'impresa, caratterizzata principalmente dalla stretta interazione tra l'azienda e i mercati del lavoro, con l'ampio utilizzo di forme di impiego flessibili come il lavoro a tempo parziale e i contratti temporanei, accompagnati da facilità di assunzione e licenziamento. Le decisioni delle imprese riguardo all'organizzazione e alle modalità di adeguamento e adattamento sono essenzialmente "guidate dal mercato"(Pini, 2001). Una strada quindi, che mira alla “via bassa, fondata sulla compressione del costo del lavoro” (Reyneri, 2017, p. 188).

3.5 La flessibilità numerica esterna e la deregolamentazione del lavoro

Se da un lato si è visto come gran parte della letteratura economica affermi che la produttività cresce grazie all'aumentata qualità dell'abbinamento (*match*) fra lavoratore e posto di lavoro (Bentolila & Bertola, 1990) la “pressione culturale esercitata dal neoliberalismo” (Pacelli & Cavaletto, 2014, p. 252) ha fatto sì che molti paesi industrializzati abbiano invece scelto la seconda strada deregolando il mercato del lavoro partendo dall'assunto che esso fosse rigido e quindi responsabile degli elevati tassi di disoccupazione e della insoddisfaccente performance delle imprese. Di conseguenza ha reso più attraenti per le imprese le strategie volte alla riduzione dei costi, spostando la competizione sui prezzi invece che sulla qualità dei prodotti (OECD, 1998).

Il dibattito sulla rigidità del mercato del lavoro e la crescente domanda di flessibilità da parte delle imprese “hanno stimolato la diffusione delle forme contrattuali cosiddette atipiche che consentono alle imprese di assumere lavoratori senza incorrere nel vincolo del contratto permanente” (Pacelli & Cavaletto, 2014, p. 253).

Scrivono Berton ed altri che, per esempio, da un punto di vista economico un contratto a termine, già per definizione, non ha talune *rigidità* di un contratto a tempo indeterminato (*indennizzi monetari-severance payment-*, *preavvisi- notice period*, contrattazione con i sindacati, rigidità definite dagli autori come *costi di terminazione*) e quindi non implica costi di interruzione del rapporto di lavoro al momento della sua scadenza. Anche prima della conclusione del contratto eventualmente il costo di interruzione di un impiego regolato da un contratto a termine è al massimo rappresentato dalla remunerazione residua dovuta al lavoratore fino alla scadenza, insieme agli oneri contributivi e sociali correlati. Questa prospettiva risulta meno gravosa rispetto ai contratti a tempo indeterminato che in caso di avvio di una procedura di licenziamento individuale può risultare illegittima in sede giudiziale(Berton, Sacchi, et al., 2009) Questo comporta una “maggiore facilità per le imprese di adeguare il volume della manodopera impiegata al livello richiesto dalla domanda proveniente dal mercato dei beni” (Berton, Richiardi, et al., 2009, p. 34), ma comunque “l'esistenza dei contratti di lavoro a tempo parziale ha favorito la partecipazione delle donne al mercato del lavoro dopo una maternità”(Berton, Richiardi, et al., 2009, p. 38).

Nel dibattito economico e politico internazionale è prevalsa la tesi secondo cui la tutela dell'occupazione consistente nella presenza, per esempio, di vincoli e costi associati ai licenziamenti danneggia l'economia (Lazear, 1990).

Si afferma che vincoli alla piena discrezionalità dell'impresa nelle assunzioni e nei licenziamenti impedisce di ottenere la dimensione di domanda di lavoro desiderata (cioè, che massimizza i profitti) (Brucchi, 2001, p. 91) in quanto influisce negativamente sulla propensione delle aziende ad assumere durante i periodi di crescita economica noti come shock positivi. Durante tali fasi di espansione, le imprese sono più riluttanti ad incrementare il personale a causa delle limitazioni e dei costi associati ai licenziamenti mentre durante i periodi recessivi o shock negativi le aziende hanno meno margini di manovra per ridurre la forza lavoro a causa di tali vincoli e costi. Si assiste quindi a quel fenomeno chiamato dalla letteratura economica "*Labour hoarding*" caratterizzato quindi dal fatto che nelle fasi recessive le imprese potrebbero mantenere un numero eccessivo di dipendenti mentre durante le fasi di crescita si potrebbe assistere ad una carenza di lavoratori a causa della riluttanza delle aziende ad assumere (Perugini, 2016, p. 14).

Prevale la proposta di *deregolamentazione del mercato del lavoro* come soluzione politica per stimolare la crescita dell'occupazione, della produzione e dei redditi che va sotto il nome di "ortodossia OCSE-FMI" o "consenso" (Schmitt & Wadsworth, 2005).

Si consolida l'esigenza alla quantificazione dei regimi di protezione dell'impiego dettato dalla necessità di rendere misurabili, attraverso indicatori numerici, i livelli di protezione dell'impiego nei diversi contesti economici rispondendo a due esigenze fondamentali:

-risolvere empiricamente le dispute teoriche riguardanti gli effetti dei regimi di protezione dell'impiego sulle performance di un sistema economico;

-gli indici ottenuti possono fungere da strumento di politica economica, consentendo confronti internazionali e identificando istituti specifici responsabili di eventuali rigidità, che possono essere oggetto di modifiche (Conte et al., 2004).

3.6 I regimi di protezione del lavoro e la loro misurazione.

L'indicatore quantitativo più noto relativo all'impatto delle riforme del mercato del lavoro nella protezione del lavoro è quello elaborato dall'OCSE denominato *Employment Protection Legislation* (EPL) (OECD, 2023).

Giammetti rileva che "l'EPL contiene 21 elementi che si traducono in tre sottoindicatori. La combinazione di questi sottoindicatori dà origine all'indice EPL, una misura che sintetizza la rigidità a livello nazionale della legislazione e delle procedure del lavoro in un range compreso tra 0 (massima flessibilità) e 6 (massimo rigore).

Il primo sottoindicatore comprende tre aspetti principali della protezione dal licenziamento individuale: le restrizioni procedurali che i datori di lavoro devono affrontare all'inizio di un processo di licenziamento, come la notifica e la comunicazione; buonuscita; e le circostanze in cui il licenziamento è legittimo.

Il secondo sottoindicatore comprende le norme relative al lavoro temporaneo, le norme relative al tipo di lavoro per il quale tali contratti sono consentiti, il numero di rinnovi possibili e la durata massima cumulativa.

Il terzo sottoindicatore riguarda requisiti specifici per i licenziamenti collettivi e comprende tutti i costi aggiuntivi che vanno al di là di quelli applicabili ai licenziamenti individuali” (Giammetti, 2009, n. 2).

Da una recente metanalisi (Brancaccio et al., 2020) si afferma che dal 1990 al 2013 nei 26 paesi dell'OCSE esaminati si assiste a una sistematica diminuzione dell'indice EPL osservando 62 cambiamenti negativi e 22 cambiamenti positivi nell'EPL.

Sempre Brancaccio evidenzia come “l'indice EPL medio è diminuito del 20,7 per cento e la varianza è diminuita del 59,4 per cento con una pronunciata diminuzione dell'EPL in Europa. Dei primi 11 paesi che hanno aderito all'area dell'euro (ad eccezione del Lussemburgo per mancanza di dati), tra il 1990 e il 2013 si sono registrate 40 variazioni negative e 11 variazioni positive, con una riduzione della media dell'indice EPL medio del 25% e una diminuzione della sua varianza di quasi il 75%. Gli indicatori EPL sviluppati da studiosi o altre istituzioni danno risultati simili. La tendenza a deregolamentare i mercati del lavoro è diffusa, con una chiara diminuzione della protezione in ciascun paese” (Brancaccio et al., 2020, p. 2).

Nella più recente versione del 2019 il database statistico dell'OCSE permette anche una distinzione tra la protezione dell'impiego per i lavoratori con contratto regolare (tempo indeterminato) EPRC e la protezione dell'impiego dei lavoratori con contratti a termine EPT.

Seguendo le indicazioni di Giammetti (Giammetti, 2009, p. 4) e Brancaccio (Brancaccio et al., 2018) si è voluto verificare attraverso un esercizio empirico l'eventuale correlazione tra gli indici di protezione dei lavoratori e il tasso di disoccupazione in una selezione di 27 paesi dell'area OCSE e in un periodo di tempo dal 1985 al 2019 (ultimo dato disponibile).

Per quanto riguarda la rigidità:

- per i contratti regolari il campione dei dati è stato estratto alla voce EMPLOYMENT PROTECTION – STRICTNESS OF EMPLOYMENT AND PROTECTION-INDIVIDUAL AND COLLECTIVE DISMISSALS (REGULAR CONTRACTS);
- per i contratti a tempo determinato il campione dei dati è stato estratto alla voce EMPLOYMENT PROTECTION-STRITCNESS OF EMPLOYMENT AND PROTECTION (TEMPORARY CONTRACTS).

Per quanto riguarda il tasso di disoccupazione invece il campione dei dati è stato estratto alla voce KEY SHORT TERM ECONOMIC INDICATORS - Monthly Unemployment Rate annualizzandone i dati. Tramite foglio di calcolo EXCEL si è proceduto al calcolo della media generale tra i due campioni di dati relativi alla rigidità e lo si è messo a confronto con la media del tasso di disoccupazione.

Riporto il risultato dell'analisi nella figura 6

Confronto media generale EPL e tassi disoccupazione di una selezione di 27 paesi OCSE dal 1985 al 2019

| Selezione 27 paesi area Ocse | Media Epl Generale dal 1985 al 2019 | Media tasso di disoccupazione dal 1985 al 2019 Unemployment rate |
|-------------------------------------|--|---|
| Australia | 1,13 | 6,73 |
| Austria | 1,90 | 5,05 |
| Belgium | 2,39 | 8,08 |
| Canada | 0,42 | 7,99 |
| Czechia | 2,22 | 5,87 |
| Denmark | 1,61 | 6,03 |
| Finland | 1,85 | 9,13 |
| France | 2,79 | 9,94 |
| Germany | 2,31 | 7,16 |
| Greece | 3,34 | 15,63 |
| Hungary | 1,42 | 7,28 |
| Ireland | 0,83 | 10,45 |
| Italy | 3,10 | 9,61 |
| Japan | 1,40 | 3,59 |
| Korea | 2,51 | 3,46 |
| Mexico | 2,92 | 3,83 |
| Netherlands | 2,24 | 6,22 |
| New Zealand | 1,21 | 5,94 |
| Norway | 2,65 | 4,17 |
| Poland | 1,73 | 11,33 |
| Portugal | 3,48 | 8,52 |
| Slovak Republic | 2,18 | 13,44 |
| Spain | 2,89 | 16,70 |
| Sweden | 2,19 | 6,48 |
| Türkiye | 3,91 | 10,35 |
| United Kingdom | 0,86 | 6,97 |
| United States | 0,17 | 5,90 |

Figura 6: Confronto media generale EPL e tassi disoccupazione di una selezione di 27 paesi OCSE dal 1985 al 2019

fonte: Propria elaborazione da (OECD, 2023)

Si è poi proceduto ad analizzare la relazione tra la media generale dei regimi di protezione del lavoro e i corrispettivi tassi di disoccupazione.

Dall'analisi di regressione lineare semplice emerge che la correlazione tra i due dati è molto bassa in quanto $R^2 = 0.0937$ (*coefficiente di determinazione*)¹ spiega circa il 9.37% della variazione osservata tra le due variabili considerate.

-
- ¹ Un R^2 vicino a 1 indica che una grande percentuale della variabilità della variabile dipendente è spiegata dalla variabile indipendente. In altre parole, il modello di regressione lineare si adatta bene ai dati e la relazione è forte.
 - Un R^2 vicino a 0 indica che la variabilità nella variabile dipendente non è ben spiegata dalla variabile indipendente, suggerendo che il modello potrebbe non essere particolarmente utile o che altri fattori non considerati potrebbero influenzare la variabilità osservata (Corbetta et al., 2001, p. 6).

Correlazione 0,306168486
R² 0,093739142

Anche il diagramma a dispersione(scatterplot) conferma la bassa correlazione.

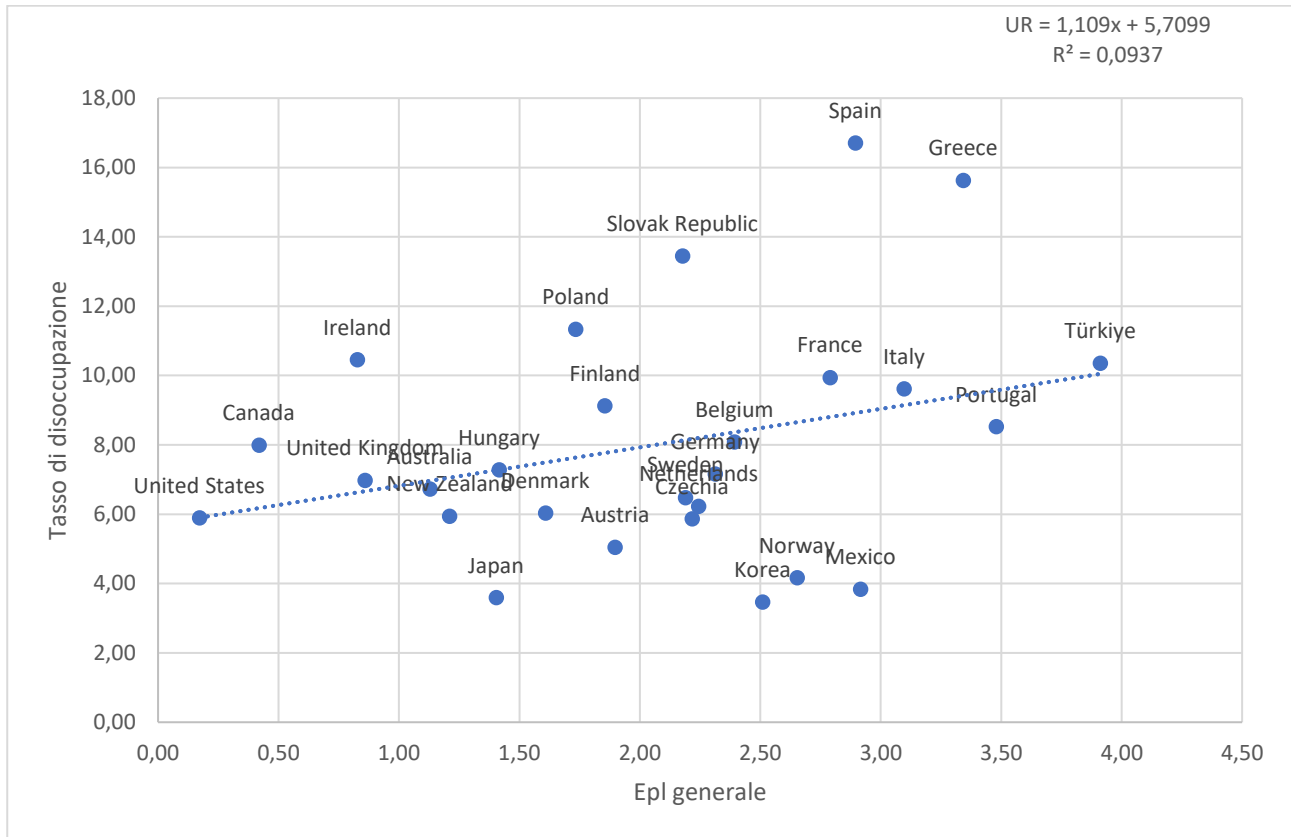


Figura 7: Grafico di dispersione tra Epl generale e tassi di disoccupazione di 27 paesi area OCSE anno 1985-2019.

fonte dati: propria elaborazione da (OECD, 2023a)

La situazione specifica di ciascun paese e la comprensione approfondita delle politiche e delle dinamiche del mercato del lavoro sono fondamentali per analizzare in modo accurato queste relazioni in quanto “le differenze nei regimi di protezione dell’impiego appaiono in gran parte *incorrelate* alle differenze tra i tassi di disoccupazione dei vari paesi” (Blanchard et al., 2006, p. 30).

Nella rassegna dell’ampia letteratura a tale riguardo contenuta nel documento di valutazione n. 7 redatto per il Senato della Repubblica a cura di Cristiano Lenzini (Lenzini, 2018) si conclude che dalle modifiche degli EPL “non emergono evidenze risolutive o almeno convincenti circa gli effetti sui livelli complessivi di occupazione o disoccupazione” (Lenzini, 2018, p. 26).

Il ricorso al *mercato esterno del lavoro* tramite la flessibilità numerica che è favorita dagli interventi legislativi tutti indirizzati nella direzione della deregolamentazione, cioè nella progressiva riduzione di tutele dei lavoratori o nel depotenziamento della contrattazione collettiva appare un “compromesso fragile che è fundamentalmente incompatibile con l’obiettivo di rendere più equa la distribuzione dell’occupazione e la qualità del lavoro” (Grimshaw, 2017, p. 3).

Si afferma infatti che risultano confermati “gli effetti di più rigidi EPL sulla genesi di un mercato caratterizzato da un dualismo fra lavoratori garantiti e non” (Lenzini, 2018, p. 27).

Ci ricorda Berton che la letteratura usa l’etichetta di *reforme al margine* in quanto le strategie aziendali sono rivolte nell’applicabilità dei nuovi contratti con meno tutele solo alle sole *nuove assunzioni*; le tutele dei rapporti di lavoro in essere non vengono modificate (Berton, 2009).

Infatti, per i nuovi lavoratori in entrata e quindi flessibili è previsto un basso o nullo livello di protezione, che è invece più alto per i lavoratori già assunti a tempo indeterminato, in particolare nelle grandi aziende (Berton et al., 2011).

3.7 I nuovi regimi di protezione dei lavoratori e vecchie disuguaglianze in Europa e in Italia

A livello europeo si è avvertito questo problema di rafforzare maggiori tutele lavorative e sociali a favore dei gruppi di popolazione più svantaggiati e più lontani dal mercato del lavoro.

Nell'ambito del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali si sono individuate tre "categorie di diritti" quali: pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro equo, protezione sociale e inclusione da articolarsi in 20 ambiti di intervento attraverso il Piano di azione del Pilastro sociale.

Gli obiettivi del Piano di azione da raggiungere nell'Unione Europea nei settori dell'occupazione, delle competenze e della protezione sociale, in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite Europea entro il 2030 sono:

- *almeno il 78 % della popolazione di età compresa tra i 20 e i 64 anni dovrebbe avere un lavoro entro il 2030;*
- *almeno il 60 % di tutti gli adulti dovrebbe partecipare ogni anno ad attività di formazione;*
- *il numero di persone a rischio di povertà o di esclusione sociale dovrebbe essere ridotto di almeno 15 milioni entro il 2030 (European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion., 2021).*

In quest'ambito l'Unione Europea ha emanato recentemente la direttiva (UE) 2019/1152 relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili che garantisce diritti più ampi e aggiornati a tutti i lavoratori nell'UE mirando in particolare ad affrontare la questione dell'insufficiente protezione dei lavoratori in posti di lavoro più precari (Consiglio Europeo, 2022), limitando allo stesso tempo l'onere per i datori di lavoro mantenendo la loro flessibilità per adattarsi ad un mercato del lavoro in evoluzione (Eurofound, 2022).

Per superare le difficoltà di coordinamento tra le politiche macroeconomiche e le politiche sociali e occupazionali degli Stati nazionali e la governance economica dell'Unione europea dal 2010 vige un sistema di coordinamento aperto denominato "Semestre Europeo".

Il semestre segue un preciso calendario in base al quale gli Stati membri ricevono consulenza a livello dell'UE ("orientamenti") e successivamente presentano i loro piani strategici ("programmi nazionali di riforma" e "programmi di stabilità e convergenza") perché siano valutati a livello di Unione Europea (Consiglio Europeo, 2023).

Per quanto riguarda l'Italia però, nonostante gli interventi di monitoraggio e le linee guida europee alcuni autori giungono a concludere che "gli interventi legislativi si sono mossi nella direzione di ridurre le tutele per tutti i lavoratori, senza che vi sia stato accompagnato il richiesto e contemporaneo rafforzamento del welfare"(Pacelli & Cavaletto, 2014, p. 255) in quanto la spesa per le politiche per il lavoro non è particolarmente elevata e le persone in cerca di lavoro "sono generalmente lasciate alla rete di relazioni e al sostegno economico garantiti dalle famiglie (welfare familiare)"(Semenza, 2022, p. 266) acuendo le disuguaglianze (Franzini & Raitano, 2018).

Le ricerche empiriche, infatti, hanno evidenziato come una minore protezione dell'occupazione sia associata a un coefficiente di Gini relativo a forme di *disuguaglianza* che vede penalizzati i salari bassi e medi mentre la ricchezza risulta spostata verso i redditi più elevati" (Jaumotte & Osorio-

Buitron, 2015). Quindi da parte della letteratura economica si arriva a concludere che le riduzioni degli indici EPL sono “statisticamente associate a riduzioni significative della quota destinata ai salari da un lato ed ad incrementi corrispondenti della quota di reddito destinata ai profitti e alle rendite” (Brancaccio & Giammetti, 2019, p. 204).

Dal 1990 in poi, per quanto riguarda il nostro paese, si è assistito ad una bassa crescita della produttività, una maggiore flessibilità nella regolamentazione, una frammentazione degli orari di lavoro ed una crescita delle forme di lavoro part-time. Ciò ha comportato che, se l'Italia si collocava al quarto posto come paese più rigido tra i paesi dell'UE15 all'inizio degli anni '90 nel periodo 1990-2018 l'indice EPL per i lavoratori regolari e temporanei è sceso da rispettivamente da 3,02 a 2,56 e da 4,88 a 1,63(Raitano & Bavaro, 2023) collocando ai primi posti in termini di *disuguaglianza* di reddito (Checchi et al., 2023). La diffusione di contratti atipici che, se pur agevolano l'inserimento nel mondo lavorativo di popolazione attiva, hanno “basse prospettive occupazionali e sono sempre meno rivolte verso forme contrattuali più stabili, con il conseguente aumento delle disparità retributive” (Romano, 2023).

Confronto internazionale della disuguaglianza dei redditi

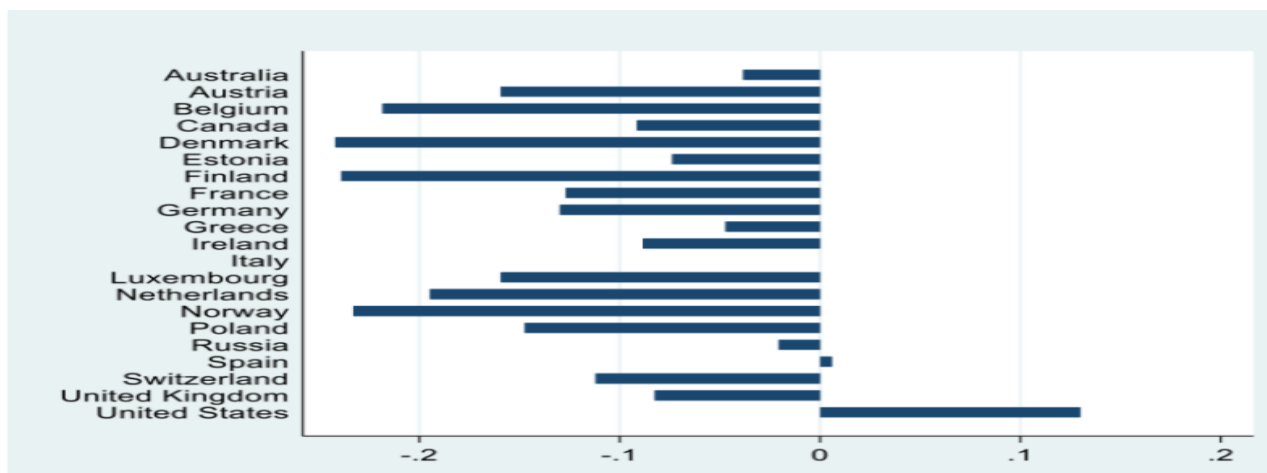


Figura 8: Indice di Gini del reddito familiare disponibile nel 2016, corretto per le dimensioni del nucleo familiare. L'indice è riportato come scostamento dal valore italiano (0.339)(Jappelli, 2023, p. 3)

fonte: (Luxembourg Income Study, 2023)

Questo viene anche confermato anche dai dati andamentali ricavati dal World Inequality Database uno degli archivi più estesi sull'evoluzione storica della distribuzione mondiale dei redditi e delle ricchezze.

Dal rapporto del 2022 del World Inequality Database è stato ricavato il grafico relativo al nostro paese dove si mettono a confronto due classi di popolazione, per facilità di lettura, il 10% della popolazione più ricco e il 50% della popolazione più povero.

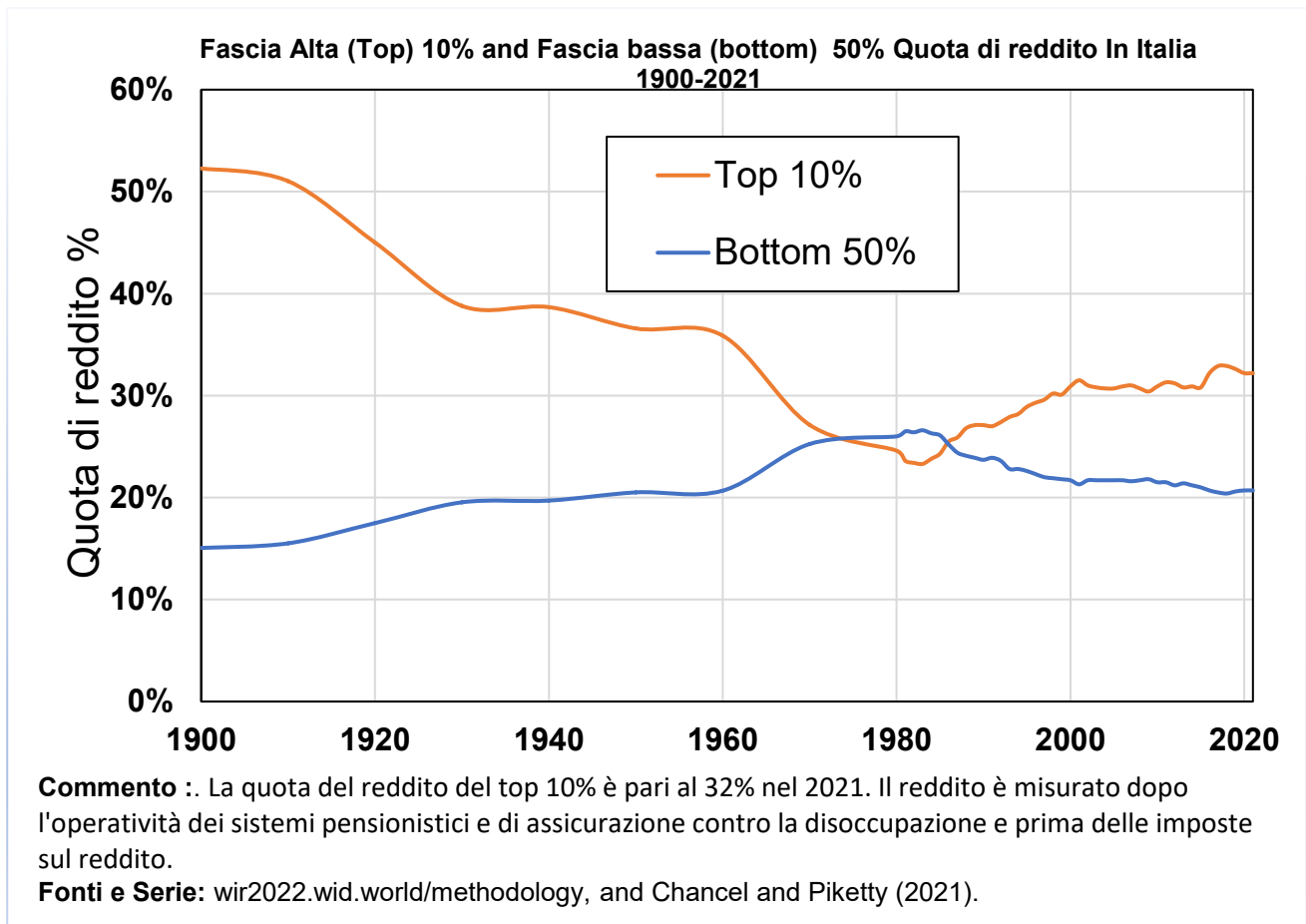


Figura 9: Dati storici relativi alla quota di reddito detenuta dalla fascia alta -Top 10% e dalla fascia bassa Bottom 50% della popolazione italiana dal 1900 al 2021.

fonte: World Inequality Database (World Inequality Report, 2022, p. 203)

Dal grafico si evince che la disuguaglianza dei redditi in Italia è diminuita notevolmente nel corso del XX secolo, a seguito degli shock militari, politici ed economici del periodo 1910-1940 e degli effetti delle politiche successive alla Seconda guerra mondiale. Ma dagli inizi degli anni '80, la quota di reddito della fascia più ricca della popolazione (top 10%) è aumentata considerevolmente, di 8-10 punti percentuali, mentre la quota relativa al 50% della popolazione collocato nella fascia bassa della popolazione (Bottom 50%) è scesa dal 27% al 21%. Tra il 2007 e il 2019, i redditi medi della fascia bassa sono diminuiti del 15%, mentre il reddito nazionale pro-capite è diminuito del 12% a seguito delle politiche di austerità che sono seguite alla crisi finanziaria e alla crisi del debito europeo del 2012-2014 (World Inequality Report, 2022, p. 203).

A questo proposito si ricorda che l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'ONU individua nella riduzione delle disuguaglianze nelle e tra le nazioni l'obiettivo 10.1 che chiede ai paesi membri di "raggiungere progressivamente e sostenere la crescita del reddito del 40% della popolazione nello strato sociale più basso della popolazione ad un tasso superiore rispetto alla media nazionale"(ONU, 2019).

Il nostro paese invece sembra andare in direzione opposta (Santamaria, 2023, p. 1).

Un recente studio (Raitano & Bavaro, 2023) ha analizzato le dinamiche salariali dei dipendenti privati tra il 1990 e il 2018, su dati INPS, facendo riferimento a due tipi di soglie : la prima di tipo relativo espressa come il 60% della retribuzione mediana annuale (circa euro 11.500 annui) in quanto presa come riferimento a livello internazionale ed europeo (Eurofound, 2023a) e una seconda soglia

di tipo assoluto prendendo a riferimento un salario minimo lordo pari ad euro 9 (con ipotesi di 38 ore alla settimana la soglia ammonterebbe ad euro 17784 lorde annue) considerato il salario minimo “dignitoso” nelle proposte avanzate dalle opposizioni nel dibattito politico in Italia(Eurofound, 2023b).

Le conclusioni di tale studio sono “molto preoccupanti” (Santamaria, 2023).

I risultati dello studio dicono che la quota di individui con retribuzioni lorde annue inferiori al 60% della mediana è cresciuta dal 26,7% al 31,1% e quella con retribuzioni inferiori all’ipotetico salario minimo di euro 9 è aumentata dal 39,2 al 46,4% confermando il chiaro peggioramento delle condizioni dei lavoratori nella parte bassa della distribuzione dei redditi (Raitano & Bavaro, 2023, p. 21).

Una percentuale considerevole e in aumento di lavoratori, quindi, rimane ancorata a bassi livelli salariali per lunghi periodi. Le probabilità di percepire retribuzioni basse e restare in questa condizione variano in base alle caratteristiche dei lavoratori e delle imprese, risultando particolarmente elevate per le donne, i giovani, coloro che risiedono nel Sud, gli occupati con contratti atipici e chi lavora in settori come edilizia e turismo, così come nelle piccole imprese (Santamaria, 2023).

La questione salariale è stata oggetto di attenzione anche da parte di INAPP² che nel suo rapporto del 2022 evidenzia come l’Italia nel periodo compreso tra il 1990 e il 2020 è *l’unico paese dell’area OCSE in cui il salario medio annuale è diminuito (-2,9%)*. Comparando i dati, dal rapporto emerge che il salario medio annuale in Germania è cresciuto del 33,7%, mentre in Francia del 31,1%. Questa tendenza risulta complessa, poiché durante la decade 1990-2000 e quella 2000-2010 i salari in Italia sono cresciuti, anche se con una dinamica piatta, registrando rispettivamente un aumento dello 0,7% e del 5,2%. Tuttavia, l’ultima decade, dal 2010 al 2020, è stata particolarmente negativa, con una caduta del -8,3%. Nel corso di queste tre decadi, si è verificato un aumento del divario tra la crescita media dei salari nei Paesi OCSE e la crescita dei salari in Italia, passando progressivamente da -14,6% (1990-2000) a -15,1% (2000-2010) e infine -19,6% (2010-2020) (INAPP, 2022, p. 37).

La figura 10 esprime graficamente la stagnazione di lungo periodo della remunerazione del lavoro dipendente.

² L’Istituto nazionale per l’analisi delle politiche pubbliche (Inapp) è un Ente pubblico di ricerca di rilevanza nazionale, vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, che si occupa di studio, ricerca, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche negli ambiti del lavoro, istruzione e formazione, protezione sociale, politiche attive e passive del lavoro, terzo settore, inclusione sociale, e delle politiche che producono effetti sul mercato del lavoro.

L’Inapp raccoglie l’eredità di due enti di ricerca: l’Istituto per lo Sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (ISFOL), fondato nel 1972 come infrastruttura di ricerca, sperimentazione e assistenza tecnica nel campo della formazione professionale, e l’Istituto per gli Affari sociali (IAS, già Istituto italiano di Medicina sociale – IIMS), fondato nel 1922 come centro studi e ricerche ed ente di educazione sanitaria finalizzato al miglioramento della qualità della vita e del lavoro.

Andamento salari media annuali in Italia – Media Ocse (1990-2020)

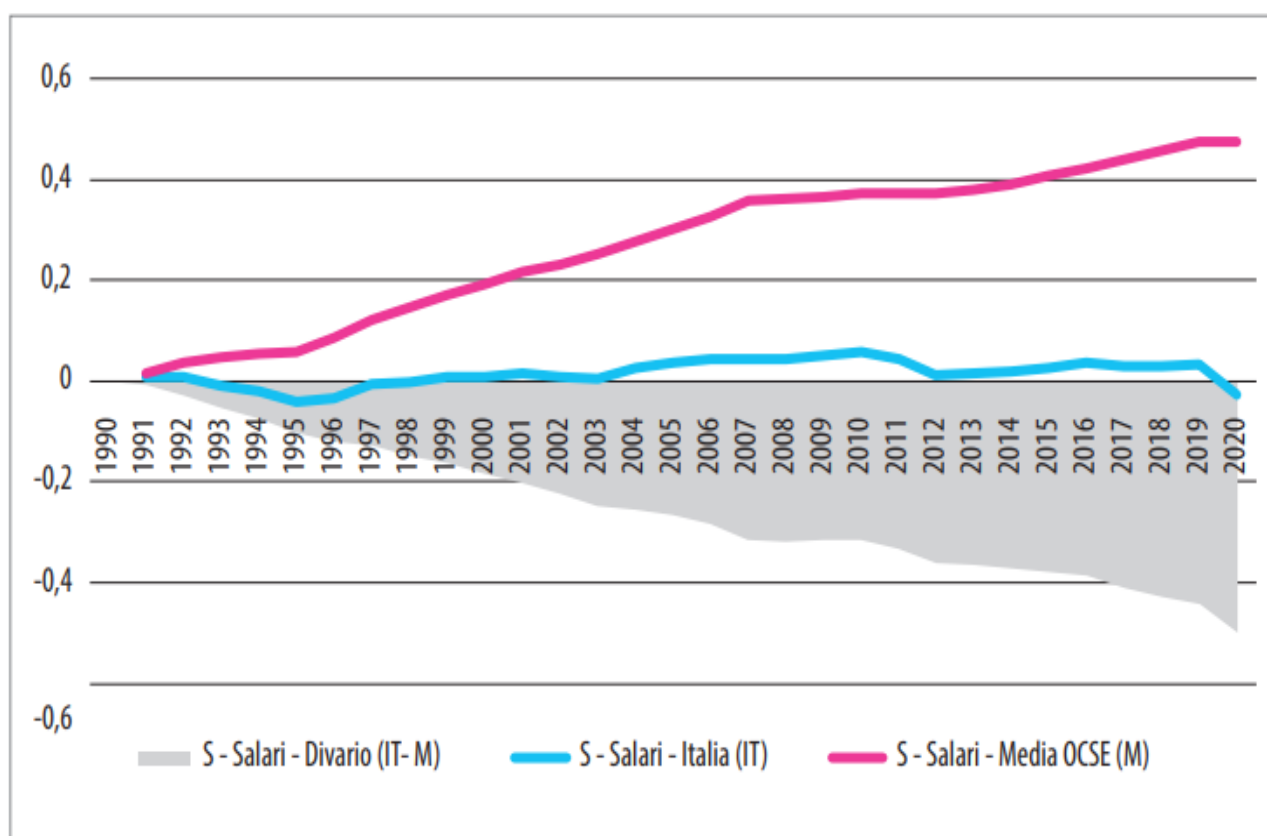


Figura 10: Andamento salari medi annuali in Italia e media Ocse dal 1990 al 2020

fonte : Elaborazione INAPP su dati OCSE (INAPP, 2022, p. 38)

Nell'analisi delle cause della questione salariale il rapporto INAPP 2022 si evidenzia con forza che mentre a livello di Unione europea il *lavoro non standard* è visto come un mezzo per promuovere l'occupazione, considerandolo uno strumento di flessibilità nell'organizzazione del lavoro sia per le imprese che per i lavoratori, per quanto riguarda l'Italia invece “sembra che il lavoro *atipico* non abbia agito come un trampolino verso l'occupazione stabile, quanto piuttosto come una *trappola* in occupazioni precarie.”(INAPP, 2022, p. 175) .

INAPP definisce come lavoro atipico come quel vasto numero di contratti variamente denominati : lavoro a tempo determinato, lavoro part-time, contratto di apprendistato, contratti di formazione, contratti di lavoro intermittenti, job sharing, lavoro da casa, lavoro delle piattaforme, lavoro parasubordinato e lavoro autonomo (INAPP, 2022, p. 176) .

Si evidenzia quindi come la diffusione del lavoro atipico sia il frutto dei numerosi interventi legislativi sul mercato del lavoro iniziati negli anni 90 e poi continuati.

Si ricordano la riforma dei licenziamenti del 1991, la moltiplicazione delle forme contrattuali della legge Treu del 1997 (Legge n. 196/1997) proseguita con la legge Biagi del 2003(legge n. 30/2003 e successivo decreto legislativo 276/2003) e non ultima la legge denominata Job Acts (legge n. 183/2014) che ha introdotto la forma del contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti con la logica che riducendo le garanzie anche degli insiders si attacchi la disoccupazione e si aumenti l'occupazione (Orientale Caputo, 2021, p. 262)

Dinamica delle attivazioni per tipo di contratto Anni 2009-2021

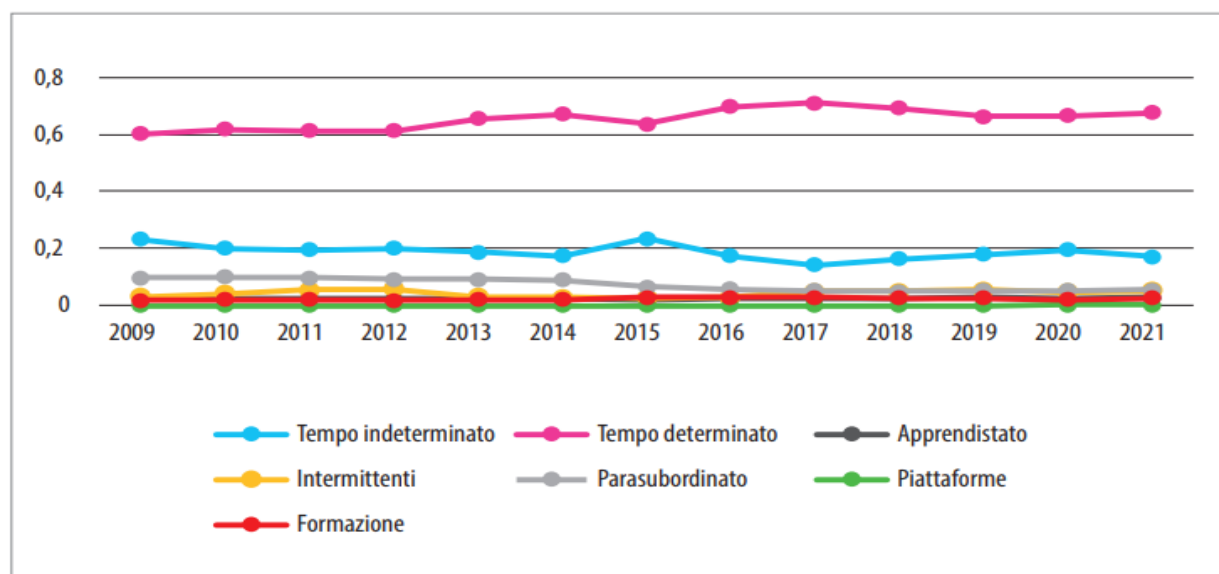


Figura 11: Dinamica delle attivazioni per tipo di contratto Anni 2009-2021

fonte: Elaborazione dati INAPP su dati del Sistema informativo statistico delle Comunicazioni obbligatorie (SISCO) fornito dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (MLPS)³(INAPP, 2022, p. 178)

3.8 Il lavoro atipico ed il lavoro povero

Nel 2022 su circa 11.284.591 di nuove assunzioni il lavoro atipico ha rappresentato circa l'83% con un aumento del 34% negli ultimi 12 anni rappresentando quindi una costante del modello di sviluppo occupazionale italiano. Nell'analisi comparata longitudinale svolta sempre da INAPP, per i periodi 2008-2010, 2016-2018, 2018-2021 chi svolgeva un impiego precario solo una percentuale tra il 35% e 40% ha portato la trasformazione in un contratto stabile, una percentuale tra il 16% e il 18% ha vissuta l'esperienza di aver perso l'impiego ed è in cerca di occupazione, un'altra è uscita dalla forza lavoro dichiarandosi inattiva (17% nel 2021) (Inapp, 2022).

