

Il mercato del lavoro nella triplice transizione (ecologica, digitale, demografica)

Le politiche pubbliche e il ruolo delle Agenzie per il Lavoro¹

di Franco Bassanini

Dai dati raccolti e dalle analisi sviluppate nelle tre parti di questa ricerca², emerge con grande evidenza che l’impatto sul mercato del lavoro della doppia transizione, ecologica e digitale, già molto consistente, lo sarà ancor di più in un futuro prossimo. Uno degli effetti più importanti della doppia transizione è infatti il rilevante mismatch tra domanda e offerta di lavoro, pressoché in tutti i settori economici, in tutte le aree territoriali e per tutti i profili professionali, anche se in misura non uniforme all’interno delle diverse ripartizioni. E’ appena il caso di sottolineare che ovviamente, le transizioni non sono l’unica causa del mismatch ma si *aggiungono* ad altre cause, preesistenti e persistenti, che contribuiscono alle difficoltà sperimentate dalle imprese a trovare un’offerta di lavoro coerente con la domanda da esse espresse (a partire dalla elevata temporaneità di alcune posizioni richieste e da retribuzioni in alcuni casi non appetibili).

Questo mismatch è aggravato dal declino demografico, un fenomeno persistente che si associa alle altre due transizioni e che ha portato la letteratura scientifica e il dibattito in argomento a coniare il nuovo termine di “tripla transizione”. Come si è documentato nelle pagine precedenti, il declino demografico, oltre a comportare rilevanti problemi di sostenibilità e di riorganizzazione del sistema di welfare derivanti dall’invecchiamento della popolazione, incide in misura importante sulla

¹ È il testo del capitolo conclusivo di: ASTRID, *Il mercato del lavoro nella triplice transizione. Le politiche pubbliche e il ruolo delle Agenzie per il lavoro e di Forma.Temp*, a cura di F. BASSANINI, D. CARRIERI, G. CICCARONE e A. PERRUCCI, ed. Il Mulino, Bologna 2025 (in corso di stampa).

² Questo riferimento, così come i successivi, è alla ricerca di Astrid su *Le trasformazioni del mercato del lavoro tra rivoluzione digitale, transizione ecologica e crisi demografica. Il ruolo delle Agenzie per il Lavoro e dell’Ente bilaterale Forma.Temp*, coordinata da F. BASSANINI, D. CARRIERI, G. CICCARONE e A. PERRUCCI, Roma 2023-2025. Il rapporto di ricerca è pubblicato nel libro di cui alla nota precedente.

disponibilità di risorse umane, soprattutto su quelle più giovani, potenzialmente più qualificate o più facilmente riqualificabili. Esso può essere rallentato da idonee politiche pubbliche, ma non arrestato, almeno nel breve-medio termine. Per questo motivo, il percorso da seguire per mitigarne l'impatto e adattarsi ai suoi effetti va considerato come una terza transizione, alla stregua di quella ecologica e di quella digitale.

Vanno quindi studiate – come nella nostra ricerca si è cominciato a fare – le interazioni fra le tre transizioni, in relazione all'impatto sul mercato del lavoro e alle loro conseguenze distributive (che producono vincitori e vinti tra lavoratori, settori e regioni). Si tratta di interazioni molto complesse, composte di cicli di feedback positivi e negativi che generano impatti significativi, oltre che sul mercato del lavoro, anche sulla finanza pubblica, sullo sviluppo economico e sulla competitività del paese, sulla sua coesione sociale, sulla sostenibilità fiscale del suo sistema di protezione sociale.

Ulteriori fattori di aggravamento sono costituiti dalla crescente emigrazione di forza lavoro, spesso qualificata, verso paesi stranieri, e dalla necessità urgente di una importante riconversione della nostra industria, e più in generale della nostra economia, imposta dal mutamento degli equilibri geopolitici e dalla conseguente necessità di ripensare il sistema economico anche in termini di sicurezza nazionale o almeno europea (*reshoring* o *friendshoring* di molte produzioni).

