06

LEARNING LAB
DELLA FONDAZIONE
COMPAGNIA DI SAN PAOLO

LEARNING INSIGHTS / NOVEMBRE 2026



Il lavoro alla prova dei fatti

Contesto, evidenze e valutazioni degli interventi sul lavoro della Fondazione Compagnia di San Paolo

a cura di Simone Martino e Chiara Pronzato

Learning LAB

Fondazione Compagnia di San Paolo

06/ **LEARNING INSIGHTS**

NOVEMBRE 2026

Il lavoro alla prova dei fatti



© 2026 Fondazione Compagnia di San Paolo
C.so Vittorio Emanuele II, 75 - Torino
www.compagniadisanpaolo.it
ISBN 979-12-985918-4-4

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.compagniadisanpaolo.it
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico e impaginazione: Noodles - Torino
Novembre 2026

Prefazione

Il lavoro occupa un posto centrale nella possibilità delle persone di costruire il proprio futuro e nella capacità dei territori di generare sviluppo. Attraverso il lavoro si acquisiscono autonomia, riconoscimento, relazioni e possibilità di scelta. Per una fondazione che persegue il bene comune mettendo al centro la persona, occuparsene significa interrogarsi sulla qualità della società che contribuiamo a costruire. La qualità dello sviluppo si misura anche nella possibilità di ciascun individuo di prendervi parte. È da questa convinzione che nasce il nostro impegno per il lavoro dignitoso.

Le trasformazioni demografiche, tecnologiche e produttive rendono questa responsabilità ancora più rilevante. Cambiano le competenze richieste, i percorsi professionali e le aspettative delle persone. Emergono nuove opportunità, mentre persistono condizioni di esclusione e vulnerabilità che la crescita dell'occupazione da sola non riesce a risolvere. Accompagnare questi cambiamenti richiede di coniugare la capacità competitiva dei territori con la qualità della vita delle persone. Un territorio che disperde competenze, scoraggia le aspirazioni o lascia ai margini una parte della popolazione indebolisce anche le proprie prospettive economiche. Investire nell'inclusione significa investire in una delle condizioni per lo sviluppo.

È in questa relazione che si colloca l'azione della Fondazione Compagnia di San Paolo. Promuovere il lavoro dignitoso significa anche contribuire a creare opportunità effettive e sostenibili nel tempo. Significa investire nelle competenze, nell'orientamento e nell'accompagnamento, riconoscendo quanto la possibilità di lavorare dipenda anche dai servizi di cura, dalle condizioni abitative e dalle reti sociali. Per un giovane che fatica a trovare la propria strada, per una madre che desidera tornare al lavoro, per una persona che attraversa una fase di fragilità, l'accesso a un'opportunità richiede spesso di affrontare più ostacoli insieme. Le esperienze raccolte in questo volume invitano a partire proprio da questa complessità.

La filantropia può contribuire mettendo a disposizione risorse, competenze e capacità di sperimentare. La sua autonomia consente di esplorare risposte ai bisogni emergenti, assumere rischi ponderati e sostenere percorsi che richiedono tempo per maturare. È una funzione che si esercita in collaborazione con le istituzioni pubbliche, il Terzo Settore, le imprese e la ricerca. Il valore di

un investimento filantropico si misura anche in termini di costruzione di reti stabili e sostenibili nonché di prospettive che apre nella vita delle persone. Nel campo del lavoro, questo significa guardare alla continuità e alla qualità dell'occupazione, all'autonomia economica e alla possibilità di costruire il proprio futuro. Sperimentare e valutare gli interventi ci permette di comprendere quali risposte favoriscano questi percorsi, per chi e in quali condizioni, offrendo indicazioni utili anche alle politiche pubbliche.

Fiducia, rischio e flessibilità, principi che orientano la nostra programmazione strategica, acquistano qui un significato concreto. La fiducia riconosce il patrimonio di esperienza dei nostri partner e favorisce una responsabilità condivisa dei risultati. Il rischio esprime la disponibilità a investire in soluzioni ancora da verificare per problemi particolarmente complessi. La flessibilità consente di adattare strumenti e percorsi a ciò che emerge dall'esperienza. La valutazione accompagna queste scelte, aiutandoci a comprendere dove insistere, quali condizioni rafforzare e quando cambiare direzione. Assumere il rischio di innovare comporta la responsabilità di imparare.

Questa responsabilità inizia prima dell'avvio di un intervento. Le valutazioni ex ante e le analisi dei bisogni aiutano a individuare le priorità, comprendere gli ostacoli e verificare l'adeguatezza delle risposte che intendiamo proporre. Durante l'attuazione, il monitoraggio e l'analisi dei processi consentono di osservare come gli interventi prendano forma e di correggerne le criticità. Le valutazioni *ex-post* consentono di esaminare i risultati, stimare gli effetti e verificarne la durata. Sono prospettive complementari, che collegano la conoscenza dei problemi alla progettazione e al miglioramento dell'azione.

Questo lavoro cresce nel dialogo proficuo e costante con i partner scientifici e istituzionali del territorio. Università, centri di ricerca e istituzioni contribuiscono con competenze, dati e conoscenze dei contesti, aiutandoci a formulare domande pertinenti e a interpretare le evidenze. Il confronto tra ricerca e pratica rende più solide le nostre scelte e permette di cogliere trasformazioni e bisogni che i singoli osservatori potrebbero non riconoscere. Richiede anche la disponibilità a discutere le proprie ipotesi e ad accogliere risultati parziali o inattesi. La valutazione acquista valore nella misura in cui ciò che apprendiamo modifica ciò che facciamo.

"Il lavoro alla prova dei fatti" raccoglie le numerose ricerche e valutazioni avviate su un tema centrale per il Paese e per la Fondazione. La lettura delle trasformazioni del mercato del lavoro, l'ascolto delle aspirazioni delle persone e l'analisi degli interventi costituiscono un patrimonio di conoscenze che può orientare la programmazione e alimentare nuove domande. Il titolo esprime quindi un impegno che riguarda anche noi: sottoporre alla prova dei fatti le nostre convinzioni e le nostre modalità di intervento, con strumenti adeguati alla natura dei problemi e ai cambiamenti che intendiamo promuovere.

La diffusione di questi risultati è parte integrante di tale impegno. Le conoscenze prodotte devono poter circolare tra gli attori del territorio e nella comunità scientifica, essere discusse, confrontate con altre esperienze e utilizzate per progettare risposte migliori. La conoscenza generata da un intervento costituisce parte del suo valore pubblico. Condividerla significa permettere che quanto appreso contribuisca anche alle scelte di altre organizzazioni, all'evoluzione delle politiche pubbliche e all'avanzamento della ricerca.

È anche così che una fondazione può contribuire a rafforzare lo stato sociale: sostenendo la capacità collettiva di comprendere i bisogni, sperimentare soluzioni e garantire la continuità delle risposte efficaci. Ringrazio le ricercatrici e i ricercatori, i partner istituzionali, le organizzazioni e le colleghe e i colleghi che hanno reso possibile questo volume. L'impegno che ci consegna è quello di tradurre quanto appreso in scelte future, anche quando queste fossero complesse, affinché più persone possano trovare nel lavoro una possibilità concreta di autonomia e realizzazione. In questa capacità di trasformare la conoscenza in opportunità, riconosciamo un aspetto essenziale della missione della nostra Fondazione.

Alberto Anfossi
Segretario Generale
Fondazione Compagnia di San Paolo

Introduzione

Che cosa succede quando un mercato del lavoro passa, nel giro di pochi anni, dalla carenza di lavoro alla carenza di lavoratori? E quali effetti hanno i cambiamenti demografici sul mercato del lavoro? Il Piemonte raccontato in questo volume ne è un buon esempio. Tra il 2015 e il 2025 la popolazione in età lavorativa è scesa del 4% e, secondo le previsioni Istat, calerà di un altro 13% entro il 2050. Nel frattempo, per ogni assunzione prevista, le persone disponibili sono passate da nove a sei, e le imprese dichiarano sempre più spesso di non riuscire a coprire le posizioni per mancanza di candidati. Il problema, però, non è solo il numero di lavoratori, ma anche la mancanza di lavoratori con le competenze necessarie. E quando le coorti si assottigliano, la crescita dipende meno da quante persone lavorano e di più da quanto bene usano le loro competenze. Per questo il volume invita alla prudenza: molti dei nuovi posti sono nati in settori a bassa produttività, mentre i salari reali sono scesi. Se è difficile incidere sulle tendenze demografiche di lungo periodo, si può invece agire sulla leva delle competenze: istruzione iniziale e formazione lungo tutto l'arco della vita.

Molti Paesi dell'area OCSE stanno affrontando trasformazioni simili, legate alla bassa natalità e all'aumento dell'aspettativa di vita. A fare la differenza nella capacità di reagire sono in buona parte le politiche di istruzione iniziale e di formazione degli adulti. Le indagini comparative su cui lavoro, come PIAAC sulle competenze degli adulti o PISA su quelle dei quindicenni scolarizzati, forniscono informazioni utili sulla collocazione dell'Italia rispetto agli altri Paesi, ma non possono dire quali interventi specifici funzionano in un territorio. È proprio questo il contributo del volume, che raccoglie esperienze maturate sul territorio, molte delle quali valutate con metodi controfattuali e sperimentazioni randomizzate. Le due prospettive si completano: i dati comparativi aiutano a capire quali domande porsi, le valutazioni locali aiutano a rispondere.

Tra le imprese torinesi che faticano ad assumere, solo il 7% dice che il problema è il titolo di studio; il 64% dice che mancano le competenze. È lo stesso spostamento che l'OCSE descrive nei lavori sull'approccio *skills first*. Eppure l'Italia resta indietro: solo l'8% delle ricerche di personale su LinkedIn filtra esclusivamente per competenze, contro il 14% nei Paesi OCSE, e il mercato del lavoro italiano rimane ancorato ai titoli formali. Il volume aiuta a capire perché.

Più della metà delle imprese intervistate non ha né uno staff né un responsabile dedicato alle risorse umane, e solo una su quattro mappa in modo strutturato le competenze di cui dispone. Assumere guardando alle competenze richiede strumenti per riconoscerle, e le piccole imprese sono proprio quelle che spesso ne hanno meno.

C'è poi un tema che il volume accenna ma che, a mio avviso, diventerà centrale: la formazione lungo tutto l'arco della vita. Con meno giovani in arrivo, buona parte di chi lavorerà nel 2035 lavora già oggi, e lavorerà più a lungo, in mansioni che l'intelligenza artificiale sta cambiando: secondo le stime INAPP riportate nel volume, più di un lavoratore su quattro svolge professioni molto esposte all'IA e poco complementari. Il punto di partenza non è favorevole: secondo l'indagine OCSE PIAAC 2023, il 35% degli adulti italiani non va oltre il livello più basso in comprensione dei testi e in competenze matematiche, contro circa un quarto nella media OCSE. Ed è difficile mantenere le competenze che non si usano: la coorte di italiani che nel 2012 aveva tra 44 e 54 anni ha ottenuto, undici anni dopo, 18 punti PIAAC in meno in lettura. Eppure chi avrebbe più bisogno di formarsi è chi generalmente si forma meno: nei Paesi OCSE partecipa ad attività formative il 49% degli adulti tra 30 e 49 anni e il 35% di quelli tra 50 e 65, il 61% dei laureati e il 19% di chi non ha un diploma. In Italia il divario legato all'origine sociale supera i 20 punti, contro i 14 della media OCSE. Gli over 50, poi, dicono più spesso di non trovare corsi adatti a loro, e quando si formano è più spesso perché obbligati.

La parte più incoraggiante del volume sono le valutazioni degli interventi sostenuti dalla Fondazione. *Articolo+1*, che dal 2017 al 2025 ha finanziato progetti di aggancio, orientamento, tirocinio e inserimento lavorativo per giovani non occupati a rischio di esclusione, aumenta di 13 punti la probabilità di trovare lavoro entro un anno, e l'effetto si vede ancora sei anni dopo. *Equilibri*, che affianca una *case manager* alle madri che hanno lasciato o ridotto il lavoro dopo la nascita dei figli, e *Integro*, che sostiene adulti in grave difficoltà economica intervenendo insieme su lavoro, reddito, casa e cura, sono stati valutati con sperimentazioni randomizzate e funzionano meglio proprio per chi parte più indietro: le madri sole nel primo caso, le persone con meno istruzione e competenze nel secondo. Questi risultati sono in linea con l'evidenza

nella letteratura internazionale: gli interventi che combinano più strumenti e accompagnano le persone nel tempo danno risultati più duraturi. E qualche segnale riguarda anche gli adulti più maturi: in *Formazione per la Mobilità Professionale (FMP)*, che accompagna verso il lavoro persone disoccupate in condizioni di fragilità, chi ha più di 50 anni rappresenta oltre un quinto dei partecipanti e quasi tre avviati al lavoro su dieci.

Che cosa serve, allora? Percorsi brevi e modulari, riconosciuti, costruiti dentro i luoghi di lavoro, e un orientamento che non si fermi all'uscita dalla scuola. Il metodo raccontato in questo volume, fatto di sperimentazione, misurazione e correzione, spinge nella direzione giusta ed è molto vicino a ciò che l'OCSE definisce una governance "agile" delle politiche per l'apprendimento: flessibile, basata sui dati, capace di essere reindirizzata strada facendo. Restano due passi. Il primo è portare ciò che funziona dentro i sistemi pubblici, un passaggio che, nell'esperienza di molti Paesi, raramente avviene da solo. Il secondo è usare lo stesso metodo anche per chi un lavoro ce l'ha, ma rischia di perderlo o di non saperlo più svolgere a causa delle trasformazioni tecnologiche.

Francesca Borgonovi
Head of the Skills Analysis team
OECD Centre for Skills

Sommario

Executive summary / 14

Parte I
Il contesto e l'approccio della Fondazione Compagnia di San Paolo

1. **Il lavoro in Piemonte tra la fine della doppia recessione e l'inizio dell'era dell'intelligenza artificiale / 21**
   a cura di Giorgio Vernoni / IRES Piemonte

2. **Intelligenza artificiale e trasformazioni del lavoro in Piemonte / 63**
   a cura di Valentina Ferri e Giovanna Filosa / INAPP

3. **L'approccio filantropico della Fondazione Compagnia di San Paolo alle politiche attive del lavoro / 86**
   a cura di Marzia Sica, Daniela Gulino

4. **Dal primo lavoro regolare all'inclusione: evidenze dal caso italiano / 106**
   a cura di Simona Fiore, Luca Mo Costabella, Chiara Pronzato

Parte II
Le trasformazioni del lavoro: aspirazioni, domanda e strumenti di analisi

5. **Il lavoro desiderato - Aspirazioni, valori e significati del lavoro tra le giovani generazioni in Piemonte e Liguria / 125**
   a cura di Allegretti Veronica, Bertolini Sonia, Ferrari Rebecca, Goglio Valentina

6. **I confini del lavoro accettabile - Vulnerabilità e soglie di accettazione dello svantaggio lavorativo tra i giovani in Piemonte e Liguria / 144**
   a cura di Luisa Errichiello, Greta Falavigna

7. **La domanda di lavoro delle imprese culturali e creative / 163**
a cura di Alessandro F. Leon, Ottone Ovidi e Carmen Zingales

8. **Il *mismatch* delle competenze nelle imprese: domanda di lavoro, capacità organizzativa e formazione - Evidenze da un'indagine sulle imprese della Città metropolitana di Torino / 184**
a cura di Noto Sondaggi

9. **Il *profiling* statistico dei disoccupati: stimare l'occupabilità individuale per supportare il disegno delle politiche / 198**
a cura di Luca Mo Costabella

Parte III
Gli effetti degli interventi: evidenze dalle valutazioni della Fondazione

10. **Favorire il ritorno al lavoro delle madri: evidenze sperimentali da un programma di accompagnamento personalizzato / 218**
a cura di Margherita Agnoletto, Daniela Del Boca, Luca Favero, Chiara Pronzato

11. **Lavoro, vulnerabilità e inclusione: la valutazione del programma *Integro* / 234**
a cura di Daniela Del Boca, Chiara Pronzato

12. **Promuovere l'occupazione dei giovani a rischio: gli effetti di *Articolo+1* / 252**
a cura di Valentina Battiloro, Luca Mo Costabella

13. **Dalla presa in carico all'inserimento lavorativo: evidenze dalla valutazione di *Formazione per la Mobilità Professionale* / 274**
a cura di Simone Martino, Samuele Poy

14. **Il Servizio Civile Universale: effetti sulla partecipazione civica e sulle prospettive occupazionali dei giovani / 299**
a cura di Gianluca Strada

INDICE DELLE FIGURE

1. Popolazione totale e in età da lavoro / 23
2. Distribuzione della popolazione di cittadinanza italiana e straniera per classe di età / 24
3. Saldi anagrafici della popolazione residente / 25
4. Tasso di difficoltà di reperimento del personale per causale / 26
5. Quota di cittadini stranieri sul totale della popolazione residente / 27
6. Distribuzione delle posizioni imprenditoriali per classe di età / 28
7. Popolazione e occupazione totale e femminile, per livello di istruzione / 30
8. Quota della popolazione e dell'occupazione con un titolo di studio terziario / 31
9. Tasso di attività e tasso di occupazione per livello di istruzione e genere / 32
10. Andamento del *match* e del tipo di *mismatch* degli occupati / 33
11. Entrate previste dalle imprese del settore privato per livello di istruzione richiesto / 35
12. Quota di occupati a tempo parziale e di dipendenti a tempo determinato / 37
13. Principali indicatori standard sul mercato del lavoro / 39
14. Quota di occupati che ritengono probabile perdere il lavoro e quota di occupati che ritengono facile trovarne uno simile a quello posseduto / 41
15. Quota di occupati atipici e di occupati atipici involontari / 42
16. Retribuzione lorda mensile media degli occupati dipendenti e quota di occupati dipendenti con una retribuzione lorda mensile inferiore a 2/3 del valore mediano / 43
17. Occupazione per settore di attività / 46
18. Contributo dei settori alla variazione cumulata lorda dell'occupazione / 49
19. Contributo dei settori alla variazione cumulata lorda dell'occupazione per livello di produttività relativa / 50
20. Contributo dei Grandi Gruppi Professionali alla variazione cumulata lorda dell'occupazione / 52
21. Concentrazione territoriale delle attivazioni di contratto nelle professioni *C-AIOEit* nel top 10% e nel top 20%, per SLL / 71
22. Percentuale di occupati nei quadranti per Regione, per esposizione all'IA e alla robotica / 73
23. Quota di annunci con almeno una skill di IA sul totale degli annunci, per Regione / 74
24. Le skill IA maggiormente interconnesse nelle Aree Di Attività e la loro rilevanza negli annunci di lavoro / 75
25. Atenei con maggior numero di iscritti ai corsi IA / 78
26. Offerta di corsi IA e numero di iscritti / 79
27. Province con il maggior numero di corsi universitari relativi all'IA / 80
28. Province con il maggior numero di iscritti ai corsi universitari relativi all'IA / 81
29. Importo deliberato per anno / 94
30. Distribuzione dell'importo deliberato tra le iniziative / 94
31. Persone coinvolte e contratti attivati per anno / 95
32. Dimensioni prevalenti nei bandi della Fondazione / 99
33. Probabilità di avere un lavoro regolare un anno dopo l'arrivo in Italia / 111
34. Gli effetti di avere un lavoro regolare un anno dopo l'arrivo in Italia / 115
35. Aspetti del lavoro divisi per funzione / 131
36. Occupazione culturale maschile e femminile in Europa / 168
37. Occupazione culturale in Europa per fasce d'età / 169

38. Percezione sulla situazione del mercato del lavoro culturale da parte delle imprese / 176
39. Distribuzione dei livelli di occupabilità e corrispondenza tra stime e percentuali reali / 209
40. Distribuzione di occupabilità degli iscritti ai CSL e dei destinatari del CRiS / 211
41. L'impatto di *Equilibri* sulla formazione / 227
42. L'impatto di *Equilibri* sulla probabilità di lavorare / 228
43. L'impatto di *Equilibri* sulle ore di lavoro / 230
44. Tasso di occupazione dei partecipanti / 264
45. Stima degli effetti sul tasso di occupazione / 265
46. Stima degli effetti sul tasso di occupazione, per sottogruppi / 269
47. Distribuzione dei beneficiari di *FMP-10* nel 2023 per fascia dell'indicatore di *profiling* / 280
48. Quota occupata e quota con contratto a tempo indeterminato tra i beneficiari avviati al lavoro da *FMP-9* (2021), a 12 e 18 mesi dalla presa in carico / 283
49. Utilità percepita dei laboratori di *FMP-10* nel 2023, per tipologia di attività / 286
50. Effetto della disponibilità dell'indicatore di fragilità sulle attività di presa in carico e sull'avviamento al lavoro / 291

INDICE DEI FOCUS

1. Le politiche attive del lavoro in numeri / 93
2. Un impegno trasversale alla Fondazione / 97

Executive summary

La crescita dell'occupazione e la maggiore difficoltà delle imprese a trovare personale non hanno eliminato gli ostacoli che impediscono a una parte della popolazione di accedere a un lavoro adeguato. Le ricerche e le valutazioni raccolte nel volume indicano che questi due fenomeni vanno affrontati insieme: ampliare la partecipazione richiede di migliorare le competenze, la qualità delle opportunità offerte e le condizioni concrete che consentono alle persone di lavorare. Le esperienze sostenute dalla Fondazione Compagnia di San Paolo mostrano che interventi mirati possono produrre benefici anche persistenti, ma che i risultati e l'intensità degli effetti variano a seconda dei destinatari, degli strumenti e dei tempi di osservazione.

LA SCARSITÀ DI LAVORATORI CONVIVE CON UN POTENZIALE DI PARTECIPAZIONE INUTILIZZATO

In Piemonte, tra il 2015 e il 2025, la popolazione in età lavorativa è diminuita del 4%; secondo le proiezioni riportate nel volume, si ridurrà di un ulteriore 13% entro il 2050. A fronte di un'occupazione cresciuta fino a circa 1,85 milioni di persone dopo la pandemia, l'offerta di lavoro occupabile per ogni entrata prevista è scesa da nove a sei persone tra il 2018 e il 2024. La difficoltà di reperimento dovuta alla mancanza di candidati è passata dal 10% delle posizioni aperte nel 2017 al 32% nel 2025. La demografia modifica quindi le condizioni entro cui operano le imprese e le politiche del lavoro.
Questo restringimento dell'offerta si accompagna a persistenti divari di partecipazione tra donne e giovani, a difficoltà nella valorizzazione dei lavoratori stranieri e a una quota rilevante di occupazione non standard. Anche l'innalzamento dell'istruzione incontra limiti sul versante della domanda: oltre un quinto degli occupati laureati svolge attività per le quali risulta sovraistruito, quota che raggiunge il 30% tra le donne laureate nel 2025. La disponibilità di posti e la presenza di persone in cerca di lavoro non garantiscono dunque, da sole, un incontro soddisfacente.

Vernoni capitolo 1 →

Le valutazioni suggeriscono che almeno una parte di questa distanza può essere ridotta. I maggiori benefici osservati per alcuni gruppi svantaggiati, come i giovani stranieri in *Articolo+1* e le madri sole in *Equilibri*, indicano margini di partecipazione che i meccanismi ordinari del mercato non riescono a mobilitare pienamente. L'inclusione lavorativa assume così anche una rilevanza economica per territori nei quali diminuiscono le persone disponibili a lavorare.

Battiloro e Mo Costabella capitolo 12 → / Agnoletto, Del Boca, Favero e Pronzato capitolo 10 →

LA QUALITÀ DEL LAVORO INCIDE SULLA POSSIBILITÀ DI ATTRARRE E TRATTENERE PERSONE

L'*Indagine Giovani, Aspirazioni e Lavoro* (*IGAL*) su 2.024 giovani tra i 18 e i 29 anni in Piemonte e in Liguria restituisce un quadro di domanda di autonomia economica, di crescita professionale e di sostenibilità del rapporto tra lavoro e vita. Nella scelta dell'organizzazione desiderata, il 62% indica la retribuzione e benefit, il 50% la crescita professionale e altrettanti la conciliazione. Le analisi sulle condizioni accettabili mostrano inoltre che la bassa retribuzione, l'irregolarità contrattuale e la mancanza di sicurezza incontrano resistenze maggiori rispetto ad altri aspetti negoziabili. Queste preferenze aiutano a comprendere perché una posizione disponibile possa restare scoperta anche in presenza di persone interessate a lavorare.