Da questa considerazione INAPP pone quindi l'enfasi sull'importanza di porre al centro del dibattito pubblico la questione salariale in quanto i salari sono uno degli elementi che contribuiscono all'inasprimento "del complesso fenomeno del lavoro povero" (INAPP, 2022, p. 37).

Nel dibattito pubblico si fa sempre più strada la percezione che il lavoro abbia perso il suo "ruolo tradizionalmente svolto di garanzia contro la povertà, smettendo di essere condizione sufficiente per mettere al riparo dal rischio di vulnerabilità"(Ferraris, 2019, p. 51).

Il fenomeno del lavoro povero riveste un rischio sociale concreto anche in tutta Europa (Lohmann, 2009) facendo nascere il problema di definire operativamente il lavoro povero ai fini comparativi. A livello concettuale perché un lavoratore possa definirsi povero è "necessario individuare una soglia che può essere definita in termini assoluti oppure relativi" (Ferraris, 2019, p. 52).

³ Tale sistema contiene dati amministrativi e registra tutti i flussi in entrata e uscita dal mercato del lavoro a partire dalla sua data di introduzione (2008). Il periodo preso in considerazione considera gli anni dal 2009 al 2021 e il campione selezionato contiene tutti i rapporti di lavoro attivati o trasformati (da tempo determinato a indeterminato), a partire dal 2009 per un totale di circa 23 milioni di osservazioni (INAPP, 2022, p. 176).

Istat distingue una prima soglia di *povertà assoluta* da cui emerge “un quadro di povertà estrema, di persone che faticano a raggiungere standard di vita che si attestino ad un livello accettabile” (Ferraris, 2019, p. 52).

Nella letteratura economica e negli organismi internazionali si preferisce utilizzare una definizione di povertà che ci permetta una comparazione con il resto della società e quindi utilizzare una soglia di *povertà relativa*.

Per questo motivo, Eurostat pubblica l'indicatore "In work at risk of poverty rate" (IWP), che, nonostante alcune critiche (Barbieri, 2019, p. 8), consente un confronto comparato tra l'Italia e altri Paesi europei.

In questo ambito si inserisce il progetto EU Statistics on Income and Living Conditions (EU-SILC), avviato circa vent'anni fa, che mira a raccogliere dati tempestivi e comparabili, sia trasversali che longitudinali, su reddito, povertà, esclusione sociale e condizioni di vita. Il reddito disponibile equivalente è al di sotto della soglia di rischio di povertà, fissata al 60% del reddito disponibile equivalente mediano nazionale dopo i trasferimenti sociali (Peña-Casas et al., 2019, pp. 182–183).

Operativamente si collocano in senso crescente i redditi da lavoro degli occupati, si individua il valore mediano, ovvero quello centrale della distribuzione e in base a tale valore si calcola la soglia di povertà (Ferraris, 2019, p. 52).

Negli ultimi dieci anni, l'andamento dei tassi di lavoro povero in Italia è stato sostanzialmente costante. Nel decennio 2010-2020, l'Italia ha registrato un valore medio del 11,3%, con una differenza media rispetto all'Unione europea del 2,9% (INAPP, 2022, p. 182).

Andamento tasso di lavoro povero (IWP) in Europa. Anni 2010-2020

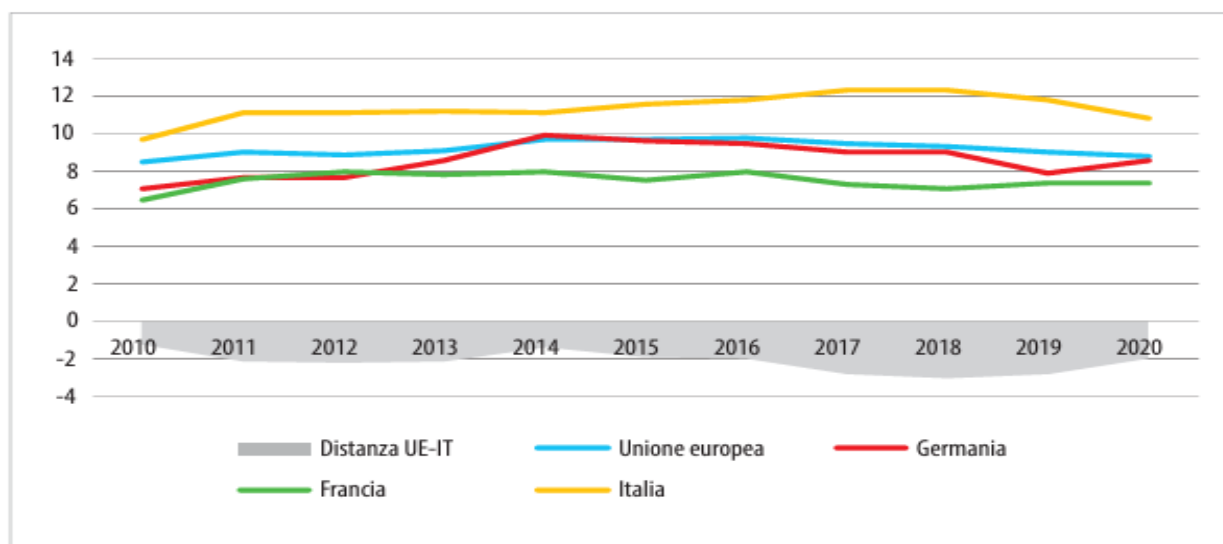


Figura 12: Andamento tasso di lavoro povero (IWP) in Europa. Anni 2010-2020

fonte: elaborazione Inapp su dati Eurostat (EU-SILC survey) (INAPP, 2022, p. 182)

Nel 2020, nell'Unione europea, la categoria di lavoratori maggiormente a rischio di povertà è rappresentata da coloro che hanno un contratto a tempo determinato, con una percentuale del 14,9%, rispetto ai lavoratori con un contratto a tempo indeterminato, i quali presentano una percentuale circa del 5,4%.

In Italia, la percentuale di lavoratori a rischio di povertà con contratto a tempo determinato è del 15,4%, mentre per quelli con contratto a tempo indeterminato è del 7,7%. Relativamente alla media europea (ΔUE-IT), si osserva che in Italia c'è una percentuale maggiore di lavoro povero tra i lavoratori a tempo indeterminato, pari al 2,3% (Inapp, 2022, p. 182).

Analizzando la distribuzione per età, in Europa nel 2020 i lavoratori a rischio di povertà si concentrano principalmente tra i giovani, con il 12,7% tra i 18-24 anni, diminuendo al crescere dell'età, con l'8,6% tra i 25-54 anni e l'8,5% tra i 55-64 anni. In Italia, si registrano valori sostanzialmente simili rispetto a quelli europei nella fascia di età 55-64, ma nelle fasce 18-24 e 25-54 si evidenzia una percentuale superiore del 2,7%.

Per quanto riguarda la distribuzione della povertà lavorativa per genere, nel 2020 in Europa si registra una percentuale del 9,6% tra gli uomini e del 7,9% tra le donne. In Italia, le percentuali sono rispettivamente del 12,5% tra gli uomini e dell'8,6% tra le donne. Di conseguenza, in Italia sembra che la povertà lavorativa riguardi prevalentemente gli uomini, con una differenza rispetto alla media europea del 2,9% in più (Inapp, 2022, p. 182).

È stato osservato che l'indicatore IWP non coglie le condizioni dell'individuo ma quello della famiglia e non coglie nemmeno le condizioni del lavoro. Ecco spiegato il fatto che ci sia un forte dibattito nella letteratura sociodemografica ed economica se l'indicatore sia adeguato a descrivere il fenomeno (M. Raitano, 2021).

Affrontando la questione sotto un altro punto di vista, infatti, Fraccaroli afferma che il concetto di povertà non si riferisce solo ad una deprivazione economica o materiale, tipica dell'indagine economico-sociale “ma anche all'impossibilità di partecipare alla vita di una società, ponendo l'accento sul *benessere psicosociale*” (Fraccaroli & Barbieri, 2019, p. 30).

Se dal punto di vista concettuale non è stata data una definizione concettuale di *lavoro povero* la letteratura (Holman, 2013) comunque invita ad intraprendere un percorso definitorio individuandone i concetti chiave utilizzando una serie di fattori inerenti circa come il lavoro è organizzato: per esempio il carico di lavoro, gli orari relativi ai compiti, le competenze necessarie a svolgere i compiti assegnati, il grado di autonomia, il clima organizzativo, il grado di partecipazione alle decisioni sia sotto l'aspetto oggettivo sia sotto l'aspetto della *percezione* identificando questi aspetti come “*antecedenti organizzativi*” (Fraccaroli & Barbieri, 2019, p. 32).

A questi fattori psicosociali vanno associati quelle rappresentazioni mentali individuali che sintetizzano e differenziano la valutazione rispetto all'organizzazione del lavoro e quindi “*determinanti nel differenziare* quali: l'identità personale e professionale, credenze individuali, atteggiamenti e significati del lavoro, la motivazione, la soddisfazione e coinvolgimento lavorativo, aspettative e progetti di carriera” (Fraccaroli & Barbieri, 2019, p. 33).

Assieme a questi fattori individuali vanno aggiunti “*gli esiti dell'esperienza* cioè l'impegno e i legami con l'organizzazione i *comportamenti di ritirata* come ad esempio l'assenteismo o il turnover e quelli relativi al benessere individuale come l'eccesso di fatica, la monotonia, lo strain e il burnout” (Fraccaroli & Barbieri, 2019, p. 33).

Sempre Fraccaroli propone, per mettere in relazione i fattori fin qui individuati di utilizzare lo stesso percorso teorico di esplorazione tra lavoro e benessere psicologico utilizzato dalla Psychology Working Theory (PWT) per definire il *decent work* che può ritenersi un concetto opposto al *lavoro povero* partendo da alcuni *predittori* e qual è l'influenza dei *mediatori e moderatori*.

Secondo la PWT la possibilità di avere accesso a determinate risorse economiche ma anche l'appartenenza a determinate categorie di persone sono considerati *fattori predittivi* che influenzano l'occupazione di una persona (Fraccaroli & Barbieri, 2019, p. 34).

Questo è mediato sia dalla *work volition* che rappresenta “la capacità di percepire che una decisione relativa alla carriera può essere presa nonostante i vincoli esterni” (Duffy et al., 2012) e l'adattabilità di carriera intesa come “la volontà o la competenza preparata che risponde all'incertezza cambiando emozioni, pensieri e comportamenti come necessario, anche di fronte a cambiamenti imprevedibili” (Kwon, 2019, p. 4).

L'effetto sinergico tra i predittori (limiti economici e l'appartenenza) e i mediatori (work volition a adattabilità di carriera sono però moderati “dalla personalità proattiva, dalla coscienza critica, il supporto sociale e le condizioni economiche di contesto” (Fraccaroli & Barbieri, 2019, p. 34).

Il modello teorico viene graficamente sintetizzato nella figura 13 sotto riportata

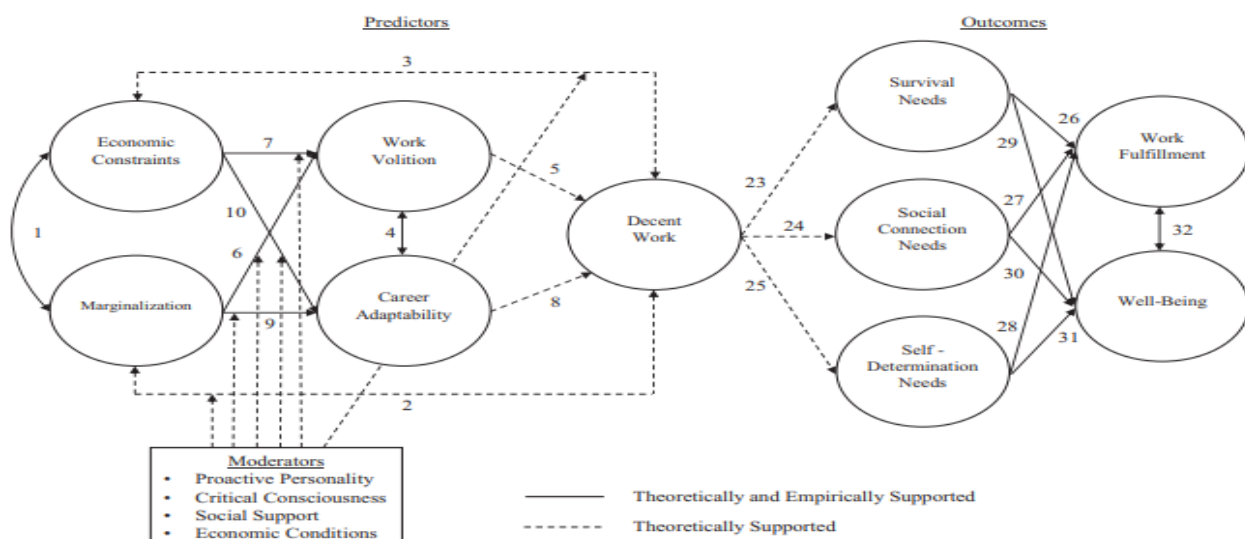


Figura 13 Modello teorico della Psychology of Working theory (Fraccaroli & Barbieri, 2019, p. 33)

fonte: (Duffy et al., 2016, p. 129)

Oltre al modello della PWT Fraccaroli suggerisce anche un'altra teoria psicologica che ci permette di inquadrare concettualmente il lavoro povero. La *Self Determination Theory* o teoria dell'autodeterminazione (SDT) sostiene che una comprensione della motivazione umana richiede una considerazione dei tre bisogni psicologici innati di *competenza, autonomia e relazione* sottolineando che i “bisogni specificano di condizioni necessarie per la crescita psicologica, l'integrità e il benessere” (Deci & Ryan, 2000).

Nel caso di lavoro povero il bisogno di autonomia, di competenza, di relazioni possono essere frustrati da numerose circostanze. Sempre Fraccaroli ci aiuta alla comprensione di come questa teoria possa inquadrare il concetto di lavoro povero secondo la figura sotto riportata.

| BISOGNI FONDAMENTALI | CARATTERISTICHE DEI BISOGNI | ESEMPI DI "LAVORO POVERO" |
|----------------------|---|--|
| Autonomia | <ul style="list-style-type: none"> • Desiderio di operare con un senso di scelta e volizione • Ricerca di libertà psicologica | <ul style="list-style-type: none"> • Scarsa partecipazione alle decisioni organizzative • Orari di lavoro atipici e costrittivi • Carichi di lavoro eccessivi • Compiti sporchi e pericolosi |
| Competenza | <ul style="list-style-type: none"> • Conoscere e controllare l'ambiente • Avere elevato sentimento di autoefficacia • Esplorare attivamente e in modo continuo | <ul style="list-style-type: none"> • Monotonia e ripetitività • Sotto-utilizzo delle competenze possedute • Eccessiva parcellizzazione del lavoro • Poco controllo sull'esecuzione del compito |
| Relazioni | <ul style="list-style-type: none"> • Propensione a essere connessi con gli altri • Amare, prendersi cura • Essere amati e ricevere cure | <ul style="list-style-type: none"> • Relazioni sociali deteriorate • Molestie, vessazioni e prevaricazioni • Elevata competitività nei team • Isolamento sociale • Scarsa rilevanza sociale del lavoro svolto |

Figura 14 I bisogni fondamentali secondo la Self Determination Theory

fonte: (Fraccaroli & Barbieri, 2019, p. 36)

Avverte Fraccaroli che la ricerca psicologica non ha definito “parametri certi e soglie definite per classificare il grado di povertà di un determinato compito lavorativo” (Fraccaroli & Barbieri, 2019, p. 37).

Tuttavia, la ricerca psicologia ha affrontato esempi di *deprivazione psicologica* al lavoro che hanno interessato il bisogno di competenza evidenziato nella Self Determination Theory quali la sotto-occupazione o sovra-qualificazione.

Secondo l’ILO per sotto-occupazione si intende che una persona lavora meno rispetto a quanto vorrebbe lavorare (profilo quantitativo) ma anche il lavoro richiesto non corrisponde al livello di istruzione dei lavoratori (profilo qualitativo) e quindi molte volte i lavoratori sono o sovra istruiti o sottostimati rispetto alle qualifiche richieste per il loro impiego (ILO, 2020).

Le ricerche evidenziano come una valutazione negativa della propria condizione di lavoro ha un effetto negativo livello di autostima e sul benessere psicologico generando un sentimento di *deprivazione relativa* in quanto la “percezione soggettiva della realtà ci induce a valutare continuamente, sia a livello consapevole sia a livello automatico ed inconsapevole, la propria situazione per conoscere l’ambiente, sapere come agire e quale valore assegnare agli eventi e a sé stesso” (Cena, 2021).

Le risposte negative, come insoddisfazione, bassa autostima e il desiderio di lasciare, sono connesse alla percezione di una differenza tra ciò che si ritiene di meritare (in termini di sforzi compiuti o meriti acquisiti) e ciò che si ottiene effettivamente. La frustrazione ha “origine dalla discrepanza tra i bisogni individuali e le aspettative di realizzazione, da un lato, e le condizioni oggettive di lavoro considerate "povere", dall'altro” (Fraccaroli & Barbieri, 2019, p. 39).

Più in generale ulteriori considerazioni sul lavoro povero sia relazionali che di contesto lavorativo si possono inquadrare in un ambito più ampio circa il concetto di *qualità del lavoro* e della vita lavorativa che si andranno ad analizzare nel capitolo 4.

Capitolo 4:

La qualità del lavoro: la difficoltà di misurazione e la sua multidimensionalità

Introduzione:

Nel capitolo 3 si è rilevato come a cavallo tra gli anni 70 e 80 si sia verificata una crisi economica e sociale con un forte aumento dell'occupazione e un aumento del tasso di inflazione dei prezzi.

Le risposte a questo fenomeno, a livello di istituzioni internazionali e a livello accademico, sono state rivolte verso una progressiva riduzione strutturale delle protezioni del mercato del lavoro. Il pensiero neo-liberale dominante, che prendeva a modello le economie di mercato liberale (LME) di tipo anglosassone quali Usa e il Regno Unito caratterizzate da un basso grado di protezione dell'impiego, confidava che, con il passaggio dalla forma contrattuale del contratto standard (contratto a tempo indeterminato) ad una più diffusa forma di contratto flessibile anche nelle economie di mercato coordinato (CME) (Hall & Soskice, 2003) e quindi riducendo la forte protezione dell'impiego da parte delle istituzioni e delle rappresentanze sindacali, tipiche dell'Europa (Giersch, 1985), si sarebbero ottenuti sia un aumento della produttività sia un aumento dell'occupazione (OCSE, 1994).

Si è visto invece come il mercato del lavoro abbia accentuato la sua *dualità* nel senso di rafforzare la distinzione tra alcuni lavoratori *core*, normalmente tutelati dalla legge e dai contratti collettivi ma disponibili ad essere dislocati velocemente tra attività e compiti (flessibilità funzionale interna) e un'altra forza di lavoro chiamata *periferica* (flessibilità numerica esterna) caratterizzata da contratti non standard, spesso utilizzata per mansioni di basso livello per adeguarsi velocemente con il livello di produzione richiesto (Boeri, 2015).

La deregolamentazione del lavoro, cioè la riduzione dei regimi di protezione del lavoro misurati dall'Ocse tramite l'indicatore *Epl* (Boeri & Jimeno, 2005) non ha trovato una relazione con l'aumento della occupazione (Brancaccio et al., 2020).

Si è potuto verificare piuttosto, anche attraverso un proprio esercizio empirico con dati Ocse, che la correlazione tra la media generale dei regimi di protezione e i tassi di disoccupazione dal 1985 al 2019 è molto bassa (Brancaccio & Giammetti, 2019).

La maggior diffusione dei contratti atipici ha portato ad affermare che sono piuttosto aumentate le disparità retributive. In particolar modo nel nostro paese le attivazioni di nuovi contratti di lavoro, che sono per la quasi totalità contratti atipici, mettono in risalto il *fenomeno del lavoro povero* che ha interessato la letteratura accademica (Tufo, 2020) sia per le dimensioni socio-economiche, coinvolgendo in Italia nel 2022 circa 2,4 milioni di lavoratori (Istat, 2023a), sia per le dimensioni psicologiche elaborate dalle teorie della Psychology Working Theory (PWT) e della Self-Determination Theory (SDT) su coloro che ne sono coinvolti per quanto riguarda il loro benessere e la loro esposizione all'esperienze della deprivazione psicologica, dello *strain* e del *burn-out* (Fraccaroli & Barbieri, 2019).

4.1 Lavoro di qualità e lavoro dignitoso secondo ILO (International Labour Organization)

Si riconosce in letteratura che il lavoro povero è da sempre presente come categoria di lavoro meno sicura rispetto al lavoro in generale. Termini come *nero*, *marginale*, *precario* sono stati utilizzati per contrapporre e distinguere l'idea di un lavoro stabile e garantito insieme a una posizione lavorativa sicura, da prestazioni lavorative mal retribuite e/o insufficientemente protette (Barbieri, 2019, p. 6), avvertendo però che "i sistemi di lavoro precario non sono semplicemente caratteristiche

temporanee del ciclo economico ma rappresentano trasformazioni strutturali tali che i cattivi posti di lavoro non sono più residuali ma una componente centrale dell'occupazione" (Kalleberg, 2012, p. 428).

L'attenzione delle istituzioni internazionali ed europee ed il mondo accademico quindi si è rivolta non solo sull'importanza di avere un qualsiasi tipo di lavoro ma anche sulle condizioni in cui il lavoro si esplica tentando di cogliere i vari modi in cui le persone possono "sperimentare l'incertezza e l'instabilità del lavoro, sul lavoro e dal lavoro" (Allan et al., 2021, p. 5) sviluppando, per opposizione, i concetti di lavoro di qualità o lavoro dignitoso (*decent work*) (Fraccaroli & Barbieri, 2019).

Negli Stati Uniti (Staines & Quinn, 1979) e nel Regno Unito l'approccio al lavoro decente è stato inizialmente pragmatico concentrandosi soprattutto sugli aspetti ergonomici relativi a salute e sicurezza e sugli aspetti retributivi (DiPrete, 1981) mentre in Europa, inclusa l'Italia, si è sviluppato con una base più ideologica, influenzata dalle lotte operaie degli anni '70 e '80 e per quanto riguarda l'ambito nazionale italiano, dagli studi svolti da Gallino.

L'interesse crescente per questo tema è stato accompagnato dallo "sviluppo di un corpus teorico abbastanza ampio, che riguarda sia gli aspetti di concettualizzazione e definizione della qualità del lavoro, che quelli relativi all'operazionalizzazione e alla misurazione" (ISFOL & Gualtieri, 2013).

Attualmente, non esiste una definizione univoca e universalmente accettata del concetto di qualità del lavoro, sia all'interno della letteratura di riferimento che nei vari documenti di politica elaborati da analisti e decisori politici. Numerosi sono gli aspetti del lavoro e della relazione individuo-lavoro che devono essere presi in considerazione in quanto la qualità del lavoro coinvolge sia la dimensione soggettiva che oggettiva del lavoro, comprendendo quindi sia gli elementi fisici che le dimensioni immateriali che lo caratterizzano. Misurare la qualità del lavoro non è però un compito facile in quanto numerosi fattori contribuiscono alla qualità del lavoro, rendendo difficile decidere quali prendere in considerazione e come farlo (ILOSTAT, 2020).

A livello di istituzioni internazionali si è già visto come da tempo l'ILO, a seguito del dibattito sulla necessità di individuare un quadro di principi condivisi (Borzaga & Mazzetti, 2019, p. 449) abbia individuato nell' *Agenda per il Decent Work* una definizione sistematica della qualità del lavoro attraverso il suo concetto di *lavoro dignitoso*, ufficialmente lanciato nel 1999 (ILO, 1999), diventando lo strumento per il miglioramento oggettivo dei lavoratori affermando che il lavoro dignitoso (*decent work*) è il "riassunto delle aspirazioni delle persone nella loro vita lavorativa ed è quindi strettamente connesso al concetto di lavoro di qualità (*decent work is closely related to employment quality*)" (ILOSTAT, 2020).

Si parla quindi di un lavoro che è "produttivo e che offre un reddito equo, la sicurezza sul posto di lavoro e la protezione sociale per le famiglie, migliori prospettive di sviluppo personale e l'integrazione sociale, la libertà per le persone di esprimere le loro preoccupazioni, organizzare e partecipare alle decisioni che riguardano la loro vita e la parità di opportunità e di trattamento per tutte le donne e gli uomini" (ILOSTAT, 2020).

Si afferma che il *lavoro dignitoso* è un principio unificante di una strategia dove si "intende sostenere uno sviluppo economico che sia anche sviluppo sociale" (Antoniazzi, 2021, p. 22) e che deve tradursi molto di più di un lavoro meramente decente cioè con delle dimensioni di tutela minime (compenso minimo, orario di lavoro massimo, limiti sui controlli, sicurezza sul lavoro ecc.) ma anche a garanzie riconducibili all'idea di uno sviluppo socialmente ed economicamente sostenibili come il diritto ad un alloggio confortevole e ad un'assistenza sanitaria adeguata" (Biasi, 2022, p. 4).

La centralità dell'Agenda sul lavoro dignitoso si articola attraverso quattro dimensioni chiave (pilastri), ognuna rappresentante un obiettivo strategico specifico (ILO, 2015).

La prima di queste dimensioni riguarda i *principi fondamentali e i diritti sul lavoro*, nonché gli standard occupazionali internazionali. L'obiettivo è ridurre il divario nei diritti e nella possibilità di *voice* (Hirschman & Hirschman, 1982), poiché il rispetto dei diritti fondamentali sul lavoro costituisce il fulcro del concetto di lavoro dignitoso, inclusi i principi fondamentali di libertà di associazione e contrattazione collettiva.

La seconda dimensione si concentra *sull'occupazione e sulle opportunità di guadagno*, mirando a ridurre il divario occupazionale e facilitare l'accesso al lavoro e alla retribuzione per coloro che attualmente ne sono privi.

Il terzo aspetto riguarda la *previdenza e la sicurezza sociale*, con l'obiettivo di colmare il divario nella protezione sociale, fornendo ai lavoratori sicurezza e facilitando l'adattamento ai cambiamenti.

Infine, la quarta dimensione si occupa del *dialogo sociale e del tripartitismo*, cercando di ridurre il divario nel dialogo tra i diversi attori, pubblici e privati, sindacati e associazioni datoriali, nonché organizzazioni internazionali (ISFOL & Gualtieri, 2013, p. 33).

Gli *ILO Decent Work Indicators* costituiscono un insieme di 75 indicatori di tipo statistico con altri 21 indicatori relativi agli ambiti economici, sociali e giuridici, progettati per valutare e promuovere condizioni di lavoro che rispettino i diritti umani fondamentali e contribuiscano al benessere globale dei lavoratori. Questi indicatori si concentrano su dieci elementi principali, che riflettono le dimensioni fondamentali del lavoro dignitoso:

1. Opportunità di lavoro: Accesso a opportunità lavorative significative.
2. Retribuzione adeguata e lavoro produttivo: Garanzia di una retribuzione equa e lavoro produttivo.
3. Tempo di lavoro dignitoso: Assicurare un equilibrio adeguato tra vita professionale e personale.
4. Combinazione di lavoro, vita familiare e personale: Facilitare una combinazione equilibrata tra lavoro e vita privata.
5. Lavoro da abolire: Eliminare forme di lavoro forzato o coercitivo.
6. Stabilità e sicurezza del lavoro: Fornire sicurezza e stabilità nell'occupazione.
7. Pari opportunità e trattamento sul lavoro: Promuovere l'uguaglianza e impedire discriminazioni.
8. Ambiente di lavoro sicuro: Garantire un ambiente di lavoro sicuro e salutare.
9. Sicurezza sociale: Offrire protezione sociale adeguata.
10. Dialogo sociale: Favorire il dialogo e la partecipazione tra lavoratori e datori di lavoro (ILOSTAT, 2020).

Durante l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel settembre 2015, il lavoro dignitoso e i quattro pilastri dell'Agenda per il Lavoro Dignitoso - creazione di occupazione, protezione sociale, diritti sul lavoro e dialogo sociale - sono diventati elementi integranti della *nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo*

Sostenibile.⁴ L'Obiettivo 8 dell'Agenda 2030 richiama alla promozione di una crescita economica sostenibile ed inclusiva e sostenibile, una occupazione piena produttivo impiego e lavoro dignitoso.

Il Quadro Globale degli Indicatori degli SDG (Global indicator framework for Sustainable Development Goals) include 232 indicatori per monitorare il progresso verso il raggiungimento di ciascuno degli obiettivi e dei target dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile. All'interno di questa lista, circa 20 indicatori riguardano il l'obbiettivo 8 riguardante il lavoro dignitoso e forniscono quindi un'idea della qualità dell'occupazione.

Si segnala inoltre che lunedì 18 settembre 2023, durante il Summit degli SDG, la Divisione Statistica delle Nazioni Unite, in collaborazione con Google.org, ha lanciato *UN Data Commons* per gli SDG. Questa nuova piattaforma integra dati e approfondimenti autorevoli sugli SDG provenienti da tutto il Sistema delle Nazioni Unite in un *repository* pubblico con funzionalità di ricerca avanzate e un'interfaccia innovativa e facile da usare. Il suo obiettivo è mettere a disposizione degli utenti dataset di alta qualità e beni pubblici digitali, consentendo una “facile esplorazione di diversi dataset statistici, del rapporto annuale globale sugli SDG e di analisi, per facilitare alla fine decisioni informate basate sui dati” (UN Data Commons for SDG’S, 2023).

4.2 Il lavoro di qualità secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (World Health Organization – WHO)

La qualità e le condizioni di lavoro sono state oggetto di attenzione anche da parte di un altro organismo delle Nazioni Unite: l'Organizzazione Mondiale della Sanità (World Health Organization - WHO) in quanto si afferma che l'impatto del lavoro sulla salute è determinato dalla natura delle mansioni e dalle condizioni di lavoro correlate, dalle condizioni di impiego e dalle relazioni di lavoro prevalenti (Muntaner et al., 2010, p. 283).

Il quadro teorico del concetto di lavoro dignitoso è stato al vaglio da parte della Commissione sulle determinanti sociali della salute dell'WHO, attraverso la rete di accademici denominata *Employment Conditions Knowledge Network (EMCONET)* che ha analizzato i principali collegamenti tra occupazione e condizioni di lavoro e disuguaglianze sanitarie a livello mondiale, nonché le azioni necessarie per ridurre tali disuguaglianze.

EMCONET sviluppa il proprio concetto a livello macro e a livello micro (Benach et al., 2010).

A livello macro il quadro proposto riflette la necessità di contestualizzare le relazioni di lavoro in un più ampio contesto istituzionale. Partendo dalle relazioni di potere, dai mercati del lavoro e dalle politiche sociali, si valuta il livello di protezione sociale, le politiche attive sull'impiego e l'orientamento generale (ad esempio, egualitario, focalizzato sulla famiglia o individualistico). Dalle diverse modalità di redistribuzione economica e politica sociale emergono le interazioni tra gli attori sociali principali, “influenzando la distribuzione del potere e creando disparità tra gruppi sociali. Le relazioni di potere risultano cruciali per la redistribuzione delle risorse economiche e, di conseguenza, determinano il livello di equità in una società” (Lee et al., 2011).

⁴ L'Agenda 2030 e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goal- SDG) sono stati adottati nel 2015 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite. I 17 SDG rappresentano un appello universale all'azione per porre fine alla povertà, proteggere il pianeta e garantire che tutte le persone godano di pace e prosperità. Essi coprono una vasta gamma di questioni di sviluppo sociale ed economico, tra cui povertà, fame, salute, istruzione, cambiamenti climatici, parità di genere, acqua, igiene, energia, ambiente e giustizia sociale, con un focus sui più vulnerabili e un impegno affinché nessuno venga lasciato indietro (*we pledge that no one will be left behind*)

Quadro Concettuale Micro delle Condizioni di Impiego e delle Disuguaglianze nella Salute

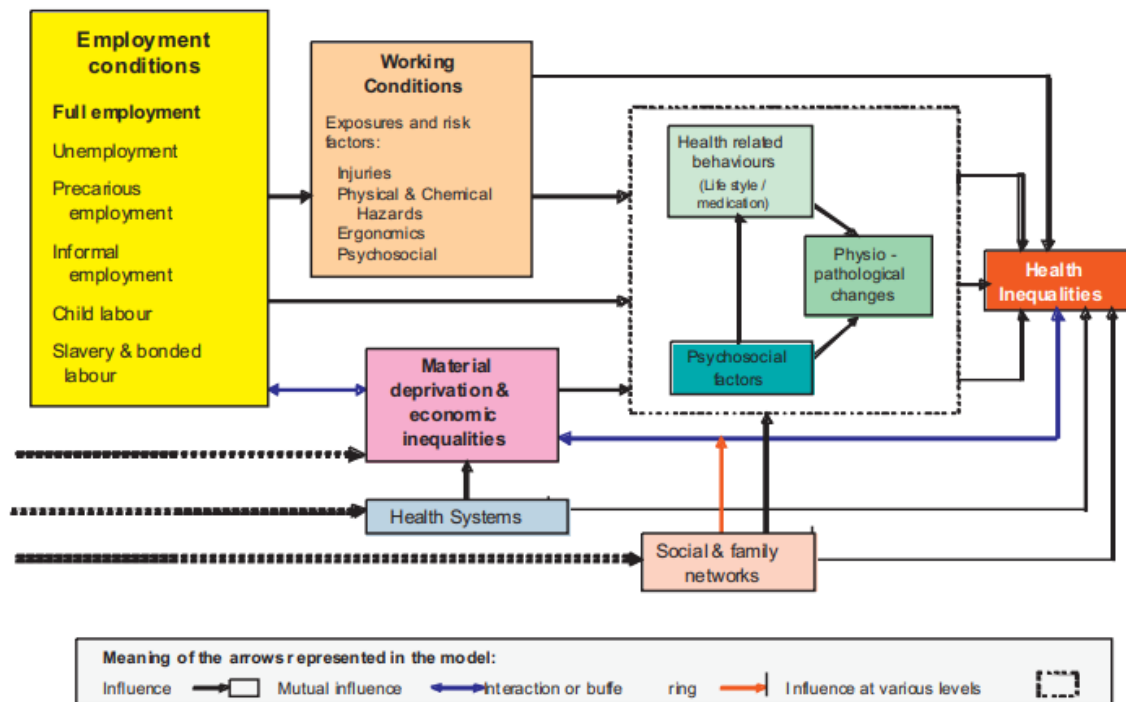


Figura 2: Quadro Concettuale Micro delle Condizioni di Impiego e delle Disuguaglianze nella Salute

fonte: (Lee et al., 2011)

Integrando questi due livelli interpretativi EMCONET ha redatto un rapporto che si conclude con un glossario dove la “giusta occupazione” (*fair employment*) è una specifica voce di questo glossario articolata in sette dimensioni (Benach et al., 2010).

La *prima dimensione* riguarda l'occupazione in condizioni di libertà, intesa come lavoro liberamente scelto, escludendo forme di sfruttamento quali la schiavitù o il lavoro minorile (assenza di coercizione).

La *seconda dimensione* enfatizza un'occupazione che conferisca sicurezza al lavoratore, in relazione al tipo di contratto e alle condizioni di lavoro sicure (Job security).

La *terza dimensione* è rappresentata dal reddito, auspicando che i salari dei lavoratori siano giusti (in conformità al livello di vita riguardo all'occupazione, alle competenze, al genere o alle altre caratteristiche individuali) e sufficienti per un tenore di vita adeguato rispetto alle esigenze della società (giusta retribuzione).

La *quarta dimensione* concerne la protezione, ossia la disponibilità di benefici sociali, inclusi quelli che agevolano la conciliazione tra vita lavorativa e familiare (protezione del lavoratore).

La *quinta dimensione* è il rispetto e la dignità, richiedendo che i lavoratori non siano oggetto di discriminazioni basate su genere, razza o classe sociale (non discriminazione).

La *sesta dimensione* inerente alla partecipazione dove si presuppone che i lavoratori abbiano propri rappresentanti e possano negoziare le loro condizioni di lavoro con i datori di lavoro all'interno di un contesto regolamentato (partecipazione del lavoratore).

La *settima dimensione* riguarda l'arricchimento e l'assenza di alienazione, dove il lavoro non è solo un mezzo di sostentamento ma, in quanto possibile, costituisce una parte integrante dell'esistenza umana che non soffoca le capacità produttive e creative degli individui (arricchimento e non alienazione).

A seconda del grado con cui un lavoro incorpora ciascuna di queste caratteristiche, può essere collocato lungo un continuum che spazia dalla totale assenza di tali attributi positivi (come nel caso della schiavitù e del lavoro vincolato) a un *lavoro ideale* caratterizzato da livelli elevati in tutte queste dimensioni (WHO, 2008).

4.3 La qualità del lavoro per l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo sviluppo Economico – OECD)

Il concetto di "qualità del lavoro" sviluppato dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, in inglese OECD) collega il benessere dei lavoratori a specifici aspetti del loro lavoro, al fine di individuare gli attributi lavorativi di maggior rilevanza per i lavoratori. La qualità del lavoro dovrebbe essere considerata non come un componente separato del benessere delle persone, ma come un modo di esaminare come le esperienze lavorative influiscono sui vari aspetti del loro benessere.

Nel dibattito pubblico e scientifico la misurazione della produzione economica attraverso il PIL non era ritenuta sufficiente in quanto non teneva conto della distribuzione della ricchezza, dell'equità sociale, né di fattori ambientali e di qualità della vita. Nel 2008 dal presidente francese Nicolas Sarkozy, affida ad una commissione presieduta dagli economisti Joseph Stiglitz, Amartya Sen e Jean-Paul Fitoussi di valutare i limiti delle attuali misure del benessere economico e sociale e a suggerire indicatori più appropriati (Stiglitz et al., 2018).

Il Quadro sulla Qualità del Lavoro dell'OCSE segue i principi guida come raccomandato dalla Commissione Stiglitz, Sen, Fitoussi, adottando un approccio che si concentra:

- sui risultati (outcomes) della qualità del lavoro, come sperimentati dai lavoratori (ad esempio, bassi salari e rischi legati al lavoro), sia sui fattori che determinano la qualità del lavoro (ad esempio, regolamentazione e conformità). Ciò che conta per i lavoratori e i responsabili delle politiche sono i risultati e i fattori determinanti non sono sempre perfettamente correlati agli esiti. Concentrarsi sugli esiti consente quindi di valutare meglio il ruolo delle politiche e delle istituzioni nel migliorare la qualità del lavoro (Cazes et al., 2015).

- sui singoli lavoratori, nel senso che tutti gli indicatori sono definiti a livello individuale, utilizzando microdati per andare oltre le medie nazionali. Questo significa che la distribuzione dei risultati della qualità del lavoro può essere esaminata in tutto il corpo dei lavoratori. Questo è particolarmente importante perché consente di determinare se un gruppo svantaggiato in un aspetto della qualità del lavoro sperimenta anche esiti negativi in un altro.

- sull'osservabilità delle caratteristiche oggettive della qualità del lavoro (ad esempio, attributi lavorativi che possono essere osservati da una terza parte) al fine di garantire una migliore comparabilità tra i paesi e nel tempo. Tuttavia, alcuni aspetti importanti della qualità del lavoro, come le relazioni sul luogo di lavoro, possono essere misurati solo attraverso l'autovalutazione individuale della propria situazione.

Dal punto di vista concettuale, il rapporto Stiglitz si basa sul cosiddetto "approccio delle capacità (*capabilities approach*) proposto da Sen (Sen, 1985) che concepisce la vita di una persona come una combinazione di attività e situazioni spontaneamente riconosciute dalle persone come importanti. La sua premessa fondamentale è che ciò che conta davvero per le persone è il loro insieme di opportunità e la loro libertà di scegliere dalla gamma di opportunità che valorizzano di più la vita (Cazes et al., 2015, p. 14).

Il quadro dell'OCSE non include tuttavia giudizi puramente soggettivi di *soddisfazione lavorativa*, poiché questi possono essere influenzati dalle preferenze, atteggiamenti e valori individuali e non sono facilmente adattabili alle politiche (OECD, 2015) e si sviluppa attorno a tre elementi:

- *l'ambito remunerativo inerente* qualità dei guadagni calcolati in parità di potere d'acquisto (PPS)
- *l'ambito della sicurezza e della protezione del mercato del lavoro* (che include indicatori sul rischio di disoccupazione e sull'assicurazione contro la disoccupazione)
- *l'ambito della qualità dell'ambiente di lavoro* (che include indicatori su fattori di rischio per la salute fisica, lunghe ore di lavoro, inflessibilità dell'orario di lavoro, autonomia lavorativa e opportunità di apprendimento, nonché opportunità di avanzamento di carriera).

| Dimensions | Indicators |
|---|--|
| Earnings | Headline indicator: Earnings Quality |
| | - Average Earnings - Earnings Inequality |
| Labour Market Security | Headline indicator: Labour Market security against unemployment |
| | - Unemployment risk - Unemployment insurance |
| | Headline indicator: Labour Market security against extreme low-pay (a) |
| | - Probability of falling into extreme low-pay - Probability of getting out of extreme low-pay |
| Quality of the Working Environment | Headline indicator: Job strain |
| | Job Demands |
| | - Time pressure at work - Physical health risk factors |
| | Job Resources |
| | - Work autonomy and learning opportunities - Workplace relationships |
| | Supplementary indicator: Working very long hours |

Figura 3: OCSE indicatori di lavoro di qualità

fonte: (Cazes et al., 2015, p. 26)

4.4 Il lavoro di qualità in Europa

Negli anni 90 l'Europa vede perdere 6 milioni di posti di lavoro con tassi di disoccupazione che passano dal 7,7% all'11,1% dal 1990 al 1994 (Isfol et al., 2003, p. 13).