È del tutto evidente, dunque, che il mismatch tra domanda e offerta di lavoro è divenuto, o sta divenendo, uno dei problemi cruciali che il paese deve affrontare: se non è già oggi avvertito come una vera e propria emergenza nazionale, tutto fa pensare che lo sarà molto presto. Esso rappresenta infatti il primo ostacolo sulla strada della crescita e della competitività della nostra economia, alla pari con la sicurezza dell'approvvigionamento di materie prime strategiche, e con gli investimenti in tecnologia, ricerca e innovazione (e con la mobilitazione dei necessari capitali). Generato, o quantomeno fortemente influenzato, dalle tre transizioni, questo mismatch rappresenta nel contempo anche il maggior ostacolo nel percorso da compiere per affrontarle e venirne a capo.

* * *

Pare dunque incontestabile la necessità di politiche pubbliche capaci di ridurre e tendenzialmente azzerare il mismatch tra domanda e offerta di lavoro; di politiche pubbliche – beninteso – ben più importanti ed efficaci di quelle oggi in atto in Italia. La crescente gravità del problema e la sua grande incidenza sul futuro del nostro paese fanno ritenere che la consapevolezza della necessità di queste politiche

pubbliche si diffonderà rapidamente, travolgendo le resistenze o le inerzie che le hanno finora ostacolate.

È peraltro fenomeno ricorrente, in Italia ma non solo (basta pensare al caso, in Europa, di Next Generation EU), quello di politiche pubbliche che, pur evidentemente necessarie, stentano ad essere varate e implementate per molti anni, finché non vengono improvvisamente imposte dalla necessità di fronteggiare una crisi tanto grave da assumere i connotati di una vera e propria emergenza. Solo allora, le politiche pubbliche necessarie diventano una priorità e le inerzie, le diffidenze e le resistenze vengono superate.

È importante anche che si tratti di politiche pubbliche che abbiano possibilità di successo; dunque, che non perseguano obiettivi chiaramente irrealizzabili. Nel nostro caso, tre fattori rendono buone le prospettive di successo di queste politiche di contrasto al mismatch tra domanda e offerta di lavoro, se ben congegnate, efficacemente implementate e interrelate fra loro in modo da utilizzarne al massimo le possibili sinergie. Di più: rendono buone queste prospettive di successo già nel breve-medio periodo (quando gli effetti di politiche di più lungo periodo, come quelle di sostegno alla natalità, non produrrebbero comunque ancora un impatto sull'offerta di lavoro). I tre fattori sono i seguenti:

- a) in Italia il tasso di occupazione (soprattutto femminile) è ancora significativamente inferiore alla media europea;
- b) è ancora molto ampia nel mondo la disponibilità di potenziali flussi migratori verso il continente europeo (Italia compresa, anche se non preferita);
- c) il ritardo registrato dal nostro Paese nella trasformazione digitale dell'economia e delle pubbliche amministrazioni, se da una parte contribuirà ad incrementare il potenziale mismatch futuro, dall'altra metterà a disposizione consistenti risorse umane riqualificabili per fronteggiare la domanda di lavoro aggregata.

* * *

Nelle tre parti della ricerca sono state ipotizzate e analizzate diverse proposte di politiche pubbliche utili, se non necessarie, per fronteggiare ciascuna delle tre transizioni. Ma la forte interrelazione di loro fa sì che anche le politiche necessarie per fronteggiarle siano in buona parte comuni; anche quando sono specificamente focalizzate su una delle transizioni, finiscono comunque per avere importanti effetti di spillover anche sulle altre.

Rinviando per i dettagli a quanto scritto, per l'appunto, nelle parti precedenti di questa ricerca, ricordiamo qui in sintesi che si tratta in primo luogo di politiche attive e passive del lavoro, intese innanzitutto a migliorare l'efficienza del matching tra domanda e offerta di lavoro. Le politiche attive e passive dovranno essere improntate ad una ottica di analisi e di intervento *multi-tasking* e dovranno essere concepite e interrelate fra loro in modo da utilizzarne al massimo le possibili sinergie. E dovranno avere una notevole flessibilità in modo da adattarsi alle diverse peculiarità che i processi di transizione presentano, a seconda dei settori, dei profili professionali, delle aree territoriali.