Allegretti, Bertolini, Ferrari e Goglio capitolo 5 → / Errichiello e Falavigna capitolo 6 →

La stessa tensione emerge nel lavoro culturale: una forte motivazione e un elevato investimento nella propria professione possono convivere con l'insoddisfazione per redditi, contratti e tutele, fino a favorire l'abbandono del settore. Il significato attribuito al lavoro non compensa indefinitamente le condizioni materiali deboli.
Per le imprese, attrarre e trattenere competenze richiede quindi attenzione ai contenuti delle mansioni, alle prospettive di sviluppo e all'organizzazione dei tempi, oltre che alla retribuzione.

Leon, Ovidi e Zingales capitolo 7 →

IL DISALLINEAMENTO DELLE COMPETENZE RIGUARDA ANCHE LE ORGANIZZAZIONI

Nell'indagine sulle imprese della Città metropolitana di Torino, il 54% delle aziende intervistate cerca personale e, tra queste, il 76% riscontra difficoltà. Tra le imprese in difficoltà, il 64% segnala la mancanza delle competenze richieste, il 48% la scarsità di candidature e il 29% l'assenza di esperienza; solo il 7% segnala la mancanza di titolo di studio. La domanda è concentrata soprattutto su tecnici e operai specializzati. Il problema riguarda quindi la disponibilità di capacità professionali utilizzabili nei contesti produttivi, insieme al numero dei candidati.

Noto Sondaggi capitolo 8 →

A questa esigenza non corrisponde sempre una capacità organizzativa adeguata. Solo il 24% delle imprese mappa le competenze in modo strutturato; il 54% non dispone né di uno staff né di un responsabile dedicato alle risorse umane; il 34% non ha coinvolto alcun lavoratore in formazione aggiuntiva, oltre a quella obbligatoria, nei dodici mesi precedenti. Le difficoltà di reclutamento risultano più frequenti dove mancano strutture dedicate alle risorse umane. Si tratta di associazioni, non di effetti causali, ma il quadro invita a considerare anche come le imprese riconoscono, sviluppano e trattengono le competenze.

Noto Sondaggi capitolo 8 →

Ne deriva un'indicazione trasversale per gli interventi: accompagnare le persone e rafforzare la capacità delle organizzazioni di accoglierle sono azioni complementari. La formazione può essere più pertinente se nasce da una lettura precisa dei fabbisogni e dal confronto con le imprese; allo stesso tempo, una domanda poco formalizzata o condizioni lavorative poco attrattive possono limitare i risultati dell'investimento formativo.
I risultati sul lavoro culturale e sulle aspirazioni giovanili rafforzano l'esigenza di intervenire su entrambi i versanti.

Allegretti, Bertolini, Ferrari e Goglio capitolo 5 → / Leon, Ovidi e Zingales capitolo 7 → / Noto Sondaggi capitolo 8 →

LE TRANSIZIONI TECNOLOGICHE RICHIEDONO DI ANTICIPARE I BISOGNI FORMATIVI

L'intelligenza artificiale estende la trasformazione del lavoro anche alle attività cognitive e informative, comprese le professioni qualificate. Le stime nazionali INAPP riportate nel volume collocano il 26,4% degli occupati in professioni ad alta esposizione e bassa complementarità con l'IA, e un ulteriore 28,6% in professioni ad alta esposizione ed elevata complementarità. Sono indicatori del potenziale di trasformazione dei compiti, non previsioni di posti di lavoro destinati a scomparire. Le analisi piemontesi mostrano inoltre differenze territoriali connesse alle specializzazioni produttive

Ferri e Filosa capitolo 2 →

La domanda espressa dalle imprese torinesi rimane invece fortemente centrata sulle competenze tecniche di mansione, indicate dal 74% come necessarie nei prossimi tre-cinque anni, mentre le competenze digitali avanzate sono citate dall'8%. Questi dati provengono da analisi diverse e non sono direttamente confrontabili, ma pongono una questione di programmazione: rispondere ai fabbisogni dichiarati oggi deve accompagnarsi alla capacità di anticipare quelli emergenti. La formazione continua riguarda anche chi è già occupato e rischia di vedere il proprio lavoro cambiare. Occorre renderla accessibile soprattutto a chi dispone di risorse limitate per aggiornarsi.

Noto Sondaggi capitolo 8 → / Ferri e Filosa capitolo 2 → / Borgonovi ← Introduzione

RIMUOVERE GLI OSTACOLI ALLA PARTECIPAZIONE RICHIEDE PERCORSI INTEGRATI

Le evidenze sugli interventi mostrano quanto le difficoltà lavorative siano intrecciate con altri ambiti della vita. Responsabilità di cura, problemi abitativi, scarsità di risorse per gli spostamenti e fragilità delle reti sociali possono impedire di utilizzare competenze già disponibili o di acquisirne di nuove. L'accompagnamento personalizzato consente di riconoscere tali combinazioni e di adattare il percorso, coordinando l'orientamento, la formazione, il contatto con le imprese e i sostegni sociali.

Agnoletto, Del Boca, Favero e Pronzato capitolo 10 → / Del Boca e Pronzato capitolo 11 →

Equilibri offre un riscontro rilevante su questa impostazione. A circa nove mesi dall'avvio, la valutazione randomizzata rileva una maggiore partecipazione alla formazione, un aumento delle ore lavorate e un miglioramento della soddisfazione personale e lavorativa. L'effetto medio sulla probabilità di essere occupate è più contenuto; i benefici occupazionali risultano più evidenti per le madri sole e le donne con figli piccoli. L'incremento delle ore riguarda soprattutto le donne già occupate. Il sostegno alla partecipazione può quindi produrre risultati anche attraverso un'intensificazione del lavoro, oltre che attraverso nuovi ingressi.

Agnoletto, Del Boca, Favero e Pronzato capitolo 10 →

Il confronto con *Integro* chiarisce l'importanza dei vincoli specifici. In questo programma rivolto ad adulti in grave difficoltà economica, la valutazione sperimentale stima un aumento di circa sei punti percentuali della probabilità di avere un lavoro regolare, con significatività statistica al solo livello del 10%, insieme a miglioramenti nella capacità di sostenere le spese e nella soddisfazione lavorativa. Diversi benefici risultano più marcati tra gli uomini; per le donne, le responsabilità familiari possono continuare a limitare l'efficacia dell'accompagnamento. La convergenza tra i due studi suggerisce di attribuire ai servizi di cura un ruolo esplicito nella progettazione dei percorsi.

Del Boca e Pronzato capitolo 11 → / Agnoletto, Del Boca, Favero e Pronzato capitolo 10 →

L'integrazione degli strumenti presenta comunque dei limiti. *Integro* non produce miglioramenti statisticamente significativi nella stabilità o nella soddisfazione abitativa. Un programma individualizzato può sostenere il percorso verso l'autonomia, ma difficilmente da solo modifica la disponibilità e l'accessibilità degli alloggi. Inoltre, le valutazioni dei programmi nel loro complesso non consentono di attribuire con certezza i risultati a ciascuna componente: il contributo specifico del case management, della formazione o dei sostegni economici richiede analisi dedicate.

Del Boca e Pronzato capitolo 11 →

GLI INTERVENTI POSSONO INCIDERE SULLE TRAIETTORIE E RIDURRE GLI SVANTAGGI INIZIALI

Tra i programmi valutati, *Articolo+1* offre un'osservazione particolarmente estesa nel tempo. La valutazione mediante abbinamento statistico stima un aumento di 13 punti percentuali della probabilità di trovare lavoro entro dodici mesi e di circa 10 punti percentuali della probabilità di trovare un impiego di almeno quattro mesi. Il vantaggio sul tasso di occupazione rimane positivo negli anni successivi e si stabilizza intorno a sei punti nel lungo periodo. Per i partecipanti osservabili a sei anni, il tempo di lavoro aggiuntivo è in media di circa cinque mesi. L'orizzonte più lungo riguarda il 31% dei partecipanti, e va quindi letto con riferimento alle coorti osservabili.

Battiloro e Mo Costabella capitolo 12 →

I benefici sono particolarmente ampi per i giovani stranieri, per i quali l'effetto sul tempo di lavoro a sei anni supera i nove mesi. Anche lo studio sull'accesso precoce al lavoro regolare degli immigrati, fondato sulla sanatoria del 2002, rileva vantaggi persistenti nell'occupazione, nella stabilità contrattuale, nella conoscenza dell'italiano e in alcuni aspetti dell'integrazione sociale. Sono contesti e disegni diversi, ma entrambi indicano che le condizioni del primo inserimento possono influenzare le traiettorie successive. Sostenere chi parte in svantaggio può quindi produrre benefici che vanno oltre il risultato immediato

Battiloro e Mo Costabella capitolo 12 → / Fiore, Mo Costabella e Pronzato capitolo 4 →

MISURARE IL SUCCESSO RICHIEDE ESITI PERTINENTI E TEMPI ADEGUATI

Le evidenze invitano a valutare la durata e l'intensità del lavoro, la regolarità contrattuale e il benessere, nonché l'avvenuto inserimento. Un tirocinio è una tappa del percorso, non necessariamente il suo esito; un'occupazione breve non equivale a una partecipazione stabile. Analogamente, i benefici per la famiglia o per l'integrazione sociale non possono essere desunti automaticamente da un miglioramento occupazionale. In *Equilibri*, l'aumento del desiderio di avere un altro figlio riguarda le aspirazioni familiari e non costituisce una misura delle nascite.

Mo Costabella capitolo 9 → / Agnoletto, Del Boca, Favero e Pronzato capitolo 10 → /
Battiloro e Mo Costabella capitolo 12 →

Il Servizio Civile Universale mostra quanto conti la coerenza tra finalità e indicatori. La valutazione rileva un rafforzamento della partecipazione associativa e un orientamento verso il lavoro nel Terzo Settore, mentre non emergono effetti significativi sulle competenze misurate e su diverse dimensioni valoriali. Durante l'esperienza si osserva inoltre una riduzione dell'occupazione complessiva, coerente con il tempo impiegato dal servizio. Questi risultati richiedono di distinguere il contributo all'orientamento e alla partecipazione dall'obiettivo di un inserimento lavorativo immediato, senza estendere i benefici accertati a tutte le finalità del programma.

Strada capitolo 14 →

Anche le fonti rispondono a domande diverse. In *Formazione per la Mobilità Professionale*, il 74% delle persone avviate al lavoro nell'edizione osservata risulta occupato a dodici mesi: è un dato sulla continuità degli esiti di quel gruppo, non una stima dell'impatto sull'insieme dei partecipanti. L'esperimento condotto sullo stesso programma riguarda invece la disponibilità di un indicatore di fragilità per gli operatori. Lo strumento modifica la presa in carico, aumentando il monitoraggio, ma non produce un aumento statisticamente significativo degli avviamenti. Disporre di informazioni migliori e migliorare gli esiti sono dunque due passaggi distinti, entrambi da verificare.

Martino e Poy capitolo 13 →

LE IMPLICAZIONI PER LA PROGRAMMAZIONE E PER IL RUOLO DELLA FONDAZIONE

La lettura trasversale suggerisce di orientare la programmazione verso percorsi che rendano effettivamente accessibili le opportunità di lavoro. Ciò implica differenziare l'intensità dell'accompagnamento in base agli ostacoli incontrati, collegare i servizi per il lavoro ai sostegni alla cura e alla mobilità e coinvolgere le imprese nella definizione delle competenze e delle condizioni di inserimento. Le evidenze sulle differenze tra gruppi offrono indicazioni per affinare i destinatari e i servizi, da verificare nei nuovi contesti di applicazione.
Il *profiling* può sostenere questa scelta, aiutando a identificare le persone con minori probabilità di un inserimento autonomo. La probabilità prevista di trovare lavoro, però, non misura il beneficio che una persona può trarre da un intervento. Per indirizzare le risorse, occorre tenere insieme la vulnerabilità iniziale, il giudizio professionale degli operatori e le evidenze sull'efficacia delle misure. Anche i meccanismi di remunerazione a risultato richiedono attenzione alle condizioni di partenza, per non rendere meno conveniente la presa in carico dei destinatari più fragili.

Mo Costabella capitolo 9 → / Battiloro e Mo Costabella capitolo 12 → / Martino e Poy capitolo 13 →

Per la Fondazione, il patrimonio di conoscenze raccolto offre una base per consolidare le soluzioni promettenti e discutere con le istituzioni quali elementi possano entrare nelle politiche ordinarie. Il trasferimento richiede di verificare i costi, la capacità degli attuatori e la disponibilità dei servizi complementari, oltre agli effetti sui beneficiari. La funzione filantropica può contribuire finanziando sperimentazioni, sostenendo gli adattamenti durante l'attuazione e mantenendo osservabili gli esiti nel tempo. Il criterio per le scelte successive è la capacità di trasformare le opportunità di lavoro disponibili in percorsi di autonomia sostenibili, soprattutto per chi incontra maggiori ostacoli.

Sica e Gulino capitolo 3 → / Borgonovi ← Introduzione

PARTE I



Il contesto e l'approccio della Fondazione Compagnia di San Paolo

CAPITOLO 1

Il lavoro in Piemonte tra la fine della doppia recessione e l'inizio dell'era dell'intelligenza artificiale

a cura di
Giorgio Vernoni / IRES Piemonte[1]

1.1 INTRODUZIONE

Dalla prospettiva del lavoro, il decennio compreso tra il 2015 e il 2025 può davvero essere considerato una fase di svolta. Avviatosi sulle macerie della crisi finanziaria internazionale del 2008 e, in Italia, della successiva crisi del debito sovrano, nel 2020 è precipitato rapidamente nella più grave emergenza sanitaria della storia recente. Questo evento ha determinato una cesura storica non solo per il suo impatto diretto, ma anche per le sue profonde implicazioni sociali e culturali.

Nel biennio 2020/21 si sono infatti sperimentate su larga scala forme di impiego cosiddetto *smart* che hanno messo in discussione alcuni capisaldi del lavoro di stampo novecentesco, come la misurazione della prestazione in base all'orario e la presenza fisica nel luogo di lavoro, facendo emergere, soprattutto tra le nuove generazioni, nuovi atteggiamenti nei confronti dell'attività lavorativa.

1. Elaborazioni statistiche a cura di Serena Marianna Drufuca / IRES Piemonte.

Contestualmente a questi due shock improvvisi, hanno continuato a svilupparsi e ad evolvere due fenomeni strutturali di lungo termine.

Crisi demografica

Il primo è la crisi demografica, ossia il lento e inesorabile processo che, in Italia e ancor più in Piemonte, vede invecchiare e diminuire la popolazione, in particolare quella in età da lavoro, spinta contestualmente verso carriere più lunghe dagli aggiustamenti del sistema previdenziale.

—

Processo di innovazione

Il secondo è l'incalzante processo di innovazione tecnologica, in particolare quello basato sulle tecnologie digitali, della rete e dell'automazione, simboleggiato nella fase più recente dall'intelligenza artificiale, un concetto ombrello che comprende le tecnologie in grado simulare alcune capacità sino ad oggi prettamente umane.

Il mercato del lavoro piemontese si è confrontato con questa fase turbolenta secondo i tratti caratteristici di quello nazionale: scarsa partecipazione delle donne e dei giovani, integrazione non ottimale dell'apporto degli stranieri, ampio ricorso al lavoro atipico, evoluzione dell'apparato produttivo non sempre favorevole all'aumento della produttività e delle retribuzioni. A tutto ciò si affianca, più specificamente, la lunga transizione post-fordista delle aree ad antica vocazione industriale, a partire quella torinese, in parte compensata da alcune specializzazioni emergenti.

Questo contributo intende tracciare un bilancio del decennio appena concluso con uno sguardo ampio che si spinge oltre i soli dati sul mercato del lavoro, tenendo conto del contesto demografico, dell'istruzione della popolazione, dell'evoluzione dell'apparato produttivo e delle modalità di lavoro, delle percezioni delle persone, con l'auspicio di fornire degli spunti di riflessione per accompagnare verso esiti positivi le molteplici trasformazioni in atto.

1.2 LA CRISI DEMOGRAFICA INVESTE SIA L'OFFERTA CHE LA DOMANDA DI LAVORO

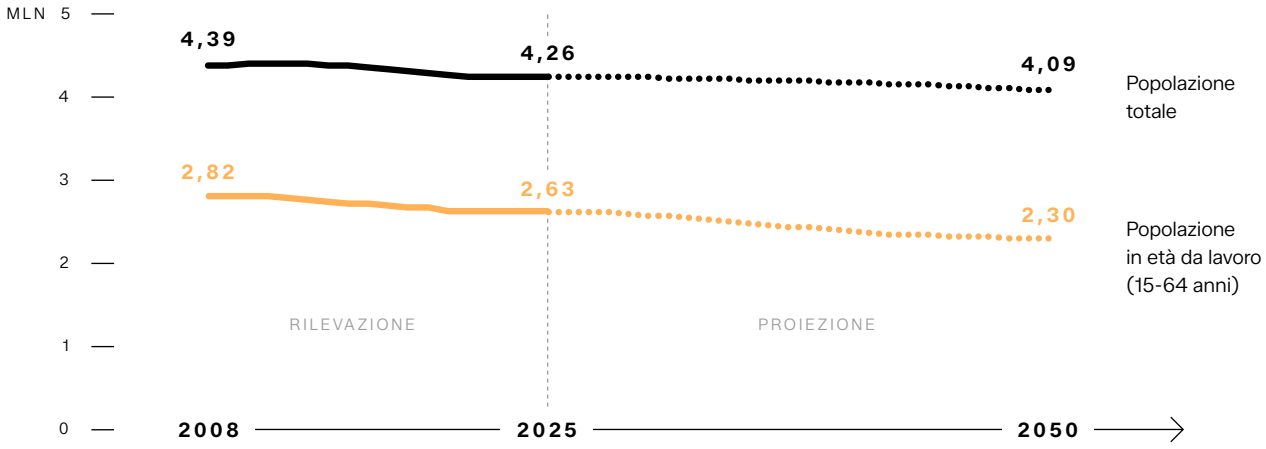
Il punto di partenza non è dunque l'occupazione, ma la demografia, tema di contorno fino alla metà degli anni '10 e oggi chiave di lettura essenziale per comprendere il funzionamento (e il malfunzionamento) del mercato del lavoro in un quadro di progressivo declino e invecchiamento della popolazione.

Tra il 2015 e il 2025 i residenti in Piemonte sono infatti diminuiti del 3% e quelli in età da lavoro (per convenzione, di età compresa tra 15 e 64 anni) del 4% (figura 1 →).

FIGURA 1

Popolazione totale e in età da lavoro

Piemonte, 2008-2025 e proiezioni al 2050 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.ISTAT*



* I dati sulla popolazione residente sono elaborati a partire da due rilevazioni: il Censimento permanente della popolazione residente (2019-2026) e la Ricostruzione intercensuaria della popolazione residente (2002-2019). Le proiezioni al 2050 derivano dalle previsioni demografiche ISTAT (scenario mediano). I dati relativi al 2025 sono provvisori.

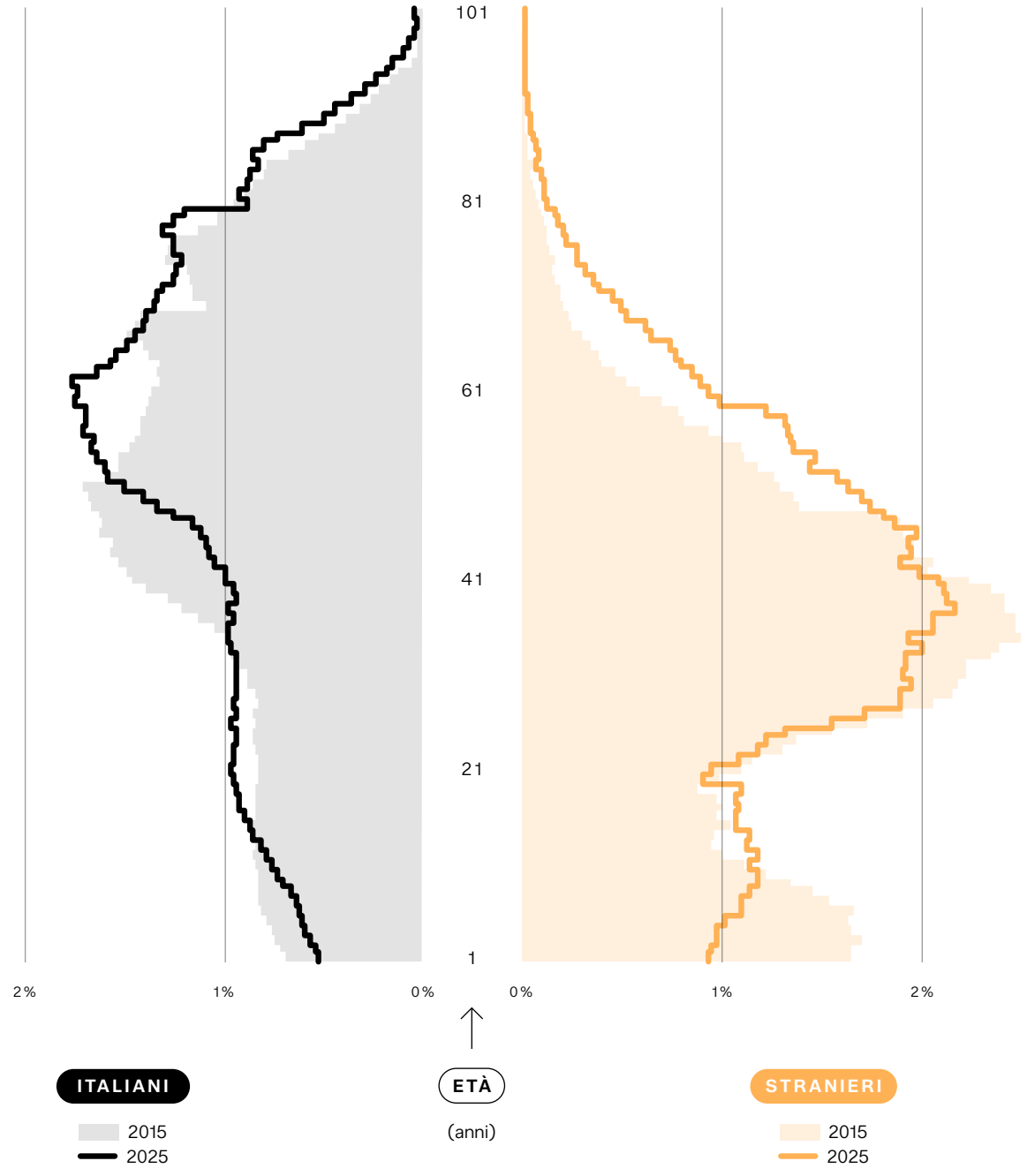
Nel 2025 l'età media ha raggiunto i 48,3 anni, portando l'indice di vecchiaia a quota 248 anziani (di 65 e più anni) ogni 100 giovani (di meno di 15 anni), il settimo più alto a livello nazionale.

> Secondo le previsioni dell'ISTAT, a condizioni invariate, la popolazione in età da lavoro in Piemonte diminuirà del 13% entro il 2050.