Nel 1993 viene pubblicato un documento noto come "Il Libro Bianco su Crescita, Competitività, Occupazione," emanato dalla Commissione Europea e sottoscritto dai Paesi membri dell'Unione Europea sotto la guida del Presidente Jacques Delors con l'obiettivo primario di delineare una prospettiva a medio termine volta a promuovere la generazione di occupazione e ad affrontare la persistente problematica della disoccupazione. In tale contesto, il Libro Bianco traccia una strategia

articolata che mira a stimolare la crescita economica, potenziare la competitività e, in ultima analisi, mitigare gli effetti negativi della disoccupazione favorendo la creazione di nuovi posti di lavoro e promuovere un ambiente economico più competitivo. Attraverso una meticolosa analisi delle dinamiche economiche e sociali dell'epoca, il Libro Bianco sottolinea l'importanza di un approccio integrato, coinvolgendo settori quali l'istruzione, la formazione professionale e lo sviluppo delle competenze, al fine di fornire risposte sostenibili alle sfide occupazionali (Pennucci, 2018).

Nel 1997 gli Stati membri dell'UE decidono di fissare un insieme comune di obiettivi per la politica del lavoro chiamata Strategia Europea per l'occupazione (SEO) ponendosi come obiettivo principale quello di creare più posti di lavoro e impieghi più qualificati in tutta l'Unione europea in vista dell'introduzione della moneta unica (Dell'Aringa, 2003).

Nel marzo 2000 si tiene a Lisbona il Consiglio europeo avente come obiettivo rendere l'economia dell'Unione Europea basata sulla conoscenza (Nesti, 2005) più competitiva e dinamica al fine di raggiungere un tasso di crescita sostenibile, più e migliori posti di lavoro (more and better jobs) e una maggiore coesione sociale entro il 2010. Questa iniziativa è stata spesso chiamata "Strategia di Lisbona". Tale strategia sottolinea l'importanza dell'istruzione, dell'innovazione, della ricerca e dello sviluppo per migliorare la competitività dell'UE (Consiglio Europeo, 2000).

Tuttavia, è importante notare che le politiche specifiche possono variare nel tempo a seconda delle sfide economiche e sociali emergenti. Di seguito sono alcuni dei principali approcci e iniziative adottati per favorire l'occupazione di qualità (Maccabiani, 2018):

1. **Strategia Europa 2020:** Lanciata nel 2010, la Strategia Europa 2020 è una iniziativa chiave della Commissione Europea, di carattere decennale, volta a promuovere un'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica in grado di realizzare (Borelli, 2012) una crescita intelligente (promuovendo la conoscenza, l'innovazione, l'istruzione e la società digitale), una crescita sostenibile (rendendo la produzione dell'Europa più efficiente sotto il profilo delle risorse) e una crescita solidale ed inclusiva (incentivando la partecipazione al mercato del lavoro, l'acquisizione delle competenze e la lotta alla povertà) (Martinelli, 2014, p. 222).
2. **Il pilastro europeo dei diritti sociali (European Pillar of Social Rights- EPSR):** Nel 2017 La Commissione Europea ha sviluppato il European Pillar of Social Rights (Pilastro Europeo dei Diritti Sociali) che si concentra su principi chiave per sostenere l'occupazione di qualità, sul miglioramento delle competenze e sulla riqualificazione professionale, sulla riduzione della povertà e dell'esclusione. Come si è già visto, la Commissione ha proposto tre obiettivi principali per il periodo 2021-2027: almeno il 78% della popolazione di età compresa tra i 20-64 anni dovrebbe avere un lavoro entro il 2030; almeno il 60% di tutti gli adulti dovrebbe partecipare ogni anno ad attività di formazione; il numero di persone a rischio di povertà o di esclusione sociale dovrebbe essere ridotto di almeno 15 milioni entro il 2030. L'effettiva attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali dipende dall'integrazione e il coordinamento delle politiche occupazionali degli Stati membri promossa dall'Unione Europea con lo strumento del Semestre europeo (Costamagna, 2014).
3. **Iniziativa per l'occupazione giovanile (Youth Employment Initiative- YEI):** Per affrontare la sfida della disoccupazione giovanile, l'UE ha istituito la Youth Employment Initiative (Iniziativa per l'Occupazione Giovanile). L'Iniziativa per l'occupazione giovanile è una delle principali risorse finanziarie dell'UE per sostenere l'attuazione dei programmi di garanzia per i giovani fino al 2023. Questa iniziativa è stata lanciata nel 2013 per fornire sostegno ai giovani che vivono in regioni in cui la disoccupazione giovanile è stata superiore al 25%.

Fornisce sostegno esclusivamente ai giovani che non sono coinvolti in corsi di istruzione, lavoro o formazione (NEET), inclusi i disoccupati di lunga durata o coloro che non sono registrati come persone in cerca di lavoro. L'obiettivo è garantire che, specialmente in regioni in cui le sfide sono più gravi, i giovani possano ricevere un sostegno mirato. In linea generale, l'iniziativa finanzia l'offerta di: apprendistato; tirocini; collocamenti lavorativi; programmi di perfezionamento che conducono al conseguimento di una qualifica (Martelli, 2014).

4. Agenda per le Competenze dell'UE (European Skills Agenda). L'agenda europea per le competenze è un piano quinquennale volto ad aiutare le persone e le imprese a sviluppare maggiori e migliori competenze e a metterle in pratica:

- rafforzare la competitività sostenibile, come stabilito nel Green Deal europeo
- garantire l'equità sociale, mettendo in pratica il primo principio del pilastro europeo dei diritti sociali: accesso all'istruzione, alla formazione e all'apprendimento permanente per tutti, ovunque nell'UE
- costruire la resilienza per reagire alle crisi, sulla base delle lezioni apprese durante la pandemia COVID-19.

Questa iniziativa si concentra sulla promozione delle competenze necessarie per l'occupazione di qualità e l'adattamento alle nuove esigenze non solo del mercato del lavoro ma anche le competenze per la vita in quanto la Commissione sosterrà l'apprendimento di giovani e adulti di tutte le età su aspetti quali le competenze civiche e l'alfabetizzazione mediatica, nonché finanziaria, ambientale e sanitaria (European Commission, 2020).

5. Programmi di finanziamento: L'UE utilizza programmi di finanziamento, come il Fondo Sociale Europeo plus (FSE+), per sostenere progetti e iniziative volti a migliorare le competenze, l'occupazione e le condizioni di lavoro. L'Unione (UE) agisce come *sostenitore materiale* del benessere nazionale degli stati membri in quanto il FSE+ riunisce i quattro strumenti di finanziamento che erano distinti durante il periodo di programmazione 2014-2020: il Fondo sociale europeo (FSE), il Fondo europeo di aiuto agli indigenti (FEAD), l'Iniziativa per l'occupazione giovanile (Youth Employment Initiative (YEI)) e il Programma europeo per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI). Il Fondo sociale europeo Plus è il principale strumento finanziario per attuare il pilastro europeo dei diritti sociali (EPSR). Il Fondo sociale europeo + (FSE+) infatti è il principale strumento dell'Unione europea per investire nelle persone. Con un bilancio di quasi 99,3 miliardi di euro per il periodo 2021-2027, il FSE+ fornisce un importante contributo alle politiche dell'UE in materia di occupazione, sociale, istruzione e competenze, comprese le riforme strutturali in questi settori (Hermans et al., 2023).

Al fine di individuare gli strumenti per un'analisi di qualità del lavoro l'Unione Europea si avvale di Eurofound.

Eurofound è un'agenzia tripartita (parti sociali e governi) dell'Unione Europea istituita nel 1975 dal regolamento (CEE) n. 1365/75 aggiornato con nuovo regolamento istitutivo adottato il 20 dicembre 2018 ed entrato in vigore il 20 febbraio 2019. Eurofound opera quindi come centro di ricerca comparativa ed indipendente, fornendo supporto alle politiche dell'Unione Europea attraverso la produzione di dati e analisi basati su evidenze per contribuire alla pianificazione e alla progettazione di migliori condizioni di vita e di lavoro. Dal documento di programma consultato (European

Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions., 2020) si evince che le priorità di Eurofound per il periodo 2021-2024 sono state individuate in sei aree strategiche.

Le prime quattro come riportate nella figura 4 sono quelle previste dal regolamento fondativa dell'Agenzia.

1. *Condizioni di lavoro e lavoro sostenibile.*
2. *Relazioni industriali e dialogo sociale.*
3. *Occupazione e mercati del lavoro.*
4. *Condizioni di vita e qualità della vita.*

Le altre due aree strategiche sono di tipo trasversale

5. *Prevedere e gestire l'impatto del cambiamento.*
6. *Promuovere coesione sociale e convergenza*

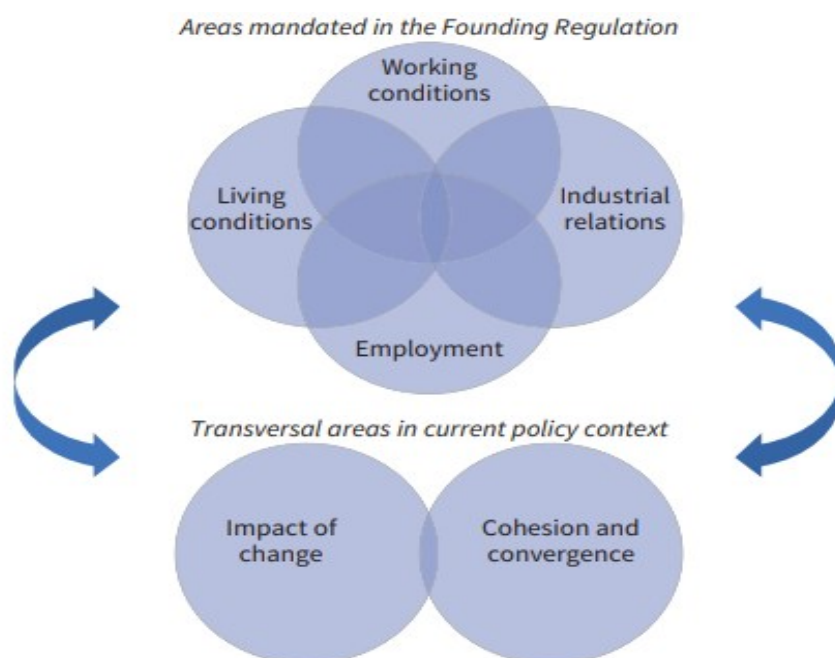


Figura 4: Aree strategiche e trasversali da attuare secondo il mandato a Eurofound

fonte: (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions., 2020)

Per quanto riguarda la prima area strategica riguardante le condizioni di lavoro l'Agenzia si avvale di una indagine denominata *European Working Conditions Surveys (EWCS)* che ha come obiettivi:

- valutare e quantificare le condizioni di lavoro dei lavoratori dipendenti e dei lavoratori autonomi in tutta Europa su base armonizzata;
- analizzare le relazioni tra i diversi aspetti delle condizioni di lavoro;
- identificare i gruppi a rischio e le questioni di interesse e di progresso;
- monitorare le tendenze fornendo indicatori omogenei su questi temi;
- contribuire allo sviluppo della politica europea in materia di qualità del lavoro e occupazione

Eurofound lancerà la prossima edizione dell'European Working Conditions Survey (EWCS) nel 2024, con l'obiettivo di intervistare circa 50.000 lavoratori in 35 paesi. Esso riguarderà tutti gli Stati membri dell'UE e altri 8 paesi europei: Norvegia, Svizzera, Albania, Bosnia-Erzegovina, Kosovo, Montenegro, Macedonia del Nord e Serbia. Il lavoro sul campo inizierà nel febbraio 2024 con i primi risultati e dati disponibili nel 2025.

Nel sondaggio online vengono sviluppati sette indici (cfr. fig 5) riflettenti la natura multidimensionale del concetto di qualità del lavoro e il fatto che ogni dimensione, come catturata nel rispettivo indice, ha un'influenza indipendente (positiva o negativa) sulla salute e sul benessere dei lavoratori.



Figura 5: Panoramica degli indici di qualità del lavoro e loro indicatori

fonte: (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions., 2017)

Quei lavori che hanno ottenuto lo stesso punteggio sui sette indici di qualità del lavoro vengono poi raggruppati in cinque profili di qualità del lavoro: High Flying, Smooth running, Active Manual, Under Pressure, Poor quality.

I dati mostrano un mercato del lavoro diversificato ed eterogeneo, in cui un lavoratore su cinque ha un lavoro di scarsa qualità come illustrato dalla figura 6 sottoriportata.

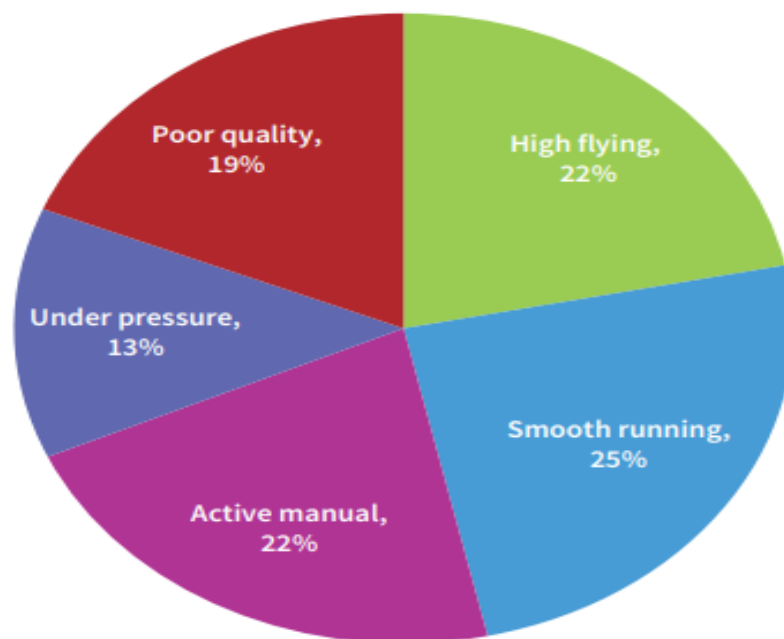


Figura 6: Distribuzione dei lavoratori in profili di qualità del lavoro

fonte (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions., 2017)

4.5 Il lavoro di qualità in Italia. Il ruolo dell'INAPP

Si è visto nel terzo capitolo come in Italia le riforme del mercato del lavoro abbiamo piuttosto favorito una via “bassa” di flessibilità del lavoro (esterna e numerica) con il ricorso massiccio ai contratti atipici utilizzati per le mansioni di livello più basso, spesso in condizioni insoddisfacenti per la riduzione dei costi nelle fasi di assunzione e nell’ottica di una progressione riduzione delle tutele per coloro che già sono inseriti nel mercato del lavoro, “mantenendo tuttavia una forte distinzione tra *core and periphery* affiancando alla forza di lavoro stabile la forza lavoro di aggiustamento” (Frey & Pappadà, 2005, p. 9).

Si è visto inoltre come questa attività legislativa di deregolamentazione del mercato del lavoro non abbia ridotto la disoccupazione ma abbia creato una polarizzazione verso il basso di gran parte dei lavoratori creando forti disuguaglianze socioeconomiche sintetizzate nell’espressione di *lavoro povero* (Ferraris, 2019).

La conferma che nel nostro paese si sia scelto la via “bassa” (riduzione dei costi) (Fellini, 2015) della flessibilità anziché la via “alta” (aumento della produttività e dell’innovazione) si evince anche dai report statistici (Reyneri, 2001) giungendo ad affermare che “bassi salari compensano la bassa produttività” (Conti & Modiano, 2012, p. 1139).

Si ricorda che la produttività è comunemente definita come il “rapporto tra il volume dell’output (produzione) e degli input (fattori produttivi) che concorrono alla sua realizzazione. Essa misura l’efficienza dell’impiego nel processo di produzione dei fattori primari, lavoro e capitale, ed è considerata un indicatore chiave di crescita economica nei confronti internazionali (Cipolletta, 2019). L’approccio utilizzato dall’Istat, che segue le linee guida indicate nel manuale per la misurazione della produttività dell’OECD (OECD, 2001), permette di scomporre gli output dai fattori primari,

lavoro e capitale dagli altri fattori quali il miglioramento della qualità dei beni di investimento, l'andamento del ciclo economico, le economie di scale etc" (Istat, 2023b, p. 2).

Dal dopoguerra fino agli anni Settanta, la crescita della produttività in Italia è stata più "sostenuta della media europea mentre dagli anni Novanta fino ai nostri giorni si è conosciuto un vero e proprio tracollo rispetto agli altri Stati dell'Unione" (Resce, 2018).

Istat quantifica infatti una perdita di potere di acquisto delle retribuzioni lorde medie dal 2008 al 2022 di 8,3 punti percentuali e un aumento delle persone in condizione di povertà assoluta dal 3,3% al 9,4% (Tronti, 2023, p. 66) mentre registra come permanga un divario di produttività tra Italia ed il resto d'Europa. Nel recente report del 01 dicembre 2023 (Istat, 2023b) si evince che nel periodo 1995-2022 la crescita media annua della produttività del lavoro (+0.4%) è stata decisamente inferiore a quella registrata in Europa (+ 1.6% nell' Ue27). Tassi di incremento più in linea con la media europea sono stati evidenziati in Francia (+1.0%) e dalla Germania (+1.35). Anche la Spagna sperimenta un tasso di crescita (+0.65) più basso della media europea ma lievemente superiore a quello dell'Italia.

Nel periodo più recente (2014-2022) la produttività del lavoro in Italia è aumentata dello 0.5% in media annua, con una modesta contrazione del divario di crescita rispetto all'Ue27 (+1.3%).

La dinamica è risultata inferiore a quella della Germania (+1.1%) ma superiore a quella della Francia (-0.1%). La Spagna registra una dinamica in linea con quella dell'Italia (Istat, 2023b, p. 3).

Produttività del lavoro nei principali paesi europei

Tassi di variazione medii annui

| | EU27 | DE | ES | FR | IT |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| Produttività del lavoro | | | | | |
| 1995-2022 | 1,6 | 1,3 | 0,6 | 1,0 | 0,4 |
| 2003-2009 | 0,8 | 0,3 | 0,8 | 0,5 | -0,3 |
| 2009-2014 | 1,8 | 2,1 | 1,5 | 1,1 | 0,9 |
| 2014-2022 | 1,3 | 1,1 | 0,5 | -0,1 | 0,5 |
| 2021 | 1,6 | 2,0 | 0,3 | -3,1 | -0,5 |
| 2022 | 0,8 | -0,4 | 3,2 | -2,5 | -0,7 |
| Valore aggiunto | | | | | |
| 1995-2022 | 1,8 | 1,3 | 1,7 | 1,7 | 0,8 |
| 2003-2009 | 1,2 | 0,4 | 1,4 | 1,0 | -0,2 |
| 2009-2014 | 1,1 | 2,9 | -1,5 | 1,3 | -0,4 |
| 2014-2022 | 2,1 | 1,1 | 1,9 | 1,3 | 1,4 |
| 2021 | 6,9 | 4,1 | 7,8 | 6,8 | 10,7 |
| 2022 | 4,1 | 1,5 | 7,8 | 3,5 | 4,1 |
| Ore lavorate | | | | | |
| 1995-2022 | 0,3 | -0,0 | 1,2 | 0,7 | 0,4 |
| 2003-2009 | 0,3 | 0,1 | 0,6 | 0,5 | 0,1 |
| 2009-2014 | -0,6 | 0,8 | -2,9 | 0,2 | -1,3 |
| 2014-2022 | 0,7 | 0,0 | 1,5 | 1,4 | 0,9 |
| 2021 | 5,3 | 2,1 | 7,5 | 9,9 | 11,2 |
| 2022 | 3,3 | 1,9 | 4,6 | 6,0 | 4,8 |

Figura 7: Produttività del lavoro nei principali paesi europei

fonte. Istat (Istat, 2023b, p. 3)

La produttività del lavoro ha molteplici determinanti, ed economisti e responsabili politici trovano difficoltà nel comporre quello che ormai viene definito come un “paradosso e nessuno ancora si è dimostrato abbastanza convincente da creare un consenso” (Resce, 2018).

Oltre alle spiegazioni di natura economica (Palumbo, 2013) anche la letteratura di taglio psicologico (Baruch-Feldman et al., 2002) ha affrontato il tema della perdita di produttività mettendo in luce la relazione tra il benessere organizzativo, termine *proxy* di qualità del lavoro e produttività del lavoro (Montgomery, 2018).

O’Donnell afferma infatti che la performance lavorativa migliora quando le persone sono fisicamente ed emotivamente in grado di lavorare, manifestando anche il desiderio di lavorare (De Carlo et al., 2013, p. 225).

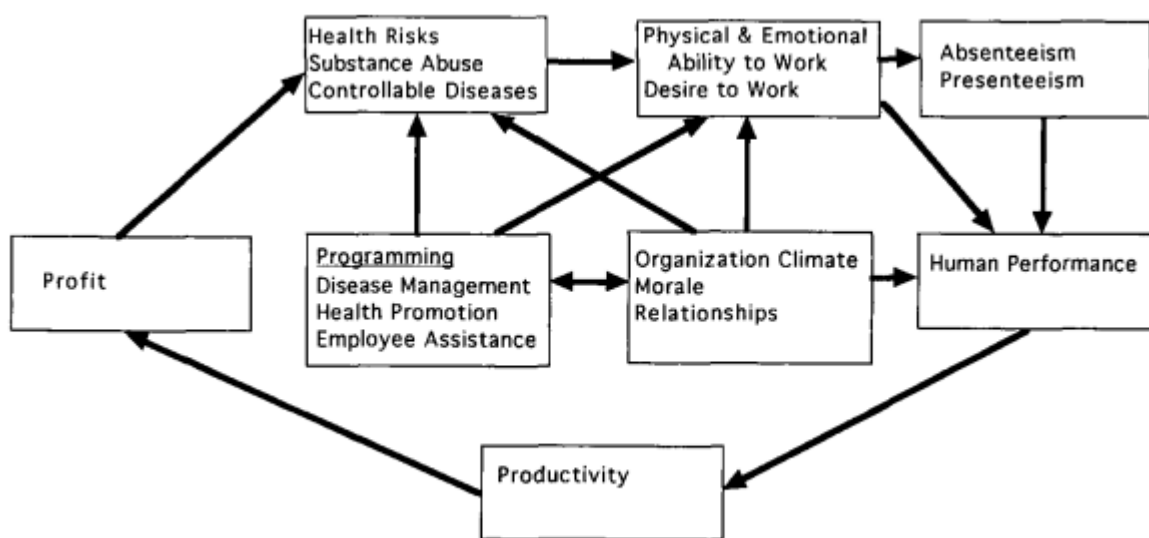


Figura 8: Meccanismi che collegano la salute, la produttività ed il profitto.

fonte: (O’Donnell, 2000)

Il diagramma illustra due vie per il conseguimento del profitto (Goetzel & Ozminkowski, 2000).

Una prima via, solo attenta al profitto, che non si cura dei rischi della salute, condizionando, sia a livello fisico che emotivo, l’abilità e il desiderio di lavorare provoca quei fenomeni di “assenteismo e presenteeismo⁵”(Falco et al., 2013) che influiscono sul rendimento e di conseguenza sulla produttività e sul profitto (De Carlo et al., 2013, p. 225).

Un’altra via invece che prevede una programmazione rivolta alla salute e all’assistenza dei lavoratori che vada ad incidere favorevolmente sul clima aziendale e di conseguenza migliora la produttività ed i profitti (De Carlo et al., 2013, p. 226).

⁵ il fenomeno del presenteeismo è un costrutto ancora poco indagato, soprattutto in Italia, nelle sue implicazioni mediche, psicologiche, sociali ed economiche. Si riferisce alla perdita di performance del dipendente durante lo svolgimento dell’attività lavorativa, a causa di uno stato di salute non ottimale (De Carlo et al., 2013, p. 208).

La relazione virtuosa tra clima aziendale positivo, salari e produttività e di converso la relazione negativa tra stress lavorativo e produttività è stata evidenziata anche a livello OECD (Arends et al., 2017).

Anche a livello europeo nel Green Paper on Corporate Responsibility (Faibrass, 2011) viene enfatizzata la connessione tra le condizioni lavorative, gli investimenti nel capitale umano, la tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro, sottolineando il potenziale impatto sull'efficienza produttiva evidenziando inoltre come il perseguimento di investimenti mirati al miglioramento della qualità del lavoro possa contribuire all'incremento della produttività e alla competitività dell'impresa (European Commission, 2001).

In Italia, negli anni 80 si sono diffuse ricerche concernenti il clima organizzativo in ambito aziendale incentrate sul benessere occupazionale, focalizzate in particolare sulla sicurezza e la salute fisica dei lavoratori estendendosi non solo agli aspetti fisici, ma anche alle dimensioni psicologiche e relazionali dell'individuo nell'ambiente lavorativo (Avallone & Paplomatas, 2005).

Per quanto riguarda specificatamente la qualità del lavoro la ricerca italiana si è sviluppata soprattutto nel contesto sociologico alla fine degli anni '70 e all'inizio degli anni '80 grazie agli studi condotti da Luciano Gallino (Gallino, 1983) e Michele La Rosa (La Rosa, 1983) evidenziando soprattutto la natura “multidimensionale” del concetto (Canal & Luppi, 2023, p. 6).

Gallino infatti avverte che la *qualità del lavoro* non può essere “definita con un unico metro, per quanto comprensivo. In essa sono individuabili *dimensioni* differenti che corrispondono a bisogni differenti”.

Viene infatti avvertita la necessità di ancorare il fenomeno della *qualità del lavoro* nella relazione tra il sistema dei bisogni dei lavoratori sia *sogettivi* (che comprendono le esigenze individuali del lavoratore), sia *oggettivi* (che riguardano le condizioni economiche e ambientali del lavoro), e sia *sociali* (che includono gli aspetti sociali del lavoro) ed il sistema organizzativo della produzione di beni e servizi, sia come microsistema dell'organizzazione di appartenenza che come macrosistema delle relazioni socioeconomiche più ampie (Canal & Luppi, 2023, p. 4).

In Italia, nel contesto istituzionale delle analisi delle politiche pubbliche e delle dinamiche del mercato del lavoro, viene affidato il compito di svolgere una *Rilevazione periodica quinquennale sulla Qualità del Lavoro* all' INAPP (Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche) che è un Ente pubblico di ricerca di rilevanza nazionale, vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali che si occupa di studio, ricerca, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche negli ambiti del lavoro, istruzione e formazione, protezione sociale, politiche attive e passive del lavoro, terzo settore, inclusione sociale, e delle politiche che producono effetti sul mercato del lavoro (Inapp, 2023).

Basandosi proprio sui contributi teorici di Gallino e La Rosa e traendo spunto dall'European Working Condition Survey (EWCS) condotta da Eurofound, INAPP svolge questa rilevazione attraverso due questionari.

Dal 2002 viene svolto un primo questionario che coinvolge 15.000 occupati maggiori di 18 anni, quindi lato offerta del mercato di lavoro, con lo scopo di rilevare le tendenze e i cambiamenti in atto nel mercato del lavoro. L'obiettivo principale dell'indagine sui lavoratori, infatti, è comprendere come gli occupati vivono il luogo di lavoro e quali sono i livelli di benessere sul lavoro. Tramite l'indagine sono rilevate aspetti oggettivi e soggettivi che consentono di misurare i principali ambiti della qualità del lavoro (Canal & Luppi, 2023).

Un secondo questionario, introdotto dal 2015, su 5.000 unità locali mono o plurilocalizzate, del settore privato extra-agricolo e quindi dal lato domanda del mercato di lavoro che invece vuol analizzarne i differenti modelli organizzativi e comprendere come questi, unitamente alle strategie messe in atto dalle unità locali/imprese (gestione delle risorse umane, innovazione e competitività), influenzano la qualità del lavoro degli occupati (Inapp, 2023).

Queste indagini vengono svolte con cadenza quinquennale.

L'ultima indagine si è svolta nel 2021, la prossima si ripeterà nel 2025 con un ampliamento dei campioni (20.000 occupati e 10.000 unità locali/imprese) (Inapp, 2023).

Come proposto da Gallino e La Rosa, la costruzione di un sistema di misura per comprendere il fenomeno della qualità del lavoro, per INAPP, avviene attraverso la decomposizione in cinque dimensioni distintive: l'aspetto ergonomico, la complessità del compito, il grado di autonomia, il livello di controllo e la dimensione economica con l'avvertenza che tali dimensioni sono fra loro "articolate, plastiche, non gerarchiche e *non necessariamente connesse tra loro*, e soltanto lette congiuntamente riescono a inquadrare il fenomeno compiutamente" (ISFOL & Gualtieri, 2013).

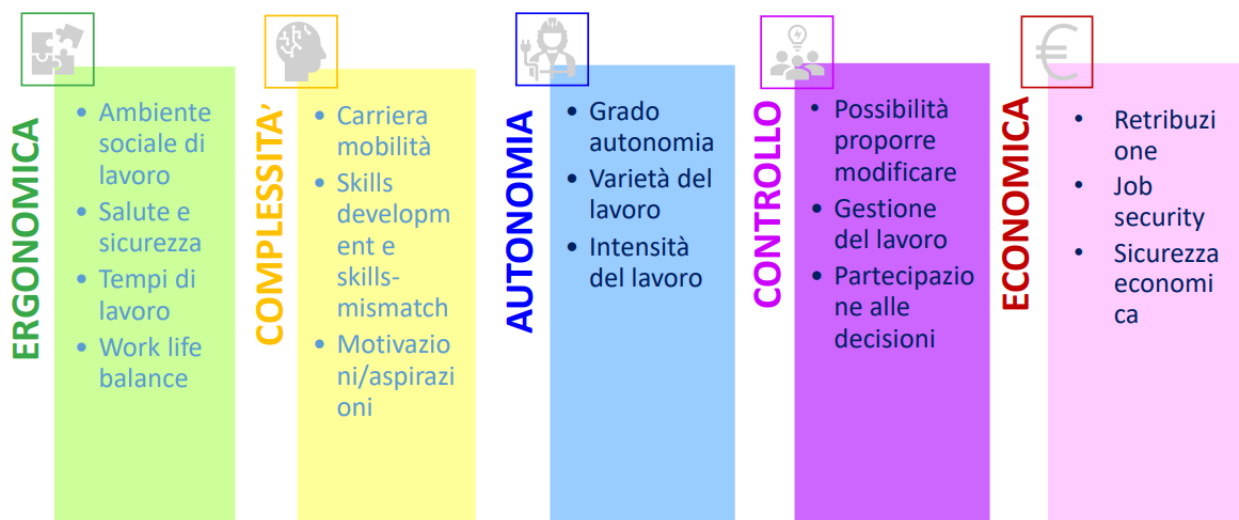


Figura 9: Le cinque dimensioni della qualità del lavoro secondo INAPP

fonte: (Canal et al., 2023)

La dimensione ergonomica si riferisce a tre set di bisogni. Un primo set di bisogni minimi si riferisce al benessere psicofisico della persona al lavoro. Può riguardare i parametri più rilevanti secondo la medicina del lavoro dal punto di vista della nocività (pericolosità, temperatura, umidità, luminosità, presenza di fumi o di polveri etc.) o al contrario sia un ambiente stimolante per le funzioni vitali (la funzione dei colori delle pareti, la visibilità verso l'esterno, del verde ecc.) (Gallino, 1983, p. 117).

Un secondo set di bisogni a cui si riferisce la dimensione ergonomica è inerente alla struttura anatomica e le esigenze fisiologiche del lavoratore. Un terzo set di bisogni si riferisce alle esigenze di tipo psicologico e di come "le persone occupino lo spazio relazionale dell'ambiente di lavoro, la loro percezione di agio (o meno), i rapporti con i colleghi e con i superiori ecc." (Canal et al., 2023, p. 8).

Secondo Gallino il piano della complessità invece fa riferimento solitamente ai temi riconducibili sotto il titolo della "professionalità" (Gallino, 1983, p. 120). Infatti un lavoro soddisfacente in termini di complessità dovrebbe consentire al lavoratore di individuare gli obiettivi da raggiungere e di

verificarne il conseguimento, di effettuare scelte tra modalità alternative per raggiungere tali obiettivi mediante l'esercizio della propria capacità di giudizio, di avere a disposizione elementi sufficienti per operare scelte tra le diverse alternative, di acquisire gradualmente le competenze necessarie per affrontare problemi complessi (Canal et al., 2023, p. 8).

La dimensione dell'autonomia si riferisce alla necessità di essere coinvolti nella definizione degli obiettivi del proprio lavoro, valutando la capacità non solo di scegliere tra diverse alternative stabilite da altri per raggiungere gli obiettivi produttivi (come discusso in relazione alla dimensione della complessità), ma anche di determinare in modo autonomo opzioni differenti per il conseguimento di tali obiettivi. Se la dimensione della complessità è associata al processo di risoluzione dei problemi, quella dell'autonomia si concentra sulla fase di impostazione del problema, in cui è responsabilità del lavoratore definire il quadro decisionale in cui successivamente svolgerà la sua attività materiale. Il grado minimo di autonomia, secondo questa prospettiva, “si trova nei lavori in cui non solo l'obiettivo produttivo è definito, ma anche le modalità procedurali da seguire per raggiungerlo, mentre all'estremo opposto si collocano le occupazioni che concedono ampia libertà nella determinazione dei tempi e delle modalità per portare a termine un compito predefinito” (Gualtieri & Centra, 2018).

La dimensione del controllo si collega al desiderio il controllo sulle condizioni generali del proprio lavoro, compresi elementi come l'oggetto della produzione, la sua destinazione e l'organizzazione della prestazione lavorativa anche comportando l'assunzione di responsabilità per la gestione, l'indirizzo e la strategia. In contesto di lavoro subordinato Gallino afferma che “quanto più i lavoratori che svolgono fisicamente un certo livello decisionale partecipano alla formulazione delle decisioni superiori da cui dipende il loro lavoro, tanto più elevata sarà la qualità del lavoro” (Gallino, 1983, p. 122).

La dimensione economica, che fa capo alle riflessioni teoriche di Michele La Rosa (La Rosa, 1983) e fa riferimento ai bisogni essenziali di natura economica, considerati fondamentali per soddisfare il bisogno di sussistenza. Questo coinvolge sia la retribuzione sia la sicurezza economica, intesa in termini di prospettive future (job security), “al fine di valutare quanto il lavoro attuale possa assicurare nel tempo il mantenimento di uno specifico tenore di vita, sia a livello individuale che familiare” (Canal et al., 2023, p. 8).

Nella V Indagine INAPP (anno 2021) sulla qualità del lavoro ci si è posta la domanda di quali “caratteristiche individuali, tipologie di occupazione e contesti lavorativi sono associati a un'elevata qualità del lavoro in Italia?” (Canal et al., 2023, p. 14). Si sono sviluppati perciò cinque modelli di regressione lineare, uno per ogni dimensione analizzata che assumerà il valore di variabile dipendente ed uno stesso set di predittori (variabili indipendenti o fattori determinanti) per ogni modello quali: l'area geografica; il genere; la classe di età; il titolo di studio; il tipo di lavoro (tipologia contrattuale); la professione svolta; l'orario di lavoro; il settore di attività economica; il settore pubblico o privato; la dimensione della sede lavorativa.

Così facendo, attraverso l'analisi multivariata si possono “osservare quali siano le caratteristiche della popolazione occupata e del relativo lavoro svolto a influenzare maggiormente i livelli di qualità del lavoro per ogni singola dimensione osservata” (Canal et al., 2023, p. 14).

| Fattori determinanti | Dimensione economica | Dimensione ergonomica | Dimensione della complessità | Dimensione dell'autonomia | Dimensione del controllo |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Area geografica | Mezzogiorno | Mezzogiorno | - | - | Mezzogiorno |
| Genere | Donna | Uomo | - | Donna | Donna |
| Classe di età | 18-34 anni | 18-34 anni e 45-54 | Over 55 | 45-54 | 18-34 anni e 35-44 |
| Titolo di studio | Fino alla licenza media | Fino alla licenza media | - | Fino alla licenza media | Fino alla licenza media |
| Tipo di lavoro | Temporaneo | Autonomo | - | - | Temporaneo e Autonomo |
| Professione | Bassa qualifica | Bassa qualifica | Bassa qualifica | Bassa qualifica | Bassa qualifica |
| Tempo pieno/parziale | Parziale | Parziale | Pieno | - | Parziale |
| Settore di attività economica | Servizi | Agricoltura | Agricoltura e Industria | Commercio | Commercio e Costruzioni |
| Settore privato/pubblico | Pubblico | Privato | Pubblico | Privato | - |
| Dimensione sede di lavoro | Fino a 10 | 250 e oltre | Fino 10 e 11-49 | 250 e oltre | 11-49 e 50-249 |

Figura 10: Risultati dei modelli di regressione sui principali fattori che determinano *bassi livelli* di qualità del lavoro per ciascuna dimensione. Anno 2021

fonte: (Canal et al., 2023, p. 14)

La figura 10 riporta una sintesi dei principali risultati dell'analisi multivariata.

Emerge che alcuni fattori sono presenti in più dimensioni. Infatti, le categorie demografiche quali donne, giovani, occupati residenti nel Mezzogiorno, lavoratori con limitati investimenti in istruzione e bassa qualificazione sono principalmente caratterizzate da svantaggi in termini di qualità del lavoro (Canal et al., 2023, p. 21).

Nel rapporto INAPP si segnala che le donne hanno minori livelli di qualità del lavoro nella dimensione economica (alto ricorso al part-time), dell'autonomia, e del controllo in quanto in Italia "l'impegno richiesto tra vita professionale e privata è una prerogativa quasi esclusivamente femminile" (Canal et al., 2023, p. 22).

I giovani sperimentano una qualità del lavoro inferiore, specialmente nella dimensione economica, ergonomica e di controllo. Queste constatazioni confermano risultati già noti (Piccitto, 2019) riguardo alla componente giovanile del mercato del lavoro, che rappresenta circa il 21,3% degli occupati italiani di età superiore a 17 anni (Bertolini, 2018). I giovani non solo affrontano difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro, ma ottengono anche impieghi caratterizzati da salari ridotti, contratti atipici (temporanei e part-time) (Bertolini & Musumeci, 2020) e spesso caratterizzati dal fenomeno della sovra-istruzione che può avere, come già visto, implicazioni sia per l'individuo che per l'economia nel suo complesso (Cavalli, 2007). A livello personale, può comportare una sottovalutazione del proprio capitale umano (Maestripietri & Ranci, 2016) e una frustrazione per le opportunità di carriera mancate (Amerio, 2010). A livello macroeconomico, può contribuire alla disoccupazione di coloro che cercano posizioni più qualificate, creando un disallineamento tra l'offerta e la domanda di competenze sul mercato del lavoro (Canal et al., 2023, p. 22).

L'area geografica Mezzogiorno presenta una qualità del lavoro inferiore, specialmente in termini economici, ergonomici e di controllo (Santis & De Santis, 2008). Se la questione meridionale assume ormai aspetti atavici (Busetta & Giannone, 2021), assume un'importanza ancora maggiore considerando che questo è emerso addirittura da un'analisi multivariata⁶. Tale approccio

⁶ Quasi nessun problema statistico è caratterizzato da una sola variabile. I fenomeni oggetto di studio sono spesso il risultato di molteplici elementi concomitanti che non è possibile controllare. Il termine "analisi multivariata" si riferisce a quell'insieme di metodi statistici utilizzati per analizzare contemporaneamente più caratteristiche. L'esistenza di molte

metodologico consente infatti di identificare l'effetto specifico del territorio, isolando le altre variabili considerate nello studio. Ciò ribadisce come il divario territoriale si confermi, anche in termini di qualità del lavoro, come un elemento critico nel contesto produttivo del nostro Paese (Aquino, 2005).

Per quanto riguarda il settore di appartenenza secondo l'indagine INAPP i dipendenti del settore pubblico rivelano una migliore qualità nella dimensione ergonomica e dell'autonomia, non così nella dimensione economica e della complessità evidenziando lo svantaggio del settore pubblico in termini di prospettiva di carriera e di sviluppo (Canal et al., 2023, p. 23). Nel contesto del settore pubblico, le particolarità e i vincoli istituzionali derivanti dalla limitata efficacia strutturale del mercato come regolatore e dal ruolo peculiare assunto dallo stato, forniscono una forma di protezione (Schmid, 2015) nel lavoro pubblico dai rischi e dalle pressioni di mercato che caratterizzano il settore privato in quanto il datore di lavoro pubblico, a differenza di quello privato, non è soggetto al rischio di fallimento (Mori, 2019).

Nelle conclusioni INAPP sottolinea quindi come quello che provoca le disparità generate dal mercato prima nell'accesso e poi durante la conservazione dell'occupazione è sostanzialmente identico a quello che implica variazioni nei livelli di qualità del lavoro e cioè il divario di genere, la condizione giovanile e la dimensione territoriale del mezzogiorno (Canal et al., 2023, p. 23).

INAPP avverte come questi siano proprio questi segmenti della popolazione vulnerabili ma anche potenzialmente più produttivi (Canal et al., 2023, p. 23) che dovrebbero avere un'attenzione particolare da parte dei decisori politici e da parte delle imprese per affrontare quello che Pietro Ichino chiama lo *scandalo dei giacimenti occupazionali inutilizzati* (skill shortage) (Ichino, 2020, p. 17).