In linea di principio, queste politiche dovrebbero essere diverse a seconda dello scenario che si riterrà più probabile, come prodotto finale dell'impatto della triplice transizione sul mercato del lavoro: quello di una riduzione complessiva dell'occupazione, ovvero quello di una riconversione produttiva comportante, più che una riduzione dell'occupazione, forti dinamiche di riallocazione fra professioni, mansioni, settori, territori.

È tuttavia probabile che nei fatti si avrà un mix tra i due scenari. Riteniamo dunque che, dal lato delle politiche attive del lavoro, occorreranno sia politiche capaci di sostenere la riallocazione delle risorse umane, sia politiche che promuovano l'aumento della base occupazionale; dal lato delle politiche passive, occorreranno invece sia politiche di lunga durata che diano supporto economico a chi sarà espulso dai modificati processi produttivi, sia adeguati ammortizzatori sociali per i lavoratori interessati dai processi di transizione.

Quanto alle politiche attive, sotto il primo dei profili accennati (riallocazione delle risorse umane), l'emergere di numerosi nuovi "mestieri", solo alcuni al momento individuabili con esattezza, e gli effetti diversificati che le transizioni avranno sui profili professionali, a seconda del livello di qualificazione dei lavoratori (e dei manager) impongono di mettere in essere sia strumenti e interventi di formazione adeguata per quanti devono ancora entrare nel mercato del lavoro, sia strumenti e interventi di *reskilling*, *retraining* e *upskilling*, oltre che di *lifelong learning* della forza lavoro occupata, al fine di aggiornare costantemente le competenze e ridurre il rischio di obsolescenza professionale. È raccomandabile che si tratti di strumenti flessibili (dunque in grado di adattarsi alle mutate e mutabili esigenze delle imprese derivanti dalla triplice transizione), diversificati (a seconda dei vari settori dell'economia, dei profili professionali e delle categorie di lavoratori, compresi gli occupati "sconfitti" dalle transizioni) e improntati ad un approccio modulare, partendo dal riconoscimento delle competenze acquisite e legandole

all'orientamento nelle scelte di carriera e a previsioni scientificamente rigorose sulla evoluzione futura del mercato del lavoro.

In connessione, dovranno essere ripensati e incrementati gli incentivi per le imprese che attuano o promuovono programmi di riqualificazione e aggiornamento professionale, specialmente nei settori più colpiti dal mismatch, come l'edilizia e l'energia, e più in generale gli incentivi per le attività di formazione professionale orientate al *reskilling* e all' *upskilling* quando collegate a favorire la domanda di professionalità richieste dalla trasformazione digitale o dalla transizione ecologica. A questi fini dovrà essere anche opportunamente sostenuta e incentivata la collaborazione tra imprese, istituzioni educative e governi, anche espandendo e migliorando le modalità esistenti, con riferimento ad esempio ai corsi di laurea magistrale e ai dottorati di ricerca di tipo "industriale".

Sotto il secondo profilo (aumento della base occupazionale o, almeno, contrasto al suo decremento), occorreranno politiche attive di promozione dell'occupazione soprattutto femminile (in primo luogo, servizi e misure, anche fiscali, di supporto alle cure familiari), di disincentivazione dell'emigrazione di forza lavoro (in specie di giovani e di personale qualificato) verso l'estero, di incentivazione alla immigrazione e alla integrazione di risorse umane qualificate o qualificabili, di attivazione di forme di *active ageing* e d'incentivazione all'occupazione di pensionati (in attività compatibili con le loro condizioni di anzianità e non sostitutive di occupazione giovanile).

Sotto entrambi i profili, dovranno essere promosse o opportunamente incentivate tutte le iniziative, pubbliche e private, atte a intermediare domanda ed offerta di lavoro in modo innovativo e comunque attivo, dunque con capacità di interpretare e prevedere l'evoluzione futura del mercato del lavoro, di orientare la domanda e le aspettative dei lavoratori e di concorrere alle attività di *reskilling* e *upskilling* necessarie. Non è infatti plausibile ritenere che sia possibile affrontare con successo le modifiche attese delle competenze richieste e uno spostamento rilevante di persone e risorse tra settori, imprese e professioni in assenza di nuove strutture di collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati in grado di accompagnare questi flussi con formazione e ammortizzatori adeguati.