FIGURA 2

Distribuzione della popolazione di cittadinanza italiana e straniera per classe di età

(% della popolazione residente) Piemonte, 2015-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.ISTAT*



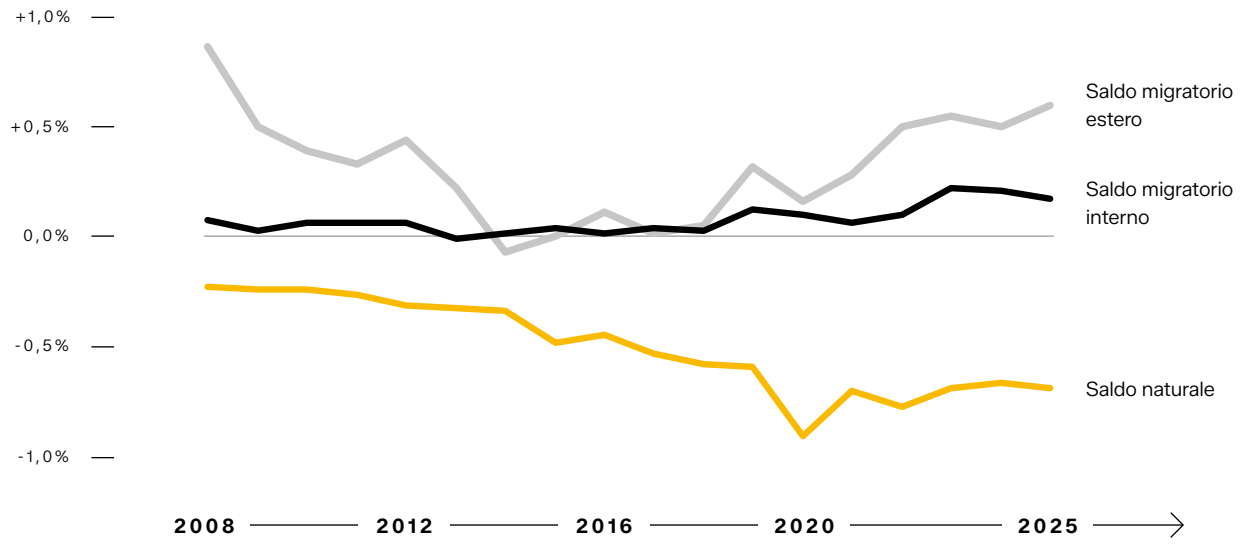
* I dati sulla popolazione residente sono elaborati a partire da due rilevazioni: il Censimento permanente della popolazione residente (2019-2026) e la Ricostruzione intercensuaria della popolazione residente (2002-2019). I dati relativi al 2025 sono provvisori.

Le ragioni di questa involuzione sono ben note e ricorrenti nelle economie sviluppate, sebbene con diversa intensità: marcata riduzione della natalità per fattori sia culturali che socio-economici (il quoziente di natalità è passato da 7,5 a 5,6 nati ogni mille abitanti nell'ultimo decennio), ulteriore aumento dell'aspettativa di vita e saldi migratori scostanti e non sempre sufficienti a compensare la dinamica naturale (figura 3).

FIGURA 3

Saldi anagrafici della popolazione residente

(% della popolazione residente) Piemonte, 2008-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.ISTAT*



* I dati relativi al 2025 sono provvisori.

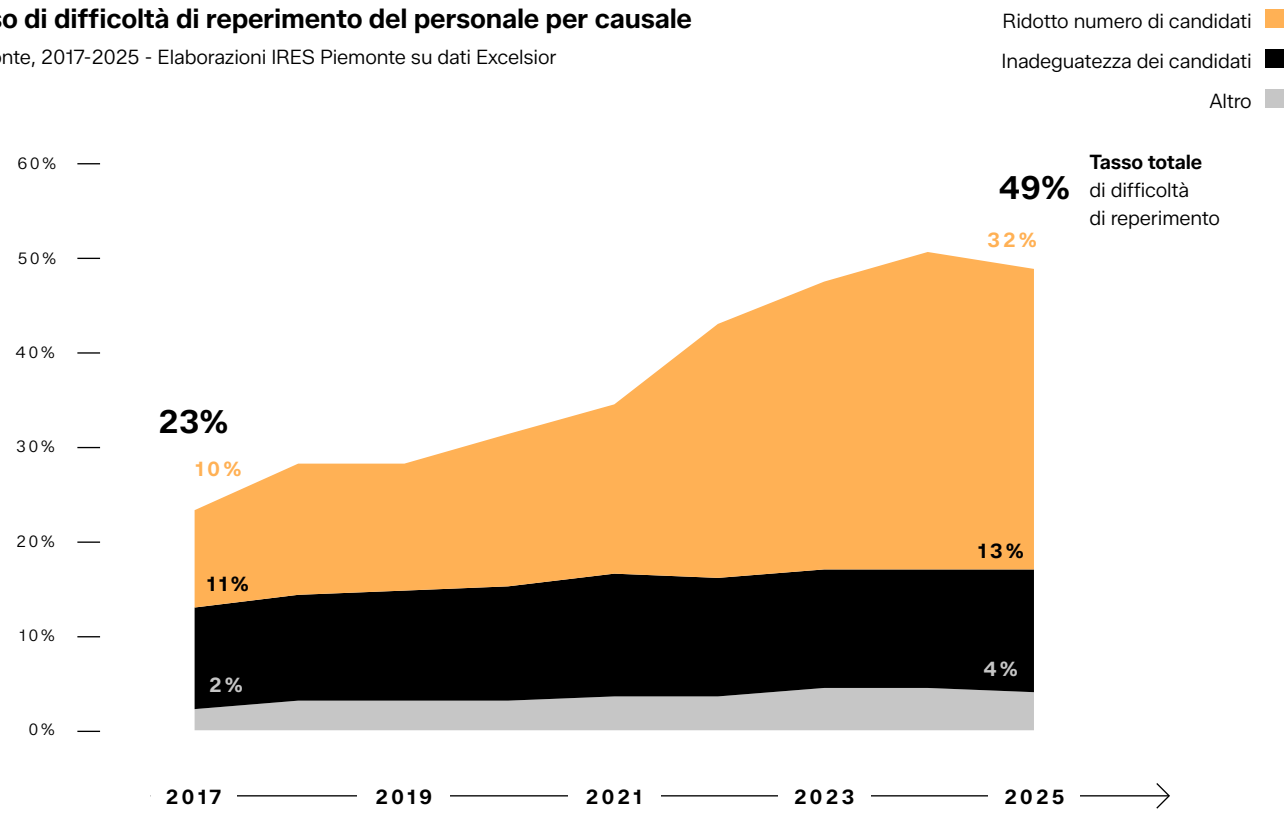
Tutto ciò avviene in un quadro occupazionale di fatto stabile. Nel periodo di osservazione, il sistema economico-produttivo regionale ha mediamente occupato, al netto delle variazioni congiunturali, circa 1.8 milioni di persone, cresciute a 1,85 milioni in seguito alla pandemia del 2020-2021. Le conseguenze dello scontro tra queste dinamiche divergenti – popolazione in età da lavoro che diminuisce e occupazione che addirittura cresce – sono facilmente intuibili.

La più evidente è l'aumento della tensione tra domanda e offerta nel mercato del lavoro (definita anche *labour market tightness*) a causa del suo parziale svuotamento. Basti considerare che tra il 2018 e il 2024 l'offerta di lavoro occupabile[2] per ogni entrata prevista è diminuita da 9 a 6 persone, contribuendo a far crescere sensibilmente il tasso di difficoltà di reperimento del personale per mancanza di candidati, passato dal 10% delle posizioni aperte nel 2017 al 32% del 2025 (figura 4)[3].

FIGURA 4

Tasso di difficoltà di reperimento del personale per causale

Piemonte, 2017-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Excelsior



2. Per "offerta di lavoro occupabile" si intendono le persone in età da lavoro disoccupate o inattive che teoricamente potrebbero corrispondere ai fabbisogni di personale delle imprese. Cfr. Vernoni (2025).
3. L'indagine Excelsior rileva le entrate previste dalle imprese e la percezione della difficoltà per reperirle sul mercato per mancanza o inadeguatezza dei candidati. L'indagine fa parte del "Sistema Informativo per l'occupazione e la formazione Excelsior", gestito da Unioncamere in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. A partire dal 1997, Excelsior costituisce il principale strumento informativo previsto dal Programma Statistico Nazionale per la rilevazione dei fabbisogni di personale delle imprese italiane. Per una descrizione puntuale delle caratteristiche della rilevazione si rimanda alla "Metodologia del nuovo Sistema Informativo Excelsior" pubblicata sul sito istituzionale del progetto.

In questo contesto sono diventati determinanti gli afflussi migratori da altre Regioni italiane e dall'estero

(figura 5), unica leva in grado di controbilanciare nel breve termine la contrazione della popolazione adulta, con alcune controindicazioni da non sottovalutare.

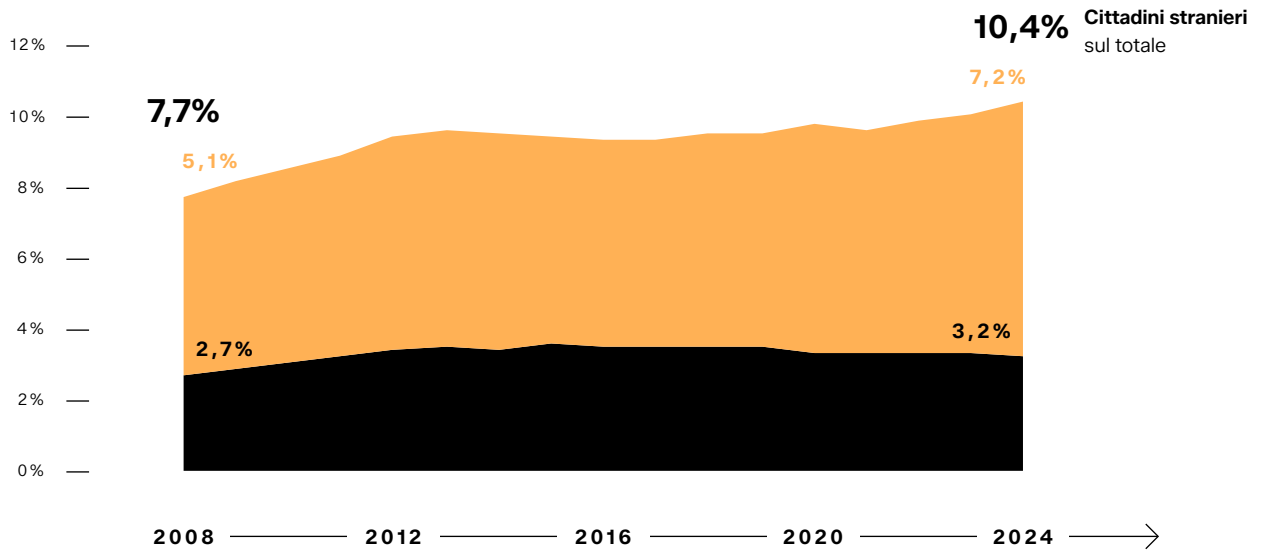
La prima è che gli afflussi, in particolare quelli dall'estero, sono instabili e strettamente connessi alla congiuntura economica: negli ultimi quindici anni sono cresciuti nelle fasi espansive e diminuiti nelle fasi recessive.

La seconda è che il saldo tra entrate e uscite è stato qualitativamente sfavorevole. A partire dalla metà degli anni '10 si osserva infatti una consistente "fuga" verso l'estero di residenti italiani con titoli terziari (in particolare verso Francia, Regno Unito e Svizzera[4]) e l'arrivo di giovani dal Sud Italia (in prima battuta per ragioni di studio) e di stranieri da Paesi extra UE, il cui peso è aumentato nell'ultimo decennio di dieci punti percentuali fino al 55% del totale dei residenti non italiani. Dalla prospettiva del mercato del lavoro questa dinamica di sostituzione non è neutrale perché gli immigrati extracomunitari detengono livelli di istruzione inferiori rispetto a quelli europei e titoli di studio non sempre riconosciuti, limitando il loro inserimento alle posizioni meno qualificate.

FIGURA 5

Quota di cittadini stranieri sul totale della popolazione residente

Piemonte, 2008-2024 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Demo.ISTAT



4. Banca d'Italia (2024)

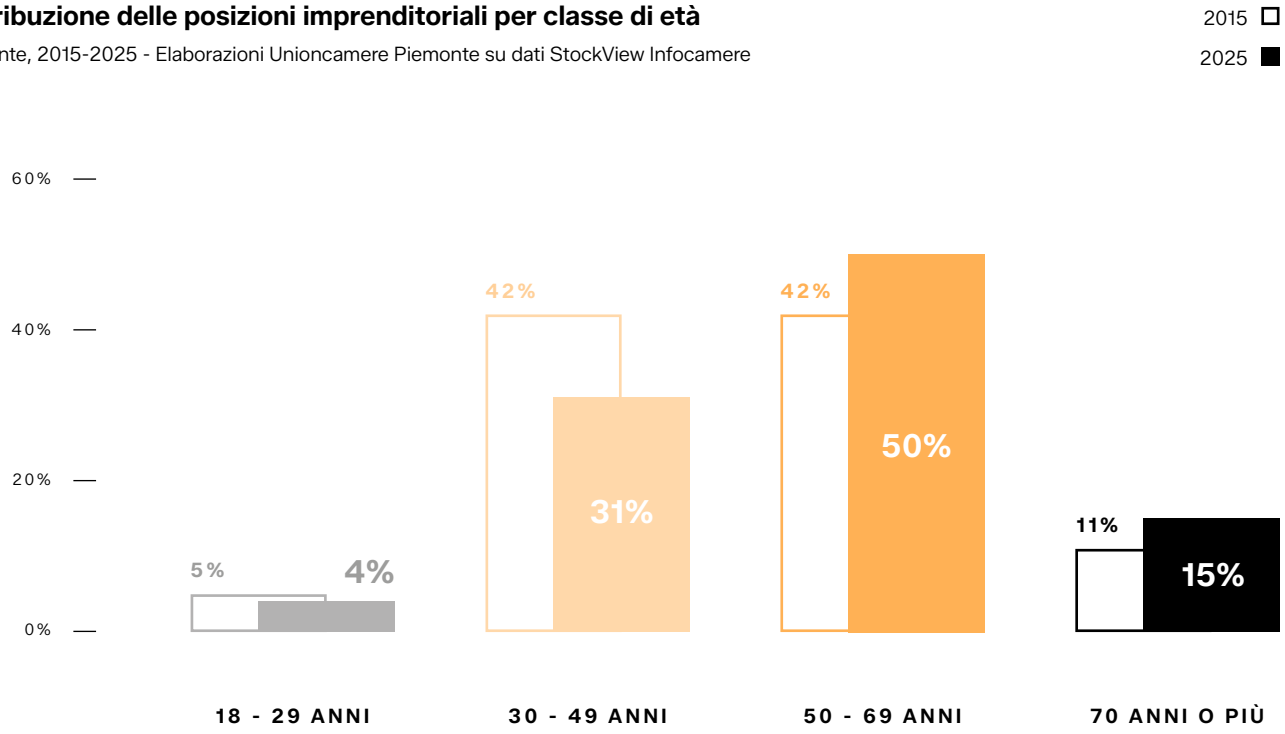
> Un altro aspetto da non sottovalutare è l'invecchiamento degli imprenditori e degli amministratori di imprese.

Nell'ultimo decennio la quota di posizioni imprenditoriali[5] di età superiore a 50 anni è aumentata di 10 punti percentuali, principalmente per la contrazione della coorte anagrafica centrale (30-49 anni) e l'espansione di quelle più anziane (figura 6). Questo andamento delinea una progressiva senilizzazione e un più difficile ricambio generazionale della *governance* delle imprese piemontesi.

FIGURA 6

Distribuzione delle posizioni imprenditoriali per classe di età

Piemonte, 2015-2025 - Elaborazioni Unioncamere Piemonte su dati StockView Infocamere



Nel complesso, questi dati mostrano una dinamica demografica "a tenaglia" che contestualmente determina l'invecchiamento e rende più difficile il ricambio sia della domanda sia dell'offerta di lavoro, con significative implicazioni in termini di produttività, di capacità di innovazione e di continuità della base produttiva: la debolezza della crescita economica in Italia e in Piemonte trova spiegazione anche in questi processi.

5. Le "posizioni imprenditoriali" si riferiscono alle persone che ricoprono delle cariche in una o più imprese; ad ogni posizione viene associata la prima carica ricoperta in ciascuna impresa.

1.3 I LIVELLI DI ISTRUZIONE DELLE FORZE DI LAVORO MIGLIORANO, MA LA DOMANDA NON SEMPRE TIENE IL PASSO

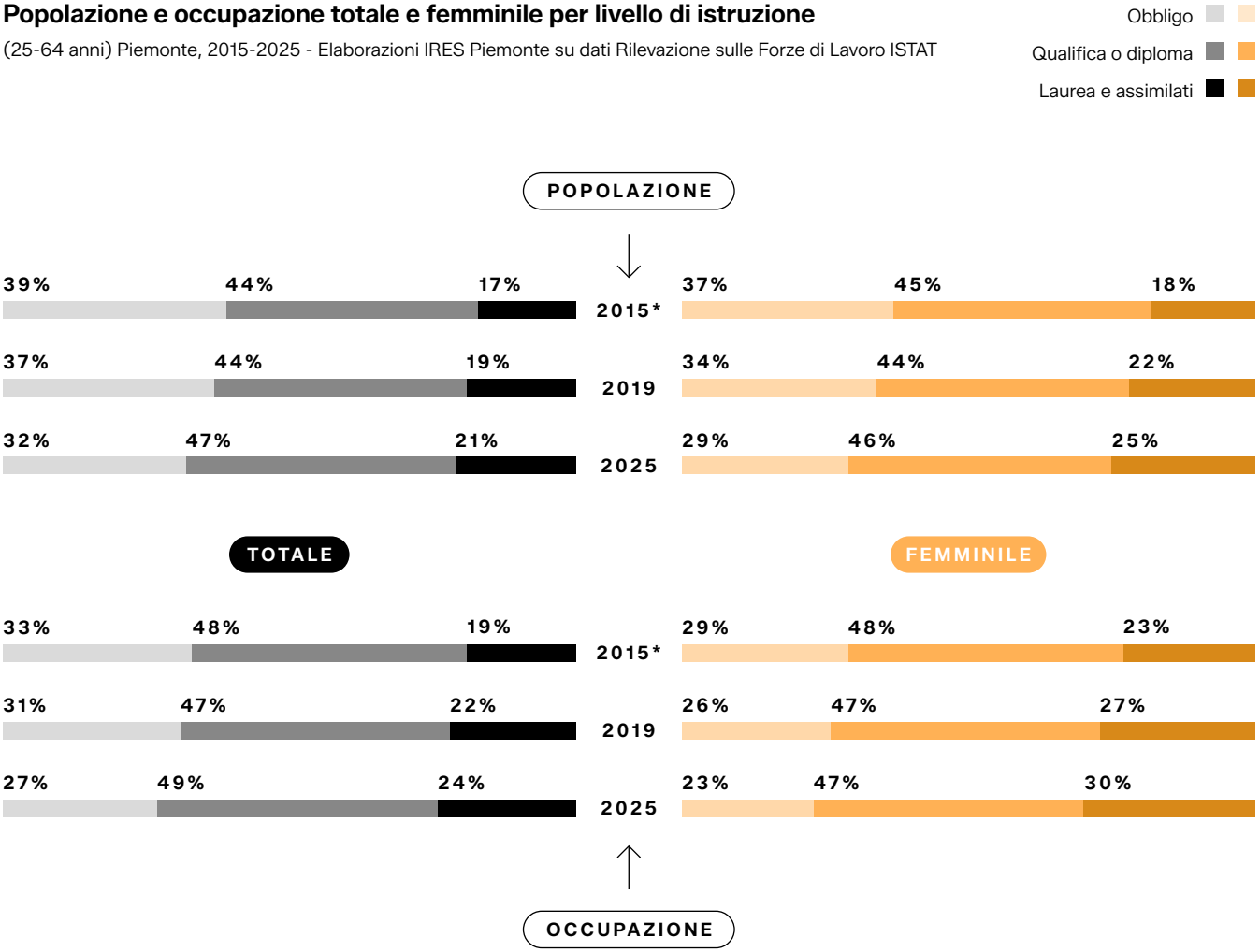
> Negli ultimi tre decenni le politiche europee hanno fortemente incentivato l'innalzamento dei livelli di istruzione della popolazione a prescindere dai fabbisogni contingenti del mercato del lavoro.

Gli effetti di questi indirizzi sono evidenti in Piemonte anche nelle fasi più recenti, con l'ulteriore contrazione della popolazione adulta (25-64 anni) con titoli dell'obbligo scolastico, l'espansione di quella con titoli terziari (lauree e assimilati) e, in maniera meno lineare, con una qualifica o un diploma (figura 7 → , *Popolazione*). I dati relativi agli occupati nella stessa classe di età (figura 7 → , *Occupazione*) mostrano trend simili e valori normalmente migliori, a conferma del premio garantito dai titoli superiori. Risultano migliori della media anche i valori fatti registrare dalle componenti femminili della popolazione e dell'occupazione, rimarcando la maggiore propensione agli studi delle donne.

FIGURA 7

Popolazione e occupazione totale e femminile per livello di istruzione

(25-64 anni) Piemonte, 2015-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT



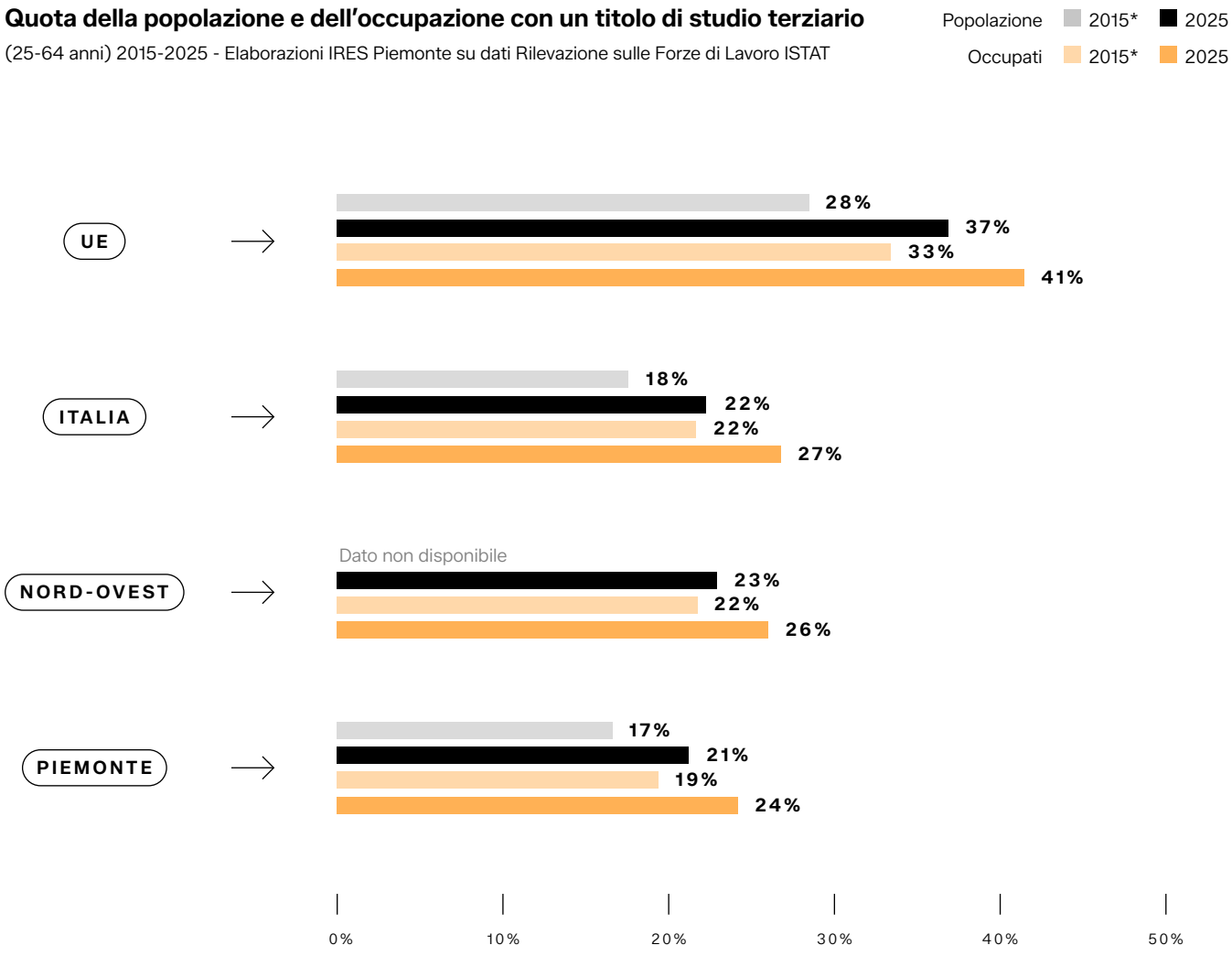
* Dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020. La Rilevazione sulle Forze di Lavoro (RFL) è un'indagine condotta dall'ISTAT mediante interviste alle famiglie e agli individui, il cui obiettivo principale è la stima degli aggregati che compongono l'offerta di lavoro. Nel 2021 la RFL è stata sottoposta a un aggiornamento che ha comportato la discontinuità della serie storica a partire dal 2018, introducendo anche una nuova definizione dello stato di occupazione.