Il problema della qualità del lavoro ha inoltre un riverbero anche sul discorso pubblico riguardante il fenomeno delle *grandi dimissioni* intendendo quel fenomeno diffuso (Faulds & Raju, 2023) nelle economie occidentali (Fuller & Kerr, 2022) che vede, nel caso italiano, il numero di contratti di lavoro terminati a seguito di dimissioni, che includono giusta causa, durante il periodo di prova, giusta causa o giustificato motivo durante il periodo di formazione, e recesso con preavviso al termine del periodo formativo, raddoppiato dal 2018 (Rusconi, 2022), raggiungendo nel 2022 la cifra di 3.091.000 unità (Ministero del lavoro, 2023). Il fenomeno presenta aspetti complessi. Taluni lo hanno visto come se una grande massa di lavoratori avesse deciso di uscire definitivamente (o quasi) dal mercato del lavoro interpretandolo esclusivamente come una *"resignation"* (Coin, 2023). Un'altra prospettiva invece afferma, più convincentemente, di un passaggio da un lavoro ad un altro (Banca d'Italia, 2020) che vede però aumentare i tassi di turnover per il 73% delle imprese italiane, rivelando forti difficoltà in termini di capacità di motivare, coinvolgere e trattenere le persone presenti all'interno delle organizzazioni.

Anche i dati provenienti dall'indagine della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, intitolata "Ritorno al lavoro: per 3 milioni parte la ricerca di una nuova occupazione", confermano che nel 2022 c'è stato un notevole aumento delle dimissioni in Italia. Secondo i dati raccolti dall'ordine professionale nel 2022 sono stati 121.756 gli occupati a tempo indeterminato che si sono dimessi al rientro dalla pausa estiva (circa il 10% del totale delle dimissioni avvenute durante l'anno). Il 2022, in particolare, è stato l'anno record delle dimissioni: 1.255.000 lavoratori a tempo indeterminato hanno lasciato il proprio impiego (+9,7% rispetto al 2021, +24% rispetto al 2019). Se si considerano,

variabili che interagiscono tra loro complica notevolmente l'analisi rispetto al caso ideale di un'unica variabile. Sebbene le procedure statistiche univariate possano essere generalizzate, la complessità aumenta sempre di più all'aumentare delle dimensioni del problema. In tutte le analisi statistiche multivariate, il materiale grezzo è costituito da un certo numero di caratteri che si vogliono studiare contemporaneamente. L'analisi è chiamata "multivariata" perché ci sono più variabili oggetto di studio e non solo una (Marchetti, 1997, p. 1).

poi, i lavoratori a termine e stagionali, il numero arriva a 2.156.000(+13,3% rispetto al 2021, +27,8% rispetto al 2019).

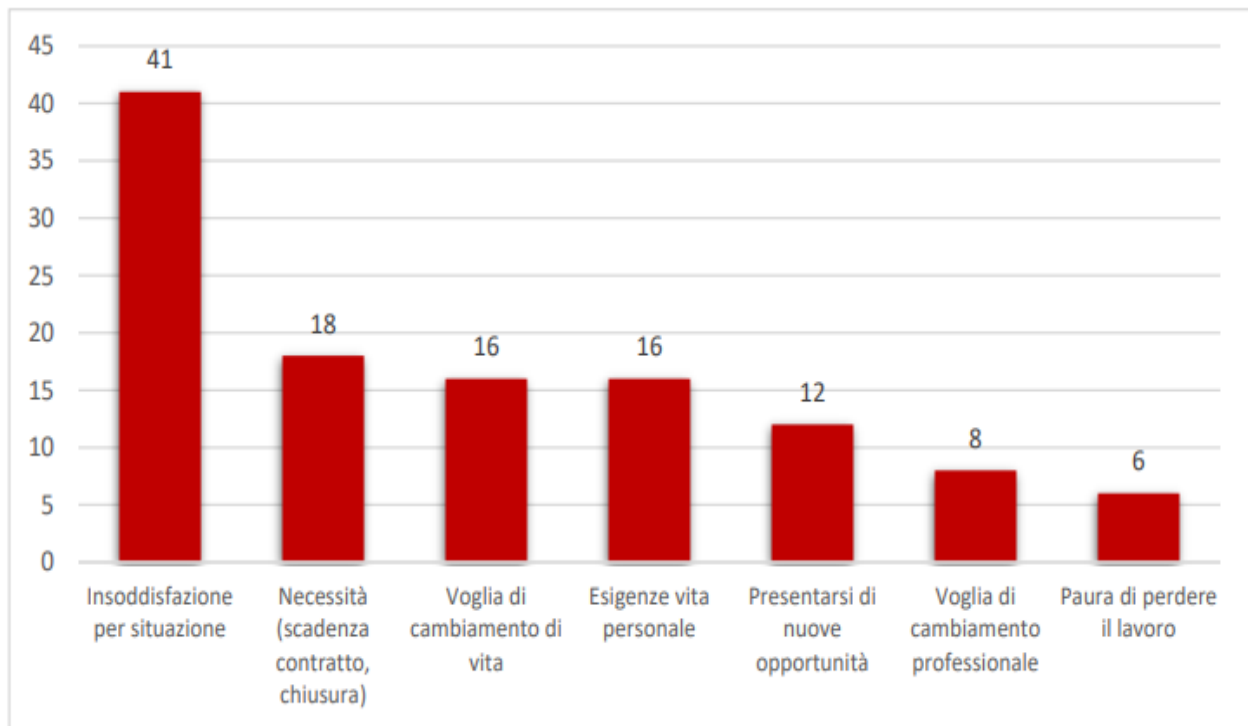


Figura 11: Le motivazioni della ricerca di una nuova occupazione, 2023 (val.%)

fonte: (Consulentidellavoro.it, 2023)

Nel mercato italiano questo aggrava la difficoltà di reperimento del personale.

Nel report sulle *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine aggiornato al quinquennio 2023-2027* (Excelsior Unioncamere, 2023,) elaborato nell'ambito del Sistema informativo Excelsior,⁷ realizzato da Unioncamere in collaborazione con Anpal⁸ la difficoltà di reperimento riguarderà per il solo dicembre 2023, 171mila profili ricercati pari al 48,5% del totale delle assunzioni, un valore superiore di 3,3 punti percentuali rispetto al 2022, con una tempistica di reperimento tra i 2 mesi e i 12 mesi con una perdita di valore aggiunto, causata dal mismatch tra domanda e offerta di lavoro, pari a circa 38 miliardi di euro, che è destinata ad aumentare in considerazione dei macro-trend che stanno già cambiando il mercato del lavoro: la transizione digitale e green e l'andamento demografico.

⁷ il Sistema Excelsior che è un'iniziativa promossa da ANPAL e UNIONCAMERE che si concentra sulla raccolta e l'analisi dei dati relativi all'occupazione e alle assunzioni in Italia. Il sistema Excelsior è un'infrastruttura informativa che coinvolge le Camere di Commercio italiane e fornisce informazioni utili per monitorare e analizzare il mercato del lavoro nel paese. Attraverso Excelsior, vengono raccolti dati sulle assunzioni, i fabbisogni occupazionali e altre informazioni rilevanti

⁸ Anpal è l'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro. Promuove il diritto al lavoro, alla formazione e alla crescita professionale delle persone, coordina la rete nazionale dei servizi per il lavoro, è responsabile del sistema informativo del mercato del lavoro. Fa capo alla Direzione Generale delle Politiche Attive del Lavoro presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

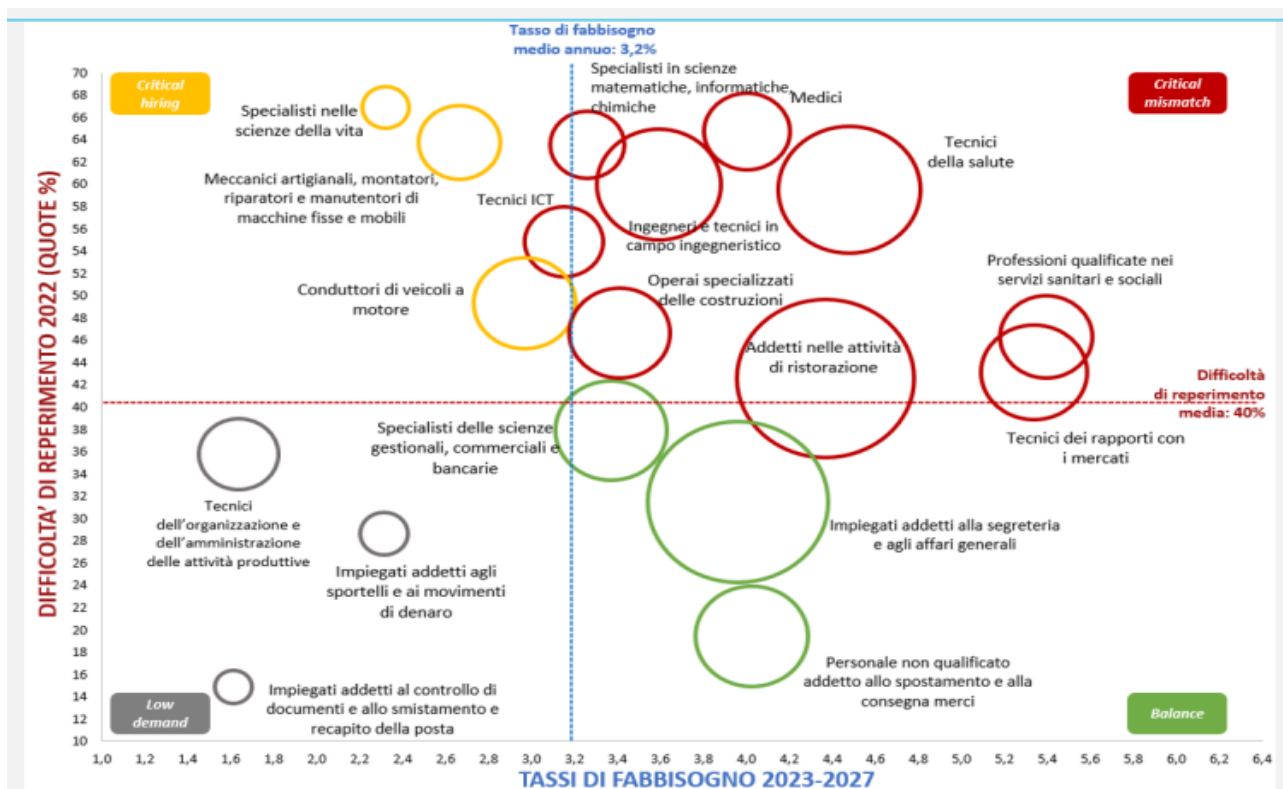


Figura 12: Fabbisogni nel prossimo quinquennio e difficoltà di reperimento delle professioni

fonte: (Excelsior Unioncamere, 2023)

Il report mette in evidenza l'intensità con cui verranno richieste determinate professioni nel prossimo quinquennio (tasso di fabbisogno medio annuo nel 2023-2027) posizionandole nella figura a seconda della difficoltà di reperimento.

Nel quadrante in alto a destra (*critical mismatch*) mette in evidenza le professioni – se non aumenterà l'offerta – aumenteranno le criticità nel loro reperimento nel mercato del lavoro.

Nel quadrante in alto a sinistra (*critical hiring*) sono collocate le figure contraddistinte da una elevata difficoltà di reperimento con candidati qualificati. Tuttavia, non si prevede un peggioramento delle attuali criticità nella ricerca di candidati, poiché i tassi di fabbisogno stimati per il quinquennio sono al di sotto della media.

Nel quadrante in basso a destra, con il termine *balance* si suggerisce che, se le difficoltà di reperimento di queste figure professionali rimangono costanti o nella media, e se la domanda dinamica prevista per il prossimo periodo si mantenesse in linea con queste difficoltà, allora non dovrebbero verificarsi squilibri significativi tra domanda e offerta nel mercato del lavoro per queste specifiche competenze.

Nel quadrante in basso a sinistra (*low demand*) sono collocate le professioni per le quali ci si aspetta un rallentamento, nei prossimi anni, nella richiesta di queste professioni, caratterizzate da una bassa domanda e da una relativa facilità di reperimento (basse quote di difficoltà). Tale previsione è ulteriormente confermata dal fatto che il fabbisogno stimato per queste professioni è contenuto in termini assoluti (Excelsior Unioncamere, 2023, p. 38).

Il fabbisogno previsto di lavoratori nel quinquennio 2023-2027, con un totale di circa 3,8 milioni di lavoratori richiesti da imprese e Pubblica Amministrazione. Il 72% di questa domanda (circa 2,7 milioni) sarà destinato a sostituire gli occupati che lasceranno il mercato del lavoro, rappresentando

la cosiddetta *replacement demand*. Questa componente della domanda riguarda la necessità di coprire le posizioni lasciate libere da lavoratori che andranno in pensione, cambieranno lavoro o abbandoneranno il mercato del lavoro in altri modi. Il restante 28% della domanda, pari a oltre un milione di lavoratori, rappresenterà l'entrata di nuovi lavoratori determinata dall'espansione economica, nota come *expansion demand*.

Dal report si sottolinea l'importanza della formazione terziaria nel soddisfare la domanda del mercato del lavoro, evidenziando una possibile disparità tra le competenze richieste e quelle disponibili nel pool di lavoratori con un livello di formazione terziaria. Tale discrepanza può avere impatti sulle strategie di formazione e sviluppo, nonché sulla pianificazione delle risorse umane per garantire che le competenze richieste siano adeguatamente rappresentate sul mercato del lavoro.

Il confronto tra domanda (circa il 34,3% formazione universitaria e 48,1% profili con formazione superiore di tipo tecnico-professionale) e offerta di lavoratori con formazione terziaria suggerisce che nel complesso l'offerta di persone con tale livello di formazione sarà insufficiente per coprire le necessità del sistema economico. Questo si traduce in una carenza stimata di 9.000 unità all'anno di lavoratori con formazione terziaria (Excelsior Unioncamere, 2023).

Nel prossimo capitolo si affronterà quindi il tema della transizione Università-Lavoro e il ruolo dei servizi di career service dell'Università che diventa una sfida in un paese che vede perdere di competitività nei confronti di altri paesi e vedere affermarsi una “retorica incentrata sull'inutilità dell'investimento in istruzione” (Naticchioni & Ricci, 2011).

Capitolo 5

Employability come risorsa

Introduzione:

Nel 4^o capitolo si è visto il tema della misurazione, della multidimensionalità e dell'importanza della qualità del lavoro nelle sue declinazioni a livello internazionale (ILO, WHO, OECD), europeo (Eurofound), e le indagini a livello italiano (INAPP).

L'ultima indagine INAPP si conclude affermando come il *basso livello* della qualità del lavoro, per la maggior parte investa le donne, i giovani, i lavoratori con bassa qualifica, i lavoratori del mezzogiorno, tutti segmenti della popolazione attiva che sono anche potenzialmente i più produttivi andando così a deprimere l'utilizzo strategico di risorse umane come fattore di sviluppo competitivo evidenziando una tendenza in cui la "specializzazione produttiva si basa principalmente sull'utilizzo di tecnologie non all'avanguardia, sulla presenza diffusa di manodopera poco qualificata e su imprese di dimensioni contenute"(Cipollone & Sestito, 2010, p. 11) con ricorso alla flessibilità retributiva, produttiva e occupazionale che ne diventa quindi "l'orizzonte normativo e cognitivo dominante"(Orientale Caputo, 2021, p. 245).

Le imprese italiane per lungo tempo sono riuscite così a resistere alla competizione internazionale ed a ottenere profitti, applicando tecnologie importate dai Paesi avanzati senza grandi investimenti in ricerca, istruzione e formazione "avvalendosi dell'approccio dell'*inseguitore* importando a basso costo le conoscenze sviluppate dalle aziende leader e applicandole a riserve abbondanti di lavoro, spazi e ambiente locali" (Rullani, 2003) lasciando irrisolte le questioni relative alle disparità geografiche, di genere e generazionale nel panorama del mercato del lavoro italiano (Orientale Caputo, 2021, p. 273). L'Italia quindi si trova in una situazione di particolare vulnerabilità rispetto alla competizione proveniente da paesi con costi inferiori in quanto vi è una chiara evidenza di "un effetto negativo delle importazioni competitive sull'occupazione, particolarmente nei settori a tecnologia medio bassa e maggiore intensità di lavoro, come gran parte dei sistemi produttivi del Made in Italy" (Federico, 2014, p. 75). Tuttavia, nel panorama produttivo mondiale delle economie avanzate e non solo, si intensifica la pressione competitiva in quanto sono in atto delle trasformazioni, che coinvolgono anche il sistema produttivo italiano, creando un quadro assai complesso.

Una prima trasformazione si vede nei profondi cambiamenti tecnologici nei processi di produzione manifatturiera, inclusi l'utilizzo della robotica e la Quarta Rivoluzione Industriale che hanno un impatto significativo sul lavoro, ridefinendo le competenze richieste e causando talvolta la sostituzione di lavoratori umani con macchine automatizzate. Una seconda trasformazione si assiste nell'aumento degli investimenti nelle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, insieme allo sviluppo di software intelligenti che hanno influenzato sia l'industria che le attività dei servizi, portando a una maggiore efficienza e innovazione, ma anche a cambiamenti nelle dinamiche lavorative e nella richiesta di competenze. Una terza trasformazione si riscontra nell'apertura degli scambi internazionali con l'ingresso di paesi competitivi in termini di costi di produzione e capacità industriali, come la Cina e i paesi dell'Est europeo che hanno modificato la geografia della produzione mondiale, con la creazione di nuove catene globali del valore e ha influenzato i flussi di commercio, portando a una maggiore competizione e ridefinizione delle dinamiche economiche (Paba et al., 2020). Questo ha reso la realtà del mondo del lavoro molto più fluida che nel passato facendo emergere termini quali "specializzazione flessibile, new economy, gig economy, sharing economy" che sono entrati nel gergo comune ma che non sono privi di ambiguità (Semenza, 2022, p. 78)

introducendo nuove questioni in tema di interpretazione e di definizione accanto a problemi aggiuntivi in termini di regolamentazione giuridica e sociale (Codagnone & Abadie, 2016).

Nei prossimi paragrafi si vedrà come, oltre alle trasformazioni del sistema economico, si assista anche ad una generalizzazione dell'istruzione secondaria superiore e terziaria. Questa prospettiva vede però il nostro paese in una condizione arretrata rispetto agli altri stati europei. Inoltre, si vedrà come l'aumento del livello di istruzione diventa una condizione indispensabile ma non sufficiente per assicurare come nel nostro caso ai laureati italiani, una buona collocazione lavorativa.

5.1 Caratteristiche occupazionali dei laureati italiani: una panoramica

In questo scenario, nell'Europa della conoscenza, è avvertita la piena consapevolezza che non solo la competitività delle singole regioni, all'interno dei rispettivi contesti nazionali dipenderà principalmente dal livello di formazione e qualificazione delle risorse umane ma anche la capacità di affrontare sfide quali il cambiamento climatico, la perdita della biodiversità, la trasformazione digitale e l'invecchiamento demografico.

Le persone in possesso di un titolo di studio universitario, in quanto portatori di conoscenze, stanno diventando il gruppo più richiesto sul mercato del lavoro europeo (Jahnke, 2001). La Commissione Europea sostiene per questo che l'Europa ha bisogno di un maggior numero di persone con competenze di alto livello. Ecco perché gli Stati membri dell'UE, con il nuovo *Quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione*, hanno innalzato gli obiettivi educativi stabilendo, tra gli altri, di raggiungere entro il 2030 l'obiettivo minimo del 45% di persone tra i 25 e i 34 anni con un titolo di istruzione superiore (cfr. fig. 1) (Commissione Europea, 2023).

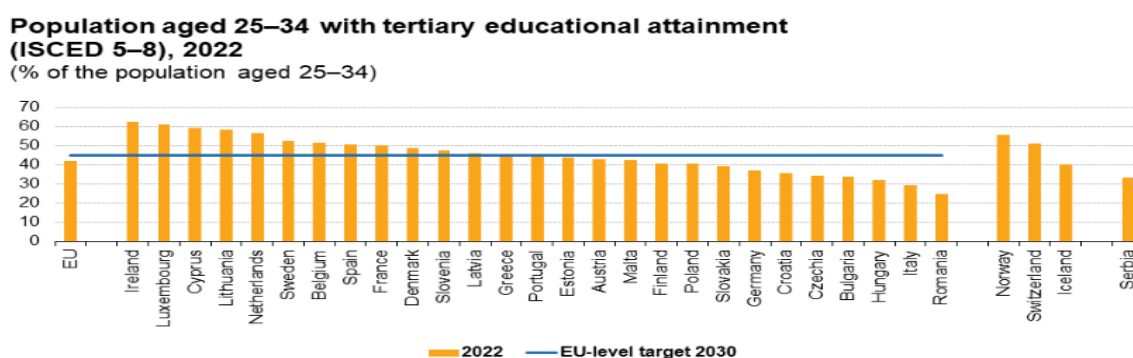


Figura 1: Popolazione tra i 25 e 34 anni con livello di istruzione terziario (Isced 5-8)⁹

fonte: Eurostat

⁹La classificazione ISCED 2011 è stata adottata dalla Conferenza Generale dell'UNESCO durante la sua 36^a sessione nel novembre 2011 e serve come strumento per compilare e presentare le statistiche sull'istruzione sia a livello nazionale che internazionale. Si compone di 9 livelli

ISCED 0: Educazione della prima infanzia

ISCED 1: Istruzione primaria

ISCED 2: Istruzione secondaria inferiore

ISCED 3: Istruzione secondaria superiore

ISCED 4: Istruzione post-secondaria non terziaria

ISCED 5: Istruzione terziaria a ciclo breve (Istituti tecnici superiori)

ISCED 6: Livello di laurea triennale o equivalente

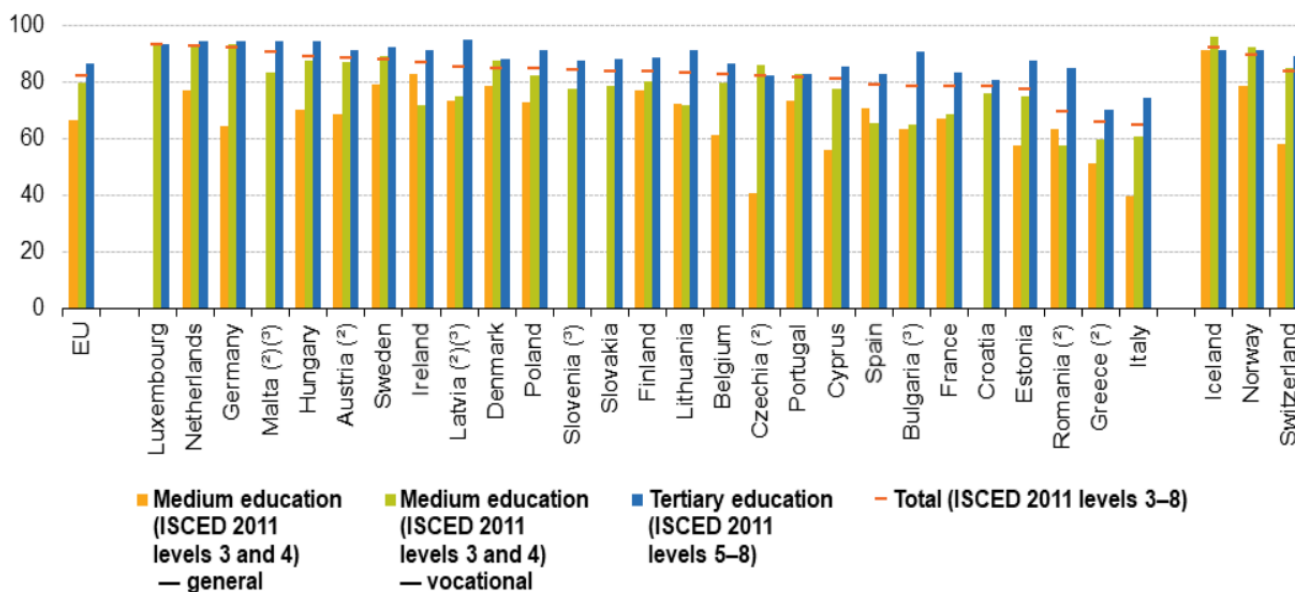
ISCED 7: Livello di laurea biennale, master o equivalente

ISCED 8: Dottorato o livello equivalente (Unesco, 2017)

Il livello di istruzione terziaria registra i tassi di occupazione più elevati e i giovani laureati sono generalmente meglio protetti dai rischi di disoccupazione rispetto ai loro coetanei che sono entrati nel mercato del lavoro con livelli di istruzione più bassi (Terraneo, 2010).

In Europa tra i giovani dai 20 ai 34 anni i tassi di occupazione più elevati si riscontrano in Lussemburgo (93,4 %), nei Paesi Bassi (92,9 %) e in Germania (92,2 %) mentre i tassi di occupazione più bassi si riscontrano in Italia (65,2 %) e Grecia (66,1 %) (Eurostat, 2023a) come indicato nella figura 2.

Tasso di occupazione dei neolaureati (20-34 anni) non in istruzione e formazione, per livello di istruzione, 2022



(*) Graduates: having graduated within one to three previous years. Medium: Upper secondary & post-secondary non-tertiary education.

(*) Medium education (ISCED 2011 levels 3 and 4) — general: low reliability.

(*) Medium education (ISCED 2011 levels 3 and 4) — vocational: low reliability.

Figura 2: Tasso di occupazione dei neolaureati (20-34 anni) non in istruzione e formazione, per livello di istruzione, 2022
 fonte: (Eurostat, 2023a)

Il mercato del lavoro in Italia presenta infatti alcune peculiarità strutturali in relazione alla fascia di età giovanile e le differenze occupazionali con l'Europa rimangono significative (Terraneo, 2010).

Tra il 2021 e il 2022 tuttavia, si assiste ad un miglioramento dei livelli di istruzione e dei ritorni occupazionali.

Dal report statistico Istat si osserva un aumento del 1,3% nel tasso di occupazione nella fascia di età compresa tra i 25 e i 64 anni per coloro che hanno completato un percorso di istruzione terziaria e un incremento del 2% per coloro con livelli di istruzione medio-bassi.

Tuttavia, si osserva che le opportunità occupazionali nel nostro Paese (83,4%) permangono molto più ridotte rispetto alla media europea (87,4%) anche per quanto riguarda anche il livello di istruzione terziario come riportato nella figura 3.

Tasso di occupazione della popolazione di 25-64 anni in Italia, nella Ue e nei più grandi Paesi dell'Unione per titolo di studio Anno 2021 e 2022

| PAESI EUROPEI | 25-64 anni | | | | | | | |
|---------------|---------------|------|-----------------------------|------|----------------------|------|-----------|------|
| | Totale | | Al più secondario inferiore | | Secondario superiore | | Terziario | |
| | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| | TOTALE | | | | | | | |
| Italia | 65,6 | 67,5 | 51,4 | 53,3 | 70,3 | 72,3 | 82,1 | 83,4 |
| Ue27 | 75,3 | 76,7 | 55,6 | 57,6 | 76,0 | 77,4 | 86,4 | 87,4 |
| Francia | 75,4 | 76 | 52,8 | 54,3 | 74,3 | 74,2 | 86,3 | 86,5 |
| Germania | 80,6 | 81,8 | 62,3 | 64,9 | 81,6 | 82,7 | 88,4 | 89,1 |
| Spagna | 70,5 | 72,2 | 58,1 | 59,9 | 70,7 | 72,2 | 81,4 | 83,0 |

Figura 3: Tasso di occupazione della popolazione di 25-64 anni in Italia, nella UE e nei più grandi Paesi dell'Unione Europea per titolo di studio anno 2021-2022

fonte: EUROSTAT, European Labour Force Survey

Il divario si amplifica nella fascia di laureati di età tra i 30 e i 34 anni, fascia di età per cui il percorso di studio si può considerare sicuramente concluso. Nel 2022, la percentuale di questa fascia di laureati occupati raggiunge l'83,3%, contro un valore medio UE27 del 89,3% (cfr. figura 3) registrando un incremento di 11,5 punti percentuali rispetto a coloro che hanno conseguito un diploma (71,8%) e di circa 26,7 punti rispetto a chi ha completato solo un titolo di istruzione secondaria inferiore (56,6%).

Tasso di occupazione dei giovani adulti di 30-34 anni in Italia, nella Ue e nei più grandi Paesi dell'Unione per titolo di studio. Anno 2021 e 2022 (valori percentuali e differenze in punti)

| PAESI EUROPEI | Tasso di occupazione | | | | | | | | Differenze in punti | | | |
|---------------|----------------------|------|-----------------------------|------|----------------------|------|-----------|------|---|------|-----------------------------------|------|
| | Totale | | Al più secondario inferiore | | Secondario superiore | | Terziario | | Secondario superiore vs Al più secondario inferiore | | Terziario vs Secondario superiore | |
| | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| | TOTALE | | | | | | | | | | | |
| Italia | 68,1 | 71,1 | 53,5 | 56,6 | 68,4 | 71,8 | 81,1 | 83,3 | 14,9 | 15,2 | 12,7 | 11,5 |
| Ue27 | 79,7 | 81,5 | 57,1 | 59,9 | 79,7 | 81,3 | 88,0 | 89,3 | 22,6 | 21,4 | 8,3 | 8,0 |
| Francia | 80,8 | 81,6 | 53,5 | 54,4 | 78,7 | 80,1 | 88,8 | 89,1 | 25,2 | 25,7 | 10,1 | 9,0 |
| Germania | 83,1 | 84,4 | 59,9 | 63,7 | 85,4 | 86,1 | 89,5 | 90,8 | 25,5 | 22,4 | 4,1 | 4,7 |
| Spagna | 74,6 | 77,1 | 62,9 | 65,0 | 74,0 | 74,1 | 82,5 | 85,6 | 11,1 | 9,1 | 8,5 | 11,5 |

Figura 4: Tasso di occupazione dei giovani adulti di 30-34 anni in Italia, nella Ue e nei più grandi Paesi dell'Unione per titolo di studio. Anno 2021 e 2022 (valori percentuali e differenze in punti)

fonte : (Istat, 2023d)

Per quanto riguarda il livello di istruzione più in generale in Italia nel 2022, il 63,0% della popolazione tra i 25 e i 64 anni ha completato almeno l'istruzione secondaria superiore, un dato simile a quello della Spagna (64,2%), ma notevolmente inferiore rispetto a Germania (83,2%), Francia (83,3%) e alla media dell'UE27 (79,5%).

Il possesso di un diploma è considerato il requisito minimo essenziale per una partecipazione al mercato del lavoro che offra opportunità di crescita professionale. Questo determina una leggera diminuzione della differenza tra i tassi di occupazione tra laureati e diplomati, che era cresciuta nei due anni precedenti. Tale crescita tra i laureati è attribuibile all'effetto mitigato della pandemia sull'occupazione nel 2020 e al miglioramento più pronunciato nel 2021 (Istat, 2023d).

Per quanto riguarda invece il livello di istruzione terziaria, solo il 20,3% degli italiani tra i 25 e i 64 anni ha conseguito tale titolo, una percentuale inferiore rispetto alla media europea (34,3%) e circa la metà di quanto registrato in Francia e Spagna (rispettivamente 41,6% e 41,1%) (cfr.fig.5) (Istat, 2023d).

Popolazione di 25-64 anni con almeno un titolo di studio secondario superiore in Italia, nella Ue e nei più grandi Paesi dell'Unione titolo di studio. Anno 2021 e 2022 (valori percentuali)

| PAESI EUROPEI | Totale | | | | | |
|---------------|-----------------------------|------|----------------------|------|-----------|------|
| | Almeno secondario superiore | | Secondario superiore | | Terziario | |
| | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 | 2021 | 2022 |
| Italia | 62,7 | 63,0 | 42,7 | 42,7 | 20,0 | 20,3 |
| Ue27 | 79,1 | 79,5 | 45,5 | 45,2 | 33,6 | 34,3 |
| Francia | 82,2 | 83,3 | 41,5 | 41,7 | 40,7 | 41,6 |
| Germania | 83,7 | 83,2 | 51,6 | 51 | 32,1 | 32,3 |
| Spagna | 63,9 | 64,2 | 23,2 | 23,1 | 40,7 | 41,1 |

Figura 5: Popolazione di 25-64 anni con almeno un titolo di studio secondario in Italia e nella UE e nei più grandi Paesi

fonte: EUROSTAT, European Labour Force Survey

Eurostat (cfr. fig.6) conferma questa criticità del mercato del lavoro giovanile italiano anche nella rilevazione riguardante la media dei mesi necessari per trovare un lavoro al termine del ciclo di studi che vede la situazione dei giovani italiani sia con il diploma (livello Isced 3-4) che con la laurea (livello Isced 5-8) notevolmente svantaggiata.

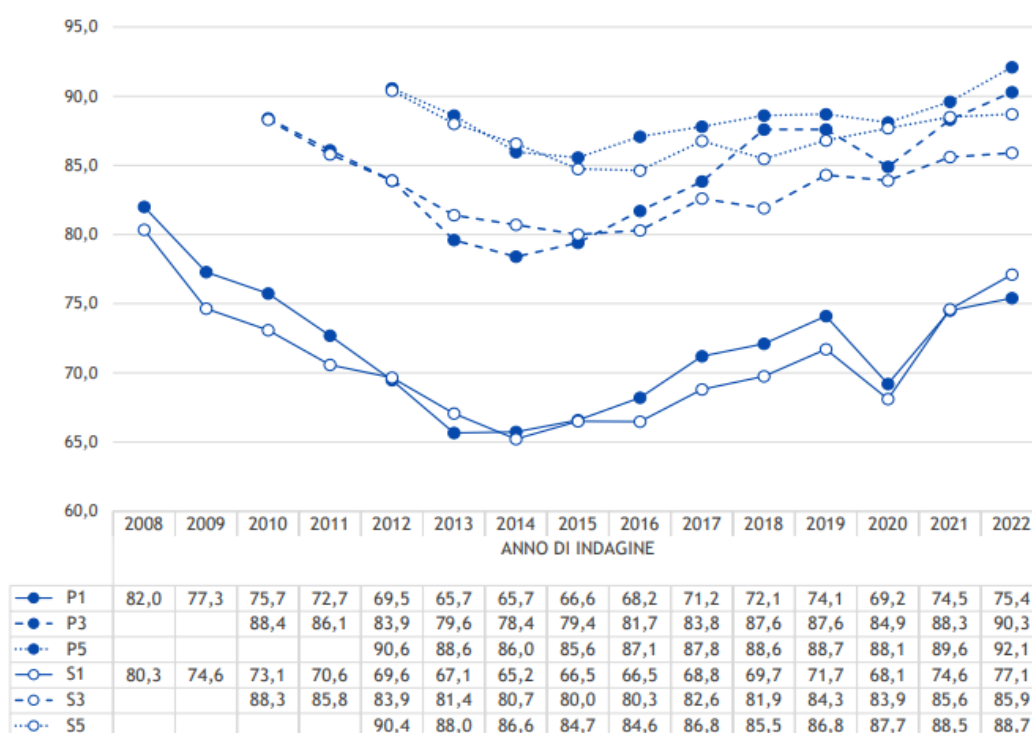


Figura 6: Tempo medio tra l'uscita dall'istruzione formale e l'inizio del primo lavoro per livello di istruzione per le persone che hanno concluso l'istruzione negli ultimi 3 o 5 anni - (mesi)

fonte: propria elaborazione da dati Eurostat (data code edat_ifso_09t2)

Si deve sottolineare tuttavia che dalla XXV indagine di AlmaLaurea del 2023¹⁰ oltre a queste criticità emerge comunque un quadro occupazionale che vede un leggero e progressivo miglioramento della capacità di assorbimento dei laureati nel mercato del lavoro italiano.

Nel 2022, ad un anno dal conseguimento del titolo il tasso di occupazione è al 75,4% tra i laureati di primo livello ed al 77,1% tra i laureati di secondo livello. Anche a 3 anni si segnalano miglioramenti. A cinque anni dal conseguimento del titolo il tasso di occupazione è pari al 92,1% per i laureati di primo livello e all'88,7% per quelli di secondo livello. Il rapporto Almalaurea ci indica che rispetto alla rilevazione del 2021 il tasso di occupazione è in aumento di 2,5 punti percentuali per il laureati di primo livello, mentre risulta sostanzialmente stabile tra i laureati di secondo livello (+ 0,2 punti percentuali) come illustrato graficamente nella figura 5 (AlmaLaurea, 2023, p. 3).



Legenda

P: primo livello; S: secondo livello;

1: a un anno dal titolo; 3: a tre anni dal titolo; 5: a cinque anni dal titolo.

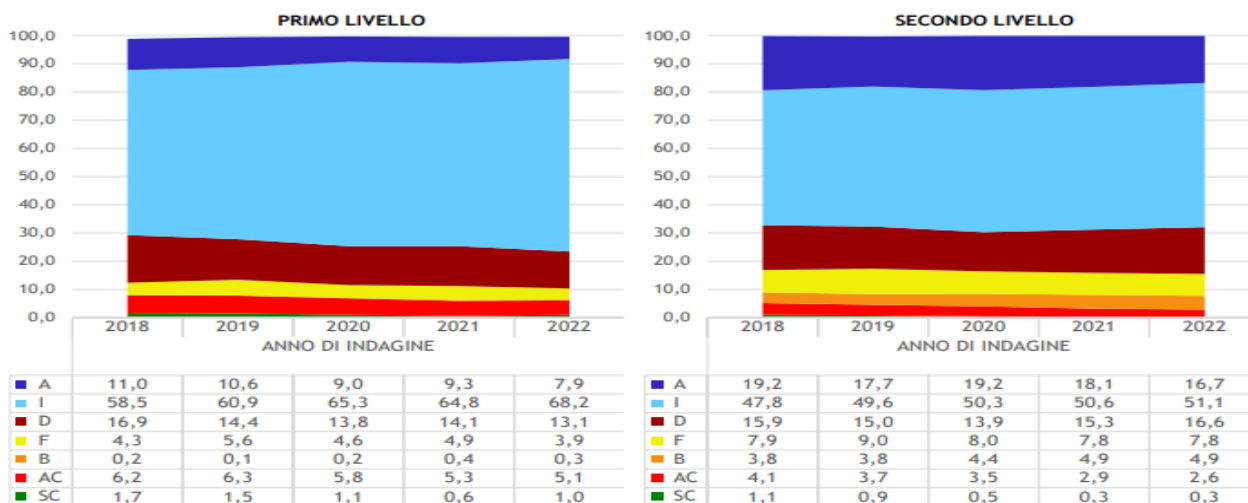
Nota: per il primo livello si sono considerati solo i laureati non iscritti ad altro corso di laurea; fino alla coorte del 2018, i laureati di secondo livello comprendono anche i laureati del corso pre-riforma D.M. n. 249/2010 in Scienze della Formazione primaria.

Figura 5 Laureati degli anni 2007-2021 intervistati a uno, tre e cinque anni dal conseguimento del titolo: tasso di occupazione per tipo di corso. Anni di indagine 2008-2022 (valori percentuali)

fonte: Istat

¹⁰ AlmaLaurea è un Consorzio interuniversitario: rappresenta 81 atenei e circa il 90% di coloro che si laureano in Italia. È sostenuto dal contributo del Ministero dell'Università e della Ricerca e degli Atenei aderenti. Il Consorzio realizza ogni anno due Indagini censuarie sul Profilo e sulla Condizione occupazionale dei laureati a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo. I dati sono raccolti dai laureati stessi e vengono restituiti agli Atenei aderenti, al Ministero (MIUR), all'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), come monitoraggio sul sistema universitario e post-universitario, al fine di ottimizzare la progettazione (AlmaLaurea, 2024).

Per quanto riguarda l'aspetto contrattuale (vedi fig.6) il rapporto di AlmaLaurea mette in luce come, a 5 anni dalla laurea le assunzioni con contratto a tempo indeterminato raggiungano la quota del 68,2% per i laureati di primo livello e del 51,1% tra quelli di secondo livello.



Legenda

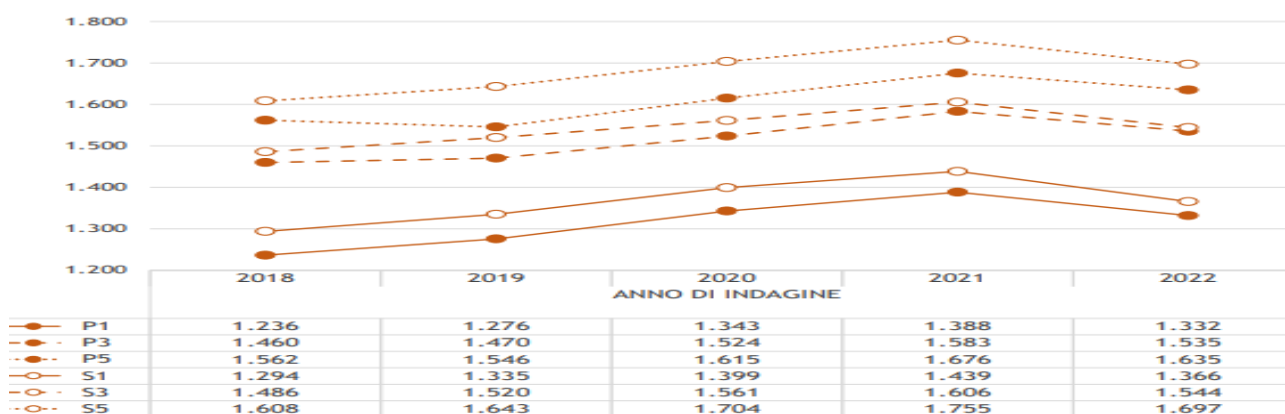
A: attività in proprio; I: contratto a tempo indeterminato; D: contratto a tempo determinato; F: contratti formativi; B: borsa di studio o assegno di ricerca; AC: altro contratto; SC: senza contratto. La somma delle percentuali può essere inferiore a 100 a causa delle mancate risposte.