Occorrerà anche, più in generale, diffondere, tra i decisori politici ma anche tra nei mass media e nell'opinione pubblica, la comprensione delle nuove regole dell' "economia delle transizioni": un'economia in rapida e continua trasformazione, nella quale dominante è l'esigenza di flessibilità; nella quale, dunque, più che la stabilità del singolo posto di lavoro e la permanenza in un'azienda contano la

stabilità dell'occupazione e dunque la continuità occupazionale; e nella quale la stessa tradizionale attività di somministrazione assume una valenza nuova e una importanza cruciale.

* * *

Per quanto concerne le politiche passive del lavoro, servono misure di sostegno al reddito dei lavoratori nelle fasi di riallocazione da un'occupazione a un'altra, ma anche di integrazione salariale per chi subirà le conseguenze di salari orari sempre più limitati (soprattutto in assenza di adeguata capacità della contrattazione o della legge di stabilire salari minimi adeguati) e di orari e tempi di lavoro ridotti. Naturalmente, questo porta ad interrogarsi anche sui modi con cui compensare i lavoratori con competenze obsolescenti o che rischiano la perdita del lavoro svolto in attività tradizionali, in un contesto che, come è emerso dalla nostra ricerca, contiene più elementi di insicurezza sociale trasversale rispetto ad altri paesi ad economia matura.

In correlazione con le politiche di *active aging*, servono anche regole pensionistiche innovative che consentano il pensionamento “parziale” di chi accompagna un lavoro a orario ridotto adatto alla condizione di anzianità con parte della pensione (si pensi per esempio alla possibilità di destinare preferibilmente ad anziani le attività di guardia sala nei musei, liberando forza lavoro giovanile per i nuovi mestieri).

* * *

Occorreranno poi adeguate politiche di contesto e di supporto, che investiranno molti settori dell'intervento pubblico.

Rinviando per il dettaglio anche in tal caso alle pagine precedenti, ricordiamo che tra esse vanno annoverate in primo luogo politiche educative intese ad adeguare il sistema dell'istruzione alle esigenze della triplice transizione (dall'orientamento scolastico ai programmi di insegnamento dell'istruzione superiore, ma anche della scuola dell'obbligo, dall'alternanza tra scuola e lavoro all'incentivazione della cooperazione fra università e imprese). Occorre, in altri termini, adeguare l'offerta di *education* (sia istruzione che formazione) alle mutate e mutabili esigenze delle imprese derivanti dalla trasformazione ecologica e da quella digitale e da ultimo, dall'applicazione dell'intelligenza artificiale, in particolare quella generativa. Servirà dunque:

- a) ripensare i programmi della scuola dell'obbligo in relazione all'esigenza di attrezzare le nuove generazioni a vivere e lavorare in un mondo trasformato dalla triplice transizione;

- b) potenziare le misure di contrasto all'abbandono scolastico e le misure di sostegno all'accesso ai livelli superiori di istruzione;
- c) orientare al fabbisogno di skill della tripla transizione i programmi di orientamento scolastico;
- d) ridefinire i programmi di insegnamento delle scuole secondarie e degli ITS in reazione al fabbisogno di skill della tripla transizione;
- e) ridefinire e rilanciare l'alternanza tra scuola e lavoro;
- f) incentivare l'accesso agli studi universitari, in specie a quelli utili a far fronte al fabbisogno di competenze STEM e di competenze manageriali e trasversali;
- g) ridefinire programmi e metodi di insegnamento delle Università in relazione alle esigenze della tripla transizione;
- h) promuovere ulteriormente la cooperazione fra imprese e università o istituti di ricerca.

In generale, occorrerà costruire un sistema strutturato di connessioni e di flussi anzitutto informativi fra sistema scolastico e sistema delle imprese che orienti i comportamenti e le scelte nelle direzioni richieste dalle transizioni. E occorrerà porre maggiore attenzione a percorsi formativi orientati alle competenze STEM, soprattutto a favore delle donne, e alle competenze trasversali e digitali, un aumento dei titoli di studio e della formazione verso le qualifiche più elevate, mantenendo costanti le qualifiche medie, e una maggiore consapevolezza degli andamenti futuri del mercato del lavoro al momento delle scelte di studio e formazione.