Pur a fronte di questi trend positivi, peraltro favoriti anche dall'introduzione degli ITS (Istituti Tecnici Superiori), il confronto con la media europea resta sfavorevole: il recente miglioramento è stato meno intenso e nel 2025 la componente di popolazione con istruzione elevata risulta molto più contenuta (figura 8). Questo gap è da ricondurre ai già richiamati saldi migratori per livello di istruzione e al permanere di evidenti differenze nei livelli delle classi di età inferiori, peraltro sempre più spopolate, nonostante il sistema universitario rappresenti un punto di forza del sistema regionale: secondo i dati raccolti dal Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, l'81% dei laureati magistrali nel 2023 negli atenei piemontesi risultava già inserito nel mercato del lavoro a un anno dal conseguimento del titolo (IRES, 2026a).

FIGURA 8

Quota della popolazione e dell'occupazione con un titolo di studio terziario

(25-64 anni) 2015-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT



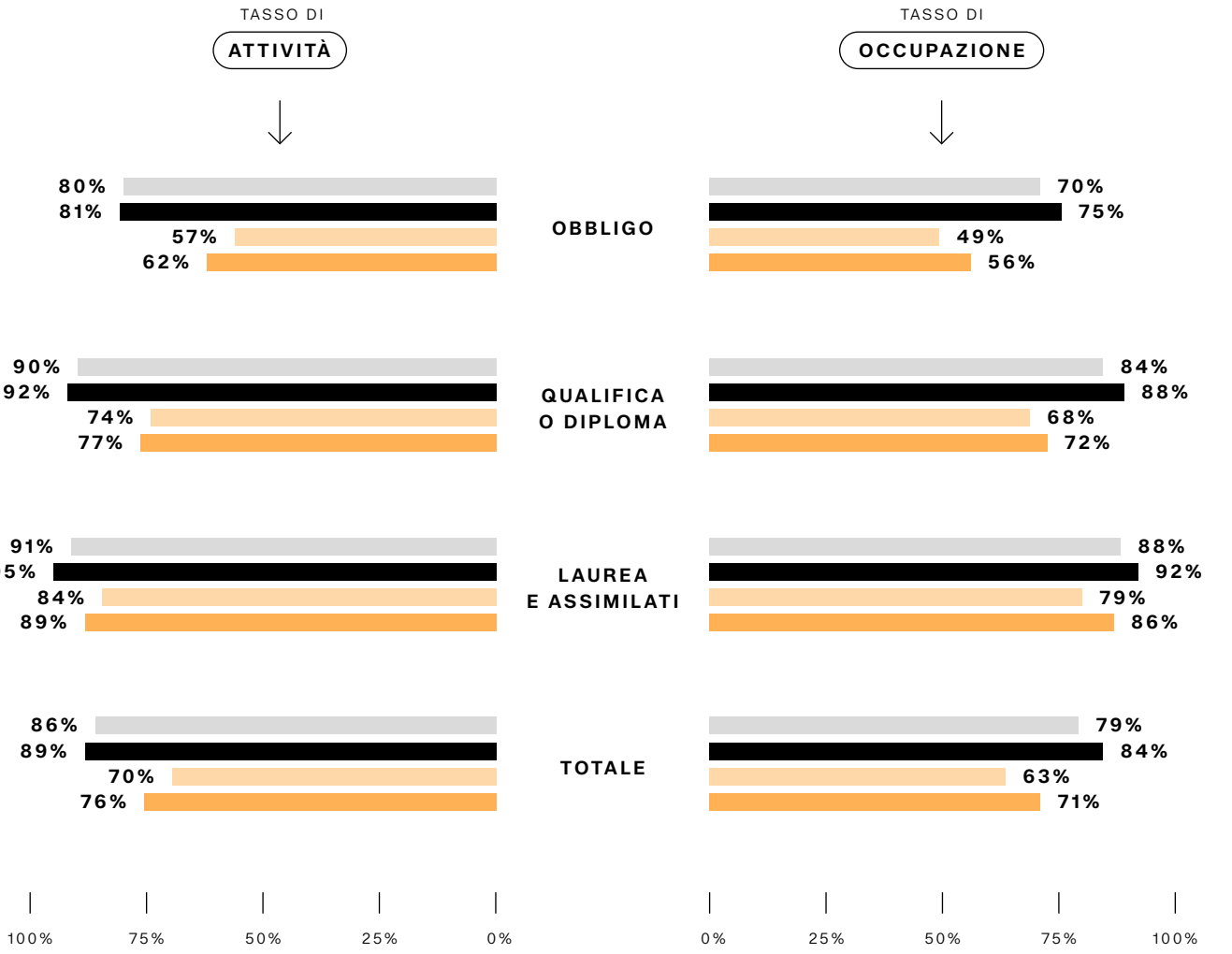
* Dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.

Il premio garantito dell'istruzione resta evidente e ancora in crescita nell'ultimo decennio, sia in termini di partecipazione al mercato del lavoro, sia di occupazione, con differenze più ampie tra le donne, per le quali detenere un titolo terziario significa avere tassi di occupazione non distanti da quelli maschili (figura 9).

FIGURA 9

Tasso di attività e tasso di occupazione per livello di istruzione e genere

(25-64 anni) Piemonte, 2015-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT



* Dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.

La reale questione che si pone in rapporto alla maggiore diffusione di titoli terziari è la

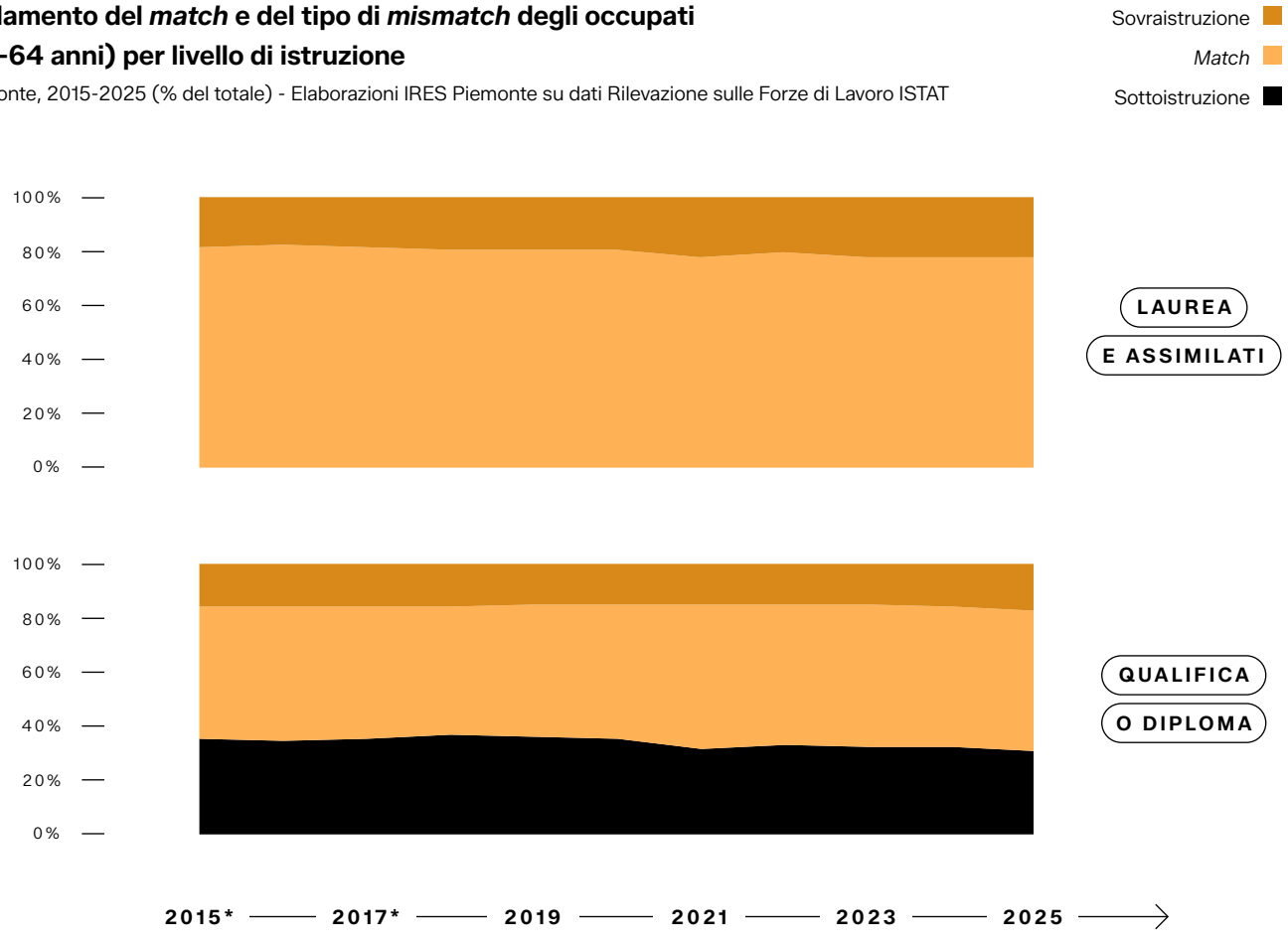
difficoltà dell'apparato produttivo regionale a offrire delle posizioni adeguatamente qualificate e corrispondenti alle aspettative generate dal maggior investimento formativo,

da cui scaturisce un disallineamento qualitativo che accentua quello quantitativo.

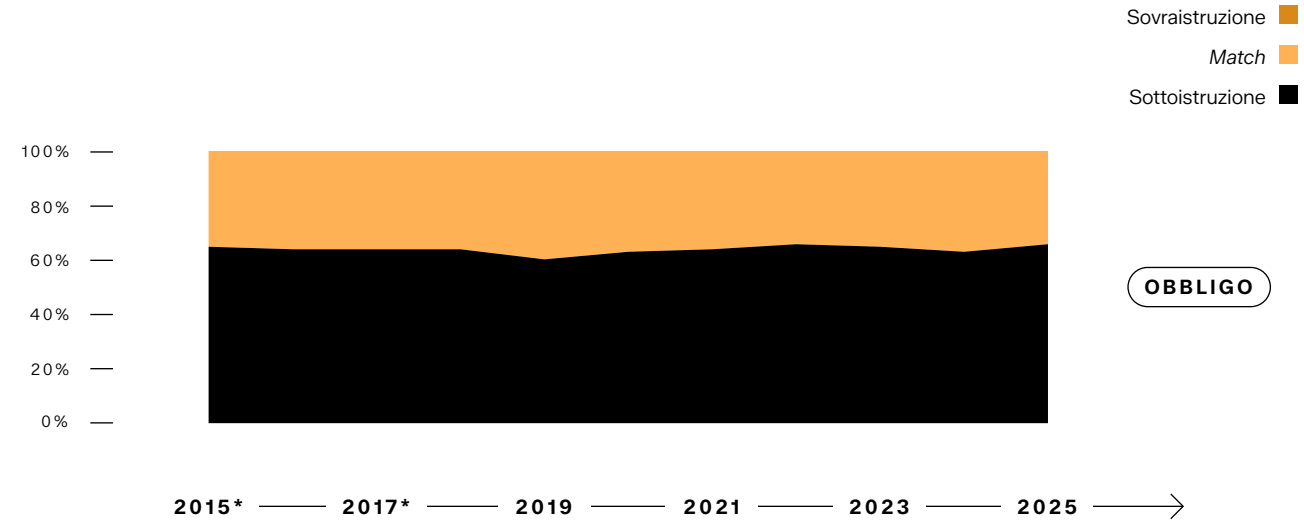
FIGURA 10

Andamento del *match* e del tipo di *mismatch* degli occupati (25-64 anni) per livello di istruzione

Piemonte, 2015-2025 (% del totale) - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT



* Dal 2015 al 2017: dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.



* Dal 2015 al 2017: dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.

Nel periodo di osservazione, oltre un quinto degli occupati con un titolo terziario si trova infatti in una condizione di sovraistruzione rispetto alle attività svolte (← figura 10 , *Laurea e assimilati*), quota cresciuta ulteriormente nell'ultimo quinquennio anche per le caratteristiche della recente espansione occupazionale. Il disallineamento si manifesta con intensità maggiore tra le donne, con una quota di *overeducation* che nel 2025 ha interessato il 30% delle occupate laureate.

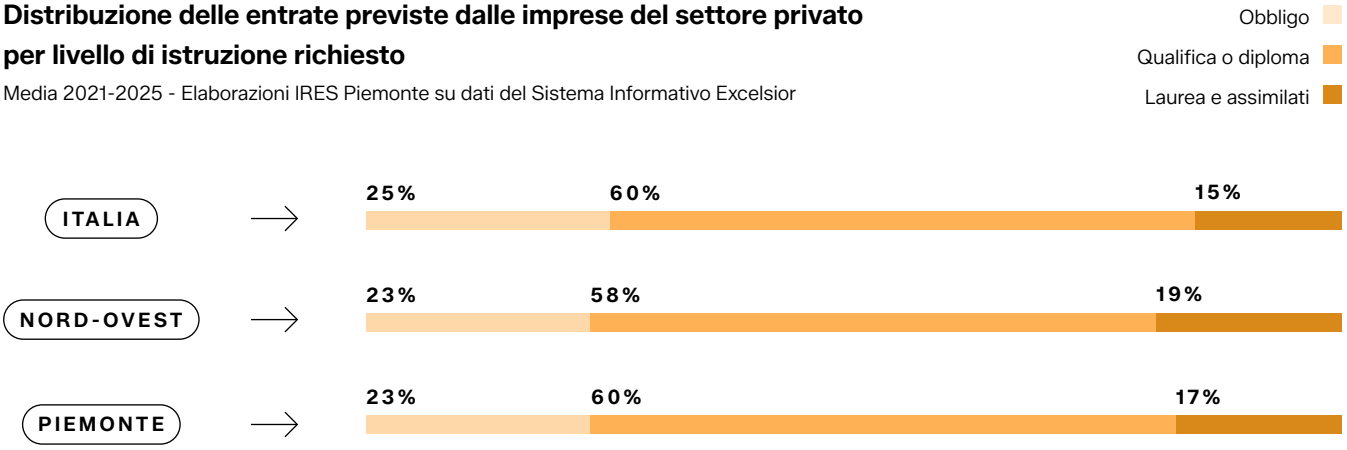
Questo fenomeno è correlato all'ampia area di sottoistruzione che si riscontra tra chi detiene un titolo secondario, ossia persone che svolgono attività per cui sarebbe preferibile un titolo superiore, sebbene il livello di *match* tra i titoli inferiori alla laurea risulti in contenuto miglioramento (← figura 10 , *Qualifica o diploma*). Quel che si manifesta, in questo caso, è una dinamica "competitiva" tra detentori di titoli secondari e terziari, con potenziali implicazioni salariali, a causa della concentrazione dell'offerta intorno alle migliori (e relativamente scarse) opportunità sul mercato.

Questo disallineamento strutturale tra domanda e offerta appare in prospettiva destinato a persistere. I dati sui fabbisogni professionali delle imprese del settore privato elaborati dall'indagine Excelsior mostrano che tra il 2021 e il 2025 la gran parte delle entrate previste ha riguardato posizioni per cui è richiesta un'istruzione secondaria (60%) o dell'obbligo e solo nel 17% dei casi un'istruzione terziaria (inclusa l'istruzione tecnica superiore), un dato di poco migliore della media nazionale ma peggiore alla media del Nord-Ovest (figura 11 →).

FIGURA 11

Distribuzione delle entrate previste dalle imprese del settore privato per livello di istruzione richiesto

Media 2021-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati del Sistema Informativo Excelsior



Al tempo stesso, l'indagine segnala che il 56% delle posizioni che richiedono titoli universitari o assimilati sono percepite dalle imprese come difficili da reperire, a segnale di un disallineamento tra l'area disciplinare dei titoli rilasciati (e desiderati dagli studenti) e quelli necessari all'apparato produttivo.

1.4 IL MERCATO DEL LAVORO: DALL'EQUILIBRIO AD ALTA DISOCCUPAZIONE ALLA SCARSITÀ DELLA FORZA LAVORO

In questo contesto socio-demografico, i dati sull'offerta di lavoro indicano dei trend contradditori e non sempre di facile interpretazione. Tenendo conto della discontinuità determinata dall'emergenza sanitaria del 2020, il decennio scorso può essere suddiviso in **due fasi principali** (tabella 1 →):

FASE 1

La prima, tra il 2015 e il 2019, è quella del lento e solo parziale recupero dei livelli occupazionali precedenti alla doppia recessione, quando i posti di lavoro tornano sopra quota 1,8 milioni, ma il tasso di disoccupazione resta superiore all'8%. Si tratta di una fase ancora caratterizzata da un equilibrio del mercato del lavoro "ad elevata disoccupazione" – condizione che peraltro favorisce direttamente il contenimento dei livelli retributivi e indirettamente la competitività delle produzioni piemontesi sui mercati esteri – e da uno stock di offerta di lavoro occupabile ancora consistente, anche grazie all'innalzamento dell'età pensionabile stabilito dalla riforma previdenziale del 2012.

FASE 2

La seconda, tra il 2021 e il 2025, è quella del rimbalzo successivo alla pandemia, quando gli occupati prima recuperano i livelli pre-Covid (nel 2024) e poi prendono ad aumentare in maniera sensibile (seppur in ritardo rispetto alle altre Regioni del Nord), raggiungendo e poi superando i livelli record

↓

registrati nel 2007-2008, quando però il quadro demografico era molto più favorevole e si erano da poco tenute le olimpiadi invernali di Torino 2006. La novità di questa fase è la rapida diminuzione della disoccupazione a livelli minimi mai registrati (fino al 2024 anche tra i gruppi socio-anagrafici storicamente svantaggiati), facendo venir meno l'equilibrio ad elevata disoccupazione e inaugurando l'attuale stagione di scarsità e difficoltà di reperimento della forza lavoro.

TABELLA 1

Popolazione e forze di lavoro per condizione

Piemonte, 2015-2025 (medie annuali, valori espressi in migliaia) - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT

Popolazione per condizione	2015*		2019		2025		Var. 2025 / 2019	
	maschi	femmine	maschi	femmine	maschi	femmine	maschi	femmine
Occupati	968	787	1.009	804	1.025	838	1,6%	4,3%
	1.756		1.813		1.863		2,8%	
In cerca di occupazione	110	94	68	81	59	61	-13,5%	-25,5%
	204		149		119		-20,1%	
Forze di lavoro (15-64 anni)	**1.079**	**881**	**1.077**	**885**	**1.083**	**899**	**0,6%**	**1,5%**
	1.960		**1.962**		**1.982**		**1,0%**	
Forze di lavoro potenziali	n.d	n.d	43	61	31	36	-26,2%	-40,2%
	n.d		103		68		-34,4%	
Altri inattivi	n.d	n.d.	251	403	241	385	-3,9%	-4,5%
	n.d		654		626		-4,3%	
Inattivi in età di lavoro (15-64 anni)	**294**	**504**	**294**	**463**	**273**	**421**	**-7,1%**	**-9,1%**
	798		**757**		**694**		**-8,4%**	
Minori fino a 14 anni	294	277	274	259	247	233	-9,9%	-9,8%
	571		533		480		-9,9%	
Adulti di 65 anni e oltre	460	599	436	595	456	600	4,6%	0,9%
	1.059		1.031		1.056		2,4%	
Inattivi non in età di lavoro	**753**	**876**	**710**	**854**	**703**	**833**	**-1,0%**	**-2,4%**
	1.630		**1.564**		**1.536**		**-1,8%**	
Totale	**2.126**	**2.261**	**2.081**	**2.202**	**2.059**	**2.153**	**-1,0%**	**-2,2%**
	4.387		**4.282**		**4.211**		**-1,7%**	

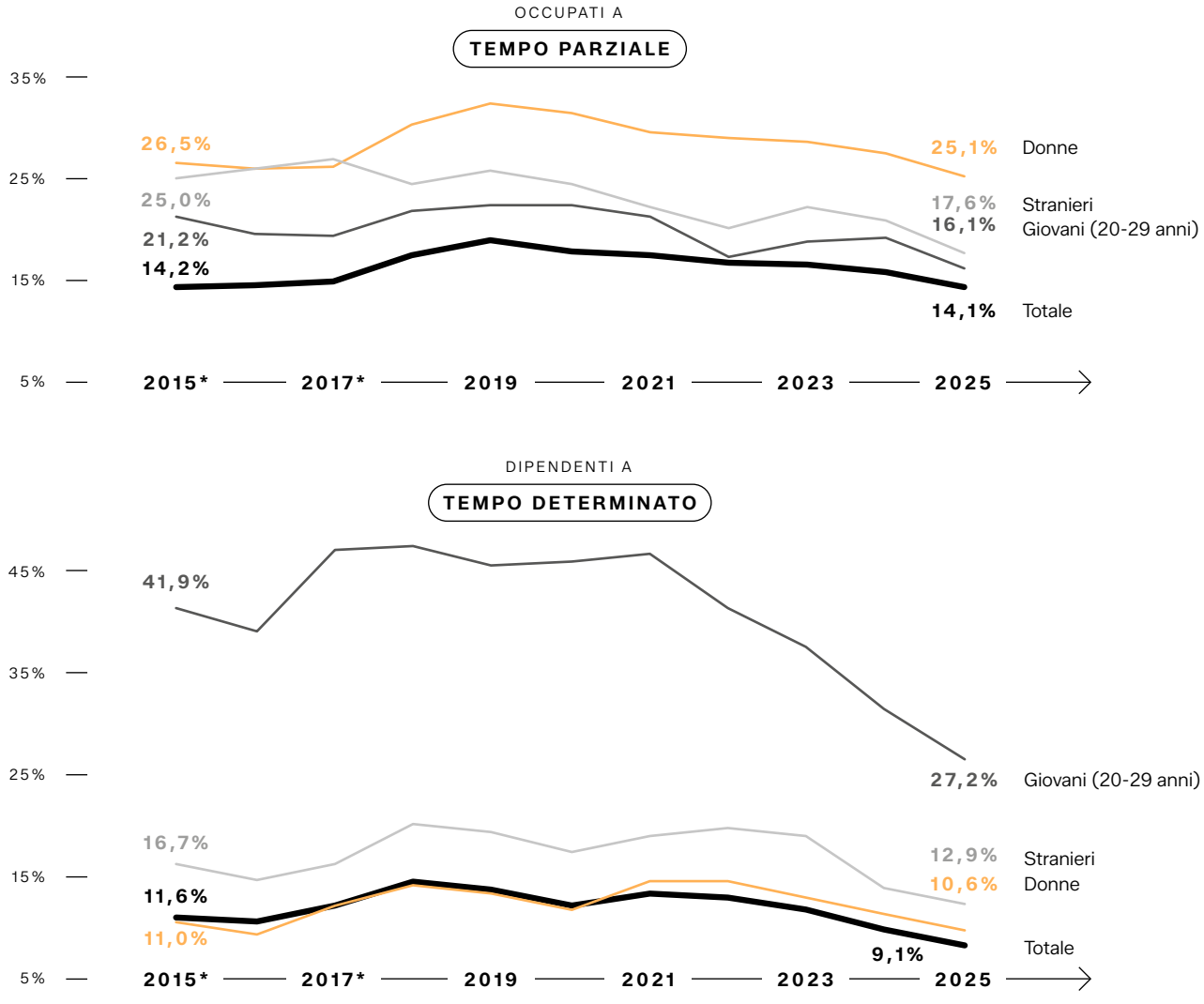
* Dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.