Nota: per il primo livello si sono considerati solo i laureati non iscritti ad altro corso di laurea; fino alla coorte del 2018, i laureati di secondo livello comprendono anche i laureati del corso pre-riforma D.M. n. 249/2010 in Scienze della Formazione primaria.

Figura 6: Laureati degli anni 2013-2017 occupati a cinque anni dal conseguimento del titolo: tipologia dell'attività lavorativa per tipo di corso. Anni di indagine 2018-2022 (valori percentuali)

fonte: AlmaLaurea, Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati.

A cinque anni dalla laurea, per quanto riguarda gli aspetti legati alla retribuzione, si osserva una riduzione delle retribuzioni reali di -2,4% per i laureati di primo livello (retribuzione mensile netta €1635) e -3,3% per i laureati di secondo livello (retribuzione netta €1697).



Legenda

P: primo livello; S: secondo livello;
1: a un anno dal titolo; 3: a tre anni dal titolo; 5: a cinque anni dal titolo.

Nota: per il primo livello si sono considerati solo i laureati non iscritti ad altro corso di laurea; fino alla coorte del 2018, i laureati di secondo livello comprendono anche i laureati del corso pre-riforma D.M. n. 249/2010 in Scienze della Formazione primaria.

Figura 7: Laureati degli anni 2013-2021 occupati a uno, tre e cinque anni dal conseguimento del titolo: retribuzione mensile netta per tipo di corso. Anni di indagine 2018-2022 (valori rivalutati in base agli indici Istat dei prezzi al consumo; valori medi in euro)

fonte: AlmaLaurea Condizione occupazionale dei laureati

Nel rapporto ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca) inoltre, viene sottolineata la *relativa* importanza del livello di titolo di studio sotto il profilo del differenziale retributivo tra i laureati e i diplomati. Nella fascia d'età 25-34 anni le differenze retributive sono accentuate. A livello OCSE il dato medio è del 38,3%; a livello europeo, Regno Unito (+56,7%) e Francia (+48,8%) si collocano al di sopra, con Germania e Spagna che presentano una maggiore retribuzione di circa il 25%; chiude l'Italia, dove il possesso di un titolo terziario dà un relativo maggior beneficio pari solo al +13,3%. Da segnalare, infine, che il Regno Unito è l'unico tra i principali Paesi europei dove il possesso di un titolo terziario incide in misura maggiore, in termini retributivi, nella fascia 25-34 anni (+56,7%) come indicato nella figura 8 (ANVUR – Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, 2023).

| Indicatore | ITA | GER | SPA | FRA | UK | OCSE |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Differenza di retribuzione fascia 25-34 anni tra laureati e diplomati (base = 100) | 113,3 | 123,0 | 125,5 | 148,8 | 156,7 | 138,3 |
| Differenza di retribuzione fascia 25-64 anni tra laureati e diplomati (base = 100) | 137,8 | 159,9 | 144,9 | 157,5 | 151,1 | 157,4 |

Figura 8: Indicatori della retribuzione per fascia d'età e titolo di studio nei principali Paesi europei e media OCSE

fonte: elaborazioni su dati OCSE – Education at a Glance 2022

L'analisi di una panoramica sulla condizione occupazionale dei laureati italiani va inoltre integrata con la lettura del rapporto della previsione sui bisogni occupazionali e professionali a medio termine elaborato dal Sistema Informativo Excelsior per Unioncamere come si è già visto nel capitolo 4 (Excelsior Unioncamere, 2023).

Per il periodo 2023-2027 da parte del sistema economico italiano, si stima una domanda di occupati con un livello di istruzione terziaria pari a circa 1,3 milioni di unità, che corrispondono a oltre 250mila in media all'anno.

Dal lato dell'offerta invece il rapporto Excelsior-Unioncamere (cfr.fig.9) stima un ingresso sul mercato del lavoro italiano nello stesso periodo di circa 1,2 milioni, vale a dire circa 244mila in media all'anno.

| | Fabbisogno (media annua) | Offerta (media annua) | Rapporto fabbisogno/ offerta |
|---|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Formazione terziaria (universitaria e ITS professionalizzante) | 252.900 | 244.200 | 1,0 |
| <i>di cui:</i> | | | |
| STEM | 68.600 | 62.400 | 1,1 |
| Economico-statistico | 46.500 | 38.000 | 1,2 |
| Medico-sanitario | 43.700 | 31.600 | 1,4 |
| Giuridico e politico-sociale | 40.300 | 37.000 | 1,1 |
| Insegnamento e formazione (comprese scienze motorie) | 24.800 | 31.800 | 0,8 |
| Umanistico, filosofico, storico e artistico | 11.900 | 14.600 | 0,8 |
| Linguistico, traduttori e interpreti | 7.600 | 11.700 | 0,6 |
| Psicologico | 5.400 | 10.800 | 0,5 |
| Altri indirizzi | 4.100 | 6.300 | 0,6 |

Figura 9 Domanda e offerta di formazione terziaria per ambito previsti nel periodo 2023-2027

fonte : (Excelsior Unioncamere, 2023)

Nel confronto tra domanda e offerta di lavoratori con un'istruzione di livello terziario (al netto di quelli in cerca di lavoro già presenti sul mercato) emerge quindi nel complesso un mismatch, con un'offerta insufficiente a coprire le necessità del sistema economico per 9mila unità all'anno, con differenze significative tra i diversi ambiti di studio.

Come evidenziato nella fig. 9, si prevede che nel prossimo quinquennio risulterà più marcata la carenza di offerta di laureati nell'indirizzo medico-sanitario (mancheranno 12mila laureati ogni anno), di lavoratori nell'area economico-statistica (8mila unità annue) e di laureati nelle discipline STEM (6mila unità annue). Al contrario si potrebbe verificare un eccesso di offerta nell'area umanistica, filosofica, storico-artistica, psicologica e linguistica.

Nel rapporto, inoltre, si quantifica sia la percentuale che le motivazioni delle difficoltà di reperimento indicate graficamente nella figura 10, che per talune professioni, come si è già accennato nel capitolo 4, vedranno scenari di *critical mismatch* (professioni che se non aumenterà l'offerta aumenteranno le criticità di reperimento) e di *critical hiring* (figure già contraddistinte da un'elevata difficoltà di reperimento ma di cui non si prevede un peggioramento nelle difficoltà di reperimento).

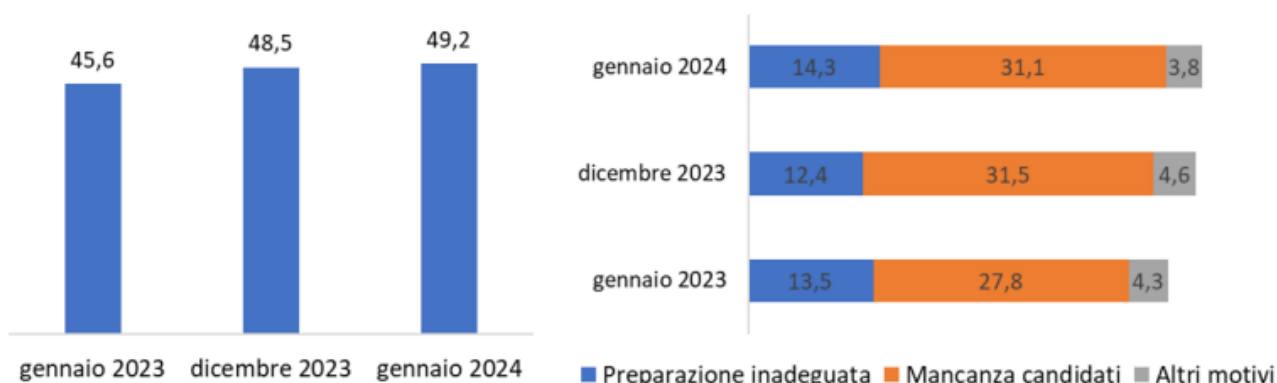


Figura 10: difficoltà di reperimento e motivazioni

fonte: (Excelsior Unioncamere, 2023)

Sotto questo profilo da tempo, sia a livello di economie avanzate (Freeman, 1976), sia nella discussione pubblica sul tema dell'occupazione del nostro paese viene sottolineata non solo la presunta incapacità del sistema formativo di rispondere alla domanda crescente di istruzione terziaria da parte del sistema economico ma anche si discute sempre più spesso, di eccesso di offerta di laureati o di disallineamento tra titoli di studio posseduti dai laureati rispetto a quelli richiesti dal mondo del lavoro (Maestripietri & Ranci, 2016).

In Italia si è visto come il numero dei laureati sia decisamente inferiore alla media europea e le due questioni si intrecciano: i laureati sono pochi per un'economia che dovrebbe fare della conoscenza una delle leve più importanti e inoltre, sono anche mal utilizzati parlando quindi di *giacimenti occupazionali inutilizzati* (Ichino, 2020).

Anche in relazione a ciò, tra gli obiettivi dichiarati della riforma universitaria del 2010 (DM 270/2004) c'è quello di rendere più stringente il legame tra il mondo della formazione universitaria e quello del lavoro tanto che, dal 2013, i corsi di studio hanno l'obbligo di indicare le professioni in uscita e di verificare gli esiti occupazionali dei loro laureati evidenziando la "necessità di presidiare in modo efficace il collegamento fra lo sviluppo di determinate conoscenze professionali da parte

delle Università e le richieste provenienti dal mondo imprenditoriale ed economico” (Cavaliere, 2020, p. 12).

In letteratura quindi si tende a distinguere il mismatch occupazione sotto due profili: *l'educational mismatch* (Curtarelli & Gualtieri, 2011) e lo *skill mismatch* (Piazza & Rizzari, 2020).

Ci si riferisce al concetto di *educational mismatch* per indicare quelle circostanze in cui non vi sia corrispondenza tra il livello di istruzione posseduto e il livello di istruzione richiesto e utilizzato per svolgere un determinato lavoro.

Come già visto nel capitolo 3, qualora il lavoratore abbia un livello di istruzione superiore o inferiore a quello richiesto, si parla di *overeducation* (sovra-istruzione) o di *under-education* (sotto-istruzione). Inoltre, se il disallineamento è inerente non al livello bensì al campo di studi si parla allora di *mismatch orizzontale* (Somers et al., 2019).

Il termine di *skill mismatch* (Brunello & Wruuck, 2021) si riferisce invece proprio alla disparità tra le competenze possedute da un lavoratore e quelle richieste per svolgere efficacemente un determinato lavoro manifestandosi in diverse forme:

1. *skill gap* (divario di competenze): Si verifica quando un lavoratore non possiede le competenze necessarie per svolgere un lavoro specifico. Questo può essere dovuto a una mancanza di formazione, esperienza o addestramento.
2. *Skill surplus/overskilling* (eccesso di competenze): Si verifica quando un lavoratore ha competenze che superano i requisiti del lavoro che svolge. In questo caso, il lavoratore potrebbe essere sovra qualificato per il suo ruolo e potrebbe non essere in grado di utilizzare appieno le sue competenze.
3. *Skill obsolescence* (obsolescenza delle competenze): Si verifica quando le competenze di un lavoratore diventano obsolete a causa dei cambiamenti tecnologici, delle innovazioni nel settore o dell'evoluzione delle pratiche lavorative. In questo caso, il lavoratore potrebbe non essere in grado di adattarsi alle nuove richieste del mercato.

Lo *skill mismatch* quindi, fa riferimento non solo al livello del titolo di studio ma comprende anche tutte quelle competenze acquisite anche per via informale o sul lavoro (Romanò et al., 2019a).

Le discrepanze tra le competenze acquisite tramite l'istruzione (*educational mismatch*) e quelle richieste nel contesto lavorativo (*skill mismatch*) e le conseguenti implicazioni sia per gli individui che per la società differiscono nei modi in cui vengono misurate e nelle conseguenze che ne derivano (O'Reilly et al., 2015) sia di carattere psicologico come la minore soddisfazione per il lavoro o la percezione di deprivazione psicologica per quanto riguarda la sovra qualificazione o sotto l'aspetto economico (Autor & Acemoglu, 2010) con livelli retributivi più bassi nel caso di sovra istruzione (McGuinness & Sloane, 2011).

La connessione tra il sistema educativo e quello produttivo presenta delle sfide notevoli, al punto che parte della letteratura afferma che ricavare un equilibrio tra l'istruzione e il mondo del lavoro è da ritenersi “introvabile”(Lamoure, 1988).

Tuttavia, altra letteratura spiega la relazione tra istruzione e lavoro attraverso l'affermarsi principalmente di due prospettive teoriche che, anche se “ideologicamente orientate e comunque datate” (Fischer, 2007, p. 33), possono spiegare per esempio il fenomeno della sovraistruzione: la teoria del capitale umano e la prospettiva credenzialista (Romanò et al., 2019a, p. 396).

La teoria del capitale umano (Human Capital Theory) (Becker, 2009) fissa un postulato di partenza: più l'individuo è istruito, più è produttivo (De La Fuente & Ciccone, 2003) riconoscendo che la crescita economica sia a livello di organizzazioni che a livello macroeconomico è data non solo dal capitale fisico (impianti, attrezzature etc.) ma anche dalle capacità e qualificazioni ricevute attraverso l'istruzione (Massa, 2016).

In questa prospettiva la scelta del corso di laurea degli studenti è vista come una scelta razionale alla stessa stregua di un investimento in grado di aumentare la produttività del contesto lavorativo da cui deriverà la possibilità di un salario migliore. È una scelta basata dando forte enfasi ai costi e ai benefici di natura pecuniaria (Brucchi Luchino, 2005, p. 49) aprendo la porta, per gli studenti meno abbienti, vista la futura capacità di restituzione, anche alla possibilità di prestiti all'istruzione (Bonal et al., 2023).

Si ipotizza perciò che esista un mercato del lavoro in cui l'equilibrio tra la domanda e l'offerta di competenze sarà regolato mediante l'adattamento dei salari. Pertanto, la sovraistruzione, rispetto ai requisiti lavorativi, è considerata una condizione transitoria di adattamento e connessa alle circostanze specifiche nelle carriere individuali (Romanò et al., 2022, p. 396).

Secondo i sostenitori del Career Mobility Model (Sicherman & Galor, 1990), i lavoratori sono disposti ad accettare posizioni al di sotto del loro profilo al momento dell'ingresso nel mercato del lavoro nel breve termine con l'obiettivo di sviluppare competenze che saranno ricompensate nel corso della loro carriera (Büchel & Mertens, 2000).

Le critiche a questa teoria sono state sollevate evidenziando come non esistono necessariamente rapporti di causalità tra alti livelli di scolarizzazione di un paese e reddito medio più elevato, evidenziando come l'aumento del reddito "potrebbe spiegare l'aumento dell'istruzione non come un investimento ma come una spesa di consumo" (Fischer, 2007, p. 34).

Per i fautori del Job Competition Model, che partono dalla constatazione di sovraistruzione diffusa e persistente, infatti, l'istruzione è considerata alla stregua di un "vantaggio competitivo". Durante periodi di recessione economica e disoccupazione, quando l'offerta di lavoro è elevata, l'educazione diventa un mezzo di protezione, essenziale per evitare di scivolare verso il fondo della "coda" per un'opportunità lavorativa (Thurow, 1982).

Il mercato del lavoro è perciò concepito come un sistema composto da code di lavori ambiti, valutati in base a fattori come reddito, produttività e competenze richieste, e code di individui che accumulano titoli di studio nel tentativo di migliorare la propria posizione nella graduatoria. Tuttavia, la competizione principale è per evitare la disoccupazione, il che porta alcuni individui ad accettare anche lavori non adeguati alla propria formazione (Romanò et al., 2019b, p. 397).

Secondo questa prospettiva credenzialista, quindi, l'istruzione non determina la produttività ma l'allocazione dei posti di lavoro (Romanò et al., 2022, p. 396) secondo una visione che non integra gli individui nei valori condivisi di una società ma tende a rendere egemone l'ideologia della classe dominante tendendo al conformismo (Benadusi, 1984).

Per i credenzialisti quindi, il sistema educativo serve come meccanismo di filtro (screening) che etichetta gli individui in base alle credenziali educative, cioè ai titoli di studio come segnale delle loro abilità o della loro capacità di apprendere in quanto la preparazione per lo svolgimento del compito si realizzerà sul luogo stesso di lavoro (Collins, 1978).

Secondo alcuni questo comporta, nelle moderne società, un capovolgimento della teoria del capitale umano poiché l'individuo più istruito tende ad ambire ed accedere ad un lavoro che comporta meno

sforzi, non produttivo ma che garantisce un salario sostanziale a discapito di coloro che svolgono un lavoro più produttivo ma che non abbisogna di credenziali educative per lo meno formali (Fischer, 2007, p. 36).

Ciò porta ad un aumento delle credenziali educative (titoli di studio) ma di conseguenza, ad un deprezzamento delle stesse qualifiche educative, alimentando così un ciclo che si auto alimenta (Borghans et al., 2000).

Secondo questa impostazione pessimista quindi il sistema educativo riproduce la struttura sociale esistente, “sotto un’apparenza di neutralità trasmette il sapere per realizzare una selezione sociale mascherata e resa accettabile anche agli svantaggiati che ne sono le vittime”(Fischer, 2007, p. 43), legittimando e riproducendo le disuguaglianze che sono presenti nella società attribuendo gli eventuali insuccessi ora a fattori culturali ora a fattori naturali (mancanza di doti) (Triventi, 2014).

Sulle cause dell’incoerenza occupazionale quindi il dibattito rimane aperto (Romanò et al., 2019a, p. 397).

Sempre circa il tema della sovra-educazione, un diverso percorso di ricerca si può trovare invece nell’approccio alle capacità che ha il pregio di tenere insieme sia elementi personali che contestuali rispetto all’ambiente socio-istituzionale (Sen, 1985).

Secondo questo approccio ci si “chiede in che misura, in che maniera e a quali condizioni la laurea costituisca una risorsa che amplia i margini per perseguire i propri obiettivi e realizzare le proprie potenzialità in modo da consentire alle persone di scegliere e perseguire le loro concezioni di vita buona” (Blasutig, 2016) combinando sia le capacità interne del soggetto cioè riferendosi a quel *patrimonio di potenzialità* inteso come quella serie di effettive e concrete possibilità di individuo di poter scegliere liberamente il modello di vita o di lavoro a cui attribuisce valore (capabilities) (Nussbaum, 2003), sia gli atteggiamenti e i comportamenti delle aziende che influenzano l’accesso al mondo del lavoro (funzionamenti) (Nussbaum, 2012).

In questo approccio il comportamento delle imprese assume una posizione dominante determinando la quantità e qualità “degli spazi occupazionali controllando un insieme di fattori di conversione decisivi per le transizioni lavorative dei laureati” (Blasutig, 2016, p. 205).

Se le aziende sono ricettive allora la transizione al lavoro e gli sbocchi professionali saranno rapidi ed in linea con le aspettative. Se la ricettività delle aziende è bassa la laurea avrà meno *forza capacitante* con tempi di transizione lunghi e con aumenti di precarietà e di forte mobilità tra occupazioni.

In questo caso il laureati possono attivare diverse strategie quali : strategie di posizionamento nelle code che si formano nei settori professionali più affollati e competitivi; strategie di esplorazione e di ricerca lungo percorsi alternativi o innovativi; strategie volte a ridurre le aspettative mediante soluzioni più semplici e meno ambiziose grazie soprattutto all’ accesso ad altre risorse capacitanti, a partire dalle reti di supporto familiare (Blasutig, 2016, p. 197).

In mancanza di tali risorse aggiuntive, potrebbero verificarsi situazioni di ostacolo alla “capacità di aspirare” (Appadurai, 2013) degli individui, vale a dire quella capacità “socialmente assai diseguale in quanto si ha bisogno di un ambiente sociale che ne consenta l’esercizio e la promozione, che renda possibile immaginare per sé stessi un futuro diverso e migliore da quello cui si sembra essere destinati”(Mozzana, 2011).

Sempre sul tema della coerenza tra titolo di studio e occupazione, altri autori (Bills, 2003) sono partiti considerando che le imprese valutano la laurea come un “segnale predittivo della produttività futura” ed in base al loro giudizio di congruità tra titolo di studio e posizione lavorativa giudicano le caratteristiche del laureato durante la fase di selezione (Teichler, 2007).

Interrogandosi se i giudizi delle imprese siano basati su prove empiriche o si basino meramente su “pregiudizi” socialmente costruiti.

Blasutig (Blasutig, 2016, p. 199) propone uno schema quadripartito basato su due dimensioni: la focalizzazione su competenze tecnico-professionali (hard skills) evocate dalla laurea o sulle competenze di base, trasversali (soft skills) sempre evocate dal titolo di studio.

| | | Focalizzazione su soft-skills | |
|----------------------------------|-------|-------------------------------|-----------|
| | | Bassa | Alta |
| Focalizzazione su Hard Skills | Alta | Funzionale | Estensivo |
| | Bassa | Limitato | Generico |

Figura 11: Modelli di impiego dei giovani laureati secondo la prospettiva delle aziende in base alla focalizzazione di hard skills e soft skills.

fonte: (Blasutig, 2016, p. 199)

Nella figura 11, l'autore collega alle aziende del *modello limitato* quelle in cui l'utilizzo dei laureati è scarsamente presente o addirittura assente, poiché la laurea non è ritenuta un segno rilevante o indicativo di competenza di per sé.

Nel *modello funzionale* invece la laurea è notevolmente apprezzata, ma solo quando vi è un forte accoppiamento tra le competenze specialistiche acquisite nei vari campi di studio (es. ingegneria) e i ruoli organizzativi (es. produzione). Per i laureati gli spazi occupazionali sono più ampi rispetto al *modello limitato* precedente, ma sono selettivi, con un'evidente discriminazione verso i corsi di laurea non specializzanti.

Nel *modello generico* sono apprezzate principalmente le caratteristiche personali, come l'impegno, la serietà e la capacità di adattarsi all'ambiente aziendale riconoscendo alla laurea la capacità di dare indicazioni sulle attitudini e sulle competenze trasversali, come ad esempio le capacità comunicative o di apprendimento. Gli sbocchi occupazionali per i laureati sono ragionevoli, ma soggetti a una certa casualità anche per quanto riguarda la loro natura e qualità.

Blasutig indica infine nel *modello estensivo* quello che offre maggiori opportunità anche per i laureati in corsi di studio “generalisti” in quanto in queste aziende sono apprezzate sia conoscenze tecniche specifiche che competenze trasversali e qualità personali (Blasutig, 2016, p. 200).

5.2 L'employability: i contesti

Si è visto come il reclutamento e la selezione dei laureati differisce da altri contesti in quanto i laureati generalmente non hanno esperienza lavorativa. In questo contesto le imprese si trovano in una situazione di asimmetria informativa, non facile da risolvere, anche per quelle che ritengono il livello di istruzione sia un segnale di un futuro ritorno nell'investimento in caso di assunzione del giovane laureato (Stiglitz, 1975).

La situazione di incertezza è vissuta anche dai laureati i quali vivono in un contesto che attribuisce centralità al principio del "lavoro innanzitutto" che può portare l'aumento di un'occupazione mal retribuita, precaria e di cattiva qualità (Bifulco & Mozzana, 2016, p. 7) aumentando la polarizzazione del mercato del lavoro duale creando un fenomeno che è stato definito di "ansietà economica" (Herzenberg et al., 2000) o di brasilianizzazione dell'Occidente (Albano, 2000).

In questo scenario globale si assiste a processi di automazione, flessibilità ed esternalizzazione che comportano fenomeni di cambiamento che si riflettono nelle imprese dove sono sempre più frequenti le riorganizzazioni, le delocalizzazioni, i ridimensionamenti, le reingegnerizzazioni (Lo Presti & Pluviano, 2016).

Il mercato del lavoro, come si è visto, non può essere più considerato univoco e lineare e la presenza o meno di specifiche competenze può modificare radicalmente la relazione tra l'individuo e il mercato del lavoro (Argentero & Cortese, 2016, p. 473).

Questi aspetti impattano sul concetto stesso di carriera non più intesa come "la sequenza delle esperienze lavorative di una persona nel corso del tempo e nello spazio sociale" (Baruch & Bozionelos, 2011) rendendo assai improbabile che la scelta di un'occupazione determini il percorso professionale per l'intera vita all'interno di una stessa organizzazione (Savickas & Porfeli, 2012).

In un mercato del lavoro frammentato e globale le carriere contemporanee (Argentero & Cortese, 2016, p. 475), nelle dimensioni del tempo e dello spazio, possono essere meglio interpretate (Form & Miller, 1949) come acquisizioni progressive di conoscenze e competenze (Wilensky, 1961) o come una serie di transizioni da un ruolo all'altro, oppure come l'avanzamento graduale all'interno delle gerarchie organizzative. In alternativa, possono essere concepite anche come un progetto personale con un processo attraverso il quale gli individui promuovono il proprio sviluppo (Savickas, 1997) rappresentando un "significato soggettivo, un'attribuzione di senso personale alle varie scelte legate al lavoro" (Brown, 2002).

In letteratura si parla quindi di carriere proteiformi (*protean career*) (Hall, 2004) per descrivere un individuo che, per affrontare un ambiente lavorativo tumultuoso (Lo Presti & Pluviano, 2016) e imprevedibile (Sverke et al., 2002), deve dimostrare un'elevata adattabilità, gestire il cambiamento e assumersi la responsabilità della propria carriera e realizzazione personale.

Altri autori invece, parlano di scenari caratterizzati da significativi cambiamenti da cui emergono nuove organizzazioni dinamiche e multidimensionali che evolvono in direzioni inattese caratterizzate da carriere senza confini (*boundaryless career*) (Arthur & Rousseau, 1996).

Questa prospettiva parte da una visione della vita non più vista come una progressione a stadi o "arco di vita" (life span) fatta di "maxi cicli" di sviluppo (Super et al., 1995) quanto piuttosto di una serie di eventi o momenti di rottura a cui bisogna dare risposta (transizioni). Questo si riflette anche nel lavoro sfumando il concetto di carriera come un'unica scalata all'interno di una stessa organizzazione spostandosi piuttosto verso il dover affrontare cicli di transizioni di ruolo, compreso quindi l'ingresso

nel mondo del lavoro, da un'organizzazione ad un'altra contraddistinti da preoccupazioni, disorientamenti e talvolta rifiuti ma anche da successive stabilizzazioni (Nicholson, 1984).

Oltre a queste due importanti prospettive di carriera nell'evoluzione dei contesti socioeconomici sta emergendo nella letteratura accademica una nuova rivalutazione dei processi di sviluppo della carriera basata sull'esame delle prospettive individuali e su tutto ciò che rende una carriera autenticamente sostenibile (De Vos et al., 2020).

Il concetto di "sostenibilità", come delineato dalle Nazioni Unite, abbraccia una prospettiva globale che incoraggia gli individui a cercare di soddisfare i propri attuali bisogni in modo che la capacità di soddisfare quelli futuri non sia compromessa (Docherty et al., 2009).

Pertanto, mentre la sostenibilità generale riguarda l'equilibrio tra i bisogni attuali e futuri su una scala più ampia, la sostenibilità della carriera si concentra nel mantenere una carriera soddisfacente, sana e produttiva per l'individuo nel corso del tempo e in diversi contesti (Russo et al., 2023).

Una carriera sostenibile (*sustainable career*) si basa sulla capacità di preservare e accrescere le risorse necessarie per il proprio sviluppo professionale nel lungo periodo (Hobfoll & Ford, 2007) nel momento in cui si adatta in modo flessibile alle sfide e agli imprevisti che possono presentarsi lungo il percorso professionale. Questo approccio considera non solo il successo professionale ma anche il benessere personale e la qualità della vita, cercando di bilanciare in modo armonico gli obiettivi professionali con quelli personali e familiari (De Vos et al., 2020).

La transizione università-lavoro vede quindi il giovane non dover affrontare più le tematiche tradizionali quali il successo oggettivo di carriera e la sicurezza del posto di lavoro quanto doversi interfacciare con temi più soggettivi quali la sicurezza dell'occupazione che è trasversale a più contesti lavorativi, alla soddisfazione di carriera, alla sostenibilità lavorativa e di vita (Gosetti, 2019).

In questa impegnativa transizione alcuni autori vedono nei neo-laureati una sorta di categoria occupazionale a rischio in quanto il mercato del lavoro presenta più tutele in uscita (tutela dei licenziamenti) per coloro che già sono inseriti nel mercato del lavoro che facilitazioni in ingresso per coloro che ne sono attualmente fuori (Blustein et al., 2020) ed è importante affrontare e superare le sfide iniziali in modo da mitigare le possibili ripercussioni sullo sviluppo professionale a lungo termine (Blossfeld et al., 2008).

Le trasformazioni del mercato del lavoro hanno progressivamente allontanato l'individuo dai tradizionali legami collettivi, come i sindacati e i partiti politici, lasciandolo come l'unico artefice e custode del proprio destino (Gallino, 2007).

Per conquistare un proprio spazio nella società e competere per una parte delle risorse limitate disponibili, l'individuo deve essere in grado di adattarsi a una serie di requisiti: deve essere formato, dinamico e flessibile, "pronto a sincronizzare il proprio ritmo di vita con le esigenze della produzione e, soprattutto, aperto a essere plasmato dalle dinamiche della struttura produttiva" (Colella, 2016, p. 181).

In questo ambito si pone il dibattito sul concetto di *occupabilità* (employability) contraddistinto da uno sfondo culturale dove ci si trova a dover "difendersi dalle mutevolezze del mercato vista l'ampia diffusione del lavoro precario e dei contratti atipici che hanno travolto le biografie lavorative di milioni di persone" (Colella, 2016, p. 182).

Il termine di occupabilità, nel corso degli anni ha subito un'evoluzione concettuale ed ha assunto significati diversi, a volte positivi a volte negativi.

Gli storici dell'economia (Mansfield, 2001) fanno risalire la prima apparizione del termine *employability* (occupabilità) al 1909 nel rapporto pubblicato dalla Commissione Reale per il Lavoro del Regno Unito che rimarcava la crescente preoccupazione riguardo alla disoccupazione nel Regno Unito all'inizio del XX secolo e cercava di analizzare le cause e proporre soluzioni (Beveridge, 1980).

Il termine di *employability* è stato ripreso nel corso del XX secolo scorso più volte.

Nel 1955 il termine *employability* veniva ripreso da Feintuch in uno studio circa l'efficacia di un programma integrato di consulenza e collocamento professionale, di assistenza sociale e di un laboratorio protetto per aumentare l'occupabilità e nel modificare favorevolmente gli atteggiamenti associati all'occupabilità delle persone difficili da inserire (Feintuch, 1955).

Nel rapporto Robbins del 1963 invece, si sosteneva che l'istruzione superiore dovesse essere accessibile a tutti coloro che avevano l'attitudine e il desiderio di frequentarla, indipendentemente dalla loro origine sociale o dalle risorse finanziarie. Nel rapporto si riconosceva che l'istruzione superiore avrebbe dovuto preparare gli studenti non solo con conoscenze accademiche, ma anche con abilità pratiche e professionali che sarebbero state utili nel mondo del lavoro. Di conseguenza, il rapporto sottolineava l'importanza di garantire che i programmi accademici offrissero una formazione completa e che fossero collegati alle esigenze del mercato del lavoro consentendo agli studenti di acquisire competenze che li avrebbero resi più facilmente impiegabili una volta laureati (Lord Robbins, 1963).

Il termine, quindi, ha avuto notevole diffusione sia nel dibattito pubblico sia nella letteratura accademica creando quindi difficoltà di definizione e di unità d'analisi.

Gazier riassume l'evoluzione concettuale del termine in sette tappe cronologiche (Gazier, 2022).

Una prima fase (1900-1940) che si può definire di *Dichotomic employability* E1 (occupabilità dicotomica) dove si definisce impiegabile (*employable*) coloro che sono in grado e capaci di lavorare in contrapposizione con i disoccupati che sono gli inabili al lavoro e "bisognosi di sollievo" (McQuaid & Lindsay, 2005, p. 201).

Nel periodo degli anni 50 emerge il termine di *Socio-medical employability* E2 (occupabilità socio-medica) per associarla al concetto che sono impiegabili coloro che sono adatti al lavoro, come al termine di una sorta di diagnosi per valutare le capacità fisiche o mentali.

Negli anni 60 negli Stati Uniti, si afferma il termine *Manpower policy employability* E3 (politica dell'occupabilità della manodopera) dove l'interesse delle capacità lavorative e le esigenze lavorative si estendono dall'area socio-medica ad altri gruppi svantaggiati diventando un tema che riguarda anche aspetti politici.

Negli stessi anni i sociologi francesi definiscono l'occupabilità come *Employability flow* E4 (flusso di occupabilità). In questa versione, l'attenzione è focalizzata sulla velocità con cui un gruppo di disoccupati trova un lavoro. Questo può essere misurato dalla proporzione di un dato gruppo di persone disoccupate - ad esempio, i disoccupati di età superiore ai 50 anni - che sono rimasti disoccupati per più di un anno. Questa statistica di inoccupabilità (piuttosto che di occupabilità) (Ebersold, 2001) ha il vantaggio di collegare immediatamente la situazione dei disoccupati a quella del mercato del lavoro (condizioni economiche più o meno buone, maggiore o minore selettività). Può quindi essere suddivisa nei relativi svantaggi di questo o quel sottogruppo di disoccupati o addirittura di singoli disoccupati (occupabilità differenziale) (Ledrut, 1966).

Negli anni 70 a livello internazionale si evidenzia il termine di *Labour Market performance employability* E5 (occupabilità come indicatore di performance nel mercato del lavoro) che non postula a priori alcun legame tra le competenze individuali, le situazioni collettive o le azioni politiche economiche o sociali e l'esito sul mercato del lavoro ma può essere utilizzato solo per la valutazione retrospettiva di un particolare programma di intervento. Quindi non solo la probabilità di ottenere un lavoro ma introduce anche minimi elementi di qualità del lavoro quali la durata o il tipo di salario.

Negli anni 80 si comincia a parlare di *Initiative employability* E6 (occupabilità come iniziativa) per sottolineare la responsabilità individuale e la capacità di una persona di attivare un processo di accumulo di capitale umano e sociale intorno ai propri progetti. L'interesse di questa versione risiede nella sua natura dinamica; favorisce caratteristiche individuali che si avvicinano a un modello imprenditoriale, considerando più impiegabile chi può trarre reddito dalle proprie conoscenze e reti, ossia chi alla fine crea posti di lavoro, sia per sé che per gli altri. Le implicazioni politiche in questo contesto riguardano la promozione dell'apprendimento permanente, una maggiore informazione sul mercato del lavoro e una maggiore flessibilità di quest'ultimo.

Negli anni 90 si afferma il termine *interactive employability* E7 (occupabilità interattiva) definendola come la capacità relativa di una persona di trovare un lavoro, considerando come interagiscono le sue caratteristiche personali con le condizioni del mercato del lavoro in termini di di maggiori opportunità o più realisticamente rispetto alle barriere. Le principali conseguenze pratiche includono l'implementazione di politiche occupazionali che promuovono approcci complessi e negoziati per facilitare l'inserimento lavorativo (Gazier, 2022).

Dalla ricostruzione dell'evoluzione del termine Gazier evidenzia come il termine nel tempo sia passato dalla staticità alla dinamicità e dall'unilateralità all'interattività sintetizzando questo cambiamento nella figura 12 sotto riportata.

| Dimension Temporality | Individual | Interactive | Collective |
|----------------------------------|---|---|------------------------|
| Instant; 1960s | E2. Socio-medical employability E3. Employability – “workforce policy” | | E4. Employability-Flow |
| Dynamic; 1990s | | E6. Employability-initiative E7. Interactive employability | |

Figura 12: le generazioni dell'employability.

fonte: (Gazier, 2022)

Ci sono quindi diverse angolature e prospettive concorrenti sull'occupabilità (Rothwell & Rothwell, 2017) che hanno attraversato la vasta gamma di discipline accademiche che si sono occupate di occupabilità come gli studi aziendali e di gestione, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo delle risorse umane, la psicologia, le scienze dell'educazione e le teorie della carriera (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006).

Una prima prospettiva sull'occupabilità si può trovare inerente alle aziende e alle organizzazioni e si inserisce nell'ambito della loro strategia delle risorse umane per sviluppare e trattenere i migliori

dipendenti, sfruttando i loro talenti per massimizzare la generazione di valore nel processo produttivo (Costa & Gianecchini, 2019, p. 411).

A questa prospettiva sono state rivolte delle critiche in quanto, come abbiamo già visto sopra nel modello funzionale della figura 11, le aziende spesso tendono ad interessarsi solo verso quei laureati “pronti all’uso” con forte relazione tra il titolo di studio e il ruolo lavorativo da occupare, spesso chiedendo, già in partenza o addirittura anche in situazioni di stage, competenze sociali sviluppabili solo con l’esperienza (Lo Presti & Gamboa, 2021) oppure quando, paradossalmente, non investono affatto nello sviluppo delle risorse umane già all’interno dell’organizzazione per il timore che queste possano abbandonare l’organizzazione in cerca di migliori occasioni (De Cuyper & De Witte, 2011).

Sotto questo profilo si avverte che il rischio di obsolescenza delle conoscenze e delle competenze quindi l’occupabilità dei lavoratori all’interno delle aziende non è un problema che può essere risolto gli approcci collaudati che sono stati efficaci in passato meramente sostituendo i lavoratori esistenti ma diventa un problema urgente da affrontare in modo proattivo e innovativo, dato che il tasso di cambiamento delle competenze accelera nei ruoli sia vecchi che nuovi, in tutti i settori (World Economic forum, 2016).

Una seconda prospettiva, che si pone ad un livello politico generale (Porcarelli, 2021, pp. 244–256), si inserisce nel dibattito pubblico che riguarda le politiche attive del lavoro (policy making) a cui si rifanno i documenti europei e nazionali (Porcarelli, 2021, pp. 244–256), volte alla lotta e alla prevenzione della disoccupazione e alla riduzione dell’inattività di massa a lungo termine, vedendo quindi l’occupabilità come un cammino che porta all’occupazione e alla coesione sociale (European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion., 2021).

La terza prospettiva invece riguarda l’Università e si pone l’obiettivo di come immettere con successo più laureati nel mercato del lavoro in quanto l’occupabilità è vista come “la propensione di un laureato di esibire quelle qualità che i datori di lavoro prevedono saranno necessarie per il funzionamento delle loro aziende” (Harvey, 1999, p. 4) che diventa nel dibattito pubblico un indicatore di qualità della performance dell’Università stessa (Cheng et al., 2021).

Attraverso questa prospettiva, si intende mettere in luce come, grazie al sistema istituzionale di istruzione superiore, i laureati acquisiscano le qualità richieste nei processi di reclutamento e selezione ma in questo contesto, come è stato evidenziato (Thijssen et al., 2008), il problema definitorio riguarda i termini occupazione e occupabilità.

L’occupazione dei laureati viene spesso misurata in termini di tempo (mesi o anni) necessario per ottenere il primo impiego comprendendo quindi anche tutte quelle forme di sovra-educazione o sotto-istruzione che si sono già analizzate, mentre l’occupabilità deve essere valutata più accuratamente nel corso del tempo, nel lungo termine (Lo Presti & Gamboa, 2021). Molte università svolgono comunque uno sforzo importante di accompagnamento verso il mondo del lavoro in questa fase di transizione ma è stato osservato che questo orientamento in uscita è spesso promosso in modo discontinuo, occasionale se non adempitivo, attraverso tutta una serie di potenziali soluzioni parziali (Butcher et al., 2011).

5.3 L'employability: la dimensione personale e le risorse individuali.

Nei tre approcci all'occupabilità finora discussi, l'occupabilità è stata considerata in modo distaccato: applicata agli individui o gruppi all'interno della società nel suo complesso (livello macro), all'interno del sistema educativo o alla forza lavoro di un'organizzazione (livello meso).

Un'altra prospettiva (Vanhercke et al., 2014, p. 593) (livello micro) riguarda l'occupabilità a livello individuale come risorsa personale ed esamina la comprensione che gli individui hanno della propria situazione e delle proprie opportunità di aumentare le proprie chance nel mercato del lavoro (Forrier et al., 2015). Si è sviluppata principalmente dalla letteratura degli anni '90 sul cambiamento di carriera e sul nuovo contratto psicologico lavorativo che vede una diminuzione delle relazioni a lungo termine (contratti a tempo indeterminato), con le quali contraccambiare specifiche prestazioni ed impegni extra-ruolo, a favore delle relazioni a breve durata (contratti a termine o atipici), vista la flessibilità contrattuale, con pochi impegni rispetto a formazione, riconoscimenti o sviluppo di carriera (Sarchielli & Fraccaroli, 2023, p. 143), “riecheggiando concezioni precedenti di minor intervento governativo e maggiore proattività dei dipendenti”(Rothwell & Rothwell, 2017, pp. 54–55).

Su questo aspetto la letteratura accademica, sia di area psicologica nell'ambito degli studi sulla carriera che di altre discipline, ha registrato un forte aumento delle pubblicazioni negli ultimi tre decenni (Baruch et al., 2015).

Ciò ha portato anche ad un florilegio di concezioni alternative ed eterogenee, modelli teorici e tipologie di questionari (Lo Presti & De Rosa, 2024a) a cui è stata proposta, per semplicità di sinossi, la necessità di inquadrare la categorizzazione del termine dell'occupabilità sotto due principali approcci: *l'output-based approach* e *l'input-based approach* (Harari et al., 2021).