Sarà comunque essenziale investire di più nell'istruzione e nella formazione, con investimenti focalizzati sulla sostenibilità e sull'innovazione tecnologica. Come è noto, il PNRR destina oltre 6 miliardi di euro alla formazione e all'aggiornamento delle competenze, con un'attenzione particolare alle competenze digitali e green, e al rafforzamento della collaborazione tra il mondo accademico, le imprese e le istituzioni. La sua attuazione rappresenta un'opportunità cruciale per iniziare ad allineare la forza lavoro italiana alle esigenze del mercato del lavoro futuro. Ma è evidente che occorre anche cominciare ad affrontare il problema del proseguimento di questa azione negli anni successivi alla scadenza del PNRR, nei quali sarà più difficile reperire le necessarie risorse finanziarie. A meno che, di fronte alle sfide della competizione tecnologica globale e del riscaldamento globale, non si apra la prospettiva, per ora improbabile, del finanziamento mediante debito pubblico europeo, sul modello del Recovery and Resilience Facility istituito da Next Generation EU.

Serviranno poi:

- a) politiche migratorie intese a favorire l’immigrazione, l’integrazione e la formazione di forza lavoro qualificata o qualificabile proveniente dall’estero e incentivi per l’attrazione di elevate professionalità e per contrastare la loro emigrazione verso l’estero. Nel caso delle politiche migratorie, le difficoltà sono – come è noto – essenzialmente politiche, ma la pressione del mondo produttivo penalizzato dalla carenza di risorse umane occupabili potrebbe spingere a superarle (*wishful thinking?*); per quanto riguarda il deflusso di lavoratori altamente qualificati verso l’estero, alla ricerca di migliori impieghi e maggiori salari, le cause stanno invece: i) nel fatto che il premio salariale (*wage premium*) garantito dall’istruzione è in Italia più basso che in altri Paesi europei, soprattutto per quanto riguarda l’istruzione tecnica ad alta qualificazione, e ii) negli ostacoli regolatori e burocratici che penalizzano le start up e le iniziative innovative: al fine di elevare il premio salariale le politiche pubbliche possono far poco, salvo misure di defiscalizzazione o decontribuzione mirate, ma potrebbero invece far molto per creare un ambiente regolatorio e amministrativo più favorevole all’innovazione;
- b) politiche fiscali e industriali intese a promuovere e sostenere la riconversione del sistema produttivo;
- c) politiche per la promozione dell’adeguamento del sistema delle infrastrutture alle esigenze della triplice transizione (si pensi alle infrastrutture di telecomunicazione e ai data center per la transizione digitale, alle infrastrutture di trasporto e distribuzione dell’energia per la transizione ambientale, alle infrastrutture sociali per far fronte all’invecchiamento della popolazione);
- d) politiche per la promozione della mobilità sostenibile e per l’incentivo dell’edilizia residenziale e delle locazioni a canoni moderati, al fine di agevolare lo spostamento dei lavoratori verso i territori, i settori e le imprese che stanno investendo più intensamente nella transizione verde e nella transizione digitale, dove la domanda di manodopera qualificata sarà di conseguenza più elevata;
- e) politiche della regolazione, che da una parte eliminino ostacoli burocratici e vincoli non giustificati per gli investimenti e le attività connesse alla transizione ecologica e a quella digitale e, dall’altra parte, soprattutto nel caso delle piattaforme digitali e dell’intelligenza artificiale, provvedano a chiarire le responsabilità (di produttori e utilizzatori, come nell’AI Act europeo), a mitigare i rischi e a garantire i diritti dei lavoratori e dei cittadini, contribuendo a creare le condizioni per uno sviluppo dei processi di transizione che ne sfrutti al massimo le opportunità, ma ne riduca gli impatti negativi. Nell’attività di regolazione occorre, come è sempre buona

norma, garantire certezza e stabilità delle regole, semplificare le procedure di controllo e di compliance, evitare la *overregulation*, tanto per quanto concerne in generale le iniziative e le attività economiche connesse alla transizione ecologica e alla transizione digitale, quanto per ciò che concerne specificamente il mercato del lavoro.