Se la diminuzione della disoccupazione è sospinta anche dal parziale svuotamento del mercato del lavoro, nella fase più recente l'aumento dell'occupazione è invece reale. I dati sul ricorso al lavoro atipico part-time e/o a tempo determinato evidenziano infatti che si non tratta di "frammentazione" del lavoro esistente (ossia, più posti di breve durata e/o ad orario ridotto), perché nello stesso periodo diminuisce il ricorso al lavoro part-time e ai contratti a tempo determinato (figura 12). Queste considerazioni sono peraltro corroborate dai dati sulle ore lavorate provenienti dai Conti economici territoriali che tra il 2019 e il 2023 (ultimo anno disponibile) risultano cresciute più dell'occupazione (+5,5% rispetto al +2% del totale degli occupati, secondo questa fonte).

FIGURA 12

Quota di occupati a tempo parziale e di dipendenti a tempo determinato

(15+ anni) Piemonte, 2015-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT



* Dal 2015 al 2017: dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.

Pur a fronte di questo indubbio miglioramento,
il mercato del lavoro piemontese, al pari di quello nazionale,

mantiene comunque l'assetto cosiddetto "duale" che ha avuto origine negli anni '90, ossia è suddiviso tra un bacino prevalente di "integrati" che beneficia di un sistema di tutele strutturato e un bacino non irrilevante di "outsider", più esposti all'instabilità della congiuntura e con livelli salariali nettamente peggiori.

A ciò si affianca un'area del lavoro autonomo in contrazione verso i livelli di riferimento europei (dal 25,5% del 2015 al 22% del 2025), nella quale però si annidano delle forme di autoimpiego e di lavoro monocommittente riconducibili all'area della dipendenza economica, dei quali è però difficile tracciare un profilo preciso con i dati disponibili.

Tornando all'occupazione, i principali osservatori regionali e nazionali si sono interrogati sulle ragioni del recente trend espansivo, a fronte di una congiuntura economica costantemente debole, convergendo verso una spiegazione che individua nella dinamica salariale uno dei principali fattori da tenere in considerazione[6]. A partire dal 2021, infatti, i salari reali in Italia sono diminuiti a causa della consistente bolla inflazionistica post-pandemica e del ritardo nel rinnovo di molti contratti collettivi (secondo l'ISTAT del 8,5% a settembre del 2025[7]).

In un quadro geopolitico e tecnologico molto incerto,

il minor costo del lavoro ha incentivato il ricorso all'input lavorativo da parte delle imprese, in luogo di investimenti favorevoli alla produttività.

Questa interpretazione è corroborata anche dalle le caratteristiche della ricomposizione settoriale e professionale dell'occupazione che, come si evidenzia analiticamente più avanti, ha determinato un aumento degli occupati soprattutto nei settori ad alta intensità di lavoro e medio-bassa produttività.

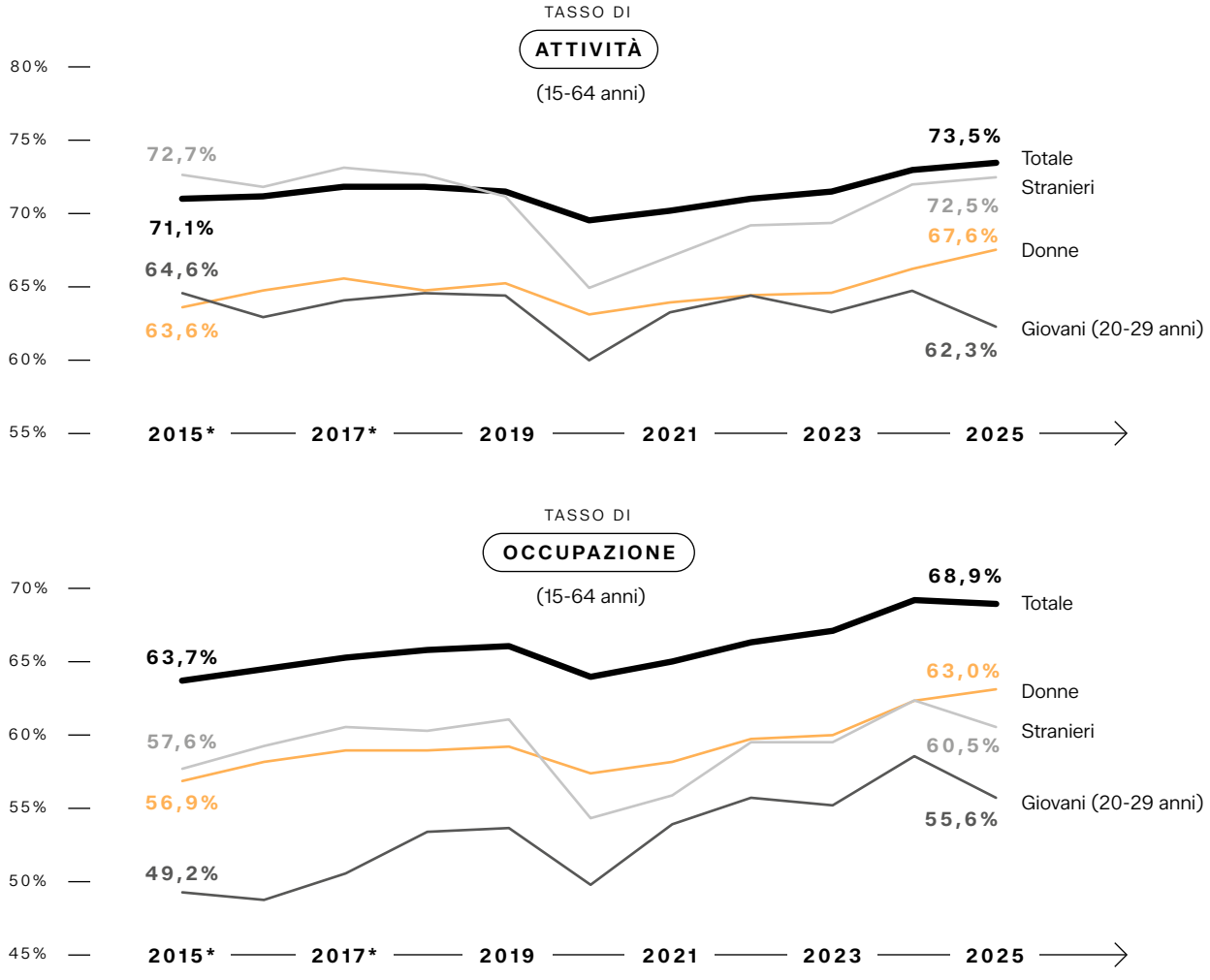
6. Cignarella (2024)
7. ISTAT (2026b)

Gli indicatori standard sul mercato del lavoro (figura 13) riflettono e risentono delle contraddittorie dinamiche demografiche e occupazionali finora descritte. Il tasso di attività, ossia il rapporto tra le forze di lavoro e la popolazione tra 15 e 64 anni, risulta in costante aumento in tutto il periodo di osservazione, così come il tasso di occupazione, mentre il tasso di disoccupazione, incluso quello di lunga durata, si è progressivamente ridotto fino al minimo storico del 2024. Nell'interpretazione di queste evidenze occorre però ricordare che fino al 2022 una parte rilevante del miglioramento deriva dall'erosione della popolazione in età da lavoro, mentre nella fase più recente assume un significato più sostanziale.

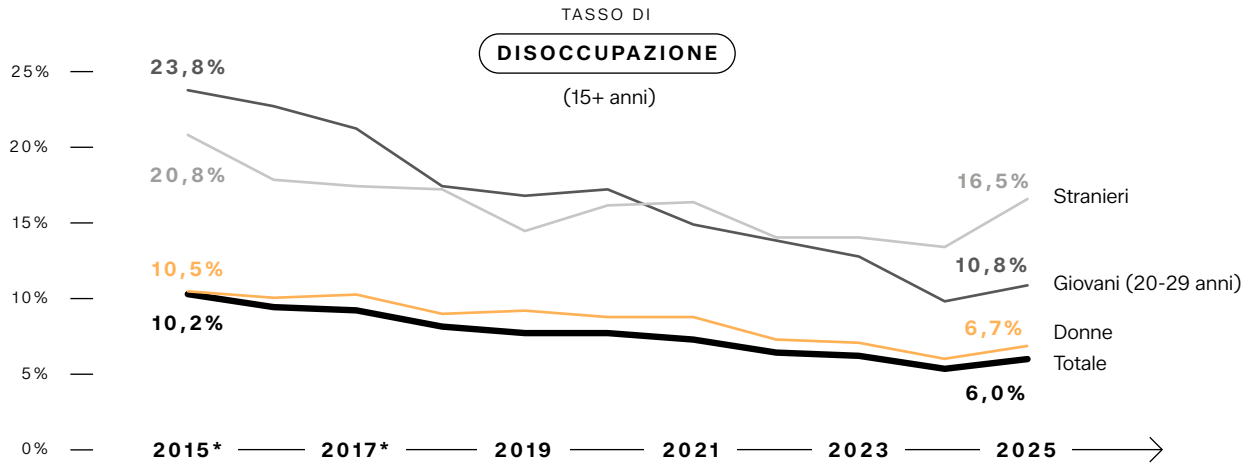
FIGURA 13

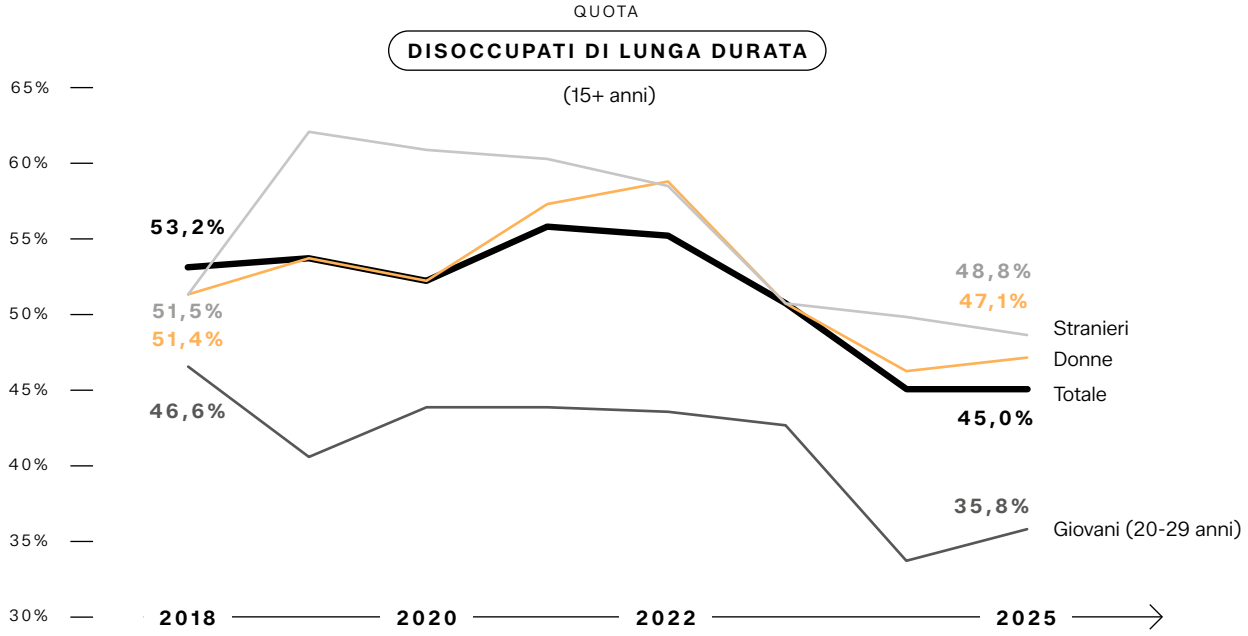
Principali indicatori standard sul mercato del lavoro

Piemonte, 2015-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT



* Dal 2015 al 2017: dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.





* Dal 2015 al 2017: dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.

Questa sostanzialità è confermata anche dagli andamenti degli stessi indicatori tra i gruppi socio-anagrafici più deboli sul mercato del lavoro – donne, giovani e stranieri – che, fatta eccezione per il tasso di attività giovanile, hanno seguito e nella fase più recente, migliorato, le tendenze generali. Si tratta di evidenze comprensibili nel quadro di un'offerta di lavoro in contrazione, dove per soddisfare una domanda stabile diventa inevitabile aumentare la partecipazione delle componenti sottoutilizzate.

Tuttavia, i dati relativi al 2025 suggeriscono la possibile conclusione della breve fase espansiva. Se l'occupazione risulta stabile, la disoccupazione è tornata a crescere, con una quota di ex occupati (ossia di persone che un anno prima della rilevazione avevano un lavoro) in aumento, e anche gli indicatori relativi ai giovani e agli stranieri mostrano un'inversione delle recenti tendenze positive.

Contestualmente, i dati sulla difficoltà di reperimento del personale percepita dalle imprese risultano in calo, per la prima volta dall'inizio della serie storica disponibile (2017), in ragione, principalmente, della diminuzione delle assunzioni previste. Sebbene sia ancora presto per sancire la conclusione di un ciclo, è con questa incertezza che si avvia l'era dell'intelligenza artificiale.

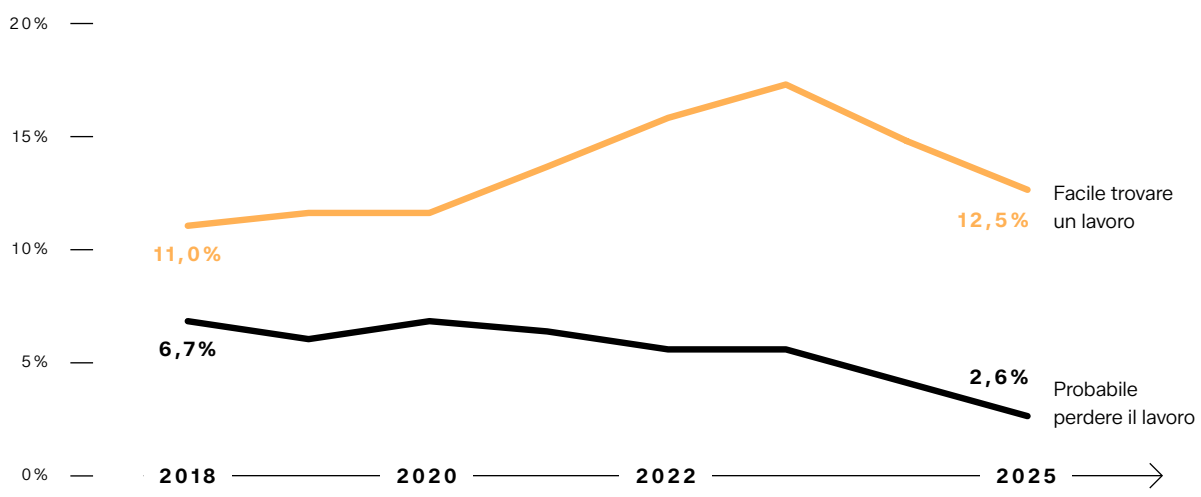
1.5 LA SODDISFAZIONE LAVORATIVA E LE NUOVE FORME DEL LAVORO

Nonostante il contesto incerto, i dati sulla **soddisfazione lavorativa** risultano in miglioramento. Secondo lo specifico indicatore ISTAT BES (Benessere Equo e Solidale), tra il 2018 e il 2025 la quota di occupati che si dichiarano soddisfatti del proprio lavoro è cresciuta in Piemonte dal 48% al 51%, un valore superiore sia alla media nazionale sia a quella del Nord-Ovest, e sono migliorate anche le percezioni relative alla sicurezza del posto di lavoro sia secondo l'Indagine sul clima di opinione dell'IRES, sia secondo la rilevazione della soddisfazione lavorativa realizzata dall'ISTAT. Per la prima, nel 2025 in Piemonte il 76% degli intervistati riteneva poco o per nulla probabile perdere il lavoro (erano il 31% nel 2018). Orientamenti simili emergono dall'indagine ISTAT, per la quale nel 2025 gli occupati che ritenevano probabile perdere il posto entro sei mesi erano meno del il 3% del totale (fino al 2023 erano più del doppio), sebbene nell'ultimo anno la quota degli intervistati che considerano probabile trovare un nuovo impiego in tempi accettabili sia tornata a diminuire, a chiusura di una lunga serie storica positiva (figura 14).

FIGURA 14

Quota di occupati che ritengono probabile perdere il lavoro e quota di occupati che ritengono facile trovarne uno simile a quello posseduto

Piemonte, 2018-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT

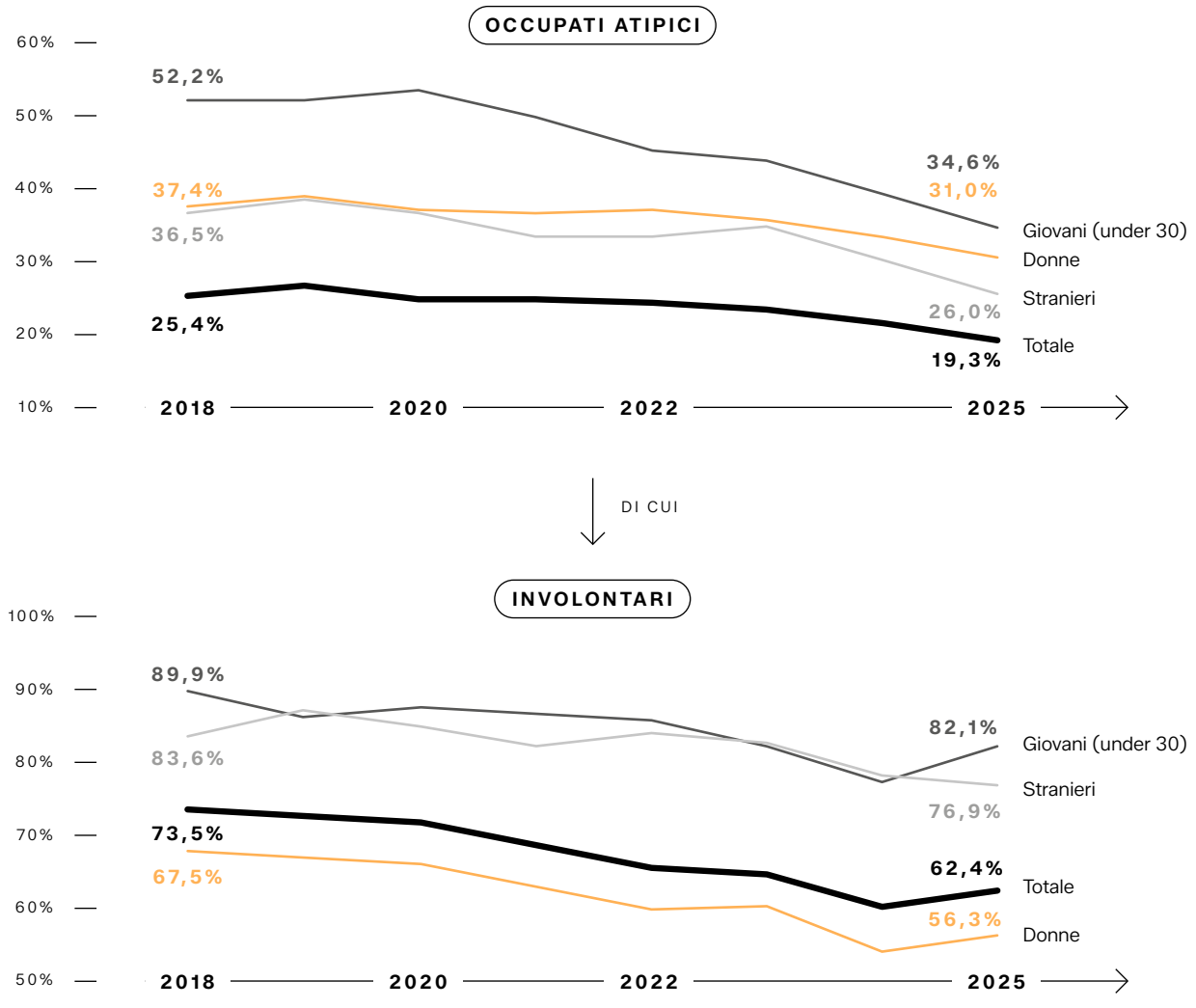


Tra i fattori che contribuiscono al **clima più favorevole** rientra sicuramente la già richiamata, recente **contrazione dell'area del lavoro atipico a termine e/o part-time**, diminuita dal 2018 ad oggi da un quarto a un quinto dell'occupazione totale, **sebbene ancora il 62% degli atipici si dichiarano "involontari".** L'involontarietà risulta superiore alla media tra i giovani under 30 e tra gli stranieri, mentre è inferiore alla media tra le donne, che più spesso ricorrono al lavoro part-time per ragioni di conciliazione (figura 15). Quest'ultima evidenza suggerisce tuttavia qualche cautela rispetto all'interpretazione dei dati disponibili, perché la maggiore accettazione femminile del lavoro a tempo parziale non corrisponde necessariamente a una condizione occupazionale ottimale.

FIGURA 15

Quota di occupati atipici e di occupati atipici involontari

Piemonte, 2018-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT



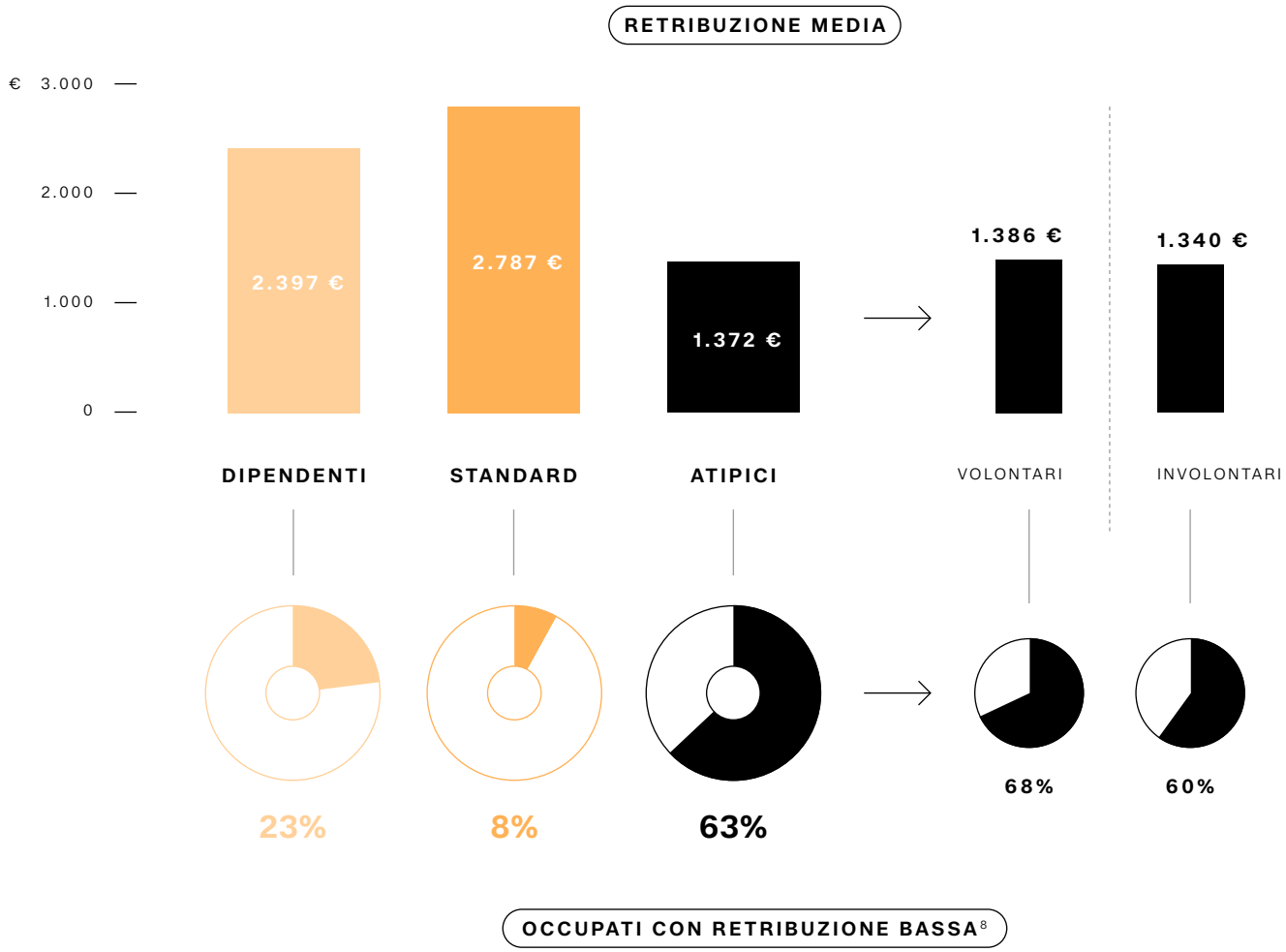
* Dal 2018 al 2020: dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.