L'out-based approach è connesso con l'idea di *occupabilità percepita* (Berntson & Marklund, 2007). Viene evidenziata infatti, la soggettività della valutazione individuale circa le proprie possibilità di ottenere e mantenere un impiego sia presso l'attuale datore di lavoro (occupabilità interna percepita) sia future possibilità di carriera (occupabilità esterna percepita) (Vanhercke et al., 2014, p. 593) In questo approccio, si sottolinea la posizione del singolo individuo al centro dell'attenzione e la sua percezione e quindi la sua rappresentazione mentale della realtà, avvertendo che persone simili possono differire nella loro percezione dell'occupabilità (Vanhercke et al., 2014, p. 595) differendo quindi da un concetto di occupabilità oggettiva. Si sottolinea infatti, che sotto questo approccio l'occupabilità percepita “concerne quanto facile o difficile una persona *crede* sarebbe ottenere un nuovo impiego” (Berntson & Marklund, 2007, p. 11) ed anche vista quindi come un risultato (*output-based employability*).

I fautori di questo approccio affermano comunque che le percezioni in sé sono fondamentali, dato che gli individui agiscono in base alla loro percezione piuttosto che su qualsiasi realtà oggettiva (Vanhercke et al., 2014, p. 594) interagendo tra fattori personali e fattori legati al contesto quali le opportunità del mercato del lavoro (Lo Presti & De Rosa, 2024a).

A questo proposito l'occupabilità percepita viene vista come una risorsa psicologica per resistere all'insicurezza del lavoro, sentirsi indipendenti dalle circostanze ambientali migliorando il benessere in generale ed entra in gioco per esempio quando la ricerca di un'occupazione sarebbe plausibile ma non è ancora stata intrapresa (Berntson & Marklund, 2007, p. 19).

L'input-based approach è un diverso approccio connesso invece con l'idea di quali sono i fattori che rendono un individuo più occupabile (Forrier et al., 2015).

Anche la definizione ufficiale del Cedefop ¹¹ del termine di employability è più vicina a questo approccio in quanto l'occupabilità è definita come la "combinazione di fattori che permette agli individui di ottenere un impiego, di mantenerlo e di progredire durante la loro carriera" (Cedefop, 2021).

Nella direzione di questo approccio, un contributo notevole viene da Fugate, Kinicki e Ashforth che concepiscono l'occupabilità come una "forma di adattabilità proattiva specifica del lavoro che è formata dalla relazione reciproca di tre dimensioni:

- l'identità di carriera intesa come il modo in cui gli individui vedono sé stessi nel contesto lavorativo;
- l'adattabilità personale intesa come la prontezza e la capacità di adattarsi al contesto ambientale
- il capitale umano e sociale intesi come la serie di fattori individuali, quali il livello di istruzione e di esperienze, capaci di influenzare la progressione di carriera come pure la quantità e qualità di reti e supporti sociali sia formali che informali" (Fugate et al., 2004, p. 14) che diventano i punti di forza personali aumentando le possibilità di un individuo di affrontare i cambiamenti nel mercato del lavoro (Forrier et al., 2015, p. 57).

In questa che è stata chiamata *dispositional employability*, perché legata a tratti di personalità o a caratteristiche relativamente stabili dell'individuo che influenzano il modo in cui pensa, sente o si comporta, gli stessi autori ne hanno riconsiderato circa 25 elementi comprendendoli nei seguenti costrutti essenziali per l'employability quali l'apertura ai cambiamenti nel lavoro, la resilienza lavorativa e di carriera, la proattività nel lavoro e nella carriera, la motivazione alla carriera e l'identità lavorativa (Fugate & Kinicki, 2008) proprio per valorizzare maggiormente la natura proattiva e adattativa (Cavaliere, 2020, p. 20).

E' stato osservato che, pur dando una definizione pressoché esaustiva, gli autori si sono troppo focalizzati sugli aspetti relativo al deposito *presente* di legami sociali e di capitale più che sulla capacità di sforzo individuale per svilupparli nel tempo (Lo Presti et al., 2019, p. 255).

Diversamente, Van der Heijde e Van der Heijden propongono invece una definizione di employability come "il continuo soddisfacimento attraverso l'acquisizione o la creazione di lavoro mediante l'uso ottimale di competenze" (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006, p. 453). Le autrici comprendono cinque dimensioni quali l'esperienza lavorativa (la competenza di applicare le proprie conoscenze nei vari ambiti di lavoro), l'anticipazione e l'ottimizzazione (nel senso di prepararsi ai cambiamenti del lavoro in modo personale e creativo per perseguire i risultati lavorativi e di carriera migliori possibili), la flessibilità personale (la competenza nel reagire ai cambiamenti), il senso aziendale (condividere gli obiettivi aziendali) e l'equilibrio (la capacità di mantenere l'equilibrio tra le proprie esigenze di vita e le esigenze dettate dall'azienda) (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006, p. 453).

Si è avvertita perciò la necessità di comprendere l'interrelazione dei due approcci dell'occupabilità oggettiva (*input-based approach*) (ad esempio, offerte di lavoro, stato occupazionale e qualità dell'impiego) e soggettiva (*out-based approach*) (ossia, percepita).

¹¹ Il Cedefop è una delle agenzie decentralizzate dell'UE. Costituito nel 1975 e con sede in Grecia dal 1995, il Cedefop svolge un'attività funzionale alla definizione delle politiche europee in materia di istruzione e formazione professionale (IFP) e contribuisce alla loro attuazione. L'agenzia coadiuva la Commissione europea, gli Stati membri dell'UE e le parti sociali nell'elaborazione di politiche europee nel campo dell'IFP. La strategia dell'Europa per il 2020 mira ad assicurare una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva attraverso la ricerca e l'innovazione e a raggiungere un tasso di occupazione del 75%.

Per esempio specificatamente nella transizione università-lavoro è stata proposta (Okay-Somerville & Scholarios, 2017, p. 1278) una definizione di occupabilità che enfatizza tre dimensioni:

- l'occupabilità come *posizione* (basata sul back-ground economico-sociale che deriva dal nascere in un determinata famiglia che ha permesso di frequentare prestigiose Università e di converso sul ruolo limitante dei titoli di studio per le Università meno blasonate in quanto per gli autori, di origine anglo-sassone, i titoli di studio predicono la qualità dell'impiego e l'occupabilità percepita) (Tomlinson, 2012);
- l'occupabilità come *possesso* (di capitale umano in quanto ci si aspetta che i laureati abbiano potuto acquisire nel corso del tempo determinate competenze e qualità quali lavoro di squadra e risoluzione dei problemi). Questa dimensione ha attirato le critiche di coloro che avvertono che il discorso sull'"occupabilità come possesso" è solo un altro modo di incolpare la vittima per la propria situazione, mostrando che lo sviluppo delle competenze "di laurea" non garantisce necessariamente l'occupabilità dei laureati (Piróg, 2016).
- l'occupabilità come *processo* (di autogestione della carriera intesa come il ruolo di continui comportamenti proattivi nella gestione delle carriere per avere successo attraverso l'esplorazione dinamica dell'ambiente, del networking e nella ricerca di orientamento) (Okay-Somerville & Scholarios, 2017, p. 1279).

Altra proposta viene da Karen Van Dam che distingue tra *l'orientamento all'occupabilità* inteso alle attitudini positive dei dipendenti nei confronti degli interventi volti ad aumentare la flessibilità dell'organizzazione attraverso lo sviluppo e il mantenimento dell'occupabilità dei lavoratori per l'organizzazione stessa e le *attività sull'occupabilità* che implicano spesso un cambiamento nella situazione lavorativa attuale del dipendente che per essere o diventare occupabile può dover cambiare il contenuto del lavoro, i ruoli o partecipare a programmi di formazione e sviluppo (Van Dam, 2004, p. 30).

Gli effetti dell'occupabilità sono pertanto connessi con il benessere,(Avallone & Paplomatas, 2005), si posso riscontrare in un successo di carriera (Van der Heijden et al., 2022), in minori sintomi negativi psicologici (Berntson & Marklund, 2007), in un'augmentata auto-efficacia (Berntson et al., 2008), in una maggiore soddisfazione nella vita lavorativa e un maggiore coinvolgimento nel lavoro (De Cuyper et al., 2008), nel caso di persone disoccupate, in una maggior autostima e proattività (McArdle et al., 2007), in una più alta performance lavorativa (Kinnunen et al., 2011).

Traendo conclusioni da questi e da altri studi, nel tentativo di integrare l'ampio corpus delle ricerche precedenti, di recente è stata proposta, in area psicologica italiana, una definizione che enfatizza nell'occupabilità il concetto di *risorsa personale* sia come aspetto legato alle competenze e ai legami sociali sia alle potenzialità presenti nella propensione di ogni individuo ad acquisire nuove risorse o ad accumulare ed aggiornare quelle già disponibili per perseguire una carriera di successo (Lo Presti et al., 2019, p. 254).

Una carriera soddisfacente o di successo si riferisce al raggiungimento di obiettivi e traguardi significativi nella propria vita professionale (Dries et al., 2008). Questo può includere avanzamenti gerarchici, aumenti di stipendio, riconoscimenti professionali, soddisfazione lavorativa, realizzazione personale e soddisfazione nel proprio percorso professionale (Abele & Spurk, 2009).

Il successo di carriera può essere valutato sia soggettivamente dall'individuo stesso in base ai suoi obiettivi personali e alle sue aspirazioni professionali in termini per esempio di soddisfazione lavorativa (Shockley et al., 2016), sia oggettivamente attraverso misurazioni come il livello di remunerazione, la posizione occupata, la stabilità lavorativa e il riconoscimento all'interno dell'organizzazione o della professione (Baruch et al., 2015).

Quindi, sempre partendo dall'approccio dell'*input-based approach* e strettamente connesso con l'idea di successo di carriera, questa nuova concettualizzazione di employability ha un chiaro riferimento nel framework della Teoria della Conservazione delle Risorse di Hofboll e sul modo in cui gli individui cercano di proteggere, acquisire e accumulare queste risorse personali, sociali e ambientali per affrontare lo stress (Lazarus & Folkman, 1984) e per mantenere il benessere psicologico (Hobfoll, 1989).

Lo Presti e Pluviano propongono perciò un nuovo modello *resource-based* multidimensionale di occupabilità come *bussola* per una carriera di successo definendola come : “ una risorsa personale che gli individui sviluppano durante la propria vita lavorativa con l'obbiettivo di aumentare il proprio successo professionale, sia attribuendo importanza a (per esempio l'orientamento all'occupabilità) e impegnandosi a (attività rivolte all'occupabilità) dando senso alle esperienze lavorative passate e immaginando il proprio futuro professionale, acquisendo competenze e abilità a cui attribuire valore, migliorando le proprie reti formali e informali relative alla carriera, sondando il proprio ambiente sociale alla ricerca di opportunità e verificando i limiti del proprio percorso di professionale di carriera”(Lo Presti & Pluviano, 2016, p. 196).

Secondo il punto di vista di Lopresti e Pluviano le risorse devono essere coltivate ed incoraggiate non solo per una *visione attuale* dell'occupabilità ma anche in una *visione prospettica*, una capacità di essere e di diventare (Lo Presti & Pluviano, 2016, p. 197), per sfruttarne la potenzialità potenziando le quattro dimensioni fondamentali :

- l'identità e l'autogestione di carriera: intendendo quella consapevolezza che hanno gli individui e che potrebbero avere riguardo alle proprie esperienze professionali passate *come un filo rosso* (Lo Presti & Pluviano, 2016, p. 197) connesse con la capacità di dar loro un senso in linea con gli attuali e con i futuri obbiettivi di carriera (De Vos et al., 2021) bilanciando gli sforzi tra carriera e necessità familiari e personali (Lo Presti & Pluviano, 2016, p. 198);
- il capitale umano e lo sviluppo professionale: intendendo quelle competenze acquisite e quegli sforzi compiuti per sviluppare nuove conoscenze e abilità che sono utili la carriera attuale e per quella futura;(Guo et al., 2012);
- il capitale sociale e il networking di relazioni interpersonali sia formali che informali da mantenere e sviluppare con eventuali nuove relazioni (Seibert et al., 2001);
- il monitoraggio ambientale; inteso come esplorazione del contesto esterno (es. conoscenza dei trend macroeconomici, delle trasformazioni del mercato del lavoro o come affrontare un colloquio di lavoro) alla ricerca di informazioni, opportunità ma anche di limiti nel percorso di carriera (Lo Presti et al., 2023).

Gli individui, quindi, dovrebbero essere incoraggiati e sostenuti nel valorizzare tutte queste dimensioni dato che si potenziano a vicenda (Lo Presti & Pluviano, 2016, p. 199).

In questo modello multidimensionale gli autori identificano la correlazione di tre gruppi specifici di antecedenti, cioè di cosa effettivamente influenza e qual è il contributo dei fattori potenziali con il risultato di una carriera di successo.

Un primo antecedente viene indicato in fattori quali la formazione e l'esperienza professionale che riguardano sia il capitale umano in senso generale, inteso come livello di istruzione e abilità cognitive, sia il capitale umano specifico per il lavoro, ovvero le conoscenze particolari che agevolano l'esecuzione di mansioni specifiche. Questi fattori favoriscono lo sviluppo e il miglioramento delle abilità e delle competenze, contribuendo di conseguenza a migliorare le prospettive di impiego.

Un altro gruppo di antecedenti sono individuati in quelle caratteristiche della personalità (disposizioni) che possono influenzare l'orientamento all'occupabilità o in modo positivo, quali la proattività, l'apertura all'esperienza e l'ottimismo, oppure in modo negativo.

Anche le numerose circostanze della vita possono influenzare l'occupabilità. Gli autori le identificano in fattori personali quali le malattie croniche oppure nelle circostanze familiari quali la gestione dei figli, il divorzio o l'assistenza ai propri cari, non dimenticando aspetti inerenti alla propria organizzazione quali le fusioni aziendali, le progressioni di carriera o gli aspetti sociali quali le modifiche del diritto del lavoro, le fasi incerte dell'economia, le diverse politiche di welfare (Lo Presti et al., 2019, p. 256).

Da queste premesse gli autori hanno condotto una recentissima ricerca, coinvolgendo 549 dipendenti italiani, concludendo come l'occupabilità basata sulle risorse (resource-based employability) fosse non solo positivamente associata alla occupabilità percepita (perceived employability) e quindi avesse uno sguardo positivo verso le prospettive occupazionali di ognuno, ma che possono esserci interventi pratici su ciascuna delle quattro dimensioni per progettare non solo interventi di sviluppo di carriera (Lo Presti & De Rosa, 2024a) ma anche per facilitare e sostenere tutte quelle *transizioni di carriera* (Louis, 1980) "intese come quei movimenti dentro o attraverso gli spazi sociali che implicano movimento" (Chudzikowski, 2012).

Le transizioni di carriera possono variare (Mussagulova et al., 2023) in termini di direzione (tra o entro le organizzazioni), tipo (da studente trovo un impiego o da un impiego full time passo ad un impiego part-time) o di intensità (Akkermans et al., 2021)(il cambiamento in cui si è coinvolti può avere effetti più o meno sconvolgenti) (Kornblum et al., 2018) oppure in termini di volontarietà come nel caso del fenomeno delle grandi dimissioni (Fuller & Kerr, 2022) o della Yolo - You Only Live Once - economy (Roose, 2021) o meno (Murtagh et al., 2011).

Le transizioni di carriera migliorano l'occupabilità degli individui e l'occupabilità degli individui può facilitare le transizioni di carriera (De Vos et al., 2021).

Quindi focalizzandosi sugli antecedenti ed i risultati di una carriera di successo la letteratura accademica ha evidenziato i temi concernenti *specificatamente* l'occupabilità dei laureati riprendendo dalla prospettiva di cosa e di come può fare l'università per migliorare l'occupabilità.

Come antecedenti dell'occupabilità dei laureati sono stati evidenziati (Lo Presti & De Rosa, 2024a):

- le competenze di carriera intese come le conoscenze, abilità e capacità centrali allo sviluppo della carriera, che possono essere influenzate dall'individuo rientranti nei domini delle competenze riflessive, comunicative e comportamentali relative alla carriera (Blokker et al., 2019);
- l'autoefficacia emotiva: intendendo che le persone agiscono spesso in base a ciò che credono delle proprie abilità piuttosto che alle loro abilità effettive. Tuttavia, le persone che credono di avere un certo controllo sulla propria competenza emotiva sono più efficaci nel regolare le proprie emozioni rispetto a coloro che credono di non poter controllare efficacemente questo aspetto (Dacre pool & Qualter, 2013);
- le risorse e le risposte di adattabilità: intendendo che gli studenti universitari devono acquisire risorse di adattabilità per sostenere la loro flessibilità e l'adattamento ad ambienti lavorativi sempre più impegnativi in modo da essere in grado di raggiungere il successo professionale e la soddisfazione lavorativa (Soares et al., 2021);
- l'esplorazione dell'ambiente, le reti sociali, l'orientamento e le credenziali educative (Okay-Somerville & Scholarios, 2017);

- l'autoefficacia, l'autostima, la fiducia in sé (Dacre Pool & Sewell, 2007);
- la personalità proattiva, le autovalutazioni, il livello di istruzione tra coloro che cercano lavoro (Lo Presti & De Rosa, 2024b).

A questi antecedenti la letteratura associa risultati positivi in termini di:

- autoefficacia e comportamenti di ricerca del lavoro (Gomes et al., 2019);
- successo soggettivo di carriera (Lo Presti et al., 2023);
- adattabilità di carriera intesa come la capacità nell'adattarsi alle nuove sfide nell'ambiente lavorativo (adattabilità professionale) e ai cambiamenti nelle carriere, nella tecnologia, e all'interno e tra le occupazioni e i vari ruoli di vita (Ismail, 2017).

Quindi, visto il raggiungimento di risultati prossimali positivi, Lo Presti e Pluviano propongono l'utilizzo del loro modello come un ponte nella transizione Università-lavoro (Lo Presti & Gamboa, 2021) nelle quattro dimensioni individuate nel modello della resource-based employability (Lo Presti & Pluviano, 2016).

Per quanto riguarda la dimensione del capitale umano e dello sviluppo professionale, ancor prima del conseguimento della laurea, gli autori propongono all'interno delle attività curriculari:

- una relazione più collaborativa ma non *dipendente* con i portatori di interesse del mercato del lavoro;
- la promozione dell'employability e delle competenze digitali all'interno dei programmi di studio;
- un approccio educativo, quindi già all'interno dei corsi di studio, che integra l'apprendimento in aula con esperienze di lavoro pratiche e sul campo per acquisire conoscenze, competenze attraverso l'esperienza diretta sul posto di lavoro (Marcone, 2020);
- inclusione di esperienze di tirocini curriculari con le organizzazioni (Bonaiuti & Fanni, 2021);
- lezioni pratiche di carriera e professionalizzanti attraverso seminari organizzati dai centri dedicati (career service) delle Università (Ingusci, 2019).

Per la dimensione del monitoraggio ambientale Lo Presti e Pluviano suggeriscono di favorire le competenze inerenti di ricerca del lavoro:

- migliorando la conoscenza delle caratteristiche e dei movimenti sia complessivi che specifici del mercato del lavoro;
- raccogliere le migliori informazioni calibrando i tempi e le situazioni sfruttando le opportunità offerte;
- sviluppare le competenze riguardanti l'autopresentazione e come affrontare i colloqui di lavoro.

Relativamente alla dimensione del capitale sociale e del networking i suggerimenti operativi si rivolgono all'implementazione circa:

- lo sviluppo di skill sul lavoro di gruppo e di capacità di leadership;
- lo sviluppo di skill interpersonali quali l'intelligenza emotiva e il networking;
- il potenziamento della propria rete professionale attraverso relazioni significative con ex compagni di studio, colleghi e altre persone pertinenti.

Per quanto riguarda l'identità e l'autogestione della carriera gli autori indicano:

- la consapevolezza e la dedizione al proprio percorso personale e di vita;
- l'acquisizione di una comprensione più profonda delle proprie abilità e limitazioni, nonché delle possibilità e degli ostacoli.

Il modello proposto enfatizza l'occupabilità come potenzialità dell'individuo nelle sue qualità e nelle sue competenze come punti di forza che bisogna nutrire e sviluppare per sé stessi ma che possono tornare utili anche alle aziende non solo nel presente ma anche per il futuro.

È un investimento in sé stessi.

Le differenze individuali non dovrebbero essere viste solo in termini oggettivi ma anche in rispetto alle differenti situazioni e ai contesti esperienziali dell'individuo.

L'occupabilità non si sviluppa nel vuoto ma è fortemente influenzata dalle organizzazioni, dalle dinamiche del mercato del lavoro ma soprattutto la sfida più grande è a carico dell'Università per fare in modo che lo sviluppo dell'occupabilità tra gli studenti e i laureati sia intesa come la crescita della persona nel suo complesso diventi parte essenziale della propria missione (Cavaliere, 2020, p. 25).

5.4 Transizione Università-lavoro. Il ruolo dei Career service

La transizione dall'ambito universitario a quello lavorativo rappresenta un momento cruciale e l'Università ha il compito di favorire la maturazione di competenze per gestire la carriera lavorativa negli studenti, una maturazione che può avvenire in maniera autonoma ma soprattutto attraverso azioni orientative dedicate in quanto i percorsi professionali diventano sempre più complessi e meno prevedibili (Fournier et al., 2017) e le persone che attraversano fasi di cambiamento significativo nella loro percorso professionale possono trovarsi a rischio di incertezza lavorativa o di isolamento sociale (Masdonati et al., 2022).

Normativamente per quanto riguarda l'orientamento in uscita questa attività delle Università deriva dal compito inerente alla Valutazione della Qualità della Ricerca affidato all'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca) circa la qualità dei processi, i risultati e i prodotti delle attività di gestione, formazione, ricerca, compreso il trasferimento tecnologico.

ANVUR ha adottato una definizione ampia del concetto di trasferimento tecnologico inteso come : “la propensione delle Università all'apertura verso il contesto socio-economico, esercitato mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze” (ANVUR – Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, 2004).

Infatti, fin dagli anni 90, la collaborazione tra università, industria e istituzioni, favorendo la trasferibilità della conoscenza (capitalizzazione della conoscenza), è stata ritenuta fondamentale per l'innovazione e lo sviluppo economico delle società nel modello della *tripla elica* (triple helix) (Leydesdorff & Etzkowitz, 1996).

Questa apertura verso il contesto socio economico è stata definita “terza missione” per associarla alle attività tradizionali di insegnamento e di ricerca.

La terza missione dell'Università prende forma attraverso la valorizzazione delle conoscenze con la diffusione dei risultati dell'attività di ricerca includendo l'attività brevettuale, le imprese spin-off, l'attività di ricerca/consulenza conto terzi, la partecipazione a incubatori di imprese e a consorzi di trasferimento tecnologico (università imprenditoriale) e la produzione di beni pubblici (Busacca, 2018).

Sotto questa prospettiva ed in mercato del lavoro caratterizzato da accelerazione (Rosa, 2015) forti cambiamenti (Weiten et al., 2018) e complessità (European Commission. Directorate General for

Research and Innovation., 2021) le istituzioni accademiche devono affrontare le sfide connesse all'occupabilità riconsiderando il loro ruolo nell'orientare e collocare gli studenti per agevolare il passaggio al mondo del lavoro.

I Career service in ambito accademico hanno una lunga tradizione in area anglosassone che risale agli *Appointment Board* che assicuravano nei college inglesi attività di supporto e suggerimenti per i colloqui di lavoro. Anche nelle Università americane agli inizi del XX secolo furono istituiti appositi uffici per assistere gli studenti nei loro obiettivi di carriera (Terzaroli, 2019).

Tra il 1940 e il 1970 in epoca fordista con l'espansione del settore industriale le Università avevano come principale obiettivo il *placement*, cioè l'inserimento lavorativo degli studenti alla fine del loro percorso di laurea.

Tra il 1970 e il 1990 con la terziarizzazione dell'economia e le crisi economiche, gli uffici presposti dell'Università diventano *Career Development Center*, integrando l'attività di *placement* con l'attività di orientamento (*guidance*) per guidarli a sviluppare le capacità e attitudini circa la loro carriera professionale.

Nel ventennio 1990 – 2010, con la rapida diffusione delle tecnologie digitali e la globalizzazione l'obiettivo si focalizza sul *networking* e sulle relazioni tra studenti, datori di lavoro e altri soggetti diventando quindi *career service* per sviluppare le carriere moltiplicando la messa a disposizione delle attività (es. *coaching*, *mentoring*, corsi di formazione etc)

Nel ventennio che ci occupa 2010-2030 caratterizzato in modo massiccio dai *social networks* il modello di riferimento è quello delle *connections* non solo con i datori di lavoro ma anche con ex studenti, altre facoltà universitarie etc.

Nella figura 13 sotto riportata vengono sintetizzate le varie concezioni dei modelli di servizio dei Career Service delle Università nel corso del secolo scorso e l'evoluzione degli ultimi anni.

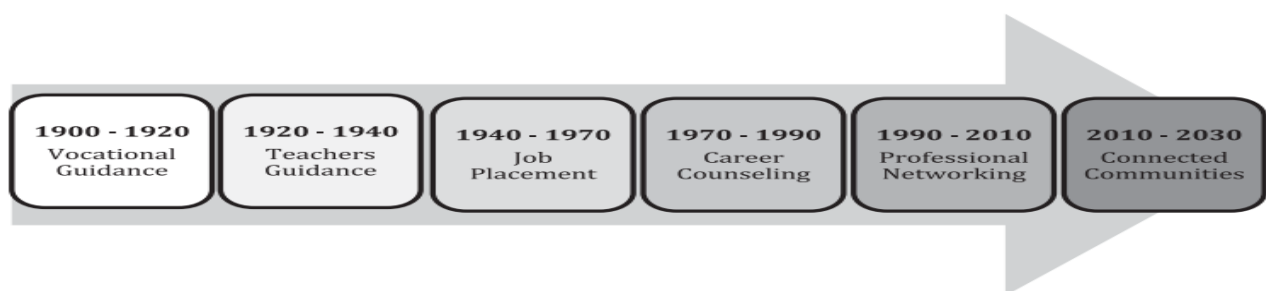


Figura 13 L'evoluzione dei Career Service all'Università

fonte: (Dey & Cruzvergara, 2014, p. 6)

Si sta affermando quindi un modello di servizio incentrato sulle connessioni a tutti i livelli, che punta sullo sfruttamento della rete universitaria per portare tutti gli stakeholders a connettersi e a collaborare.

Secondo l'ANPAL, che ha individuato specifiche linee guida, lo sviluppo ed il rafforzamento dei Career services passano attraverso una *road map* fatta di 10 fattori di successo (Montefalcone, 2017):

- il coinvolgimento e l'impegno della *governance*, comprendenti il rettore e i suoi delegati, arrivando alla definizione e all'attuazione di piani strategici di ateneo con il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni all'università (imprese, parti sociali, studenti, docenti, ecc);
- la necessità di «fare rete» attivando partnership strategiche con le imprese, i datori di lavoro e i vari attori coinvolti per soddisfare la conoscenza del mercato del lavoro e i fabbisogni professionali del territorio, assicurare l'aggiornamento dei piani di studio e dei programmi formativi, sostenere l'occupabilità, fornendo opportunità ai giovani adulti;
- la conoscenza della domanda del mercato del lavoro che appunto consente la programmazione di servizi alle aziende e agli studenti;
- il marketing, che prevede una puntuale comunicazione e personalizzazione dei servizi rispondendo ai diversi fabbisogni;
- la personalizzazione, ovvero la creazione di percorsi di sviluppo creati ad hoc per i diversi studenti e laureati, coerenti rispetto alla formazione di provenienza e alle skills possedute;
- la garanzia di servizi attrattivi e funzionali rispetto alle aspettative ed esigenze dei potenziali datori di lavoro target e alle tipologie di imprese maggiormente diffuse nel contesto di riferimento;
- la promozione di un sistema duale, che valorizzi l'integrazione tra formazione e lavoro per favorire una rapida transizione dei ragazzi nel mondo del lavoro;
- politiche di *fundraising* per assicurare risorse economiche necessarie alla sostenibilità dei Career Service e consentire l'offerta di servizi di qualità;
- formazione e rafforzamento degli operatori dei servizi di orientamento universitari;
- monitoraggio e valutazione delle attività svolte come efficace processo di apprendimento dalle esperienze maturate e miglioramento continuo rispetto alle azioni realizzate (Ingusci, 2019).

Gli atenei italiani stanno adottando pratiche volte ad aumentare il coinvolgimento degli attori.

Per quanto riguarda il coinvolgimento degli studenti si segnalano numerose iniziative informative, formative o di natura consulenziale che possono prevedere (Manuti et al., 2022) sia il riconoscimento di Open Badge (approccio parallelo)(Domitrovich, 2022) che di veri e propri crediti formativi curriculari (approccio integrato). In letteratura emerge che l'approccio integrato genera maggior coinvolgimento (Bradley et al., 2021) segnalando come ancora gran parte di studenti intendano l'orientamento offerto dalla Università in modo passivo (essere orientati) e non in modo riflessivo (orientarsi) (Di_Fabio, 1998).

Per quanto riguarda il coinvolgimento delle aziende si segnalano numerose iniziative che hanno il denominatore comune di costruire “un ponte tra Università e mondo produttivo” (Cumbo, 2017).

Tuttavia, questa metafora del ponte è stata criticata in quanto si ritiene che presenti un difetto fondamentale sin dall'inizio, poiché sottintende una divisione tra la concezione dell'istruzione universitaria da un lato e i processi di reclutamento e le esigenze professionali espresse dalle aziende dall'altro, come se fossero realtà parallele (Cavaliere, 2020, p. 26).

In questo senso stanno emergendo modelli di *partenariato didattico università-impresa* con vari modelli che giungono anche alla progettazione ed erogazione di corsi di laurea, basati sulla stretta collaborazione tra imprese e ateneo. Non si tratta solo di una cooperazione a valere su singole discipline o insegnamenti, quanto, in taluni casi, della messa in campo di percorsi di laurea (triennale o magistrale) *interamente* sviluppati in collaborazione con il mondo aziendale e che, in quanto tali, possono prevedere docenze tenute dai rappresentanti aziendali (presso l'università o presso le aziende stesse), l'assegnazione di progetti aziendali agli studenti, lo svolgimento di tesi in azienda, l'avvio di tirocini o di percorsi di apprendistato di alta formazione (Ballabio, 2016).

Alla luce di tutto questo, si ricorda che i percorsi di carriera degli studenti si sviluppano attorno a tre aspetti importanti:

l'orientamento in entrata (nel passaggio dalle scuole superiori all'Università);

l'orientamento in itinere (tutor che facilitano gli studenti sui percorsi didattici);

l'orientamento in uscita (attività orientato al lavoro ed al successo di carriera).

Per superare la logica *riparativa* finalizzata “ nell'offrire azioni caratterizzate in un supporto qui ed ora” (Manuti et al., 2023) e per evitare il fenomeno dell'abbandono scolastico o il fenomeno dell'educational e skill mismatch, l'orientamento deve diventare una risorsa strategica ed una necessità fondamentale perché consente un ritorno concreto all'investimento individuale e sociale dell'istruzione superiore (Blustein et al., 2019).

Al fine di facilitare la comunicazione tra teoria, ricerca e pratica, tra atenei, si assiste alla promozione del dialogo tra la componente accademica (docenti, ricercatori) e personale tecnico-amministrativo per realizzare una comune componente scientifica attraverso il supporto alla formazione continua, la modellizzazione e la sistematizzazione degli interventi, di un miglioramento continuo (Manuti et al., 2023).

Si segnala come il gruppo tematico inter-ateneo MEMOS (Manuti et al., 2023) proponga iniziative di orientamento che si rifanno a modelli scientifici, *career self management* (Schmitt et al., 2008), che concettualizzano la carriera come un percorso che si sviluppa lungo l'arco della vita, interagendo con altre sfere di esperienza personali.

Secondo questi accademici il processo di orientamento non dovrebbe limitarsi a investigare le cause che hanno portato a scelte con esiti variabili, ma dovrebbe assumere un'ottica anticipatoria e preventiva (Soresi, 2020). In questo senso, l'azione orientativa in ogni fase prepara il successo alla successiva, facilitando lo sviluppo di un progetto professionale coerente con gli obiettivi personali e sostenibili rispetto alle risorse disponibili (Hooley et al., 2021).

Ponendo al centro lo sviluppo individuale (van der Klink et al., 2016) e sociale come funzione integrante della propria missione l'Università dovrebbe basare le proprie azioni di orientamento su un sistema integrato fin dall'orientamento in entrata superando gli stereotipi di genere nelle scelte, servizi di internazionalizzazione, pari opportunità di accesso per studenti e studentesse con disabilità, capitalizzando le esperienze attraverso network di Università per la condivisione delle buone pratiche (Manuti et al., 2023).

All'interno del paradigma della sostenibilità (Soresi et al., 2019) e di uno sviluppo sostenibile (Di Fabio, 2023) l'orientamento deve far in modo che ciascuno possa esprimere al meglio le proprie potenzialità e ridurre il numero degli esclusi (Manuti et al., 2023).

Conclusioni

Attraverso questo lavoro si sono volute fare delle riflessioni circa le trasformazioni del mercato del lavoro e le sfide occupazionali dei laureati italiani.

Abbiamo visto lo scenario che si presenta per i laureati italiani.

Un paese dove è in atto un declino demografico, dove il tasso di disoccupazione è più alto rispetto alla media OCSE e rispetto alla media dell'Unione Europea, dove il tasso di assorbimento dei laureati italiani è più basso rispetto agli altri paesi europei con livelli retributivi in calo e sostanzialmente in linea con i diplomati.

La percentuale molto bassa dei laureati italiani rispetto all'Europa riflette la domanda che si poneva oltre 10 anni fa Reyneri sulla disoccupazione intellettuale se “*proseguire gli studi conviene ancora*”(Reyneri & Pintaldi, 2013) o similamente ad altri se l'Università di massa è ancora motore di sviluppo socioeconomico (Elias & Purcell, 2004) restando sullo sfondo della questione teorica circa il rendimento *occupazionale* della laurea in una fase di forte crescita dell'istruzione terziaria.

Il mercato del lavoro risulta più ricettivo per le lauree tecnico scientifiche a discapito delle lauree più generaliste (Krueger & Kumar, 2004) e i laureati spesso scoprono troppo tardi che le credenziali accademiche non sono sufficienti (Buhl et al., 2018) rimediando lavori discontinui e frammentati caratterizzati da situazioni in cui gli anni e i livelli di istruzione sono in eccesso rispetto a quelli richiesti

Un inizio problematico può avere delle ripercussioni nel lungo termine per quanto riguarda lo sviluppo di carriera successivo (Blossfeld et al., 2008).

La competitività economica a livello globale, i megatrends (green, digitale e demografico) e gli shock (pandemia e guerre) hanno forti impatti nelle organizzazioni che spesso ricorrono a delocalizzazioni, ridimensionamenti di organico, outsourcing talvolta disinteressandosi dello sviluppo di carriera dei propri dipendenti generando insoddisfazione professionale con ripercussioni nella vita (Lo Presti & Gamboa, 2021).

Si inserisce in questo sfondo il dibattito sull'occupabilità (employability) che è un costrutto multidimensionale e multidisciplinare (Hillage & Pollard, 1999) che ha visto impegnata la letteratura accademica fornire diversi prospettive concorrenti a livello politico, di strategia delle risorse umane , di risorse individuali (Rothwell & Rothwell, 2017).

Lo Presti e Pluviano propongono di definire l'occupabilità come “ una risorsa personale che gli individui sviluppano nel corso della loro vita lavorativa con l'obiettivo di incrementare il proprio successo professionale, attribuendo importanza a (cioè *orientamento all'employability*) e impegnandosi in attività (cioè *attività di employability*) quali dare un senso alle esperienze lavorative passate , prefigurandosi il proprio futuro professionale, sviluppare importanti competenze e abilità, incrementare i propri network lavorativi sia formali che informali, esplorare il contesto sociale alla ricerca di opportunità e limiti al proprio percorso di carriera” (Lo Presti & Pluviano, 2016, p. 196).

Questo approccio *resource-based* compone l'employability secondo quattro dimensioni: l'identità professionale e la gestione autonoma della carriera, lo sviluppo professionale, la creazione e il mantenimento di reti sociali e il monitoraggio ambientale, cioè l'atteggiamento attivo di ricerca.

In questo sfondo teorico si innesta il ruolo fondamentale dei Career service con i loro servizi di orientamento in entrata, in itinere (tutorato) ed in uscita (transizione Università -lavoro) che dovranno svilupparsi in *modo prospettico* per favorire la capacità dello studente di maturare un

proprio progetto professionale; *in modo sistemico* con una stretta collaborazione tra scuola, università e mondo del lavoro fin dall'ingresso all'Università, *in modo strategico e sostenibile* per promuovere e contribuire ad un concetto di *qualità della vita e di ben-essere* delle persone andando oltre il concetto di crescita economica per estendere le opportunità per vivere una vita di valore e di rimozione delle barriere sostanziali che limitano “ ciò che una persona è in grado di fare o di essere”(Sen, 2005, p. 153).

Questo differente approccio, che pone al centro la qualità e il benessere delle persone, ci obbliga ad impostare diversamente le domande sulla disoccupazione intellettuale e sui vari tipi di mis-match che sottendono principalmente ai rendimenti economici ed oggettivi dell'istruzione e dell'educazione in una prospettiva meramente di breve periodo e subordinata all'economia.

Piuttosto ci si deve chiedere se le persone o, come nel nostro caso i laureati italiani, che vogliono inserirsi in un mercato del lavoro di qualità, con un lavoro buono e produttivo, siano in grado di farlo e quanto riescano a fare con le risorse a loro disposizione in un'ottica non solo del proprio sviluppo personale ma anche in una visione di sviluppo di una società più equa, più giusta, più coesa.

In queste acque agitate di trasformazioni del mercato del lavoro con lavori spesso caratterizzati da precarietà e insicurezza, la qualità della futura vita lavorativa degli studenti, la loro libertà di scegliere, di essere e di fare ciò a cui loro attribuiscono valore, lo sviluppo umano, non devono essere considerati come un lusso, ma dovrebbero essere anche il fine e la vocazione cui dovrebbero tendere non solo i Career Service ma anche l'Università stessa.

Riferimenti bibliografici:

Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53–62.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.005>

Accornero, A. (2001). *Era il secolo del lavoro: Come era e come cambia il grande protagonista del '900* (Nuova ed). Il mulino.

Akerlof, G. A. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543–569. <https://doi.org/10.2307/1885099>

Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (1986). *Efficiency wage models of the labor market / edited by George A. Akerlof and Janet L. Yellen*. Cambridge University Press.

Akkermans, J., Rodrigues, R., Mol, S. T., Seibert, S. E., & Khapova, S. N. (2021). The role of career shocks in contemporary career development: Key challenges and ways forward. *Career Development International*, 26(4), 453–466. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2021-0172>

Albano, R. (2000). Brazilianizzazione o libertà. Un manifesto per la seconda modernità. *Quaderni di Sociologia*, 23, 158–164. <https://doi.org/10.4000/qds.1372>

Allan, B. A., Autin, K. L., & Wilkins-Yel, K. G. (2021). Precarious work in the 21st century: A psychological perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103491.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103491>

AlmaLaurea. (2023). *Condizione occupazionale dei Laureati | Report Almalaurea*.

<https://www.almalaurea.it/i-dati/le-nostre-indagini/condizione-occupazionale-laureati>

AlmaLaurea. (2024). *La storia e la mission | Il consorzio Almalaurea*.

<https://www.almalaurea.it/chi-siamo/il-consorzio>

Amerio, P. (2010). *Giovani al lavoro* (pp. 7–254). Società editrice il Mulino, Spa.

<https://doi.org/10.978.8815/142986>

Antoniazzi, S. (2021). *La politica mondiale del lavoro: Affrontare la globalizzazione* (Prima

edizione italiana). Jaca book.

ANVUR – Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca. (2004).

Riferimenti Normativi – ANVUR –. <https://www.anvur.it/attivita/temi/riferimenti-normativi/>

ANVUR – Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca. (2023).

Rapporto versione 2023. <https://www.anvur.it/attivita/rapporto-biennale/rapporto-versione-2023/>

Appadurai, A. (2013). The Future as Cultural Fact: Essays on the Global Condition. *Rassegna*

Italiana di Sociologia, 4/2013. <https://doi.org/10.1423/76023>

Aquino, A. (2005). Occupazione e disoccupazione nelle regioni del Mezzogiorno. *Rivista*

economica del Mezzogiorno, 2-3/2005. <https://doi.org/10.1432/21201>

Arcuri, E. (2008). Scelte di consumo e valore. *Sistemi intelligenti*, 1, 79–92.

<https://doi.org/10.1422/26718>

Arends, I., Prinz, C., & Abma, F. I. (2017). Job quality, health and at-work productivity. In *OECD*

Social, Employment and Migration Working Papers. Organisation for Economic Co-Operation and

Development OECD. <https://doi.org/10.1787/43ff6bdc-en>

Arendt, H. (2017). *Vita activa: La condizione umana*. Bompiani.

Argentero, P., & Cortese, C. G. (2016). *Psicologia del lavoro*. Raffaello Cortina Editore.

Armour, H. O., & Teece, D. J. (1980). Vertical Integration and Technological Innovation. *The*

Review of Economics and Statistics, 62(3), 470–474. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/1927118>

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford university press.