Lo scenario sopra descritto richiede un forte grado di impegno e di promozione ad opera degli attori che vogliono fare da guida a questo cambiamento. Accanto al ruolo rafforzato e responsabilizzato delle Agenzie per il Lavoro non vi è dubbio che tale scenario diventerà più plausibile se vedrà anche un maggiore protagonismo delle parti sociali: non solo in chiave regolativo o come pezzo importante della cabina di regia ma anche sotto il profilo di una maggiore capacità operativa all'interno del mercato del lavoro

* * *

Nella definizione e nella attuazione di queste politiche pubbliche possono avere un ruolo significativo le Agenzie per il Lavoro e lo stesso loro Ente bilaterale FormaTemp. In alcuni casi, questo ruolo può essere rilevante, se non decisivo. Le Agenzie e FormaTemp dispongono infatti di un importante patrimonio di dati, conoscenze ed esperienze acquisite sul campo: una risorsa, un valore aggiunto, difficilmente sostituibile. Hanno anche importanti relazioni con il mondo delle imprese, in ispecie quelle più innovative, e con gli enti di formazione. Vivono nella loro attività quotidiana i problemi del mismatch tra domanda e offerta di lavoro. Sono perciò in grado di offrire risposte a questi problemi (o di contribuire ad offrirne) anche al di là del loro ruolo tradizionale di somministrazione, che già da tempo, per altro, va ben oltre la mera intermediazione passiva tra domanda e offerta di lavoro.

Nelle tre parti della ricerca sono prospettate diverse indicazioni al riguardo, che possiamo ora integrare, pur senza pretesa di esaustività.

Il contributo delle Agenzie per il Lavoro e del loro ente bilaterale FormaTemp può essere rilevante tanto nella definizione quanto nell'attuazione delle politiche attive del lavoro, oltre che nella costruzione della sinergia tra politiche passive e di protezione sociale, da un lato, e politiche attive disegnate in relazione alle esigenze della tripla transizione, dall'altro.

Nella definizione delle politiche attive le Agenzie per il Lavoro sono (e devono essere riconosciute come) un interlocutore naturale dei decisori politici, che possono avvalersi delle loro competenze tecniche e delle loro esperienze in materia di matching tra domanda e offerta di lavoro per leggere le dinamiche in fieri del

mercato del lavoro. E anche, più in generale, per comprendere le nuove regole dell' "economia delle transizioni": un'economia in rapida e continua trasformazione, nella quale - come già abbiamo notato - dominante è l'esigenza di flessibilità; e nella quale la stessa tradizionale attività di somministrazione assume una valenza nuova e una importanza cruciale.

Abbiamo già più volte osservato, d'altronde, che – essendo i diversi lavori impattati dalle tre transizioni con intensità e tempi diversi – bisogna immaginare misure articolate a seconda delle diverse situazioni che si presenteranno; che dunque flessibilità e specializzazione saranno pertanto due dimensioni essenziali delle politiche pubbliche. In questo contesto, le Agenzie, grazie al patrimonio di esperienze e conoscenze accumulate nel corso del tempo, ed al contatto diretto sia con le imprese che con i lavoratori, possono offrire un contributo significativo alla definizione di misure che siano "ritagliate" (*taylored*) sulle specifiche situazioni osservate, anche tenendo conto della classe dimensionale delle imprese.

È appena il caso di ricordare, in materia, l'eccellente rapporto recentemente prodotto da Assolavoro (2024), che contiene un'analisi esauriente dei problemi e delle possibili misure per una "buona formazione": un insieme di dati e di proposte che meritano l'attenzione dei decisori politici ai fini della definizione di una politica della formazione adeguata alle esigenze della triplice transizione.

* * *

Le Agenzie per il Lavoro possono e devono concorrere anche alla attuazione delle politiche attive del lavoro, non solo come intermediari tra domanda e offerta, ma con una molteplicità di altri possibili e connessi ruoli (che certo non possono essere svolti da intermediari "passivi" come sono, per esempio, le piattaforme digitali).