L'altro elemento a cui prestare attenzione è la condizione retributiva. I dati sulla retribuzione lorda mensile media degli occupati dipendenti segnalano delle differenze evidenti tra lavoratori tipici e atipici, con il 63% dei dipendenti atipici "a retribuzione relativamente bassa" (ossia con una retribuzione lorda mensile inferiore a 2/3 del valore mediano dei lavoratori a tempo pieno a livello nazionale)[8], mentre tra i dipendenti standard la quota delle persone nella medesima condizione scende all'8% (figura 16).

FIGURA 16

Retribuzione lorda mensile media degli occupati dipendenti e quota di occupati dipendenti con una retribuzione lorda mensile inferiore a 2/3 del valore mediano

Piemonte, 2022 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT



8. La metodologia per la stima degli occupati dipendenti "a retribuzione relativamente bassa" fa riferimento a quella adottata dall'OCSE e dall'ISTAT per l'individuazione dei *Low-Wage Employees* – occupati dipendenti con una retribuzione lorda oraria inferiore a 2/3 del valore mediano dei lavoratori a tempo pieno a livello nazionale – ma non la replica esattamente, perché la RFL riporta invece la retribuzione lorda mensile. I dati riportati assumono pertanto un valore indicativo utile a stabilire delle gerarchie tra gli insiemi analizzati, piuttosto che delle misurazioni precise.

Un altro fattore che ha contribuito al miglioramento delle percezioni soggettive è la rapida **diffusione dello *smart work***, trasformatosi da pratica residuale a modalità di lavoro comune grazie alla forzosa spinta impressa dalla pandemia del 2020. Secondo un recente focus tematico realizzato dall'ISTAT, in Italia la quota di occupati che hanno svolto almeno un giorno di lavoro in modalità agile è passata dal 5% del 2019 al 14% nel 2023 (14,5% in Piemonte), in ogni caso una percentuale ancora inferiore a quella della maggior parte dei Paesi europei.

Il fenomeno, tuttavia, è per costituzione fortemente sperequativo, in quanto praticabile nelle attività del terziario caratterizzate da maggiore flessibilità e autonomia (in particolare, nell'ICT, nei servizi finanziari e assicurativi, nelle attività professionali e di stampo impiegatizio) ed escluso nelle produzioni o attività che richiedono la presenza fisica. Questa caratteristica fa sì che risulti un po' più diffuso tra le donne (15%), nelle professioni qualificate (30%) e dunque tra le persone con titoli di studio terziari (29%). Per la stessa ragione, si configura come un fenomeno prettamente urbano, a spiegazione della maggiore diffusione nelle principali aree metropolitane del Paese.

Sono invece molto limitate, ancor di più a livello locale, le informazioni sul **lavoro tramite piattaforme digitali**, che pure sta assumendo proporzioni significative, in particolare in settori come la vendita di beni, la logistica di prossimità e il trasporto di persone, la creazione di contenuti. Secondo un modulo esplorativo ad hoc realizzato nell'ambito della RFL ISTAT, nel 2022 in Italia le persone che hanno lavorato almeno un'ora attraverso una piattaforma sono state circa l'1,5% della popolazione in età da lavoro, incidenza che permette di stimare in circa 40.000 i lavoratori interessati dal fenomeno in Piemonte. Il lavoro tramite piattaforma si configura principalmente come attività occasionale (otto individui su dieci lavorano meno di 20 ore nell'arco di un mese), complementare ad altre esistenti e connotata da un elevato grado di autonomia. Tuttavia, l'indagine non distingue i lavoratori che invece operano con orari e gradi di autonomia assimilabili al lavoro dipendente, in particolare nelle vendite e nella logistica di prossimità, evidentemente l'area a maggior rischio di utilizzo improprio della fattispecie.

1.6 L'EVOLUZIONE DELLA SPECIALIZZAZIONE SETTORIALE E PROFESSIONALE DELL'OCCUPAZIONE PIEMONTESE

Dal punto di vista economico-industriale, Il Piemonte è una regione dalla marcata identità, ancora oggi caratterizzata da una vocazione manifatturiera orientata alle esportazioni. In origine metalmeccanica e tessile, annovera realtà significative nella gomma-plastica, nella produzione di macchinari e nella meccatronica, nella chimica-farmaceutica, nell'aerospazio e, naturalmente, nella filiera dei mezzi di trasporto. A tutto ciò, si affianca un'altrettanto radicata tradizione agricola, con connotati intensivi nella parte orientale della regione e più selettivi nella parte meridionale, a cui corrisponde un'altra rilevante specializzazione industriale nella produzione di alimenti e bevande.

A fianco di questi tratti costitutivi, come in tutte le economie sviluppate, è cresciuto fino a diventare dominante il terziario, suddiviso i due segmenti con lo stesso peso: uno ad alta intensità di conoscenza e un altro nei servizi operativi e personali a minore valore aggiunto, principalmente rivolto, fatta eccezione per il turistico-alberghiero, alla domanda locale.

Questa configurazione costituisce al tempo stesso un punto di forza e un fattore di vulnerabilità del sistema piemontese. Il nodo principale resta la lunga e ancora aperta transizione della filiera *automotive*, per il sovrapporsi di fattori di carattere generale – post-fordismo, riconfigurazione delle catene produttive internazionali, nuovi attori globali, politiche contraddittorie sul modello energetico della mobilità – con altri di carattere locale, in primis i cambiamenti di strategia e il "disancoraggio" del *player* industriale di riferimento.

> La parabola discendente delle vocazioni storiche (e identitarie), in particolare nel torinese, è stata in parte compensata, anche dal punto di vista occupazionale, da una strategia di reindustrializzazione "intelligente" orientata a rafforzare le filiere in cui la Regione è oggi ben posizionata:

l'aerospazio, la chimica-farmaceutica, l'ICT, l'*agrifood*, i servizi ad alta intensità di conoscenza (*business service, R&D*, formazione, salute). Si tratta della cosiddetta "via alta" allo sviluppo, che nella fase attuale si sta però confrontando con una crescita dell'occupazione sbilanciata verso gli ambiti a medio-bassa produttività ed elevata intensità di lavoro, in particolare nel terziario, con un ridotto contributo all'export e una minore qualificazione professionale.

D'altra parte, la valutazione periodica della programmazione economica regionale segnala che la debolezza strutturale del sistema dei servizi costituisce una delle principali criticità del sistema produttivo piemontese. Pur vantando la presenza di operatori leader (ad esempio, nell'ingegneria e nel design), si osserva la proliferazione di micro attività che faticano ad esportare verso altre aree del paese e verso l'estero. A ciò corrisponde la minore consistenza del tessuto imprenditoriale intermedio e una performance non sempre positiva della produttività interna ai settori. Il tema, dunque, non è soltanto la ricomposizione della specializzazione tra settori, ma anche come si produce all'interno dei settori.

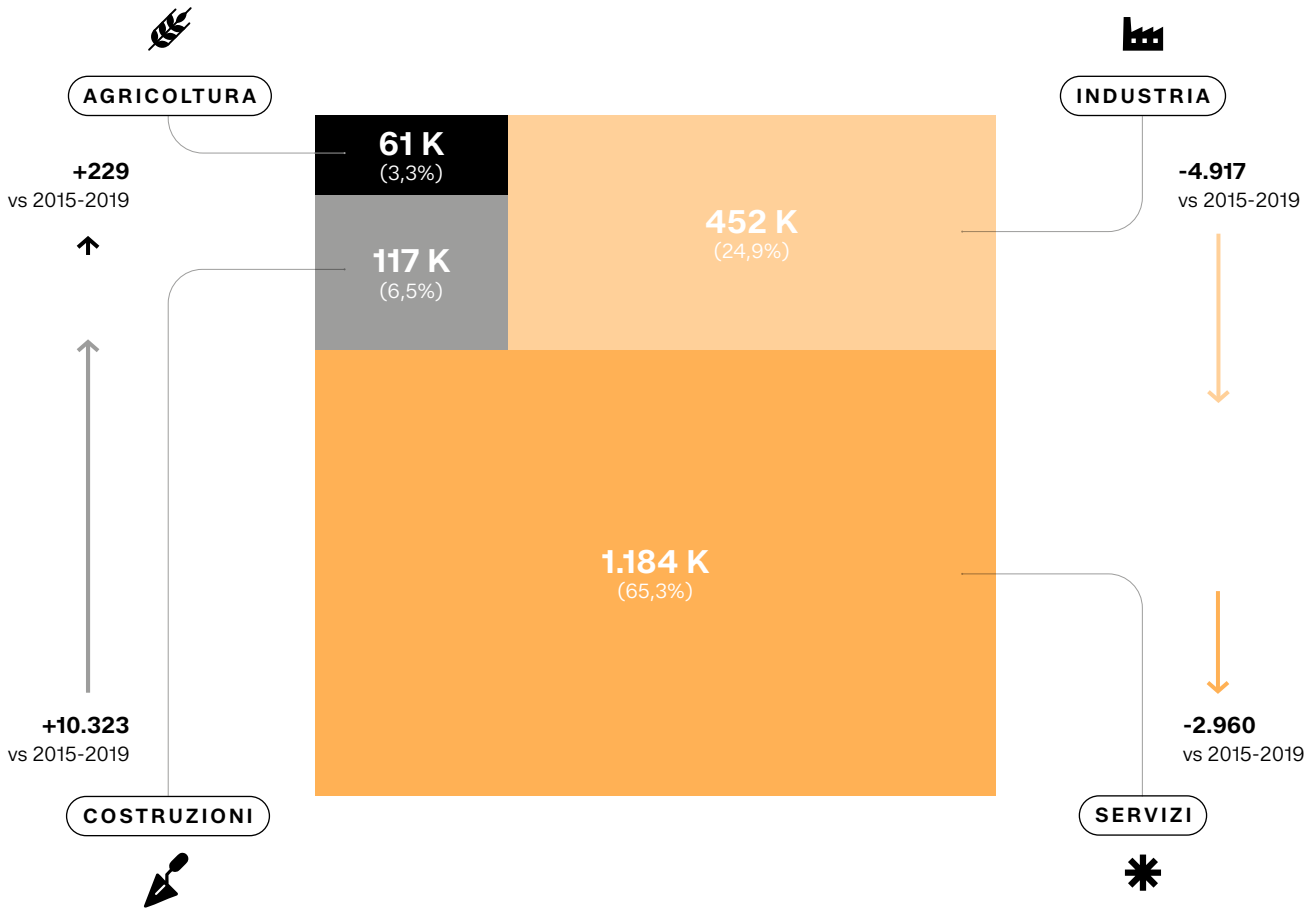
L'OCCUPAZIONE PER SETTORE

I tratti evolutivi di lungo termine sommariamente introdotti si riscontrano anche nei dati sulla composizione settoriale dell'occupazione piemontese nel periodo di osservazione di questa analisi. Il confronto tra il quinquennio precedente alla pandemia (2015-2019)[9] e quello successivo (2021-2025) segnala una struttura stabile, con circa il 65% degli occupati nei servizi, il 25% nelle attività industriali, il 6% nell'edilizia e nei lavori pubblici e il restante in agricoltura. Le modeste contrazioni del peso dell'industria e del terziario sono da ricondurre all'espansione delle costruzioni favorita dalle recenti politiche per la riqualificazione del patrimonio edilizio e dal PNRR (tabella 2 →).

FIGURA 17

Occupazione per settore di attività

Piemonte, media annuale 2021-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT



9. Le medie relative al periodo 2015-2019 comprendono dati provenienti dalla penultima serie storica (2015-2017) e da quella attualmente in uso (2018-2019), con un modesto rischio di sovrastima rispetto ai dati più recenti, senza tuttavia incidere significativamente sulla distribuzione tra le variabili analizzate.

TABELLA 2

Occupazione per settore di attività

(Valori assoluti e %) Piemonte, media annuale 2015-2019 e 2021-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT

Settore		2015-2019*		2021-2025		Variazione
		occupati	%	occupati	%	
Agricoltura		**60.637**	**3,4%**	**60.866**	**3,3%**	**+229**
Industria	Alimentari e bevande	42.696	2,4%	51.205	2,8%	+8.510
	Tessile e moda	28.507	1,6%	30.192	1,7%	+1.685
	Legno, carta, stampa	23.200	1,3%	23.529	1,3%	+329
	Chimica e farmaceutica	18.802	1,0%	18.422	1,0%	-379
	Gomma-plastica	34.627	1,9%	32.005	1,8%	-2.622
	Meccatronica	87.592	4,8%	84.187	4,6%	-3.405
	Mezzi di trasporto	94.430	5,2%	82.327	4,5%	-12.103
	Altra industria	102.878	5,7%	103.246	5,7%	+369
	Public Utilities	24.354	1,3%	27.054	1,5%	+2.700
	(Totale industria)	**457.085**	**25,2%**	**452.168**	**24,9%**	**-4.917**
Costruzioni		**106.806**	**5,9%**	**117.129**	**6,5%**	**+10.323**
Servizi	Commercio e riparazioni	247.656	13,7%	238.609	13,2%	-9.047
	Logistica e trasporti	72.910	4,0%	84.169	4,6%	+11.259
	Alloggio e ristorazione	90.067	5,0%	91.262	5,0%	+1.195
	ICT e media	51.090	2,8%	56.409	3,1%	+5.318
	Servizi finanziari e assicurativi	56.486	3,1%	57.143	3,2%	+657
	Servizi professionali, scientifici e tecnici	109.973	6,1%	118.592	6,5%	+8.619
	Servizi operativi e di supporto alle imprese	90.018	5,0%	89.099	4,9%	-919
	Pubblica Amministrazione	71.226	3,9%	63.994	3,5%	-7.232
	Istruzione	102.021	5,6%	109.337	6,0%	+7.317
	Sanità e assistenza sociale	153.388	8,5%	153.441	8,5%	+52
	Servizi alla persona	142.021	7,8%	121.842	6,7%	-20.179
	(Totale servizi)	**1.186.858**	**65,5%**	**1.183.898**	**65,3%**	**-2.960**
Totale		**1.811.385**	**100,0%**	**1.814.060**	**100,0%**	**+2.675**

* Dal 2015 al 2017: dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.

Una valutazione più approfondita all'interno dei tre macrosettori segnala però variazioni più rilevanti, confermando il ridimensionamento occupazionale delle vocazioni industriali storiche – *automotive*, meccatronica e gomma-plastica, in parte compensati dall'industria alimentare e, in misura minore, dal tessile e dalle *public utilities*. Nei servizi sono cresciuti in maniera evidente la logistica, i servizi professionali, scientifici e tecnici e l'ICT, mentre risultano in contrazione il commercio e i servizi alla persona, probabilmente anche per effetto del ritorno nell'alveo dell'economia sommersa delle posizioni regolarizzate durante la pandemia. Nei settori in cui prevale il lavoro pubblico, l'occupazione è aumentata nell'istruzione, rimasta stabile nella sanità e nell'assistenza sociale, mentre è diminuita nei restanti ambiti della PA. La figura 18 → consente di ordinare e confrontare in maniera intuitiva il contributo dei settori nella determinazione del saldo occupazionale.

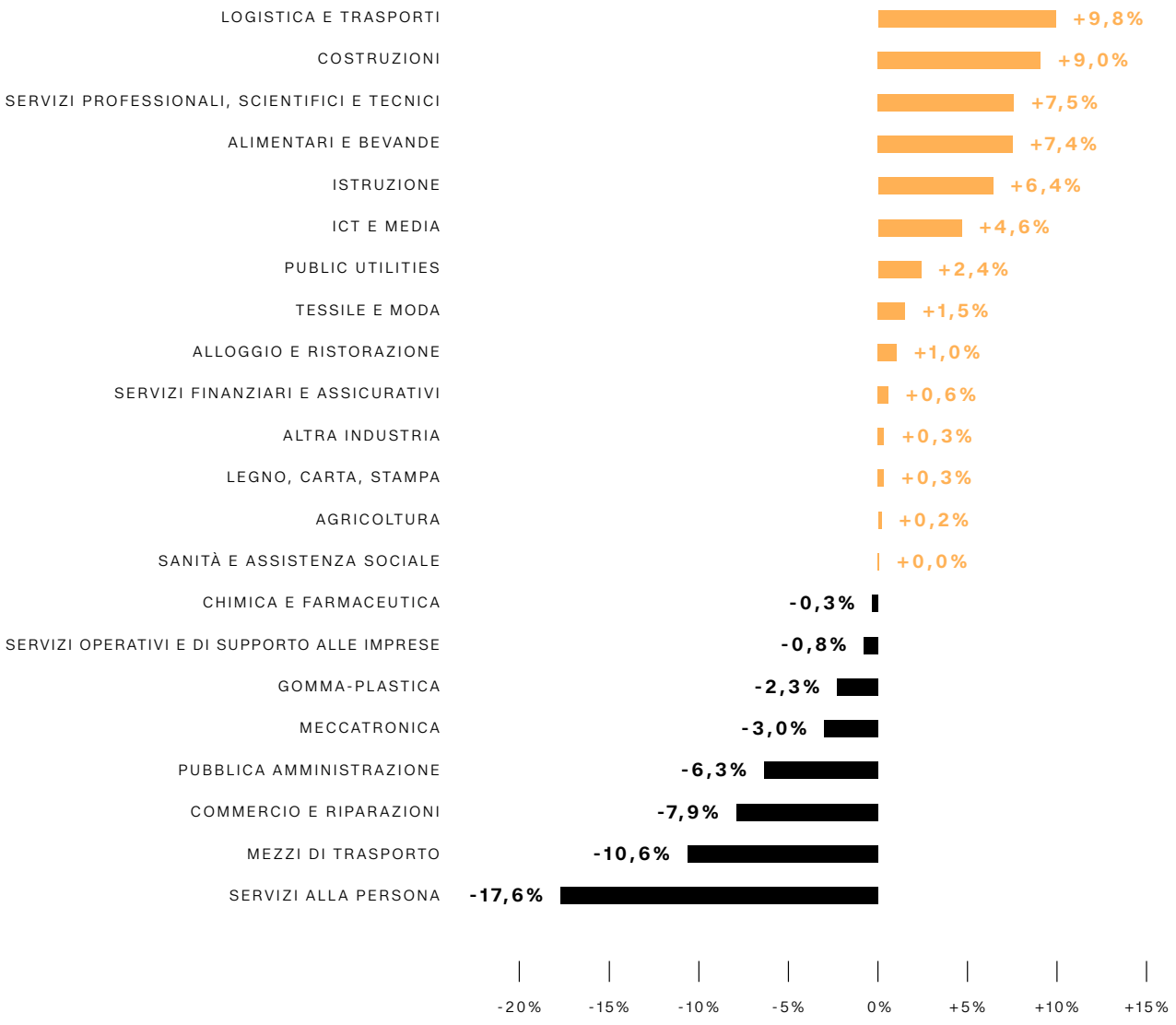
> L'analisi di questi contributi per livello di produttività relativa segnala tuttavia che la gran parte della recente, significativa espansione occupazionale
> – quella che di fatto ha portato il Piemonte ai livelli registrati prima del 2008 in un contesto demografico molto meno favorevole –
> si è concentrata nei settori a medio-bassa produttività e a più alta intensità del lavoro:

il commercio, i servizi operativi, gli alberghi e ristoranti e gli ambiti a prevalente occupazione pubblica, mentre sono arretrati, seppur in proporzioni limitate, i settori più produttivi: i mezzi di trasporto, la meccatronica, il comparto chimico (figura 19 →).

FIGURA 18

Contributo dei settori alla variazione cumulata lorda dell'occupazione

Piemonte, media annuale 2015-2019 e 2021-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT

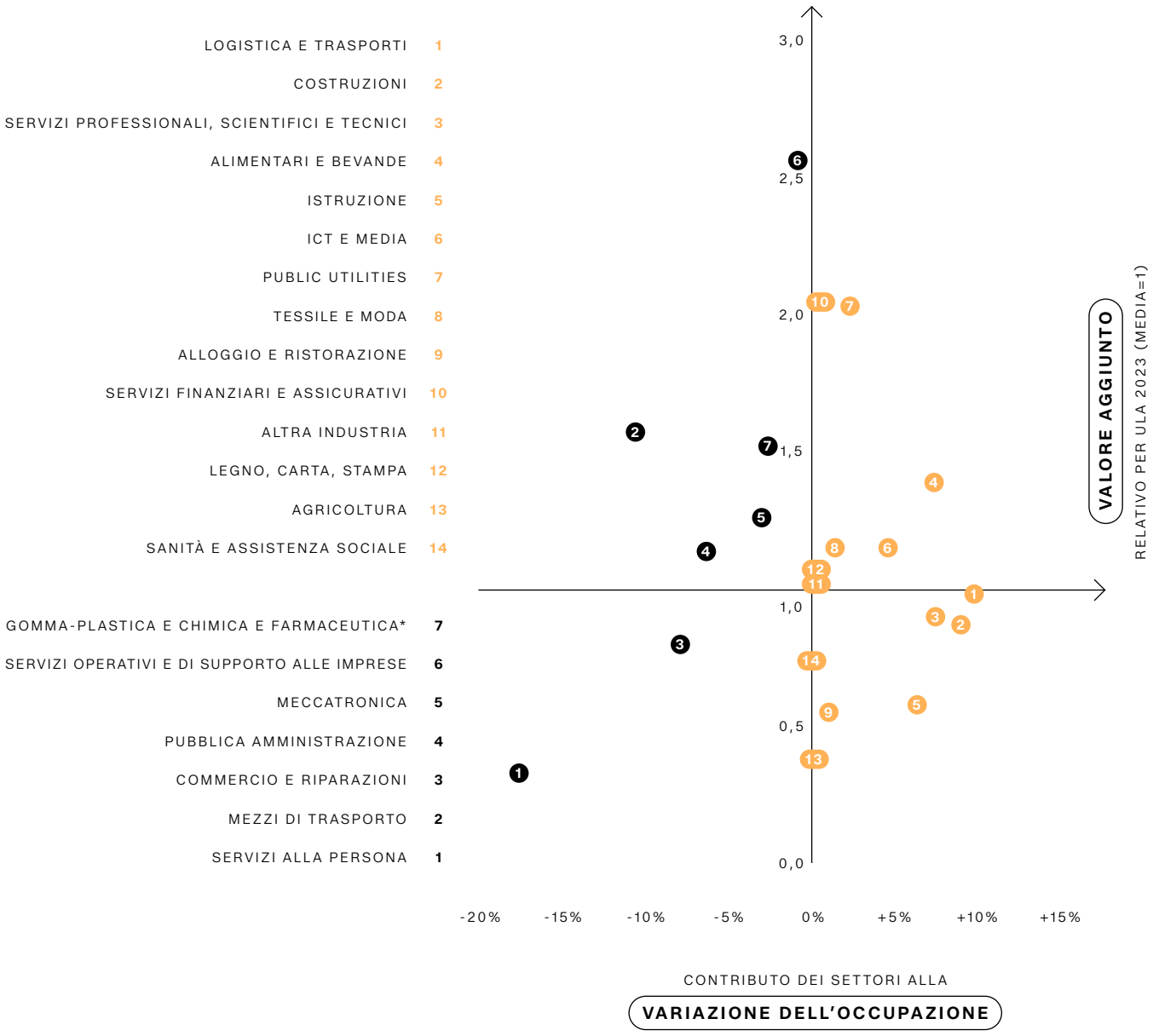


Nota: al fine di rendere graficamente comparabile il contributo dei settori nella determinazione del saldo occupazionale, i valori sono calcolati in rapporto al movimento lordo (ossia la somma dei movimenti positivi e negativi) e non al saldo netto.