Atkinson, J. (1986). *Changing Working Patterns* | *Institute for Employment Studies (IES)*. Changing

Working Patterns | Institute for Employment Studies (IES). <http://www.employment-studies.co.uk/resource/changing-working-patterns>

Atkinson, J. (2017, maggio 12). *Manpower strategies for flexible organisations*.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Manpower-strategies-for-flexible-organisations->

Atkinson/b18595507ef9973497b31ddb6d0ff5a51e1f08df

- Atkinson J & International Institute for Labour Studies. (1987). *Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties*. Geneva.
- Autor, D., & Acemoglu, D. (2010). Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. *NBER Working Paper Series*, 16082-. <https://doi.org/10.3386/w16082>
- Avallone, F. (2011). Psicologia del lavoro e delle organizzazioni: Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali. In *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni: Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*. Carocci.
- Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa: Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. R. Cortina.
- Baccaro, L., & Howell, C. (2011). A Common Neoliberal Trajectory: The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism. *Politics & Society*, 39(4), 521–563.
<https://doi.org/10.1177/0032329211420082>
- Baglioni, G. (2009). *L'accerchiamento Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*. Società editrice il Mulino.
- Ballabio, D. (2016). Assolombarda—Modelli di partenariato didattico università-impresa. *Assolombarda.it*. <https://www.assolombarda.it/servizi/formazione/monografie/modelli-di-partenariato-didattico-universita-impresa-1>
- Banca d'Italia. (2020). *Banca d'Italia—N. 563—Mobilità dei lavoratori e spinte salariali in Francia e Italia*. <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2020-0563/https%3A%2F%2Fwww.bancaditalia.it%2Fpubblicazioni%2Fqef%2F2020-0563%2Findex.html%3Fcom.dotmarketing.htmlpage.language%3D102>
- Barbieri, P. (2019). Il lavoro povero in Italia: Determinanti strutturali e politiche di contrasto. *Lavoro e diritto*, 1, 5–28. <https://doi.org/10.1441/92517>
- Barley, S. R. (1996). Technicians in the Workplace: Ethnographic Evidence for Bringing Work into Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 404.
<https://doi.org/10.2307/2393937>

- Bartolini, F., Bonomo, B., & Gagliardi, A. (2020). *L'Europa del Novecento: Una storia / Francesco Bartolini, Bruno Bonomo, Alessio Gagliardi ; a cura di Leonardo Rapone*. Carocci.
- Baruch, Y., & Bozionelos, N. (2011). Career issues. In S. Zedeck (A c. Di), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. (pp. 67–113). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-003>
- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0137>
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84–93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.84>
- Becattini, G. (2000). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale: Svolgimento e difesa di una idea / Giacomo Becattini*. Bollati Boringhieri.
- Becker, G. S. (2009). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Benach, J., Muntaner, C., Solar, O., Santana, V., & Quinlan, M. (2010). Introduction to the who Commission on Social Determinants of Health Employment Conditions Network (Emconet) Study, with a Glossary on Employment Relations. *International Journal of Health Services*, 40(2), 195–207. <https://doi.org/10.2190/HS.40.2.a>
- Benadusi, L. (1984). *Scuola, riproduzione, mutamento: Sociologie dell'educazione a confronto / Luciano Benadusi*. La nuova Italia.
- Bentolila, S., & Bertola, G. (1990). Firing Costs and Labour Demand: How Bad is Eurosclerosis? *The Review of Economic Studies*, 57(3), 381–402. <https://doi.org/10.2307/2298020>
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279–292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>

- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(4), 413–425. <https://doi.org/10.1080/13594320801969699>
- Bertolini, S. (2018). *Giovani senza futuro? Insicurezza lavorativa e autonomia nell'Italia di oggi* (1a edizione). Carocci editore.
- Bertolini, S., & Musumeci, R. (2020). Autonomia e transizione alla vita adulta in situazioni d'insicurezza lavorativa: Un confronto fra Germania, Italia e Polonia. *SOCIOLOGIA DEL LAVORO, 158*, 243–263. <https://doi.org/10.3280/SL2020-158012>
- Berton, F. (2009). *Flex-insecurity*. Società editrice il Mulino.
- Berton, F., Devicienti, F., & Pacelli, L. (2011). Are temporary jobs a port of entry into permanent employment?: Evidence from matched employer-employee. *International Journal of Manpower, 32*(8), 879–899. <https://doi.org/10.1108/01437721111181651>
- Berton, F., Richiardi, M., & Sacchi, S. (2009). Flessibilità del lavoro e precarietà dei lavoratori in Italia: Analisi empiriche e proposte di policy. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche, 1/2009*. <https://doi.org/10.1483/29150>
- Berton, F., Sacchi, S., Richiardi, M. G., & Berton, F. (2009). Flex-insecurity: Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà / Fabio Berton, Matteo Richiardi, Stefano Sacchi. In *Flex-insecurity: Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*. Il mulino.
- Bertoncello, L., & Cagnin, V. (2015). La transizione dall'economia informale verso l'economia formale nella prospettiva dell'Oil: La nuova Raccomandazione n. 204/2015. *Lavoro e diritto, 4*, 603–620. <https://doi.org/10.1441/81921>
- Beveridge, W. H. (1980). *Unemployment: A problem of industry*. Garland.
- Bifulco, L., & Mozzana, C. (2016). Introduzione: Oltre l'employability : approcci e prospettive per le transizioni giovanili scuola-lavoro. *Sociologia Del Lavoro : 141, 1, 2016*, 7–22. <https://doi.org/10.3280/SL2016-141001>
- Bills, D. B. (2003). Credentials, Signals, and Screens: Explaining the Relationship between

- Schooling and Job Assignment. *Review of Educational Research*, 73(4), 441–469.
- Blanchard, O. (2002). *I: Quello che non si può non sapere / Olivier Blanchard*. Il mulino.
- Blanchard, O., Bean, C., & Münchau, W. (2006). European Unemployment: The Evolution of Facts and Ideas. *Economic Policy*, 21(45), 7–59.
- Blasutig, G. (2016). Fattori di conversione e promozione dell'agency per i giovani laureati: La prospettiva dei datori di lavoro e le indicazioni per le politiche. *Sociologia del lavoro*, 141, 193–208. <https://doi.org/10.3280/SL2016-141012>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Blossfeld, H., Buchholz, S., Bukodi, E., & Kurz, K. (A c. Di). (2008). *Young workers, globalization and the labour market: Comparing early working life in eleven countries*. Edward Elgar.
- Blustein, D. L., Ali, S. R., & Flores, L. Y. (2019). Vocational Psychology: Expanding the Vision and Enhancing the Impact. *The Counseling Psychologist*, 47(2), 166–221. <https://doi.org/10.1177/0011000019861213>
- Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103436. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103436>
- Boeri, T. (2015). The Costs of Flexibility-Enhancing Structural Reforms A Literature Review. In *The Costs of Flexibility-Enhancing Structural Reforms A Literature Review*. OECD Publishing.
- Boeri, T., & Jimeno, J. F. (2005). The effects of employment protection: Learning from variable enforcement. *European Economic Review*, 49(8), 2057–2077. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2004.09.013>
- Bonaiuti, G., & Fanni, L. (2021). Tirocinio e sviluppo professionale degli educatori nella prospettiva della Student Voice. *EDUCATIONAL REFLECTIVE PRACTICES*, 2, 137–159.

<https://doi.org/10.3280/erp2-2021oa12120>

Bonal, X., Fontdevila, C., & Zancajo, A. (2023). The World Bank and education in a changing global arena. In *International Encyclopedia of Education (Fourth Edition)* (pp. 480–487). Elsevier.

<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.01055-1>

Bonaventura, L. (2012). Agenzie di collocamento ed effetti sulle frizioni nel mercato del lavoro. *Economia & lavoro*, 2/2012. <https://doi.org/10.7384/70993>

Bonazzi, G., & Bonazzi, G. (1993). Il tubo di cristallo: Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat auto / Giuseppe Bonazzi. In *Il tubo di cristallo: Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat auto*. Il mulino.

Borelli, S. (2012). Le politiche del lavoro nazionali nell'ambito della strategia Europa 2020 e della governance economica europea. *Lavoro e diritto*, 3–4, 465–478. <https://doi.org/10.1441/37997>

Borghans, L., Grip, A. de, & European low-wage employment research network. (2000). *The overeducated worker?: The economics of skill utilization / edited by Lex Borghans and Andries de Grip*. E. Elgar.

Borzaga, M., & Mazzetti, M. (2019). Core labour standards e decent work: Un bilancio delle più recenti strategie dell'OIL. *Lavoro e diritto*, 3, 447–466. <https://doi.org/10.1441/94567>

Boyer R & International Institute for Labour Studies. (1987). *Labour flexibilities: Many forms, uncertain effects*. Geneva.

Bradley, A., Quigley, M., & Bailey, K. (2021a). How Well Are Students Engaging with the Careers Services at University? *Studies in Higher Education*, 46(4), 663–676.

<https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1647416>

Bradley, A., Quigley, M., & Bailey, K. (2021b). How well are students engaging with the careers services at university? *Studies in Higher Education*, 46(4), 663–676.

<https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1647416>

Braillard, P., & Cavallo, F. (1983). *L'Impostura del Club di Roma*. Edizioni Dedalo.

Brancaccio, E., De Cristofaro, F., & Giammetti, R. (2020). A Meta-analysis on Labour Market

- Deregulations and Employment Performance: No Consensus Around the IMF-OECD Consensus. *Review of Political Economy*, 32(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09538259.2020.1759245>
- Brancaccio, E., Garbellini, N., & Giammetti, R. (2018). Structural labour market reforms, GDP growth and the functional distribution of income. *Structural Change and Economic Dynamics*, 44, 34–45. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2017.09.001>
- Brancaccio, E., & Giammetti, R. (2019). Le riforme strutturali del mercato del lavoro: Promesse politiche ed evidenze empiriche. *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2(aprile-giugno 2019). <http://math.unife.it/economia/lm.economia/insegnamenti/economia-del-lavoro-e-dellinnovazione/flessibilita-del-lavoro-occupazione-e-disoccupazione-innovazione/emiliano-brancaccio-raffaele-giammetti-le-riforme-strutturali-del-mercato-del-lavoro-promesse-politiche-ed-evidenze-empiriche/view>
- Braverman, H., Sweezy, P. M., & Braverman, H. (1978). Lavoro e capitale monopolistico: La degradazione del lavoro nel 20. Secolo. In *Lavoro e capitale monopolistico: La degradazione del lavoro nel 20. Secolo*. G. Einaudi.
- Breman, J., & van der Linden, M. (2014). Informalizing the Economy: The Return of the Social Question at a Global Level. *Development and Change*, 45(5), 920–940. <https://doi.org/10.1111/dech.12115>
- Brown, D. (2002). *Career Choice and Development* (4. Aufl.). Jossey-Bass.
- Brucchi, L. (2001). *Manuale di economia del lavoro / Brucchi Luchino*. Il mulino.
- Brucchi Luchino (A c. Di). (2005). *Per un'analisi critica del mercato del lavoro*. Mulino.
- Brunello, G., & Wruuck, P. (2021). Skill shortages and skill mismatch: A review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1145–1167. <https://doi.org/10.1111/joes.12424>
- Büchel, F., & Mertens, A. (2000). *Overeducation, Undereducation, and the Theory of Career Mobility*. <https://www.iza.org/publications/dp/195/overeducation-undereducation-and-the-theory-of-career-mobility>
- Buhl, H. M., Noack, P., & Kracke, B. (2018). The Role of Parents and Peers in the Transition From

University to Work Life. *Journal of Career Development*, 45(6), 523–535.

<https://doi.org/10.1177/0894845317720728>

Busacca, M. (2018). Università imprenditoriale e innovazione sociale a Milano e Venezia.

Economia e società regionale, 3, 109–131. <https://doi.org/10.3280/ES2018-003010>

Busetta, P. M., & Giannone, M. (2021). Il mercato del lavoro e la sua capacità di reazione a shocks pandemici in relazione alla sua distribuzione per branche. *Rivista economica del Mezzogiorno*, 4/2021. <https://doi.org/10.1432/104475>

Butcher, V., Smith, J., Kettle, J., & Burton, L. (2011). *Review of good practice in employability and enterprise development by Centres for Excellence in Teaching and Learning: Summary report | Advance HE*. <https://www.advance-he.ac.uk/knowledge-hub/review-good-practice-employability-and-enterprise-development-centres-excellence>

Butera, F. (2018). Bruno Trentin e l'utopia di un nuovo modello di lavoro basato su conoscenza e libertà: Eredità e attualità. *IR*, 497–516. <https://doi.org/10.1414/92397>

Butera, F., Cesaria, R., Donati, E., & Butera, F. (2000). I lavoratori della conoscenza: Quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione. In *I lavoratori della conoscenza: Quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione* (3. ed). FrancoAngeli.

Canal, T., Gualtieri, V., & Luppi, M. (2023). *Le determinanti di un buon lavoro durante l'emergenza sanitaria*. <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3770>

Canal, T., & Luppi, M. (2023, febbraio 14). La qualità del lavoro in Italia: Un necessario legame tra imprese e lavoratori, Matteo Luppi, Tiziana Canal | Menabò di Etica ed Economia. *Etica ed Economia*. <https://eticaeconomia.it/la-qualita-del-lavoro-in-italia-un-necessario-legame-tra-imprese-e-lavoratori/>

Carabelli, U. (2004). Organizzazione del lavoro e professionalità: Una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali. Fascicolo 1, 2004*, 1000–1099. <https://doi.org/10.1400/62753>

- Carrieri, M. (2021). La forza dei sindacati: Se è vero che cala e come si misura. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali.*, 170.
- Casanova, N., & Colombo, S. (2016). Forze lavoro deboli. *Quaderni di Sociologia*, 72, 73–94.
<https://doi.org/10.4000/qds.1573>
- Castells, M. (2002). *L'età dell'informazione. 1, La nascita della società in rete*. Università Bocconi editore.
- Cavaliere, V. (2020). *Employability e soft skill degli studenti universitari*. Pacini Editore.
<https://www.pacineditore.it/prodotto/employability-soft-skill-studenti-universitari/>
- Cavalli, A. (2007). Giovani non protagonisti. *il Mulino*, 3/2007. <https://doi.org/10.1402/24488>
- Cazes, S., Hijzen, A., & Saint-Martin, A. (2015). *Measuring and Assessing Job Quality*. 174.
<https://doi.org/10.1787/5jrp02kjwtmr-en>
- Cedefop. (2021, aprile 2). *Skills intelligence*. CEDEFOP.
<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence>
- Cella, G. P. (2012). Difficoltà crescenti per le relazioni industriali europee e italiane. *Stato e mercato*, 1, 29–54. <https://doi.org/10.1425/36763>
- Cella, G. P. (2021). Individuo e ambiente: Un dilemma sociale. *Stato e mercato*, 1, 93–106.
<https://doi.org/10.1425/101446>
- Cena, L. (2021). La teoria della deprivazione relativa nell'attuale panorama sociale e politico: Una rassegna della letteratura. *Psicologia sociale*, 3/2021. <https://doi.org/10.1482/102120>
- Centra, M., & Gualtieri, V. (2018). Le determinanti di un buon lavoro: Evidenze empiriche dalla IV indagine Inapp sulla qualità del lavoro in Italia. *Economia e Società Regionale*, 3, 27–63.
- Cerruti, G. (1994). La Fabbrica Integrata. *Meridiana*, 21, 103–147.
- Ceschi, S. (2016). Lavoro, antropologia e differenze. *Cambio. Rivista Sulle Trasformazioni Sociali*, 15-26 Pages. <https://doi.org/10.13128/CAMBIO-19166>
- Checchi, D., Jappelli, T., Marino, I., & Scognamiglio, A. (2023). *Inequality Trends in a Slow-Growing Economy: Italy 1990-2020*.

- Chen, M. A., Madhav, R., & Sankaran, K. (2014). Legal Reforms for the Self-Employed: Three Urban Cases. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(1), 133–150.
- Chenavier, R. (2019). De Simone Weil à André Gorz: Travail ou non-travail ? In A. Supiot (A c. Di), *Mondialisation ou globalisation? Les leçons de Simone Weil* (pp. 109–130). Collège de France. <https://doi.org/10.4000/books.cdf.6052>
- Cheng, M., Adekola, O., Albia, J., & Cai, S. (2021). Employability in higher education: A review of key stakeholders' perspectives. *Higher Education Evaluation and Development*, 16(1), 16–31. <https://doi.org/10.1108/HEED-03-2021-0025>
- Chevallier, F.-X. (1998). *Le bonheur économique: Les trente glorieuses sont devant nous*. A. Michel.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.005>
- Cipolletta, I. (2019). Dov'è finita la produttività? *Economia & lavoro*, 1/2019. <https://doi.org/10.7384/93826>
- Cipollone, P., & Sestito, P. (2010). *Il capitale umano / Piero Cipollone, Paolo Sestito*. il Mulino.
- Codagnone, C., & Abadie, F. (2016). *The Passions and the Interests: Unpacking the 'Sharing Economy'*.
- Coin, F. (2023). *Le grandi dimissioni: Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*. Einaudi.
- Colella, F. (2016). Individualizzazione, precarietà lavorativa e identità di carriera: La transizione università-lavoro dei giovani e i limiti dell'employability. *Sociologia del lavoro*, 141, 177–191. <https://doi.org/10.3280/SL2016-141011>
- Collins, R. (1978). *Istruzione e stratificazione: Teoria funzionalista e teoria del conflitto* (M. Barbagli, A c. Di). Il mulino.
- Commissione Europea. (2023). *Iniziative riguardanti l'istruzione superiore | European Education Area*. <https://education.ec.europa.eu/it/education-levels/higher-education/about-higher-education>

Consiglio Europeo. (2000). *Consiglio europeo di Lisbona 23-24.03.2000: Conclusioni della presidenza*. https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm

Consiglio Europeo. (2022, agosto 1). *Condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili*. <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/transparent-predictable-work-conditions/>

Consiglio Europeo. (2023, novembre 9). *Semestre europeo nel 2023*. <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/european-semester/2023/>

Consulentidellavoro.it, R. (2023). *Consulenti del Lavoro - L'occupazione cresce? Allora cambio lavoro*. <https://www.consulentidellavoro.it/home/storico-articoli/16965-1-occupazione-cresce-allora-cambio-lavoro>

Conte, M., Devillanova, C., & Morelli, S. (2004). L'indice OECD di rigidità nel mercato del lavoro: Una nota. *Politica economica - Journal of Economic Policy (PEJEP)*, 3, 335–356. <https://doi.org/10.1429/18612>

Conti, G., & Modiano, P. (2012). Manifattura, produttività e mancata crescita dell'economia italiana. *il Mulino*, 6, 1135–1141. <https://doi.org/10.1402/38571>

Coppin, O. (2002). Le milieu innovateur: Une approche par le système. *Innovations (Paris, France)*, 16(2), 29-. <https://doi.org/10.3917/inno.016.0029>

Corbetta, P., Pisati, M., & Gasperoni, G. (2001). *Statistica per la ricerca sociale / Piergiorgio Corbetta, Giancarlo Gasperoni, Maurizio Pisati*. Il mulino.

Coriat, B., & Coriat, B. (1979). *La fabbrica e il cronometro: Saggio sulla produzione di massa*. In *La fabbrica e il cronometro: Saggio sulla produzione di massa*. Feltrinelli.

Cortese, C. G., & Argentero, P. (2016). *Manuale di psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Vol. 1, Psicologia del lavoro* (Nuova ed). Raffaello Cortina.

Costa, G., & Gianecchini, M. (2019). *Risorse umane: Persone, relazioni e valore / Giovanni Costa, Martina Gianecchini* (4. ed). McGraw-Hill.

Costa, G., Gubitta, P., & Pittino, D. (2021). *Organizzazione aziendale: Mercati, gerarchie e convenzioni* -. <https://galileodiscovery.unipd.it>

- Costamagna, F. (2014). Coordinamento delle politiche economiche e dimensione sociale europea: Quali prospettive dopo un inizio difficile? *Politiche Sociali*, 2, 303–0. <https://doi.org/10.7389/77348>
- Crouch, C. (2012). Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo. *Stato e mercato*, 94 (1), 55–75. JSTOR.
- Cumbo, T. (2017). *Un ponte tra Istruzione e Lavoro. Il programma FIxO (Formazione e innovazione per l'occupazione) – Counseling*.
https://rivistedigitali.erickson.it/counseling/archivio/vol-10-n-2/pokret_im_article-12590/
- Curtarelli, M., & Gualtieri, V. (2011). Educational mismatch e qualità del lavoro: Un quadro d'insieme e alcune specificità del caso italiano. *Economia & lavoro*, 3/2011.
<https://doi.org/10.7384/70941>
- Dacre pool, L., & Qualter, P. (2013). Emotional self-efficacy, graduate employability, and career satisfaction: Testing the associations. *Australian Journal of Psychology*, 65(4), 214–223.
<https://doi.org/10.1111/ajpy.12023>
- Dacre Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49(4), 277–289.
<https://doi.org/10.1108/00400910710754435>
- Dahrendorf, R. (1990). *Per un nuovo liberalismo / Ralf Dahrendorf* (2. ed). Laterza.
- D'Aveni, R. A., Jonathan M. Canger, & Joseph J. Doyle. (1995). Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework and Executive Commentary. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 9(3), 45–60. JSTOR.
- D'Aveni, R., Lorenzoni, G., Gunther, R., & D'Aveni, R. (1995). Ipercompetizione: Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica / Richard D'Aveni ; con Robert Gunther ; prefazione di Gianni Lorenzoni. In *Ipercompetizione: Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*. Il sole-24 ore libri.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology*, 57, 488–509.

<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x>

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, *40*(2), 152–172.

<https://doi.org/10.1108/00483481111106057>

De La Fuente, A., & Ciccone, A. (2003). Human Capital in a Global and Knowledge-Based Economy. *Education & Training (London)*, *45*(8/9), 581-.

<https://doi.org/10.1108/et.2003.00445hae.003>

De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior*, *126*, 103475. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103475>

De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, *117*, 103196.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

Debrun, X., Li, Y., & Carcenac, N. (2003). Chapter IV: Unemployment and labor market institutions: why reforms pay off. In *World Economic Outlook*. International Monetary Fund.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.

https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dell’Aringa, C. (2003). La valutazione della strategia europea per l’occupazione: Il caso dell’Italia. *Rivista internazionale di scienze sociali*, *2*. <https://doi.org/10.1400/23794>

Dey, F., & Cruzvergara, C. Y. (2014). Evolution of Career Services in Higher Education. *New Directions for Student Services*, *2014*(148), 5–18. <https://doi.org/10.1002/ss.20105>

Di Fabio, A. (2023). Prospettive internazionali per l’orientamento e il career counseling: Tra ricerca e pratica professionale nel 21° secolo. *Counseling*, *20*. <https://doi.org/10.14605/CS1632302>

Diebold, J. (1952). *Automation: The advent of the automatic factory*. Van Nostrand New York.

Di_Fabio, A. (1998). *Psicologia dell’orientamento: Problemi, metodi e strumenti / Annamaria Di Fabio ; presentazione di Luciano Mecacci*. Giunti.

DiPrete, T. A. (1981). Review of Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs. [Review of *Review of Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs.*, di E. Ginzberg]. *American Journal of Sociology*, 86(5), 1161–1163.

Directorate-General for Research and Innovation (European Commission), Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human centric and resilient European industry*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407>

Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (A c. Di). (2009). *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability* (2. ed). Routledge.

Doeringer, P., & Piore, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis / Peter B. Doeringer, Michael J. Piore*. Heath Lexington Books.

Domitrovich, J. L. (2022). Student Engagement: A Quantitative Investigation into Gamification’s Impact on Student Perceptions to Use Career Services. In *ProQuest LLC*. ProQuest LLC.

Donado, A., & Walde, K. (2012). How trade unions increase welfare. *The Economic Journal*, 122(563), 990–1009. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2012.02513.x>

Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.005>

Drucker, P. F. (1993). *La società post-capitalistica*. Sperling & Kupfer(IS), Sperling & Kupfer.

Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>

Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012). The construction and initial validation of the Work Volition Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 400–411. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.002>

Ebersold, S. (2001). La naissance de l’inemployable: Ou l’insertion aux risques de l’exclusion. In *La naissance de l’inemployable: Ou l’insertion aux risques de l’exclusion*. Presses universitaires de Rennes. <https://books.openedition.org/pur/24104>

Elias, P., & Purcell, K. (2004). Is mass higher education working?: Evidence from the labour market experiences of recent graduates. *National Institute Economic Review*, 190(4), 60–74.

<https://doi.org/10.1177/002795010419000107>

Estes, R. J. (2017). Aurelio Peccei: Industrialist, Humanist and Quality of Life Scholar (1908–1984). *Applied Research in Quality of Life*, 12(1), 231–232. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9513-z>

Estes, R. J. (2018). Eduard Pestel (1914–1988): A Pioneer in Social Indicators, World Systems Modeling, Industrial Design, Politics and Public Policy. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 525–526. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9634-z>

Eurofound. (2022). *Transparent and predictable working conditions* | *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/transparent-and-predictable-working-conditions?etrans=it>

Eurofound. (2023a). *Minimum wage debate in Italy* | *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2023/minimum-wage-debate-italy>

Eurofound. (2023b). *Minimum wages in 2023: Annual review*. Publications Office.

<https://data.europa.eu/doi/10.2806/950879>

European Commission (A c. Di). (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission. (2020). *Commission presents European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*.

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=9723&furtherNews=yes#navItem-relatedLinks>

European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2021). *Piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali*. Publications Office.

<https://data.europa.eu/doi/10.2767/228550>

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2020). *Towards recovery and resilience: Programming document 2021–2024*. Publications Office.

<https://data.europa.eu/doi/10.2806/216218>

Eurostat. (2023a). *Tassi di occupazione dei neolaureati*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_rates_of_recent_graduates

Eurostat. (2023b, aprile). *EU labour market—Quarterly statistics—Statistics Explained*.

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_labour_market_-_quarterly_statistics#Employment_rate_up_and_labour_market_slack_down_in_the_EU

Eurostat. (2023c, luglio 19). *Statistics Explained*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Beginners:Labour_market_-_unemployment&action=statepseat&lang=it

Eurostat. (2023d, ottobre 4). *Unemployment statistics—Statistics Explained*. Eurostat.

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics

Excelsior Unioncamere. (2023). *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2023-2027) | Excelsior*.

<https://excelsior.unioncamere.net/pubblicazioni/2023/previsioni-dei-fabbisogni-occupazionali-e-professionali-italia-medio-termine>

Facioni, C., & Paura, R. (2022). Re-discovering Aurelio Peccei's contribution to Futures Studies. *European Journal of Futures Research*, 10(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s40309-022-00193-8>

Faibrass, J. (2011). Exploring Corporate Social Responsibility Policy in the European Union: A Discursive Institutional Analysis. *Journal of Common Market Studies*, 49(5), 949–970.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.2010.02162.x>

Falco, A., Girardi, D., Piccirelli, A., Bartolucci, G. B., De Carlo, N., Parmiani G., & Bortolato S. (2013). *Presenteismo e salute dei lavoratori: Effetti di mediazione sullo strain psico-fisico in un'indagine longitudinale*.

Faulds, D. J., & Raju, P. S. (2023). The “Great Resignation” in the US workforce: An interview with Professor Anthony Klotz. *Business Horizons*, 66(5), 593–597.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.12.002>

- Federico, S. (2014). Industry Dynamics and Competition from Low-Wage Countries: Evidence on Italy. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 76(3), 389–410.
<https://doi.org/10.1111/obes.12023>
- Feintuch, A. (1955). Improving the employability and attitudes of «difficult-to-place» persons. *Psychological Monographs: General and Applied*, 69(7), 1–20. <https://doi.org/10.1037/h0093689>
- Fellini, I. (2015). Una «via bassa» alla decrescita dell'occupazione: Il mercato del lavoro italiano tra crisi e debolezze strutturali. *Stato e mercato*, 3/2015. <https://doi.org/10.1425/81607>
- Feltrin, P. (2021). Recensione a J. Visser, I sindacati in transizione, ILO, 2020. *GIORNALE DI DIRITTO DEL LAVORO E DI RELAZIONI INDUSTRIALI*, 170, 333–341.
<https://doi.org/10.3280/GDL2021-170009>
- Ferguson, N., & Ferguson, N. (2010). The shock of the global: The 1970s in perspective / edited by Niall Ferguson ... [Et al.]. In *The shock of the global: The 1970s in perspective*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Ferraris, V. (2019). Una lettura economica del lavoro povero. *Lavoro e diritto*, 1, 51–62.
<https://doi.org/10.1441/92519>
- Fischer, L. (2007). *Lineamenti di sociologia della scuola / Lorenzo Fischer*. Il mulino.
- Florida, R. (2003). *L'ascesa della nuova classe creativa: Stile di vita, valori e professioni / Richard Florida*. Mondadori.
- Ford, H., Crowther, S., & Ford, H. (1925). La mia vita e la mia opera / Enrico Ford ; in collaborazione con Samuele Crowther. In *La mia vita e la mia opera*. Apollo.
- Form, W. H., & Miller, D. C. (1949). Occupational Career Pattern as a Sociological Instrument. *The American Journal of Sociology*, 54(4), 317–329. <https://doi.org/10.1086/220368>
- Forrester, J. W. (1999). *Industrial dynamics*. Pegasus Communications.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56–64.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>

Fortunato, V. (2002). Produzione snella e relazioni sindacali: Le esperienze Fiat di Melfi e Rover di Swindon. *Quaderni di Sociologia*, 30, 73–99. <https://doi.org/10.4000/qds.1240>

Fourastié, J. (1979). *Les trente glorieuses: Ou, La Révolution invisible de 1946 à 1975*. Fayard.

Fournier, G., Gauthier, C., Perron, F., Masdonati, J., Zimmermann, H., & Lachance, L. (2017).

Processus de reconversion professionnelle de travailleur.euse.s inscrit.e.s dans des parcours professionnels marqués par la mobilité: Entre le deuil du métier et le désir de réinvestir sa vie autrement. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 46/3, Articolo 46/3.

<https://doi.org/10.4000/osp.5465>

Fraccaroli, F., & Barbieri, I. (2019). Le ricadute del «lavoro povero» sul benessere della persona e delle organizzazioni. *Lavoro e diritto*, 1, 29–50. <https://doi.org/10.1441/92518>

Franzini, M., & Raitano, M. (2018). *Il mercato rende diseguali?* (pp. 7–309). Società editrice il Mulino, Spa. <https://doi.org/10.978.8815/350572>

Freeman, R. (1976). *The Overeducated American*. Academic Press.

[http://www.amazon.com/Overeducated-American-Richard-B-](http://www.amazon.com/Overeducated-American-Richard-B-Freeman/dp/012267250X/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1305754027&sr=1-1)

[Freeman/dp/012267250X/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1305754027&sr=1-1](http://www.amazon.com/Overeducated-American-Richard-B-Freeman/dp/012267250X/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1305754027&sr=1-1)

Freeman, R. B., Hersch, J., & Mishel, L. (2005). *Emerging Labor Market Institutions for the Twenty-First Century*. University of Chicago Press.

<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226261812.001.0001>

Frey, L., & Pappadà, G. (2005). Qualità del lavoro e strategie formative. *Quaderni di economia del lavoro*, 83/84. <https://doi.org/10.1400/70483>

Friedmann, G. (1955). Le Travail en miettes. *Esprit (1940-)*, 232 (10/11), 1725–1747. JSTOR.

Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527.

<https://doi.org/10.1348/096317907X241579>

- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022, marzo 23). The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>
- Fumian, C., & Giuntini, A. (A c. Di). (2019). *Storia economica globale del mondo contemporaneo* (1a edizione). Carocci editore.
- Gallin, D. (2001). Propositions on Trade Unions and Informal Employment in Times of Globalisation. *Antipode*, 33(3), 531–549. <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00197>
- Gallino, L. (1983). *Informatica e qualità del lavoro*. Einaudi.
- Gallino, L. (2007). *Il lavoro non è una merce: Contro la flessibilità*. GLF editori Laterza.
- Gallino, L. (2014). *Dizionario di sociologia*. UTET.
- Gazier, B. (2022). Employability and Public Policy: A Century-long Learning Process and Unfinished Process. In F. Noël & G. Schmidt (A c. Di), *Employability and Industrial Mutations* (1^a ed., pp. 1–11). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119902263.ch1>
- Giammetti, R. (2009). *Legislation, Collective Bargaining and Enforcement: Updating the OECD Employment Protection Indicators* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers 89; OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Vol. 89).
<https://doi.org/10.1787/223334316804>
- Giersch, H. (1985). *Eurosclerosis* (Kiel Discussion Papers 112). Kiel Institute for the World Economy (IfW Kiel). <https://EconPapers.repec.org/RePEc:zbw:ifwkdp:112>
- Goetzl, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2000). Health and productivity management: Emerging opportunities for health promotion professionals for the 21st century. *American Journal of Health Promotion*, 14(4), 211-. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-14.4.211>
- Gomes, J., Gamboa, V., & Paixão, O. (2019). Job Search Intentions in Higher Education:

- Employability and Self-Efficacy. *Revista Brasileira de Orientacao Profissional*, 20, 85–94.
- Gomez, R., Bryson, A., & Willman, P. (2010). Voice in the Wilderness? The Shift From Union to Non-Union Voice in Britain. In A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, & D. Lewin (A c. Di), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (1^a ed., pp. 383–406). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0016>
- Gori, U. (2017). *Aurelio Peccei e il club di Roma: Un pioniere degli studi previsionali*. <https://doi.org/10.13137/1971-0720/15737>
- Gosetti, G. (2019). Idee in discussione. La precarietà. Lavoro e vita alla prova dei cambiamenti nei sistemi di produzione. *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE*, 3, 145–155. <https://doi.org/10.3280/ES2019-003012>
- Gramsci, A. (1978). *Americanismo e fordismo: Quaderno 22*. G. Einaudi.
- Grande, T., Parini, E. G., & Grande, T. (2014). Sociologia: Problemi, teorie, intrecci storici / a cura di Teresa Grande ed Ercole Giap Parini. In *Sociologia: Problemi, teorie, intrecci storici*. Carocci.
- Grimshaw, D. (2017). *Making work more equal a new labour market segmentation approach*. Manchester University Press.
- Grosemans, I., De Cuyper, N., Forrier, A., & Vansteenkiste, S. (2023). Graduation is not the end, it is just the beginning: Change in perceived employability in the transition associated with graduation. *Journal of Vocational Behavior*, 145, 103915. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103915>
- Guidetti, G. (2001). Teoria della segmentazione e dei mercati interni del lavoro. Attualità, limiti ed evoluzioni dell'analisi istituzionalista. *Economia politica*, 2/2001. <https://doi.org/10.1428/2007>
- Guilluy, C. (2019). *La società non esiste: La fine della classe media occidentale / Christophe Guilluy ; traduzione di Riccardo Antonucci*. LUISS University press.
- Guo, W., Xiao, H., & Yang, X. (2012). An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success of Knowledge Workers in Enterprise. *Physics Procedia*, 25, 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.phpro.2012.03.148>

- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2003). Varieties of Capitalism and Institutional Change: A Response to Three Critics. *Comparative European Politics*, 1(2), 241–250. <https://doi.org/10.1057/palgrave.cep.6110010>
- Harari, M. B., McCombs, K., & Wiernik, B. M. (2021). Movement Capital, RAW model, or circumstances? A meta-analysis of perceived employability predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103657. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103657>
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248. <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Harvey, L. (1999). *Employability: Developing the relation between Higher education and Employment*.
- Helmold, M. (2020). Waste and Value-Added. In *Lean Management and Kaizen: Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain Management* (pp. 31–44). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46981-8_4
- Helsley, R. (2004). Economics of Agglomeration: Cities, Industrial Location and Regional Growth. *Journal of Economic Geography*, 4(3), 345–349. <https://doi.org/10.1093/jnlecg/lbh024>
- Hermans, K., Greiss, J., Delanghe, H., & Cantillon, B. (2023). Delivering on the European Pillar of Social Rights: Towards a needs-based distribution of the European social funds? *Social Policy & Administration*, 57(4), 464–480. <https://doi.org/10.1111/spol.12879>
- Herzenberg, S. A., Alic, J. A., & Wial, H. (2000). *New Rules for a New Economy: Employment and Opportunity in Post-Industrial America*. Cornell University Press. <https://doi.org/10.7591/9781501725593>
- Hillage, J., & Pollard, E. (1999). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Dept. for Education and Employment.
- Hirsch, F. (1976). *Social Limits to Growth*: Harvard University Press.

<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674497900>

Hirsch, F. (2013). *Social limits to growth*. Harvard Univ Press.

Hirsch, F., & Hirsch, F. (1981). I limiti sociali allo sviluppo / Fred Hirsch. In *I limiti sociali allo sviluppo*. Bompiani.

Hirschman, A. O., & Hirschman, A. O. (1982a). Lealta, defezione, protesta: Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato. In *Lealta, defezione, protesta: Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato*. Bompiani.

Hirschman, A. O., & Hirschman, A. O. (1982b). Lealta, defezione, protesta: Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato / Albert O. Hirschman. In *Lealta, defezione, protesta: Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato*. Bompiani.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E., & Ford, J. S. (2007). Conservation of Resources Theory*. In G. Fink (A c. Di), *Encyclopedia of Stress (Second Edition)* (pp. 562–567). Academic Press.

<https://doi.org/10.1016/B978-012373947-6.00093-3>

Hobsbawm, E. J. (2011). *Il secolo breve: 1914-1991*. Rizzoli.

Holman, D. (2013). Job types and job quality in Europe. *Human Relations (New York)*, 66(4), 475–502. <https://doi.org/10.1177/0018726712456407>

Hooley, T., Sultana, R., & Thomsen, R. (2021). Five signposts to a socially just approach to career guidance. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 47(1), 59–66.

<https://doi.org/10.20856/jnicec.4709>

Ichino, P. (2020). *L'intelligenza del lavoro: Quando sono i lavoratori a scegliersi l'imprenditore / Pietro Ichino*. Rizzoli.

ILO. (1999, giugno). *ILC87—Report of the Director-General: Decent work*.

<https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm#1>

ILO. (2015). *Decent work and the 2030 agenda for sustainable development—International Labour*

Organization.

https://ilo.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay/alma994956690102676/41ILO_INST:41ILO_V2

ILO. (2020a, gennaio 27). *Measuring job quality: Difficult but necessary*. ILOSTAT.

<https://ilostat.ilo.org/measuring-job-quality-difficult-but-necessary/>

ILO. (2020b, febbraio 26). *258 million workers in the world are over-educated for their jobs*.

ILOSTAT. <https://ilostat.ilo.org/258-million-workers-in-the-world-are-over-educated-for-their-jobs/>

ILO, Raccomandazione n. 204 (A c. Di). (2015). *Raccomandazione sulla transizione dall'economia informale verso l'economia formale del 2015*.

ILOSTAT. (2022, settembre 5). *Work Statistics—19th ICLS (WORK database)*. ILOSTAT.

<https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/description-work-statistics-icls19/>

INAPP. (2022). Rapporto INAPP 2022. *Inapp*.

<https://www.inapp.gov.it/pubblicazioni/rapporto/edizioni-pubblicate/rapporto-inapp-2022>

Inapp. (2022). *Rapporto INAPP 2022: Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*.

INAPP. https://doi.org/10.53223/Rapporto-Inapp_2022

Inapp. (2023a). Istituto. *Inapp*. <https://www.inapp.gov.it/istituto>

Inapp. (2023b). Qualità del Lavoro (QdL). *Inapp*. <https://www.inapp.gov.it/rilevazioni/rilevazioni-periodiche/qualita-del-lavoro-qdl>

Ingusci, E. (2019). Il ruolo dei servizi di placement universitari nel processo di transizione al lavoro: Lo stato dell'arte. *Counseling*, 12(2), 0. <https://doi.org/10.14605/CS1221904>

International Labour Office (A c. Di). (2018). *Women and men in the informal economy: A statistical picture* (Third edition). International Labour Office.

ISFOL, & Gualtieri, V. (2013). *Le dimensioni della qualità del lavoro: I risultati della 3. indagine ISFOL sulla qualità del lavoro*. Isfol. <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/2204>

Isfol, Italia Ufficio centrale OFPL, & Fondo sociale europeo. (2003). *La strategia europea per l'occupazione: Il contributo del Fondo sociale europeo in Italia nel 2000-2002 / a cura della*

Struttura nazionale di valutazione del Fondo sociale europeo. F. Angeli.

Ismail, S. (2017). Graduate employability capacities, self-esteem and career adaptability among South African young adults. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, 1–10.

<https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1396>

Istat. (2006). *La rilevazione sulle forze di lavoro contenute, metodologie, organizzazione*. Istituto Nazionale di Statistica.

Istat. (2021, marzo 9). *Cosa cambia nella nuova rilevazione*. <https://www.istat.it/it/archivio/253095>

Istat. (2023a, luglio 12). *Esame delle proposte di legge C. 141 Fratoianni, C. 210 Serracchiani, C. 216 Laus, C. 306 Conte, C. 432 Orlando, C. 1053 Richetti e C. 1275 Conte, recanti disposizioni in materia di giusta retribuzione e salario minimo*. <https://www.istat.it/it/archivio/286663>

Istat. (2023b, settembre 13). *Il mercato del lavoro—II trimestre 2023*. istat.

<https://www.istat.it/it/archivio/287890>

Istat. (2023c, ottobre 3). *Statistiche Istat*. [www.dati.istat.it](http://dati.istat.it). <http://dati.istat.it/>

Istat. (2023d, ottobre 4). *Statistiche Istat tasso di disoccupazione*. <http://dati.istat.it/>

Istat. (2023e, ottobre 6). *Livelli di istruzione e ritorni occupazionali*.

<https://www.istat.it/it/archivio/288864>

Istat. (2023f, dicembre 1). *Misure di produttività—Anni 1995-2022*.

<https://www.istat.it/it/archivio/291781>

Iversen, T. (1996). Power, Flexibility, and the Breakdown of Centralized Wage Bargaining: Denmark and Sweden in Comparative Perspective. *Comparative Politics*, 28(4), 399.

<https://doi.org/10.2307/422051>

Jahnke, H. (2001). Mezzogiorno e knowledge society: I rischi di «spreco» e «fuga» delle risorse umane. *Rivista economica del Mezzogiorno*, 4/2001. <https://doi.org/10.1432/4231>

Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., & Zeisel, H. (2017). *Marienthal the sociography of an unemployed community* (J. Reginall & T. Elsaesser, Trad.). Routledge.