In materia di formazione e aggiornamento professionale, si possono distinguere quattro ruoli delle Agenzie per il Lavoro, non alternativi fra loro:

1. un ruolo di orientamento al fine di aiutare i lavoratori a comprendere l'impatto delle transizioni e a coglierne le opportunità. e al fine di aiutare le imprese a comprendere le loro esigenze future di competenze qualificate;
2. un ruolo di interpreti e intermediari dei nuovi fabbisogni, e dunque di interlocutori dei soggetti formativi (enti di istruzione o formazione, imprese) e di ispiratori dell'adeguamento delle loro attività alle esigenze di competenze proprie della triplice transizione;
3. un ruolo di committenti degli enti di formazione, per garantire il reskilling e l'upskilling ottimale del personale in somministrazione;

4. un ruolo di promotori o gestori diretti di programmi di formazione e riqualificazione mirati per le nuove competenze tecniche, trasversali e manageriali richieste dalla tripla transizione.

Nella prima parte della ricerca abbiamo ricordato che le Agenzie per il Lavoro già svolgono il ruolo di ispiratrici e committenti di programmi di formazione e riqualificazione tendenti all'acquisizione o all'aggiornamento delle nuove competenze tecniche, trasversali e manageriali richieste nei settori e nelle professioni coinvolte nella transizione ecologica e nella transizione digitale. Abbiamo anche analizzato alcune iniziative specifiche – come Sharegreen di Randstad, GreenSkills4H2 di Adecco, Challenge My Impact di Synergie Italia e Axl Green di Axl Spa – costruite per rispondere alle necessità immediate di competenze green e alla costruzione di una forza lavoro resiliente di fronte ai cambiamenti del mercato del lavoro. Obiettivo simile è perseguito anche attraverso il sostegno della formazione terziaria e degli Istituti Tecnici Superiori (ITS Academy), e attraverso i programmi di orientamento e formazione continua volti al *reskilling* e *upskilling* delle competenze.

Quanto alla gestione diretta di attività formative, questo ruolo delle Agenzie per il Lavoro ha avuto, di recente, un riconoscimento giuridico, con il Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, pubblicato il 9 luglio 2024 (*Gazzetta Ufficiale, Serie Generale*, n.185 del 8 agosto 2024), che disciplina i servizi di Individuazione, Validazione e Certificazione delle competenze (IVC) e consente alle Agenzie per il Lavoro di offrire una formazione formalmente riconosciuta in esito ai percorsi di IVC e skill riconducibili all'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, comprese le competenze verdi (sostenibilità ambientale, efficienza energetica e tecnologie verdi) e le *soft skills*.

Appositi incentivi (anche fiscali, a partire dalla decontribuzione) dovrebbero essere, a nostro avviso, previsti per sostenere il potenziamento di queste attività delle Agenzie (e di FormaTemp) in materia di *reskilling* e *upskilling* del personale necessario a soddisfare le domande delle imprese connesse alla triplice transizione, e/o per favorire l'assunzione da parte delle Agenzie di personale dotato delle competenze necessarie per lo sviluppo di queste attività.

Più in generale, alle Agenzie dovrebbe essere riservata una quota delle risorse che andranno stanziare nei prossimi anni per fronteggiare la transizione ecologica e la transizione digitale: esse infatti – come abbiamo sottolineato nella ricerca – non potranno riguardare soltanto gli investimenti per la riconversione del nostro sistema produttivo, ma dovranno necessariamente sostenere i connessi processi di *reskilling*

ed *upskilling* dei lavoratori. La questione andrà affrontata con urgenza, anche in relazione alla attuazione del PNRR e della successiva necessità di sostenere la transizione ecologica e la transizione digitale negli anni successivi, quando saranno esaurite le risorse messe a disposizione dall'Unione Europea nell'ambito di Next Generation EU.

Le Agenzie potrebbero infine svolgere un ruolo fondamentale nel favorire l'inclusione sociale e garantire che le due transizioni ecologica e digitale non generino nuove disuguaglianze, lasciando indietro i lavoratori più vulnerabili. In quest'ottica, le Agenzie potrebbero dare un contributo rilevante alla definizione e attuazione di strategie e misure volte a favorire la sinergia tra politiche passive e di protezione sociale, da un lato, e politiche attive disegnate in modo quanto più possibile aderente alle caratteristiche e al potenziale dei destinatari.

Lo svolgimento di tutte queste attività consentirebbe alle Agenzie per il Lavoro di diventare un punto di raccordo essenziale tra le esigenze di un mercato del lavoro trasformato dalla triplice transizione e l'offerta di competenze da parte dei lavoratori, proponendosi come interpreti e intermediari dei nuovi fabbisogni.