FIGURA 19

Contributo dei settori alla variazione cumulata lorda dell'occupazione per livello di produttività relativa

Piemonte, media annuale 2015-2019 e 2021-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT e Conti Economici Territoriali ISTAT



* Per vincoli connessi alle fonti utilizzate, in questa elaborazione non è stato possibile distinguere la gomma-plastica dalla chimica-farmaceutica.

L'OCCUPAZIONE PER LIVELLO DI QUALIFICAZIONE E PROFESSIONE

La composizione professionale per livello di qualificazione professionale nei due periodi di osservazione risulta stabile, con una quota di occupati ad alta qualificazione pari al 35% del totale e la modesta erosione delle posizioni bassa qualificazione in favore delle posizioni a media qualificazione, che nel periodo più recente hanno raggiunto il 47% dello stock di occupati (tabella 3).

TABELLA 3

Occupazione per Grande Gruppo Professionale

(Valori assoluti e %) Piemonte, media annuale 2015-2019 e 2021-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT

Grande Gruppo Professionale		2015-2019*		2021-2025		Variazione
		occupati	%	occupati	%	
Alta qualificazione	Legislatori, imprenditori e dirigenza	46.870	2,6%	52.965	2,9%	+6.094
	Professioni intellettuali e di elevata specializzazione	236.369	13,0%	249.233	13,7%	+12.864
	Professioni tecniche	351.656	19,4%	334.298	18,4%	-17.359
	(Totale alta qualificazione)	**634.895**	**35,1%**	**636.495**	**35,1%**	**+1.599**
Media qualificazione	Professioni esecutive d'ufficio	203.338	11,2%	230.184	12,7%	+26.846
	Professioni qualificate nel commercio e nei servizi	335.530	18,5%	323.941	17,9%	-11.589
	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	276.099	15,2%	290.949	16,0%	+14.850
	(Totale media qualificazione)	**814.967**	**45,0%**	**845.074**	**46,6%**	**+30.107**
Bassa qualificazione	Conduttori di impianti, operai e conducenti di veicoli	183.060	10,1%	167.491	9,2%	-15.569
	Professioni non qualificate	168.726	9,3%	156.860	8,6%	-11.865
	(Totale bassa qualificazione)	**351.786**	**19,4%**	**324.351**	**17,9%**	**-27.435**
Forze armate		**9.737**	**0,5%**	**8.140**	**0,4%**	**-1.597**
Totale		**1.811.385**	**100%**	**1.814.060**	**100%**	**+2.675**

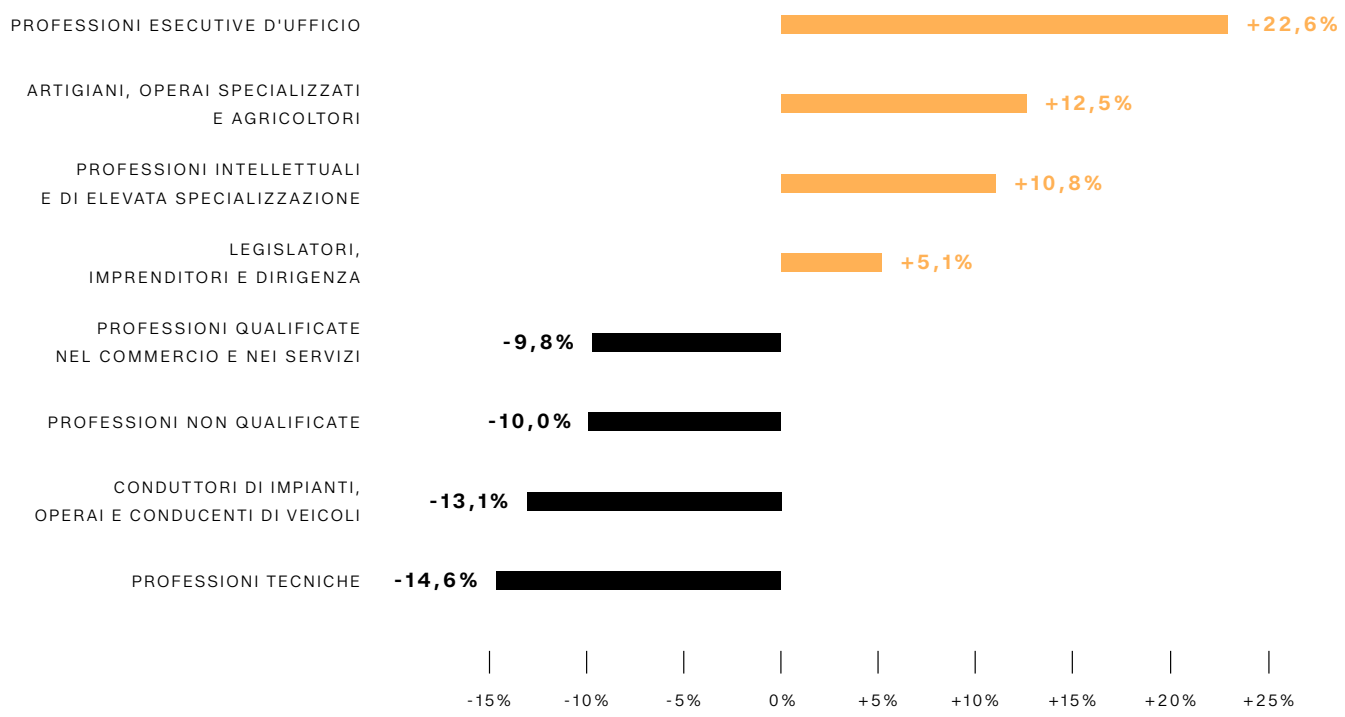
* Dal 2015 al 2017: dati ricostruiti a partire dalla rilevazione in vigore fino al 2020.

Più in dettaglio, tra i gruppi professionali più qualificati, si osserva un significativo aumento nelle posizioni apicali e ad elevata specializzazione (in particolare, specialisti nelle tecnologie ICT e nelle attività di ricerca e sviluppo) che compensa l'altrettanto consistente diminuzione delle professioni tecniche, in particolare quelle della produzione e gestionali in ambito industriale. La gran parte della crescita occupazionale si registra però nei mestieri a media qualificazione, con l'aumento degli operai qualificati (in particolare nell'agroalimentare) e nelle professioni esecutive d'ufficio, mentre prosegue il ridimensionamento delle professioni del commercio. Risultano invece in contrazione gli operai generici e gli altri mestieri non qualificati (figura 20 →).

FIGURA 20

Contributo dei Grandi Gruppi Professionali alla variazione cumulata lorda dell'occupazione

Piemonte, media annuale 2015-2019 e 2021-2025 - Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT



Nota: al fine di rendere graficamente comparabile il contributo dei Gruppi Professionali nella determinazione del saldo occupazionale, i valori sono calcolati in rapporto al movimento lordo (ossia la somma dei movimenti positivi e negativi) e non al saldo netto.

La lettura complessiva di questi dati appare coerente con l'interpretazione della congiuntura proposta nei paragrafi precedenti. Se da una parte si osserva una incoraggiante dinamica di qualificazione, con l'aumento delle posizioni nelle professioni intellettuali e scientifiche, secondo gli auspici espressi dalla "via alta" allo sviluppo, dall'altro il maggior contributo alla crescita arriva dalle professioni esecutive d'ufficio dal personale intermedio nell'industria, secondo una logica di breve termine che privilegia l'intensità del lavoro alla produttività del lavoro, una rotta a rischio di collisione con lo *shift* occupazionale che, molto probabilmente, il paradigma tecnologico basato sulle tecnologie di intelligenza artificiale determinerà nei prossimi anni.

CONCLUSIONI

Nel complesso, il quadro che emerge da questa analisi appare ancora stabile e sostenuto, soprattutto dal punto di vista quantitativo. Il mercato del lavoro piemontese ha traguardato la fase più recente superando il precedente equilibrio "ad elevata disoccupazione" per approdare, sia pure con qualche recente segnale di rallentamento, a una condizione di maggiore saturazione dell'offerta per effetto congiunto della dinamica demografica e dell'aumento della domanda. Questo mutamento di scenario si riflette nelle percezioni delle persone occupate: la fiducia rispetto alla stabilità del proprio impiego è cresciuta, così come la soddisfazione lavorativa complessiva. A sostenere questo clima più favorevole concorre in misura non secondaria il parziale ridimensionamento dell'area del lavoro atipico, segnalando una fase di consolidamento piuttosto che di ulteriore frammentazione del mercato.

Questo quadro incoraggiante non deve tuttavia indurre a sottovalutare la persistenza di squilibri strutturali di fondo. Il mercato del lavoro piemontese, al pari di quello nazionale, mantiene infatti un assetto "duale", nel quale un nucleo maggioritario di lavoratori integrati e tutelati convive con una porzione rilevante (circa un quinto del totale) di occupati non standard, più esposti all'instabilità congiunturale e a condizioni retributive inadeguate.

Analogamente, persiste la non ottimale partecipazione al mercato del lavoro di giovani e donne, sebbene il recente miglioramento del contesto occupazionale abbia favorito anche questi gruppi socio-anagrafici e i dati confermino come l'innalzamento dei livelli di istruzione possa fare la differenza, soprattutto per la componente femminile.

Da questo punto di vista, un altro persistente fattore di fragilità riguarda la solo parziale capacità dell'apparato produttivo regionale di tradurre in occasioni di lavoro commisurate all'innalzamento dei livelli di istruzione della popolazione, alimentando fenomeni di disallineamento destinati, con ogni probabilità, a persistere anche nel prossimo futuro.

A questi nodi di carattere strutturale si affiancano **tre questioni** che si collocano su un orizzonte di temporale di più lungo periodo e che appaiono destinati a condizionare le traiettorie future del sistema regionale:

- **la prima riguarda la transizione tutt'altro che compiuta della filiera *automotive***, la cui parabola continua a pesare sulle vocazioni industriali storiche, in particolare, dell'area torinese, in un intreccio di fattori globali e di dinamiche più specificamente locali che rendono incerti i tempi e gli esiti del riposizionamento;

- **la seconda attiene alla dinamica demografica**, la cui evoluzione sfavorevole non è destinata ad attenuarsi anche per la compensazione non sempre funzionale degli afflussi migratori e che, unita all'invecchiamento della base imprenditoriale, espone l'apparato produttivo regionale a un rischio concreto di carenza di persone e competenze, con potenziali ricadute sulla capacità di innovazione e sulla continuità stessa del tessuto produttivo;

— **la terza, e più incerta, riguarda il potenziale impatto occupazionale delle tecnologie di intelligenza artificiale**, la cui diffusione si avvia proprio quando l'espansione dell'occupazione risulta concentrata in ambiti professionali che, per le loro caratteristiche, appaiono tra i più esposti al rischio di sostituzione: una circostanza che invita a un approccio prudente nella lettura dei segnali favorevoli emersi recentemente.

Si tratta di processi evolutivi che richiedono di essere accompagnati con attenzione, coniugando il sostegno alla partecipazione al mercato del lavoro, l'ulteriore qualificazione dell'apparato produttivo e una gestione consapevole delle transizioni tecnologiche e settoriali in atto, così da orientare verso esiti favorevoli le trasformazioni che, con ogni probabilità, caratterizzeranno il decennio a venire.

Bibliografia

CAPITOLO 1

AlmaLaurea (2024)
XXVI Indagine Condizione occupazionale dei Laureati
Consorzio Interuniversitario Almalaurea, Bologna
Vai alla pubblicazione →

Almalaurea (2018)
XX Indagine sulla condizione occupazionale dei Laureati
Consorzio Interuniversitario Almalaurea, Bologna

Banca d'Italia (2015)
L'economia del Piemonte
Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2016)
L'economia del Piemonte
Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2017)
L'economia del Piemonte
Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2018)
L'economia del Piemonte
Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2019)
L'economia del Piemonte
Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2020)
L'economia del Piemonte
Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2021)
L'economia del Piemonte
Rapporto annuale, Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2022)
L'economia del Piemonte
Rapporto annuale, Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2023)
L'economia del Piemonte
Rapporto annuale, Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2024)
L'economia del Piemonte
Rapporto annuale, Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2025)
L'economia del Piemonte
Rapporto annuale, Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Banca d'Italia (2026)
L'economia del Piemonte
Rapporto annuale, Economie regionali, n. 1
Vai alla pubblicazione →

Bell D. (2012)
Labour Market Attachment: Defining the Spectrum between The Employed and the Inactive
Canadian Career Development Foundation, Ottawa

Bognar, L. (2023)
What Does Everything Besides the Unemployment Rate Tell Us About Labor Market Tightness?
In Chicago Fed Letter, n. 491, Federal Reserve Bank of Chicago, Chicago

Brunello G. e Wruuck P. (2021)
Skill shortages and skill mismatch: a review of the literature
Journal of Economic Surveys. Vol. 35
Vai alla pubblicazione →

Cignarella C. (2024)
Perché l'occupazione in Italia è cresciuta molto nonostante la bassa crescita del PIL?
Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani dell'Università Cattolica di Milano

Cominu S., Piazza S. e Zunino F. (2024)
La componentistica automotive piemontese di fronte alla transizione verso la nuova mobilità sostenibile, digitale e connessa
Contributo di ricerca n. 357/2024, IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino

Cogno R. (2021)
Lavoratori vulnerabili: considerazioni in Piemonte
Contributo di ricerca 359/2024, IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

DG ECFIN - DG for Economic and Financial Affairs of the European Commission (2023)
Persistent labour market tightness during a slowdown: a reappraisal of drivers
In European Economic Forecast Autumn 2023, pp. 60-65, Publications Office of the European Union, Luxembourg

Durando M. (2012)
Giovani, adulti e anziani, un confronto con l'Europa
In Giovani e lavoro: la questione italiana, Informaires n. 41, maggio 2012, IRES Piemonte, Torino

European Labour Authority (2024)
EURES report on labour shortages and surpluses 2023
Publications Office of the European Union, Luxembourg

Garibaldi P., Gomes P. e Sopraseuth T. (2025)
Output costs of education and skill mismatch in OECD countries
Economics Letters, Vol. 250
Vai alla pubblicazione →

INPS (2025)
XXIV Rapporto annuale
Roma

IRES Piemonte (2017)
Piemonte Economico Sociale 2016. Relazione annuale sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2018a)
Guardare oltre il presente. Relazione annuale sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 2017
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2018b)
La Strategia di specializzazione intelligente del Piemonte: elementi di monitoraggio e valutazione al 2018
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2019)
Così lontano, così vicino. Relazione annuale 2018
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2020)
Verso un Piemonte più sostenibile. Relazione annuale 2019
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2021a)
Verso un presente sostenibile. Relazione annuale 2020
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2021b)
Destinazione Piemonte: chi arriva e chi parte secondo il titolo di studio acquisito
Articolo SISREG n. 2/2021, IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino

IRES Piemonte (2022a)
Rigenerare il Piemonte: prospettive di cambiamento e politiche per il futuro. Relazione annuale 2021
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2022b)
Fuga dei cervelli? Cresce l'emigrazione dei nuovi italiani, diminuisce quella dei nativi
Articolo SISREG n. 1/2022, IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino

IRES Piemonte (2023a)
Affrontare il futuro con responsabilità. Piemonte Economico Sociale 2022. Relazione annuale
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2023b)
Il mercato del lavoro
Politiche Piemonte n. 81
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2024a)
Comprendere per rispondere. Dalle crisi la spinta verso un futuro sostenibile. Piemonte Economico Sociale 2023. Relazione annuale
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2024b)
Il sistema universitario in Piemonte
10 Numeri, n.1/2024, IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino

IRES Piemonte (2025a)
Persone, società. Piemonte Economico Sociale 2024. Relazione annuale
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2025b)
Cluster aerospaziale piemontese: caratteristiche e traiettorie di sviluppo
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

IRES Piemonte (2026)
Piemonte Economico Sociale 2025. Relazione annuale
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

ISTAT (2021)
L'impatto del cambiamento definitorio sulle stime dell'occupazione
Statistiche Flash, Roma

ISTAT (2023)
I benessere equo e sostenibile dei territori
Piemonte 2023, Roma
Vai alla pubblicazione →

ISTAT (2024a)
Il benessere equo e sostenibile dei territori
Piemonte 2024, Roma
Vai alla pubblicazione →

ISTAT (2024b)
Il lavoro tramite piattaforma digitale: differenze per età, genere e titolo di studio
Statistiche Report, 21 febbraio 2024, Roma
Vai alla pubblicazione →

ISTAT (2025a)
Il benessere equo e sostenibile dei territori
Piemonte 2024, Roma
Vai alla pubblicazione →

ISTAT (2025b)
Commissione parlamentare di inchiesta sugli effetti economici e sociali derivanti dalla transizione demografica in atto. Audizione del presidente dell'Istituto Nazionale di Statistica Prof. Francesco Maria Chielli
Camera dei Deputati, Roma

ISTAT (2025c)
Rapporto annuale 2025
La situazione del Paese, Roma

ISTAT (2026a)
Smart working: da necessità a nuovo stile di vita
Statistiche Today, Roma
Vai alla pubblicazione →

ISTAT (2026b)
Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026
Roma
Vai alla pubblicazione →

ISTAT (2026c)
Revisioni delle forze lavoro per sesso, età e ripartizione geografica
Anni 2025-2050 (nota metodologica), Roma
Vai alla pubblicazione →

McGowan A., Andrews M. e D. (2015)
Labour Market Mismatch and Labour Productivity: Evidence from PIAAC Data
OECD Economics Department Working Papers No. 1209, OECD Publishing, Paris
Vai alla pubblicazione →

OECD (2014)
Escaping the low skills equilibrium trap, in Job Creation and Local Economic Development
OECD Publishing, Paris

OECD (2024)
OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market
OECD Publishing, Paris

Osservatorio sul Mercato del Lavoro Torino (2023)
Segnali di cambiamento: occupazione e domanda di lavoro dipendente a Torino tra il 2018 e il 2022
Città di Torino, Torino
Vai alla pubblicazione →

Osservatorio sul Mercato del Lavoro Torino (2023)
Imprese, lavoro e competenze a Torino. Rapporto annuale 2023
Città di Torino, Torino
Vai alla pubblicazione →

Osservatorio sul Mercato del Lavoro Torino (2024)
I numeri del lavoro a Torino: aggiornamento congiunturale 2024
Città di Torino, Torino
Vai alla pubblicazione →

Osservatorio sul Mercato del Lavoro Torino (2025)
I numeri del lavoro a Torino. Rapporto annuale 2025
Città di Torino, Torino
Vai alla pubblicazione →

Unioncamere – ANPAL (2017)
Excelsior Informa. I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di commercio
Regione Piemonte. Sistema Informativo Excelsior, Roma
Vai alla pubblicazione →

Unioncamere – ANPAL (2018)
Excelsior Informa. I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di commercio
Regione Piemonte. Sistema Informativo Excelsior, Roma
Vai alla pubblicazione →

Unioncamere – ANPAL (2019)
Excelsior Informa. I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di commercio
Regione Piemonte. Sistema Informativo Excelsior, Roma
Vai alla pubblicazione →

Unioncamere – ANPAL (2020)
Excelsior Informa. I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di commercio
Regione Piemonte. Sistema Informativo Excelsior, Roma
Vai alla pubblicazione →

Unioncamere – ANPAL (2021)
Excelsior Informa. I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di commercio
Regione Piemonte. Sistema Informativo Excelsior, Roma
Vai alla pubblicazione →

Unioncamere – ANPAL (2022)
Excelsior Informa. I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di commercio
Regione Piemonte. Sistema Informativo Excelsior, Roma
Vai alla pubblicazione →

Unioncamere – ANPAL (2023)
Excelsior Informa. I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di commercio
Regione Piemonte. Sistema Informativo Excelsior, Roma
Vai alla pubblicazione →

Unioncamere – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2024)
Excelsior Informa. I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di commercio
Regione Piemonte. Sistema Informativo Excelsior, Roma
Vai alla pubblicazione →

Unioncamere – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025)
Excelsior Informa. I programmi occupazionali delle imprese rilevati dal sistema delle Camere di commercio
Regione Piemonte. Sistema Informativo Excelsior, Roma
Vai alla pubblicazione →

Vernoni, G. (2025)
Stimare la tensione del mercato del lavoro utilizzando i dati della Rilevazione sulle Forze di Lavoro e di Excelsior, Contributo di ricerca n. 362/2024
IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Torino
Vai alla pubblicazione →

CAPITOLO 2

Intelligenza artificiale e trasformazioni del lavoro in Piemonte

a cura di
Valentina Ferri e Giovanna Filosa / INAPP

2.1 INTELLIGENZA ARTIFICIALE E MISURE DI ESPOSIZIONE: INTRODUZIONE E ANALISI DELLA LETTERATURA

La letteratura sugli effetti dell'intelligenza artificiale sul lavoro si è sviluppata a partire dagli studi sull'automazione e sulla robotica, ma se ne distingue per l'attenzione rivolta alle capacità cognitive e alla varietà dei compiti potenzialmente interessati. Le tecnologie precedenti erano rivolte soprattutto ad attività ripetitive e codificabili; i sistemi di IA, invece, possono intervenire anche su classificazione, previsione, produzione di testi e immagini, riconoscimento e supporto alle decisioni.

Ne deriva un ampliamento dell'area di esposizione, che coinvolge anche professioni qualificate e ad alta intensità di conoscenza, senza che ciò implichi necessariamente la scomparsa delle occupazioni interessate (Autor, 2022; Felten *et al.*, 2021, 2023; OECD, 2023; Wang & Lu, 2025).

FILONE 1
Esposizione

Un primo filone di studi misura l'esposizione **confrontando le capacità richieste dalle professioni con quelle delle applicazioni di IA**. L'indice *AIOE* proposto da Felten *et al.* (2021) collega le abilità professionali di O*NET a specifiche applicazioni tecnologiche e assegna a ciascuna occupazione un livello di esposizione, mantenendo tuttavia una posizione neutrale rispetto agli esiti di complementarità o sostituzione. La successiva estensione dedicata ai modelli linguistici mostra come l'IA generativa possa incidere in modo particolare sulle attività basate sull'elaborazione e sulla produzione di informazioni (Felten *et al.*, 2023). Su questa impostazione intervengono Pizzinelli *et al.* (2023), che introducono una correzione volta a considerare le condizioni concrete di lavoro: responsabilità, interazione, autonomia, conseguenze degli errori e presenza fisica possono infatti limitare la sostituibilità anche in occupazioni caratterizzate da un'elevata affinità tecnica con l'IA.

—

FILONE 2
Task-based

Un secondo filone adotta una prospettiva *task-based*. In questo quadro **le tecnologie non sostituiscono direttamente le professioni, ma singoli compiti**, modificando l'equilibrio tra attività automatizzate, attività complementari e nuovi compiti generati dall'innovazione (Acemoglu & Restrepo, 2018, 2020; Autor, 2022). L'esito occupazionale dipende quindi dalla capacità dei sistemi produttivi di trasformare i guadagni di produttività in nuova domanda, dalla struttura organizzativa e dalla presenza di politiche in grado di accompagnare la transizione. Gries e Naudé (2022) sottolineano, in particolare, il ruolo dell'elasticità della domanda e dell'adattamento istituzionale: in presenza di domanda debole e rigidità strutturali l'IA può comprimere la quota del lavoro e ampliare le disuguaglianze; in condizioni più favorevoli può invece sostenere crescita e creazione di occupazione.