Jappelli, D. C., Tullio. (2023, settembre 20). *Disuguaglianza in Italia: Cosa è cambiato in trent'anni*

- | D. Checchi e T. Jappelli. *Lavoce.info*. <https://lavoce.info/archives/102183/disuguaglianza-in-italia-cosa-e-cambiato-in-trentanni/>
- Jaumotte, F., & Osorio-Buitron, C. (2015). Inequality and Labor Market Institutions. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2678639>
- Kaiser, W., & Meyer, J.-H. (A c. Di). (2016). *International Organizations and Environmental Protection: Conservation and Globalization in the Twentieth Century* (1^a ed.). Berghahn Books. <https://doi.org/10.2307/j.ctvss40m7>
- Kalleberg, A. L. (2012). Job Quality and Precarious Work: Clarifications, Controversies, and Challenges. *Work and Occupations*, 39(4), 427–448. <https://doi.org/10.1177/0730888412460533>
- Kern, H., & Schumann, M. (1991). *La fine della divisione del lavoro?: Produzione industriale e razionalizzazione / Horst Kern e Michael Schumann*. G. Einaudi.
- Killick, T. (1995). *The Flexible Economy: Causes and Consequences of the Adaptability of National Economies*. Routledge & CRC Press. <https://www.routledge.com/The-Flexible-Economy-Causes-and-Consequences-of-the-Adaptability-of-National/Killick/p/book/9780415117760>
- King, A., & Gass, J. R. (1965). Science and Education in Oecd. *The OECD Observer*, 21-.
- Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., Siponen, K., & Nätti, J. (2011). Perceived employability: Investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary employees compared to permanent employees. *Career Development International*, 16(2), 140–160. <https://doi.org/10.1108/13620431111115604>
- Kochan, T. A., Lansbury, R. D., & MacDuffie, J. P. (1997). *After lean production: Evolving employment practices in the world auto industry*. Cornell university press.
- Kornblum, A., Unger, D., & Grote, G. (2018). When do employees cross boundaries? Individual and contextual determinants of career mobility. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 657–668. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1488686>
- Kosai, Y., & Van Tho, T. (1994). Japan and industrialization in Asia -An essay in memory of Dr. Saburo Okita-. *Journal of Asian Economics*, 5(2), 155–176. <https://doi.org/10.1016/1049->

0078(94)90022-1

Krueger, D., & Kumar, K. B. (2004). Skill-specific rather than general education: A reason for US-Europe growth differences? *Journal of Economic Growth (Boston, Mass.)*, 9(2), 167–207.

<https://doi.org/10.1023/B:JOEG.0000031426.09886.bd>

Kumar, K. (2000). *Le nuove teorie del mondo contemporaneo: Dalla società post-industriale alla società post-moderna / Krishan Kumar*. Einaudi.

Kwon, J. E. (2019). Work Volition and Career Adaptability as Predictors of Employability: Examining a Moderated Mediating Process. *Sustainability*, 11(24), 7089.

<https://doi.org/10.3390/su11247089>

La Bella, A., & Battistoni, E. (2008). *Economia e organizzazione aziendale / Agostino La Bella, Elisa Battistoni*. Apogeo.

Lamoure, J. (1988). L'introuvable relation formation-emploi: Un état des recherches en France sous la direction de Lucie Tanguy. *Revue française de pédagogie*, 82(1), 113–117.

La_Rosa, M., & Altieri, L. (1983). *Qualità della vita e qualità del lavoro*. F. Angeli.

Lasch, C. (1992). *La cultura del narcisismo: L'individuo in fuga dal sociale in un'età di disillusioni collettive / Christopher Lasch* (3. ed). Bompiani.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.

Lazear, E. P. (1990). Job Security Provisions and Employment. *The Quarterly Journal of Economics*, 105(3), 699. <https://doi.org/10.2307/2937895>

Ledrut, R. (1966). *Sociologie du chômage*. Presses universitaires de France.

Lee, J. H., Sadana, R., & Commission on Social Determinants of Health. (2011). *Improving equity in health by addressing social determinants / edited by the Commission on Social Determinants of Health Knowledge Networks, Jennifer H Lee and Ritu Sadana*. 317.

Lehndorff, S., Dribbusch, H., & Schulten, T. (A c. Di). (2017). *Rough waters: European trade unions in a time of crises*. European Trade Union Institute (ETUI).

Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers'

- Demand. *The Quarterly Journal of Economics*, 64(2), 183–207.
- Lenzini, C. (2018, febbraio 1). La flessibilità del mercato del lavoro aumenta l'occupazione? Cosa ci dicono teorie, studi e ricerche sulle riforme degli ultimi 20 anni. *Bollettino Adapt*.
<https://www.bollettinoadapt.it/la-flessibilita-del-mercato-del-lavoro-aumenta-loccupazione-cosa-ci-dicono-teorie-studi-e-ricerche-sulle-riforme-degli-ultimi-20-anni/>
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). Emergence of a Triple Helix of university—Industry—Government relations. *Science & Public Policy*, 23(5), 279–286.
<https://doi.org/10.1093/spp/23.5.279>
- Lindbeck, A., & Snower, D. J. (1988). *The insider-outsider theory of employment and unemployment / Assar Lindbeck and Dennis J. Snower*. MIT.
- Lo Presti, A., & De Rosa, A. (2024a). A Brief Psychometric Report on the Association Between Resource-Based Employability and Perceived Employability. *Psychological Studies*.
<https://doi.org/10.1007/s12646-023-00782-y>
- Lo Presti, A., & De Rosa, A. (2024b). Employable, successful and healthy, or vice versa? A three-wave cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 99–113. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250089>
- Lo Presti, A., & Gamboa, V. (2021). *Employability and career success. A bridge for the school-to-work transition*. (pp. 16–27).
- Lo Presti, A., Ingusci, E., Magrin, M. E., Manuti, A., & Scrima, F. (2019). Employability as a compass for career success: Development and initial validation of a new multidimensional measure. *International Journal of Training and Development*, 23(4), 253–275.
<https://doi.org/10.1111/ijtd.12161>
- Lo Presti, A., & Pluviano, S. (2016). Looking for a route in turbulent waters: Employability as a compass for career success. *Organizational Psychology Review*, 6(2), 192–211.
<https://doi.org/10.1177/2041386615589398>
- Lo Presti, A., Van Der Heijden, B., Briscoe, J. P., & De Rosa, A. (2023). “Crafting your own

success”: A time-lagged study on the mediating role of job crafting dimensions in the relationship between protean career and career success. *Career Development International*, 28(2), 180–195. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2022-0220>

Lohmann, H. (2009). Welfare states, labour market institutions and the working poor: A comparative analysis of 20 European countries. *European Sociological Review*, 25(4), 489–504. <https://doi.org/10.1093/esr/jcn064>

Lombardi, P. (1973). Reviewed Works I Limiti dello sviluppo. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 44 (Anno 81)(1/2), 174–176. JSTOR.

Lord Robbins, G. B. C. on H. (1963). *Higher Education: Report of the Committee Appointed by the Prime Minister, Under the Chairmanship of Lord Robbins, 1961-63*. H.M. Stationery Office.

Louis, M. R. (1980). Career Transitions: Varieties and Commonalities. *The Academy of Management Review*, 5(3), 329. <https://doi.org/10.2307/257108>

Luxembourg Income Study. (2023). *LIS Cross-National Data Center in Luxembourg*. <https://www.lisdatacenter.org/data-access/dart/>

Lyotard, J.-F. (2004). *La condizione postmoderna: Rapporto sul sapere / Jean Francois Lyotard* (15. ed). Feltrinelli.

Maccabiani, N. (2018). *The effectiveness of social rights in the EU social inclusion and European governance: A constitutional and methodological perspective*. FrancoAngeli.

MacDuffie, J. P. (1995). Workers’ roles in lean production: The implications for worker representation. *Lean work: Empowerment and exploitation in the global auto industry*, 54–69.

Macpherson, C. B. (1982). *Libertà e proprietà alle origini del pensiero borghese: La teoria dell’individualismo possessivo da Hobbes a Locke / Crawford B. Macpherson ; traduzione di Silvana Borutti ; introduzione all’edizione italiana di Antonio Negri*. A. Mondadori.

Maestripieri, L., & Ranci, C. (2016). Non è un paese per laureati. La sovra-qualificazione occupazionale dei lavoratori italiani. *Stato e mercato*, 3/2016. <https://doi.org/10.1425/85089>

Mahnke, V. (2001). The Process of Vertical Dis-Integration: An Evolutionary Perspective on

- Outsourcing. *Journal of Management & Governance*, 5(3), 353–379.
- Maifreda, G. (2022). *L'organizzazione del lavoro: Dalla rivoluzione industriale allo smart working*. Pearson.
- Mankiw, N. G. (2007). *L'essenziale di economia* (4. ed). Zanichelli.
- Mansfield, M. (2001). Flying to the Moon: Reconsidering the British labour exchange system in the early twentieth century. *Labour History Review*, 66(1), 24–40. <https://doi.org/10.3828/lhr.66.1.24>
- Manuti, A., Bruno, A., Ingusci, E., Lo Presti, A., & Vignoli, M. (2023). Gruppo Tematico MeMos. *Counseling*, 4. <https://doi.org/10.14605/CS1632301>
- Marchetti, G. M. (1997). *Introduzione all'analisi statistica dei dati multivariati*.
- Marcone, V. M. (2020). L'approccio Work-Based Learning (WBL) nell'ambito delle policies per il lifelong learning: Capacitare le competenze nell'ambito del Terzo settore. *Lifelong Lifewide Learning*, 16(35), 269–288. <https://doi.org/10.19241/lll.v16i35.521>
- Martinelli, F. (2014a). Le politiche dell'Unione europea / F. Martinelli. In *Le politiche dell'Unione europea* (6. ed). Edizioni giuridiche Simone.
- Martinelli, F. (2014b). *Le politiche dell'Unione europea / F. Martinelli* (6. ed). Edizioni giuridiche Simone.
- Masdonati, J., Fedrigo, L., & Zufferey, R. (2022). Emerging Job Precariousness: Work Experiences and Expectations of Low-Qualified Young Workers in Switzerland. *Emerging Adulthood (Thousand Oaks, CA)*, 10(1), 19–29. <https://doi.org/10.1177/2167696820933730>
- Masini, E. B. (2001). Futures studies in Italy and The limits to growth. *Futures*, 33(1), 21–26. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(00\)00050-1](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(00)00050-1)
- Massa, L. (2016). CAPITALE UMANO NELLA CREAZIONE DI VALORE. *Divus Thomas*, 119(2), 248–266. JSTOR.
- Maxcy, G., & Silberston, A. (2017). *The Motor Industry* (1^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315163208>
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (Tim). (2007). Employability during

unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247–264. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003>

McGuinness, S., & Sloane, P. J. (2011). Labour market mismatch among UK graduates: An analysis using REFLEX data. *Economics of Education Review*, 30(1), 130–145. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2010.07.006>

McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The Concept of Employability. *Urban Studies*, 42(2), 197–219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>

Meadows, D. H., & Meadows, D. H. (1980). I limiti dello sviluppo: Rapporto del System Dynamics Group Massachusetts Institute of Technology (MIT) per il progetto del Club di Roma sui dilemmi dell'umanità / Donatella H. Meadows ... \et al.! ; Prefazione di Aurelio Peccei. In *I limiti dello sviluppo: Rapporto del System Dynamics Group Massachusetts Institute of Technology (MIT) per il progetto del Club di Roma sui dilemmi dell'umanità* (7. ed). Edizioni Scientifiche Mondadori.

Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2017). The Limits to Growth (1972). In L. Robin, S. Sörlin, & P. Warde (A c. Di), *The Future of Nature* (pp. 101–116). Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300188479-012>

Meulders, D., & Wilkin, L. (1987). *Labour market flexibility: critical introduction to the analysis of a concept* [ULB Institutional Repository]. ULB – Université Libre de Bruxelles. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ulb:ulbeco:2013/57880>

Michon F & International Institute for Labour Studies. (1987). *Time and flexibility: Working time in the debate on flexibility*. Geneva.

Mingione, E., & Pugliese, E. (2018). *Il lavoro* (Nuova edizione, sesta ristampa). Carocci editore.

Ministero del lavoro. (2023). *Comunicazioni Obbligatorie, pubblicata la Nota relativa al III trimestre 2022 | Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*. <https://www.lavoro.gov.it/priorita/pagine/comunicazioni-obbligatorie-pubblicata-la-nota-relativa-al-iii-trimestre-2022>

Montefalcone, M. (2017). *Linee guida per lo sviluppo ed il rafforzamento dei Career Services*.

- Montgomery, A. J. (2018). *Psychosocial Job Dimensions and Distress/Well-Being: Issues and Challenges in Occupational Health Psychology*. Frontiers Media SA.
- Mori, A. (2019). Traiettorie di mercatizzazione e distribuzione dei rischi nell'esternalizzazione di servizi pubblici in Europa. *Stato e mercato*, 3/2019. <https://doi.org/10.1425/95910>
- Morlicchio, E. (2020). *Sociologia della povertà* (2a ed). il Mulino.
- Mozzana, C. (2011). La dimensione sociale delle capacità: Fattori di conversione, istituzioni e azione pubblica. *Rassegna italiana di sociologia*, 3, 399–416. <https://doi.org/10.1423/35258>
- Muntaner, C., Solar, O., Vanroelen, C., Martínez, J. M., Vergara, M., Santana, V., Castedo, A., Kim, I.-H., & Benach, J. (2010). UNEMPLOYMENT, INFORMAL WORK, PRECARIOUS EMPLOYMENT, CHILD LABOR, SLAVERY, AND HEALTH INEQUALITIES: PATHWAYS AND MECHANISMS. *International Journal of Health Services*, 40(2), 281–295. <https://doi.org/10.2190/HS.40.2.h>
- Murtagh, N., Lopes, P., & Lyons, E. (2011). Decision Making in Voluntary Career Change: An Other-Than-Rational Perspective. *The Career development quarterly*, 59, 249–263. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2011.tb00067.x>
- Mussagulova, A., Chng, S., Goh, Z. A. G., Tang, C. J., & Jayasekara, D. N. (2023). When is a career transition successful? A systematic literature review and outlook (1980–2022). *Frontiers in Psychology*, 14, 1141202. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1141202>
- Naticchioni, P., & Ricci, A. (2011). L'evoluzione dei rendimenti dell'istruzione e la qualità della domanda di lavoro nelle regioni italiane. *Economia & lavoro*, 1/2011. <https://doi.org/10.7384/70919>
- National Commission on Technology, Automation and Economic Progress. (1966). *Technology and the American Economy. Volume I*. Superintendent of Documents, U. <https://eric.ed.gov/?id=ED023803>
- National Institute Of Economic And Social Research, Advisory, C., & Department For Business, I. (2021). *WERS 2011; WERS6 Workplace Employee Relations Survey, 1980-Workplace Employee Relations Survey, 2011* (6th Edition) [dataset]. UK Data Service. <https://doi.org/10.5255/UKDA->

SN-7226-7

Navarro, V., & Muntaner, C. (2004). *Political and economic determinants of population health and well-being: Controversies and developments*. Amityville, N.Y. : Baywood Pub. Co., 2004.

<https://search.library.wisc.edu/catalog/9910016750202121>

Negrelli, S. (2013a). *Le trasformazioni del lavoro: Modelli e tendenze nel capitalismo globale* (1. ed). Laterza.

Negrelli, S. (2013b). *Sociologia del lavoro* (5. ed). GLF editori Laterza.

Nesti, G. (2005). *La Società dell'informazione in Europa: Attori, interessi e relazioni nel policy-making dell'UE*. Cleup, country:ITA, place:PADOVA.

Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative science quarterly*, 172–191.

Nussbaum, M. C. (2003). *Capacità personale e democrazia sociale*. Diabasis.

Nussbaum, M. C. (2012). Educare per il profitto o per la libertà? *il Mulino*, 1/2012.

<https://doi.org/10.1402/36336>

OCSE. (1994). *The OECD jobs study: Facts, analysis, strategies* : Organisation for economic co-operation and development.

O'Donnell, M. P. (2000). Health and productivity management: The concept, impact, and opportunity: commentary to Goetzel and Ozminkowski. *American Journal of Health Promotion*, 14(4), 215-. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-14.4.215>

OECD. (2001). *Measuring Productivity - OECD Manual: Measurement of Aggregate and Industry-level Productivity Growth*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264194519-en>

OECD. (2015). *Measuring and Assessing Job Quality: The OECD Job Quality Framework* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers 174; OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Vol. 174). <https://doi.org/10.1787/5jrp02kpw1mr-en>

OECD. (2023a). *Long-term unemployment rate* [dataset]. OECD. <https://doi.org/10.1787/76471ad5-en>

OECD. (2023b). *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*.

OECD. <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>

OECD. (2023c). *OECD Indicators of Employment Protection—OECD*.

<https://www.oecd.org/employment/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm>

OECD. (2023d). *Unemployment—Long-term unemployment rate—OECD Data*. theOECD.

<http://data.oecd.org/unemp/long-term-unemployment-rate.htm>

Ohno, T. (2010). *Lo spirito Toyota* (M. Revelli, A. c. Di; 6. rist). Einaudi.

Okay-Somerville, B., & Scholarios, D. (2017). Position, possession or process? Understanding objective and subjective employability during university-to-work transitions. *Studies in Higher Education (Dorchester-on-Thames)*, 42(7), 1275–1291.

<https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1091813>

Oliver, P. E. (1993). Formal Models of Collective Action. *Annual Review of Sociology*, 19, 271–300. JSTOR.

ONU. (2019, marzo 14). *Obiettivo 10: Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni*. ONU Italia. <https://unric.org/it/obiettivo-10-ridurre-lineguaglianza-allinterno-di-e-fra-le-nazioni/>

O'Reilly, J., Eichhorst, W., Gábos, A., Hadjivassiliou, K., Lain, D., Leschke, J., McGuinness, S., Kureková, L. M., Nazio, T., Ortlieb, R., Russell, H., & Villa, P. (2015). Five Characteristics of Youth Unemployment in Europe: Flexibility, Education, Migration, Family Legacies, and EU Policy. *SAGE Open*, 5(1), 215824401557496-. <https://doi.org/10.1177/2158244015574962>

Oriente Caputo, G. (2021a). *Analisi sociale del mercato del lavoro*. Il mulino.

Oriente Caputo, G. (2021b). *Analisi sociale del mercato del lavoro*. Il mulino.

Osterman, P. (2011). INSTITUTIONAL LABOR ECONOMICS, THE NEW PERSONNEL ECONOMICS, AND INTERNAL LABOR MARKETS: A RECONSIDERATION. *Industrial & Labor Relations Review*, 64(4), 637–653. <https://doi.org/10.1177/001979391106400401>

Ostrom, E. (1998). A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997. *American Political Science Review*, 92(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/2585925>

- Paba, S., Solinas, G., Bonacini, L., & Fareri, S. (2020). Robot, ICT e globalizzazione: Gli effetti sui sistemi locali del lavoro in Italia. *L'industria*, 1/2020. <https://doi.org/10.1430/97172>
- Pacelli, L., & Cavaletto, G. M. (2014). Flessibilità del lavoro e formazione dei lavoratori. Il caso italiano. *Polis*, 2, 251–286. <https://doi.org/10.1424/77398>
- Paci, M. (2005). *Nuovi lavori, nuovo welfare: Sicurezza e libertà nella società attiva / Massimo Paci*. Il mulino.
- Paci, M., & Lange, P. (1981). «Massimo Paci e Peter Lange discutono su» «I limiti sociali allo sviluppo». *Stato e mercato*, 1, 197-.
- Palumbo, A. (2013). La produttività è endogena? Il ruolo della domanda. *Economia & lavoro*, 3/2013. <https://doi.org/10.7384/75678>
- Pažek, K. (A c. Di). (2021). *Lean Manufacturing*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.92922>
- Peccei, A., Meadows, D. H., & Peccei, A. (1974). I limiti dello sviluppo: Rapporto del System Dynamics Group Massachusetts Institute of Technology (MIT) per il progetto del Club di Roma sui dilemmi dell'umanità / Donella H. Meadows ... \et al.! ; Prefazione di Aurelio Peccei. In *I limiti dello sviluppo: Rapporto del System Dynamics Group Massachusetts Institute of Technology (MIT) per il progetto del Club di Roma sui dilemmi dell'umanità*. Mondadori.
- Peña-Casas, R., Ghailani, D., Spasova, S., & Vanhercke, B. (2019). *In-work poverty in Europe: A study of national policies*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/31835>
- Pennucci, M. A. (s.d.). *Le strategie europee per l'occupazione dal Libro bianco di Delors al Consiglio Europeo di Cardiff*.
- Perry, M. K. (1989). Vertical integration: Determinants and effects. In R. Schmalensee & R. Willig (A c. Di), *Handbook of Industrial Organization* (1^a ed., Vol. 1, pp. 183–255). Elsevier. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:indchp:1-04>
- Perugini, M. (2016). Flessibilità del lavoro, occupazione, produttività. Un rapporto da rivalutare. *Fondazione Giangiacomo Feltrinelli*. <https://fondazionefeltrinelli.it/schede/flessibilita-del-lavoro->

occupazione-produttività-un-rapporto-da-rivalutare/

Petrella, R., & Petrella, R. (1995). I limiti della competitività / Gruppo di Lisbona ; a cura di Riccardo Petrella ; prefazione di Rossana Rossanda. In *I limiti della competitività*. Manifestolibri.

Petrini, F. (2012). La crisi energetica del 1973: Le multinazionali del petrolio e la fine dell'età dell'oro (nero). *Contemporanea*, 15(3), 445–471. JSTOR.

Petrongolo, B., & Pissarides, C. A. (2001). Looking into the Black Box: A Survey of the Matching Function. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 390–431. <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.390>

Petrongolo, B., & Pissarides, C. A. (2008). The Ins and Outs of European Unemployment. *The American Economic Review*, 98(2), 256–262. <https://doi.org/10.1257/aer.98.2.256>

Piazza, R., & Rizzari, S. (2020). Ripensare il nesso tra apprendimento all'università e apprendimento al lavoro per favorire l'occupazione giovanile. Una ricerca sulla formazione di mentori competenti nei percorsi di apprendistato. *EDUCATION SCIENCES AND SOCIETY*, 2, 296–323. <https://doi.org/10.3280/ess2-2020oa9480>

Piccioni, L. (2022). A cinquant'anni dalla Conferenza di Stoccolma e da I limiti dello sviluppo. *PASSATO E PRESENTE*, 116, 123–138. <https://doi.org/10.3280/PASS2022-116008>

Piccitto, G. (2019). Qualificazione o polarizzazione? Il mutamento della struttura occupazionale in Italia, 1992-2015. *Polis*, 1/2019. <https://doi.org/10.1424/92919>

Pini, P. (2001). *Convegno Tecnologia e società. 1: Tecnologia, produttività, sviluppo: (Roma, 11 - 12 dicembre 2000)*. Accademia nazionale dei Lincei.

Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1987). *Le due vie dello sviluppo industriale: Produzione di massa e produzione flessibile* / Michael J. Piore e Charles F. Sabel ; presentazione di Massimo Merlino e Luca Strambio de Castilla ; prefazione di Arnaldo Bagnasco. ISEDI.

Piróg, D. (2016). The impact of degree programme educational capital on the transition of graduates to the labour market. *Studies in Higher Education*, 41(1), 95–109.

<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914916>

Pissarides, C. A. (2011). Equilibrium in the Labor Market with Search Frictions. *American*

Economic Review, 101(4), 1092–1105. <https://doi.org/10.1257/aer.101.4.1092>

Polanyi, K. (2014). *La grande trasformazione: Le origini economiche e politiche della nostra epoca* (3. rist). Einaudi.

Pontarollo, E. (1981). L'industria dell'auto: Aspetti strutturali e dinamica congiunturale. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 89(4), 554–572. JSTOR.

Porcarelli, A. (2021). *Istituzioni di pedagogia sociale e dei servizi alla persona / Andrea Porcarelli*. Studium.

Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (First Free Press export edition). Free Press.

Provasi, G. (2019a). Dai Trenta gloriosi all'affermazione del neoliberalismo: Forme di integrazione e «grandi trasformazioni». *Stato e mercato*, 2, 175–212. <https://doi.org/10.1425/94676>

Provasi, G. (2019b). Dai Trenta gloriosi all'affermazione del neoliberalismo: Forme di integrazione e «grandi trasformazioni». (From the Glorious Thirty to the Rise of Neoliberalism: Forms of Integration and «Great Transformations.» With English summary.). *Stato e mercato*, 116, 175–212.

Raitano, M. (2021). *In-work poverty in Europe: Is the EU indicator still fit for purpose?* https://joint-research-centre.ec.europa.eu/events/work-poverty-europe-eu-indicator-still-fit-purpose-2021-11-23_en

Raitano, R., & Bavaro, M. (2023, settembre 14). *Is working enough to escape poverty? Evidence on low-paid workers in Italy – ECINEQ*. <http://www.ecineq.org/2023/09/14/is-working-enough-to-escape-poverty-evidence-on-low-paid-workers-in-italy/>

Regini, M. (2003). I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei. *Stato e mercato*, 1, 83–108. <https://doi.org/10.1425/8813>

Reich, R. B., & Reich, R. B. (1991). The work of nations: Preparing ourselves for 21st-century capitalism / Robert B. Reich. In *The work of nations: Preparing ourselves for 21st-century capitalism*. Knopf.

Resce, M. (2018). Produttività del lavoro in Italia e misure di sostegno nella contrattazione

- aziendale. *Economia & lavoro*, 3, 153–178. <https://doi.org/10.7384/92367>
- Revelli, M. (2001). *Oltre il Novecento: La politica, le ideologie e le insidie del lavoro*. Einaudi.
- Revelli, M., Ingraio, P., Rossanda, R., Mortellaro, I. D., & Karol, K. S. (1995). *Appuntamenti di fine secolo*. Manifestolibri.
- Reyneri, E. (2001). Modelli di occupazione e politiche del lavoro. *il Mulino*, 4/2001. <https://doi.org/10.1402/1095>
- Reyneri, E. (2003a). Flessibilità: Molti significati, alcune contraddizioni. *Sociologia del lavoro : 90*, 2, 2003, 21–26. <https://doi.org/10.3280/SL2003-09002>
- Reyneri, E. (2003b). Flessibilità: Molti significati, alcune contraddizioni. *Flessibilità : Molti Significati, Alcune Contraddizioni*, 21–26. <https://doi.org/10.3280/SL2003-09002>
- Reyneri, E. (2017). *Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro*. Il mulino.
- Reyneri, E., & Pintaldi, F. (2013). Proseguire gli studi conviene ancora? In *Scuola Democratica* (pp. 305–324). Il Mulino. <https://doi.org/10.12828/74708>
- Ritzer, G. (1998). *The McDonaldization thesis: Explorations and extensions*. SAGE Publications.
- Rodrik, D. (2015). *La globalizzazione intelligente*. Gius. Laterza & Figli Spa.
- Rodrik, D. (2016). Premature deindustrialization. *Journal of Economic Growth*, 21(1), 1–33. <https://doi.org/10.1007/s10887-015-9122-3>
- Romano, G. B., Emanuele Ciani, Marta de Philippis, Stefania. (2023, ottobre 23). Redditi da lavoro: La bassa occupazione aumenta la disparità | G. Bovini, E. Ciani, M. De Philippis e S. Romano. *Lavoce.info*. <https://lavoce.info/archives/102537/redditi-da-lavoro-la-bassa-occupazione-aumenta-la-disparita/>
- Romanò, S., Ghiselli, S., & Girotti, C. (2019a). Quanti laureati fanno il lavoro per cui hanno studiato? Un confronto tra le professioni attese e quelle effettivamente svolte. *Polis*, 3/2019. <https://doi.org/10.1424/95000>
- Romanò, S., Ghiselli, S., & Girotti, C. (2019b). Quanti laureati fanno il lavoro per cui hanno studiato? Un confronto tra le professioni attese e quelle effettivamente svolte. *Polis*, 3/2019.

<https://doi.org/10.1424/95000>

Romanò, S., Ghiselli, S., & Girotti, C. (2022). Rischio sovra-istruzione: Il ruolo delle esperienze professionalizzanti dei laureati. *Sociologia del lavoro*, 164, 231–255.

<https://doi.org/10.3280/SL2022-164012>

Roose, K. (2021, aprile 21). Welcome to the YOLO Economy. *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/2021/04/21/technology/welcome-to-the-yolo-economy.html>

Rosa, H. (2015). *Accelerazione e alienazione: Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*.

https://galileodiscovery.unipd.it/discovery/fulldisplay?docid=alma990024947170206046&context=L&vid=39UPD_INST:VU1&lang=it&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,accelerazione%20e%20alienazione%20per%20una%20teoria%20critica%20del%20tempo%20nella%20tarda%20modernita&offset=0

Rothwell, A., & Rothwell, F. (2017). Graduate Employability: A Critical Oversight. In M. Tomlinson & L. Holmes (A c. Di), *Graduate Employability in Context* (pp. 41–63). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-57168-7_2

Rullani, E. (2003). Lavoro e impresa: Dalla quantità alla qualità. *il Mulino*, 2/2003.

<https://doi.org/10.1402/8741>

Rusconi, G. (2022, aprile 20). “Great resignation”: Perché è un fenomeno in crescita e come rallentarla. *Il Sole 24 ORE*. <https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-perche-e-fenomeno-crescita-e-come-rallentarla-AEU3sfLB>

Russo, A., Valls-Figuera, R. G., Zammitti, A., & Magnano, P. (2023). Redefining ‘Careers’ and ‘Sustainable Careers’: A Qualitative Study with University Students. *Sustainability*, 15(24), Articolo 24. <https://doi.org/10.3390/su152416723>

Santamaria, G. (2023, settembre 30). Lavoro e...povertà, Redazione del Menabò | Menabò di Etica ed Economia. *Etica ed Economia*. <https://eticaeconomia.it/lavoro-epoverta/>

Santis, M. D., & De Santis, M. (2008). Il rapporto tra i giovani e il mercato del lavoro: La difficile

condizione nel Mezzogiorno. *Rivista economica del Mezzogiorno*, 3-4/2008.

<https://doi.org/10.1432/29139>

Sarchielli, G., & Fraccaroli, F. (2023). *Introduzione alla psicologia del lavoro* (3. ed). Il Mulino.

Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247–259. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>

Schmid, G. (2015). Sharing Risks of Labour Market Transitions: Towards a System of Employment Insurance. *British Journal of Industrial Relations*, 53(1), 70–93. <https://doi.org/10.1111/bjir.12041>

Schmitt, J., & Wadsworth, J. (2005). Is the OECD Jobs Strategy behind U.S. and British Employment and Unemployment Success in the 1990s? In D. Howell (A c. Di), *Fighting Unemployment* (1^a ed., pp. 156–196). Oxford University Press New York.

<https://doi.org/10.1093/0195165845.003.0005>

Schmitt, N., Oswald, F. L., Friede, A., Imus, A., & Merritt, S. (2008). Perceived fit with an academic environment: Attitudinal and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 317–335. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.007>

Seghezzi, F. (2014). *L'uomo fordista tra economia e società. Una rilettura eretica di Gramsci*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22476.00645>

Seghezzi, F. (2017). *La nuova grande trasformazione: Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale / di Francesco Seghezzi ; con prefazione di Dario Di Vico*. Adapt university press.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A Social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237. <https://doi.org/10.2307/3069452>

Semenza, R. (2022). *Manuale di sociologia del lavoro* (3. ed). UTET università.

Sen, A. (1985). *Commodities and capabilities / Amartya Sen*. North-Holland.

Sen, A. (1999). *Development as freedom / Amartya Sen*. A. Knopf.

Sen, A. (2005). Human Rights and Capabilities. *Journal of Human Development (Basingstoke, England)*, 6(2), 151–166. <https://doi.org/10.1080/14649880500120491>

- Settis, B. (2016). La grande fabbrica fordista. Culture politiche e scienze sociali alla prova del neocapitalismo. *Cahiers d'études italiennes*, 22, 189–202. <https://doi.org/10.4000/cei.2965>
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128–153. <https://doi.org/10.1002/job.2046>
- Sicherman, N., & Galor, O. (1990). A Theory of Career Mobility. *Journal of Political Economy*, 98(1), 169–192. JSTOR.
- Simmons, H. (1973). 13. System dynamics and technocracy. *Futures*, 5(2), 212–228. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(73\)90084-0](https://doi.org/10.1016/0016-3287(73)90084-0)
- Simoni, C. (2002). *Approccio strategico alla produzione: Oltre la produzione snella*. Firenze University Press.
- Snower, D. J. (1996). The low-skill, bad-job trap. In *Acquiring Skills* (pp. 109–124). <https://doi.org/10.1017/CBO9780511582332.007>
- Soares, J., do Céu Taveira, M., de Oliveira, M. C., Oliveira, Í. M., & Melo-Silva, L. L. (2021). Factors influencing adaptation from university to employment in Portugal and Brazil. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 21(3), 507–529. <https://doi.org/10.1007/s10775-020-09450-3>
- Solow, R. M., & Fazioli, R. (1994). *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*. Il Mulino.
- Somers, M. A., Cabus, S. J., Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2019). Horizontal mismatch between employment and field of education: Evidence from a systematic literature review. *Journal of Economic Surveys*, 33(2), 567–603. <https://doi.org/10.1111/joes.12271>
- Soresi, S., Nota, L., Ginevra, M. C., Santilli, S., & Maggio, I. D. (2019). *Per uno sviluppo sostenibile, dignitoso ed inclusivo per tutti: Una Carta-Memorandum dell'Orientamento e del Career counseling*. Cleup.
- Staines, G. L., & Quinn, R. P. (1979). American workers evaluate the quality of their jobs. *Monthly Labor Review*, 102(1), 3–12.

- Standing, G. (1997). Globalization, Labour Flexibility and Insecurity: The Era of Market Regulation. *European Journal of Industrial Relations*, 3(1), 7–37.
<https://doi.org/10.1177/095968019731002>
- Stiglitz, J. E. (1975). The Theory of «Screening,» Education, and the Distribution of Income. *The American Economic Review*, 65(3), 283–300.
- Stiglitz, J. E., Fitoussi, J.-P., & Durand, M. (2018). *Beyond GDP: Measuring What Counts for Economic and Social Performance*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264307292-en>
- Super, D. E., Sverko, B., & Super, C. M. (1995). *Life roles, values, and careers: International findings of the work importance study / edited by Donald E. Super and Branimir Sverko ; with the assistance from Charles M. Super*. Jossey-Bass.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Tapia, M., Ibsen, C. L., & Kochan, T. A. (2015). Mapping the frontier of theory in industrial relations: The contested role of worker representation. *Socio-Economic Review*, 13(1), 157–184.
<https://doi.org/10.1093/ser/mwu036>
- Taylor, F. W., & De Masi, D. (2004). *L'organizzazione scientifica del lavoro / Il cronometro e le rose: Lavoro e società industriale nell'opera di Taylor / di Domenico De Masi*. Etas.
- Taylor, F. W., Morganti, P., Belli, M., & Taylor, F. W. (s.d.). Principi di organizzazione scientifica del lavoro / Frederick Winslow Taylor. In *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*. F. Angeli.
- Teichler, U. (A c. Di). (2007). *Careers of university graduates: Views and experiences in comparative perspectives*. Springer.
- Terraneo, M. (2010). Istruzione e lavoro: La condizione dei neolaureati italiani. *Stato e mercato*, 3/2010. <https://doi.org/10.1425/33149>
- Terssac, G. de, & Maggi, B. (1999). *Come cambia il lavoro: Efficacia, autonomia, valorizzazione*

delle competenze. Etas libri.

Terzaroli, C. (2019). Career Services as an institutional approach to employability. *Form@re - Open Journal per la formazione in rete*, 161-177 Pages. <https://doi.org/10.13128/FORMARE-25243>

The Battelle Institute. (1965). The Battelle Institute, Geneva. *Nature*, 205(4968), 238–238. <https://doi.org/10.1038/205238a0>

Thelen, K. A. (1991). Tensions in the Dual System. In *Union of Parts* (pp. 84–104). Cornell University Press; JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctv1nhj1n.8>

Thijssen, J. G. L., Van Der Heijden, B. I. J. M., & Rocco, T. S. (2008). Toward the Employability—Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165–183. <https://doi.org/10.1177/1534484308314955>

Thurow, L. C. (1982). *Alle origini dell'ineguaglianza: I meccanismi della distribuzione del reddito nell'economia statunitense / Lester C. Thurow ; a cura di Alessandra Del Boca*. Vita e pensiero.

Tomlinson, M. (2012). Graduate employability: A review of conceptual and empirical themes. *Higher Education Policy*, 25(4), 407–431. <https://doi.org/10.1057/hep.2011.26>

Totaro, F. (2010). *Bruno Trentin. Lavoro, libertà, conoscenza*. Firenze University Press.

Trentin, B. (1994). *Lavoro e libertà nell'Italia che cambia*. Donzelli.

Trentin, B., Ariemma, I., & Trentin, B. (2009). Il futuro del sindacato dei diritti: Scritti e testimonianze in onore di Bruno Trentin: Con la lectio doctoralis tenuta all'Università Ca' Foscari di Venezia il 13 dicembre 2002 / a cura di Iginio Ariemma. In *Il futuro del sindacato dei diritti: Scritti e testimonianze in onore di Bruno Trentin: Con la lectio doctoralis tenuta all'Università Ca' Foscari di Venezia il 13 dicembre 2002*. Ediesse.

Trentin, B., Ariemma, I., & Trentin, B. (2014). La città del lavoro: Sinistra e crisi del fordismo / Bruno Trentin ; a cura di Iginio Ariemma. In *La città del lavoro: Sinistra e crisi del fordismo*. Firenze University Press.

Tridico, P. (2009). Flessibilità e istituzioni nel mercato del lavoro: Dagli economisti classici agli

- istituzionalisti. *Economia & lavoro*, 1, 113–0. <https://doi.org/10.7384/70823>
- Trigilia, C. (1986). *Grandi partiti e piccole imprese: Comunisti e democristiani nelle regioni a economia diffusa*. Il Mulino.
- Triventi, M. (2014). Le disuguaglianze di istruzione secondo l'origine sociale. Una rassegna della letteratura sul caso italiano. *Scuola democratica*, 2/2014. <https://doi.org/10.12828/77420>
- Tronti, L. (2023). La questione salariale italiana: Caratteri di lungo periodo e prospettive di risoluzione. *SINAPPSI*, 13(2), 59–73. https://doi.org/10.53223/Sinappsi_2023-02-3
- Tufo, M. (2020). I working poor in Italia. *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 1, 185–214. <https://doi.org/10.3241/96320>
- UN Data Commons for SDG'S. (2023). *SDG Indicators—SDG Indicators*. <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>
- Unesco, I. for S. (2017, marzo 16). *International Standard Classification of Education (ISCED)*. <https://uis.unesco.org/en/topic/international-standard-classification-education-isced>
- Vaciago, G. (1985). Dimensione Di Impresa, Struttura Di Mercato E Innovazione a Proposito Di Un Recente Studio. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 93(3/4), 609–618.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29–51. <https://doi.org/10.1080/13594320344000237>
- Van Der Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- van der Klink, J. J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., Brouwer, S., & van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71–79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>
- van Dijk, M. P. (1995). Flexible Specialisation, the New Competition and Industrial Districts. *Small*

Business Economics, 7(1), 15–27.

Van Parijs, Philippe. (2018). Il reddito di base: Un'utopia indispensabile. *il Mulino*, 1, 173–179.

<https://doi.org/10.1402/89236>

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592–605.

<https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110>

Varaldo, R., & Marbach, G. (1995). The changing consumer in Italy. *International Journal of Research in Marketing*, 12(5), 467–483. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00015-1](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00015-1)

Villa, P. (1983). Il Dibattito Sulla Segmentazione Del Mercato Del Lavoro: Una Ipotesi Interpretativa. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 91(1), 90–130.

Visser, J. (A c. Di). (2021). *Trade Unions in the Balance OIL/ACTRAV*. Edizione italiana a cura dell'Ufficio OIL per l'Italiae San Marino. ISBN:978-92-2-033712-7

Weiten, W., Dunn, D., & Hammer, E. Y. (2018). *Psychology applied to modern life: Adjustment in the 21st century* (Twelfth edition). Cengage Learning.

WHO. (2008). *Closing the gap in a generation: Health equity through action on the social determinants of health - Final report of the commission on social determinants of health*.

<https://www.who.int/publications-detail-redirect/WHO-IER-CSDH-08.1>

Wilensky, H. L. (1961). Orderly Careers and Social Participation: The Impact of Work History on Social Integration in the Middle Mass. *American Sociological Review*, 26(4), 521–539.

<https://doi.org/10.2307/2090251>

Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., Bellomi, A., Deaglio, M., & Womack, J. P. (1991). *La macchina che ha cambiato il mondo* / James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos ; prefazione di Giovanni Agnelli ; introduzione all'edizione italiana di Mario Deaglio ; traduzione di Antonio Bellomi. In *La macchina che ha cambiato il mondo*. Rizzoli.

World Economic forum. (2016). *World Economic Forum*. World Economic Forum.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-2016/>

World Inequality Report. (2022). *The World Inequality Report 2022 presents the most up-to-date & complete data on inequality worldwide*: <https://wir2022.wid.world/>

Zago, G. (2002). *Il lavoro nell'educazione moderna e contemporanea: Teorie pedagogiche ed esperienze formative*. CLEUP.

Zamponi, A. P. e M. (2014). *Le parole dello sviluppo. Metodi e politiche della cooperazione internazionale*. Società editrice il Mulino, Spa. <https://doi.org/10.978.8829/007356>

Zappalà, L. (2005). *Tra diritto ed economia: Obiettivi e tecniche della regolazione sociale dei contratti di lavoro a termine*.