Le Agenzie per il Lavoro possono infine contribuire anche alla definizione e attuazione delle politiche di contesto e di supporto, con l'apporto delle loro specifiche competenze. Pensiamo in particolare all'orientamento scolastico, alla ridefinizione dei programmi delle scuole secondarie e degli ITS, e dell'alternanza fra scuola e lavoro, ma anche alla possibile collaborazione tra Università e Agenzie e tra imprese e Agenzie.

Importante potrebbe poi essere il ruolo svolto da quelle Agenzie per il Lavoro, in ispecie di quelle che hanno esperienze di somministrazione di personale proveniente dall'estero, per l'attuazione delle politiche migratorie, la formazione degli immigrati e la loro integrazione.

La capacità delle Agenzie per il Lavoro di svolgere i ruoli fin qui evidenziati è strettamente connessa ovviamente alla loro dotazione di competenze tecniche, manageriali e trasversali, che andrebbe dunque opportunamente sostenuta e incentivata.

* * *

Muovendo dalla constatazione che le Agenzie per il Lavoro, singolarmente e come associazione, già dispongono di una dotazione di dati ed esperienze di primario livello (a cominciare dall'osservatorio statistico DataLab che individua le 30 professioni più ricercate), riteniamo infine che andrebbe seriamente valutata

l'ipotesi – già prospettata nel corso della nostra ricerca – della costituzione di un Osservatorio sulle nuove professionalità ambientali e digitali e sui relativi fabbisogni formativi, promosso dalle Agenzie o dalle principali tra esse (e/o da FormaTemp).

L'Osservatorio potrebbe analizzare (e anche anticipare e promuovere, con analisi mirate), da una parte, la domanda di nuove competenze e profili professionali come registrata dalle imprese e, dall'altra, l'evoluzione dei curricula universitari (ma anche dei corsi degli ITS) tendenti a fronteggiare gli effetti delle transizioni ecologica e digitali sulla domanda di professionalità e competenze.

Sotto il primo profilo, l'Osservatorio servirebbe anche a interpretare e qualificare le domande delle imprese “inespresse” o “male espresse”, a motivo di scarsa informazione e/o di valutazioni meramente intuitive, se non di vere e proprie suggestioni. Ricordiamo che, nelle nostre ricerche sul campo, abbiamo riscontrato, tra gli attori intervistati, accanto a una diffusa preoccupazione per l'impatto delle transizioni in atto, una scarsa consapevolezza delle loro effettive implicazioni, delle loro dinamiche future e degli strumenti necessari per fronteggiarle.

L'Osservatorio potrebbe dunque, mettendo a frutto le esperienze delle Agenzie rispetto alle dinamiche e ai problemi prospettati dalle imprese o emergenti dalla catalogazione dei dati sui mercati del lavoro, anticipare anche fabbisogni di competenze non espressi o non sempre chiaramente espressi da imprese e lavoratori e dare così un contributo rilevante per accompagnare le nostre imprese verso la via alta alla competitività in uno scenario in continuo mutamento per effetto della tripla transizione.

L'Osservatorio potrebbe anche rappresentare un interlocutore qualificato per le Università, per gli ITS e per gli enti di formazione, ai fini della revisione e dell'aggiornamento dei loro programmi e delle loro metodologie formative.

L'Osservatorio potrà infine supportare le Agenzie nello svolgimento dei nuovi compiti che abbiamo delineato in queste pagine, e che ovviamente richiedono un impegnativo adeguamento delle loro competenze tecniche.

L'Osservatorio permanente sulle nuove professionalità potrebbe essere promosso dalle Agenzie (e/o da FormaTemp) in collaborazione con altri soggetti (istituzionali e non) oppure – se ritenuto opportuno e percorribile – come iniziativa *stand alone*.

In entrambi i casi, la costituzione dell'Osservatorio contribuirebbe a rafforzare il ruolo e la reputazione delle Agenzie per il Lavoro come protagoniste di quel processo di adeguamento del mercato del lavoro italiano alle trasformazioni analizzate in questa ricerca, che rappresenterà una sfida cruciale per il nostro Paese.