La letteratura empirica restituisce, pertanto, un **quadro non univoco**. Gli studi sulla robotica documentano effetti di sostituzione in specifici mercati del lavoro, pur rilevando incrementi di produttività e risultati differenziati per qualificazione (Acemoglu & Restrepo, 2020; Graetz & Michaels, 2018). Per l'IA, alcune analisi europee evidenziano una crescita più sostenuta dell'occupazione nelle aree e nelle professioni maggiormente esposte, soprattutto nei segmenti qualificati; quando l'esposizione all'IA è considerata insieme alla diffusione dei robot, gli effetti diventano tuttavia più eterogenei e possono assumere segno negativo (Albanesi *et al.*, 2023; Guarascio *et al.*, 2023). Questa evidenza è particolarmente rilevante per una regione come quella del Piemonte, dove la manifattura e i servizi avanzati e la logistica rendono necessario osservare congiuntamente automazione fisica e capacità cognitive dell'IA.

Accanto agli indicatori costruiti sulle abilità e sui compiti, altri contributi utilizzano **brevetti, benchmark tecnologici e dati sulle imprese innovative**. Webb (2020) misura la sovrapposizione tra il contenuto dei brevetti e le descrizioni delle attività lavorative, mostrando che l'IA tende a concentrarsi maggiormente su attività qualificate rispetto alle precedenti ondate di automazione. Tolan *et al.* (2021) collegano compiti, capacità cognitive e benchmark dell'IA, mentre Fenoaltea *et al.* (2026) propongono una misura fondata sulle startup per osservare l'esposizione di occupazioni, settori e territori.

> Nel complesso, questi approcci convergono sull'opportunità di trattare l'esposizione come una misura del potenziale di trasformazione e non come una previsione automatica di perdita di lavoro.

Per l'analisi regionale diventa quindi decisivo integrare indicatori tecnologici, struttura produttiva, flussi occupazionali e domanda di competenze.

Nel confronto con la letteratura internazionale, gli studi riferiti all'Italia presentano alcuni elementi di specificità. Ferri, Porcelli e Fenoaltea (2026) adattano gli **indicatori *AIOE*** e ***C-AIOE*** alla struttura delle professioni italiane, collegando le informazioni dell'Indagine campionaria sulle professioni alla classificazione ISTAT al quinto digit e alla Rilevazione continua sulle forze di lavoro. Questa maggiore granularità consente di passare da una valutazione astratta delle capacità tecnologiche a una lettura più aderente alla composizione effettiva dell'occupazione nazionale e di distinguere le professioni nelle quali l'elevata esposizione si accompagna a complementarità da quelle maggiormente interessate da un rischio di sostituzione. I contributi più recenti ampliano inoltre l'analisi verso le competenze richieste negli annunci online, i dati amministrativi e la misurazione dell'adozione, mostrando l'opportunità di integrare indicatori di esposizione, domanda di skill e trasformazioni dei rapporti di lavoro (Ferri *et al.*, 2024; Ferri, Porcelli, & Pelucchi, 2025; INAPP, 2025).

Il Piemonte costituisce un caso particolarmente utile per sviluppare questa prospettiva nazionale su scala territoriale. La compresenza di manifattura pesante, distretti del Made in Italy, logistica, servizi avanzati e funzioni pubbliche fa sì che l'esposizione all'IA assuma configurazioni differenti tra i Sistemi Locali del Lavoro.

2.2 MISURARE L'ESPOSIZIONE: *AIOEit* E *C-AIOEit*

Gli indicatori disponibili nella letteratura internazionale sono costruiti sulla classificazione statunitense delle professioni O*NET: questo non ha permesso di applicarli direttamente al mercato del lavoro italiano. Al fine di fornire evidenze utili alla definizione di politiche nazionali e territoriali, l'indicatore composito *AIOEit* è stato pertanto adattato alla struttura delle professioni in Italia (Ferri *et al.* 2026).

Indicatore *AIOEit* →

La costruzione dell'indice utilizza l'edizione 2023 dell'Indagine campionaria sulle professioni (ICP) dell'INAPP, che **descrive ciascuna professione attraverso 52 abilità** e attribuisce a ognuna di esse un punteggio relativo al livello richiesto e alla sua importanza nello svolgimento del lavoro.

Per rappresentare le capacità dell'IA si riprende l'impostazione proposta da Felten *et al.* (2021), basata su **dieci ambiti applicativi**:

1 giochi strategici,
2 videogiochi in tempo reale,
3 riconoscimento,
4 generazione di immagini,
5 risposta a domande visive,
6 comprensione del testo,
7 modellazione linguistica,
8 traduzione,
9 riconoscimento vocale,
10 riconoscimento di tracce musicali.

Poiché tali applicazioni descrivono capacità tecnologiche non specifiche di un singolo Paese, vengono mantenuti i punteggi di relazione tra ciascuna applicazione dell'IA e le diverse abilità umane, ottenuti attraverso l'indagine *Amazon Mechanical Turk*.

A partire da questi punteggi viene calcolata da Ferri *et al.* (2026), per ciascuna abilità, una **misura del grado di esposizione all'IA**. Il valore viene successivamente associato alle professioni italiane e ponderato considerando sia il livello con cui ogni abilità è richiesta sia la sua importanza all'interno della professione.

Il risultato è l'indicatore composito *AIOEit*, che misura **quanto le abilità caratteristiche di ciascuna professione siano potenzialmente interessate** dai progressi dell'intelligenza artificiale.

L'indicatore non misura direttamente la probabilità che una professione venga sostituita. Esso identifica piuttosto l'intensità della sua esposizione tecnologica, che può tradursi tanto nell'automazione di alcune attività quanto nel potenziamento del lavoro umano. Questa distinzione è fondamentale per interpretare i risultati e individuare le professioni e i territori nei quali rafforzare le politiche di formazione, aggiornamento e accompagnamento alla transizione tecnologica.

L'intelligenza artificiale può, inoltre, incidere sulla domanda di lavoro in due direzioni:

può **ridurla**, sostituendo alcune attività ← oppure → **accrescerla e trasformarla**, affiancando il lavoratore nello svolgimento dei compiti.

Per distinguere queste due componenti, l'indicatore composito AIOEit viene corretto attraverso un **parametro di complementarità**, indicato con θ, ottenendo l'indice CAIOEit.

Indicatore *C-AIOEit* →

L'*AIOEit* misura il grado complessivo di esposizione di una professione all'intelligenza artificiale, senza stabilire se l'effetto atteso sia prevalentemente sostitutivo o complementare. Il *C-AIOEit* ridimensiona invece il valore dell'esposizione quando le caratteristiche del lavoro rendono più probabile che l'IA venga utilizzata a supporto dell'attività umana. Di conseguenza, valori elevati del *C-AIOEit* segnalano una **maggiore componente** potenzialmente più **sostitutiva**.

L'indicatore riprende l'impostazione proposta da Pizzinelli *et al.*, adattandola al mercato del lavoro italiano mediante i dati dell'Indagine campionaria sulle professioni (ICP). In particolare, vengono considerate undici condizioni di lavoro riconducibili a **cinque dimensioni**:

1 comunicazione e interazione diretta,
2 responsabilità verso altre persone,
3 condizioni fisiche e prossimità,
4 rilevanza e conseguenze delle decisioni,
5 organizzazione e grado di automazione del lavoro.

Rientrano tra le condizioni considerate:

- la comunicazione faccia a faccia,
- il parlare in pubblico,
- la responsabilità per la sicurezza e i risultati altrui,
- la vicinanza fisica,
- l'autonomia decisionale,
- la gravità delle conseguenze di eventuali errori.

In generale, una maggiore importanza di queste condizioni accresce la probabilità che l'IA venga utilizzata in modo complementare.

La costruzione di θ tiene conto anche del livello di istruzione normalmente richiesto dalla professione. Le occupazioni che richiedono percorsi formativi più lunghi e specialistici possono infatti integrare più facilmente le conoscenze legate all'IA, aumentando la probabilità che la tecnologia potenzi il lavoro anziché sostituirlo. Le **cinque dimensioni** relative alle condizioni di lavoro **e il livello di istruzione** vengono **normalizzati su una scala da 0 a 100** e sintetizzati mediante una media semplice.

La correzione per la complementarità modifica soprattutto la posizione delle professioni maggiormente esposte. Alcune figure dirigenziali e ad alta qualificazione, come magistrati e direttori generali, presentano valori elevati dell'*AIOEit* ma scendono nella graduatoria del *C-AIOEit*. In queste professioni, infatti, la responsabilità, l'autonomia decisionale e la complessità delle attività rendono più probabile un impiego dell'IA a supporto del lavoro umano.

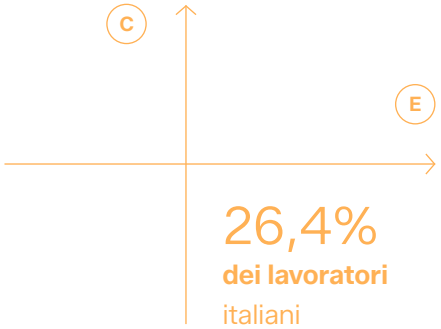
Gli addetti alla protocollazione rimangono invece tra le professioni maggiormente esposte anche dopo la correzione. Le attività di classificazione, registrazione e smistamento dei documenti presentano infatti maggiori possibilità di automazione e minori margini di complementarità. Nelle posizioni più basse della graduatoria, composte soprattutto da professioni manuali e non qualificate, le differenze tra i due indicatori risultano contenute.

L'analisi congiunta dell'esposizione e della complementarità permette di distinguere **quattro situazioni**:



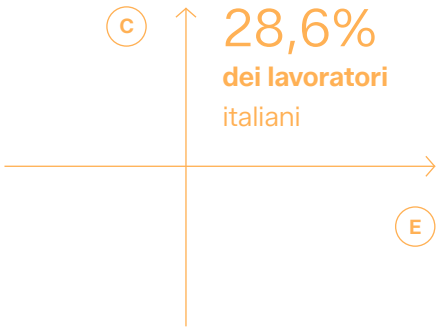
Le professioni intellettuali, scientifiche e dirigenziali si concentrano prevalentemente nell'area caratterizzata da elevata esposizione ed elevata complementarità. Le professioni tecniche mostrano una riduzione più moderata dell'esposizione dopo la correzione. Le attività esecutive d'ufficio presentano invece più frequentemente un'elevata esposizione associata a una complementarità contenuta e risultano quindi maggiormente vulnerabili all'automazione.

Considerando anche il numero di occupati, lo studio di Ferri *et al.* (2026) constata che il 26,4% dei lavoratori italiani si colloca nel quadrante caratterizzato da **elevata esposizione e bassa complementarità**, associato a una maggiore pressione potenziale di sostituzione. In questo gruppo rientrano numerose professioni con una consistenza occupazionale rilevante, tra cui:



- addetti agli affari generali,
- addetti a funzioni di segreteria,
- responsabili di magazzino,
- contabili e addetti alla contabilità,
- agenti di commercio,
- tecnici programmatori,
- cassieri.

Un ulteriore 28,6% degli occupati, secondo lo stesso studio, presenta contemporaneamente **elevata esposizione ed elevata complementarità**. Per più di un lavoratore su quattro, quindi, l'IA potrebbe migliorare la produttività, la qualità delle prestazioni e la rapidità di esecuzione, senza rendere superfluo il contributo umano. In questo gruppo assumono particolare rilievo le professioni del commercio e dell'istruzione, gli architetti, gli avvocati e gli specialisti della contabilità.



> Nel complesso, a livello nazionale, oltre la metà degli occupati italiani si trova in professioni fortemente interessate dall'intelligenza artificiale, ma con prospettive differenti.

Questa distinzione è essenziale per orientare le politiche: le professioni maggiormente esposte alla sostituzione richiedono interventi di riqualificazione e aggiornamento, mentre quelle caratterizzate da elevata complementarità necessitano soprattutto di competenze che consentano di integrare efficacemente l'IA nei processi di lavoro. (Ferri *et al.*, 2026)

2.3 LA GEOGRAFIA PIEMONTESE DELL'ESPOSIZIONE

Sistemi Locali del Lavoro (SLL) →

L'analisi territoriale proposta utilizza i Sistemi Locali del Lavoro (SLL), che, secondo la definizione ISTAT "sono insiemi contigui di Comuni nei quali la maggior parte della popolazione risiede e lavora, ovvero sono **aree auto-contenute dal punto di vista della domanda e offerta di lavoro**". Questa scala è più informativa del solo dato regionale perché intercetta specializzazioni produttive e composizioni professionali differenti.

In Piemonte emergono differenze tra sistemi locali contigui, coerenti con la varietà delle specializzazioni. La classificazione in SLL distingue:

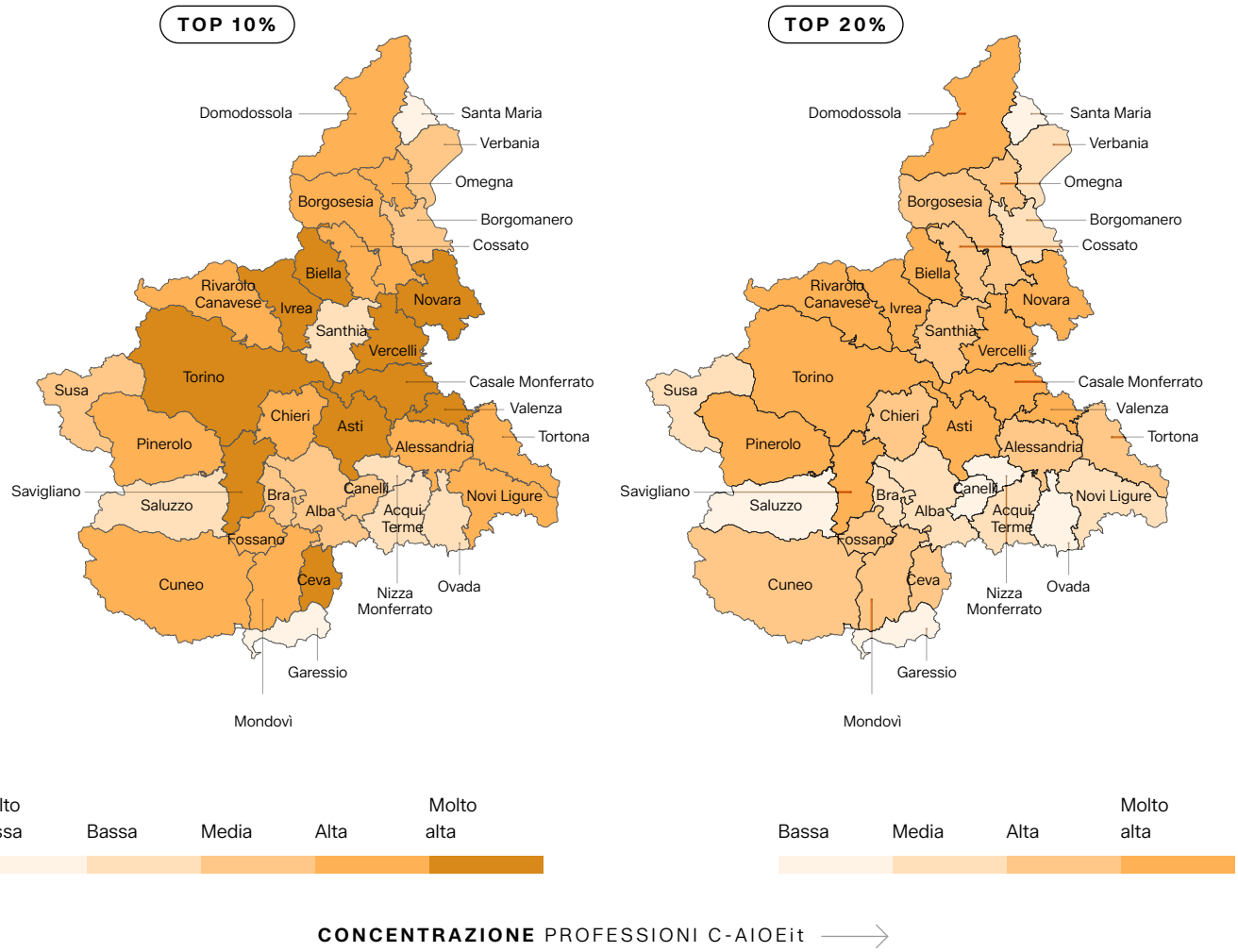
- **Sistemi non manifatturieri**, ai quali sono associati i Comuni di Ivrea, Susa, Vercelli, Cuneo, Asti, Ovada e Verbania.
- **Sistemi del Made in Italy**, ai quali sono associati i Comuni di Pinerolo, Borgosesia, Borgomanero, Alba, Bra, Canelli, Casale Monferrato, Valenza, Biella e Cossato.
- **Sistemi della manifattura pesante**, ai quali sono associati i Comuni di Torino, Chieri, Rivarolo Canavese, Novara, Alessandria, Novi Ligure e altri.

Le mappe di seguito riportate rappresentano la distribuzione territoriale dei rapporti di lavoro attivati nelle professioni con i valori più elevati dell'indice *C-AIOEit*. La prima considera esclusivamente le professioni collocate nel **10% più alto della graduatoria**, ossia quelle nelle quali è maggiore la possibilità che l'IA svolga alcune delle abilità attualmente richieste ai lavoratori. La seconda adotta una soglia più ampia e mostra la concentrazione territoriale delle attivazioni riferite al **20% delle professioni** con i valori più elevati di *C-AIOEit*. Il confronto consente quindi di distinguere i territori in cui si concentrano le professioni maggiormente esposte da quelli interessati anche quando si considera una platea professionale più estesa. (figura 21 →).

FIGURA 21

Concentrazione territoriale delle attivazioni di contratto nelle professioni *C-AIOEit* nel top 10% e nel top 20%, per SLL

Quota ponderata di persone - Piemonte, 2024 - Elaborazioni degli autori su dati di flusso delle Comunicazioni Obbligatorie SISCO-MLPS 2024; Classificazione nazionale degli SLL 2011



Osservando la mappa a sinistra, emerge che il SLL di Torino, Novara e altri territori del Piemonte orientale e settentrionale segnati dal colore più scuro, concentrano maggiori attivazioni in attività fortemente esposte.

La mappa a destra, invece, che amplia al 20% delle professioni esposte all'IA, modifica la geografia della concentrazione: Torino mantiene una posizione elevata, mentre territori del Piemonte meridionale e suborientale presentano livelli più contenuti.

Di seguito si analizza la **combinazione tra esposizione all'Intelligenza artificiale e robotica**. La metodologia combina due indicatori costruiti a livello di professione. Il *C-AIOEit* misura l'esposizione all'intelligenza artificiale sulla base delle abilità richieste dalle professioni italiane e corregge tale esposizione considerando le condizioni che favoriscono la complementarità tra tecnologia e lavoro umano. Il *Robot Exposure IT* misura invece la somiglianza semantica tra circa 9.250 attività professionali rilevate dall'ICP e i compiti operativi estratti da circa 725 brevetti italiani relativi a robot e cobot. Le descrizioni testuali vengono confrontate mediante un modello di embedding semantico e i punteggi delle attività vengono aggregati per professione, ponderandoli per importanza e frequenza. I due indicatori sono successivamente associati ai dati RCFL 2024 e combinati in quattro quadranti, che distinguono le professioni caratterizzate da bassa o alta esposizione rispettivamente all'IA e alla robotica.

INAPP (2026)
Misurare esposizione e complementarità dei lavoratori all'IA: metodi, strumenti e analisi
Vai alla pubblicazione →

Dalle analisi emerge che il Piemonte presenta innanzitutto un profilo caratterizzato da una quota elevata di occupati nelle professioni ad alta esposizione all'IA e bassa esposizione alla robotica. Questo dato potrebbe riflettere il peso regionale delle attività professionali, tecniche, amministrative e dei servizi ad alta intensità di conoscenza, nelle quali l'IA potrebbe incidere principalmente sui compiti cognitivi e informativi.

Allo stesso tempo, il Piemonte mostra una presenza relativamente significativa anche nel quadrante a bassa esposizione sia all'IA sia alla robotica.

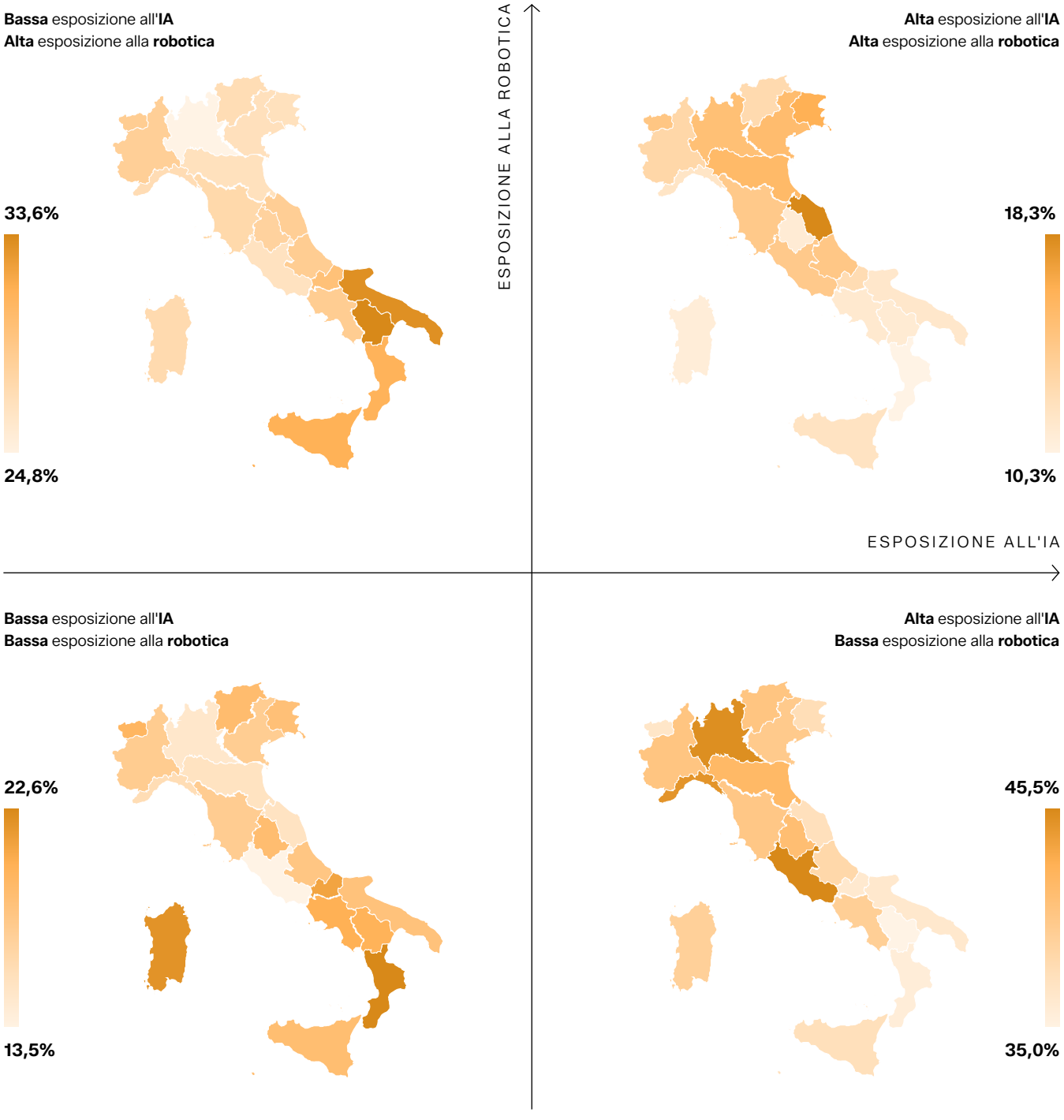
> Emerge, pertanto, una struttura occupazionale esposta a una duplice trasformazione tecnologica.

FIGURA 22

Percentuale di occupati nei quadranti per Regione, per esposizione all'IA e alla robotica

Elaborazioni e calcoli dell'autrice su RCFL 2024 (ISTAT) e indicatori ICP 2023 (INAPP) - con tecnologia Bing © GeoNames, Microsoft, TomTom

Fonte: *Misurare esposizione e complementarità dei lavoratori all'IA: metodi, strumenti e analisi* Vai alla pubblicazione →



2.4 DOMANDA DI SKILLS, ISTRUZIONE E FORMAZIONE

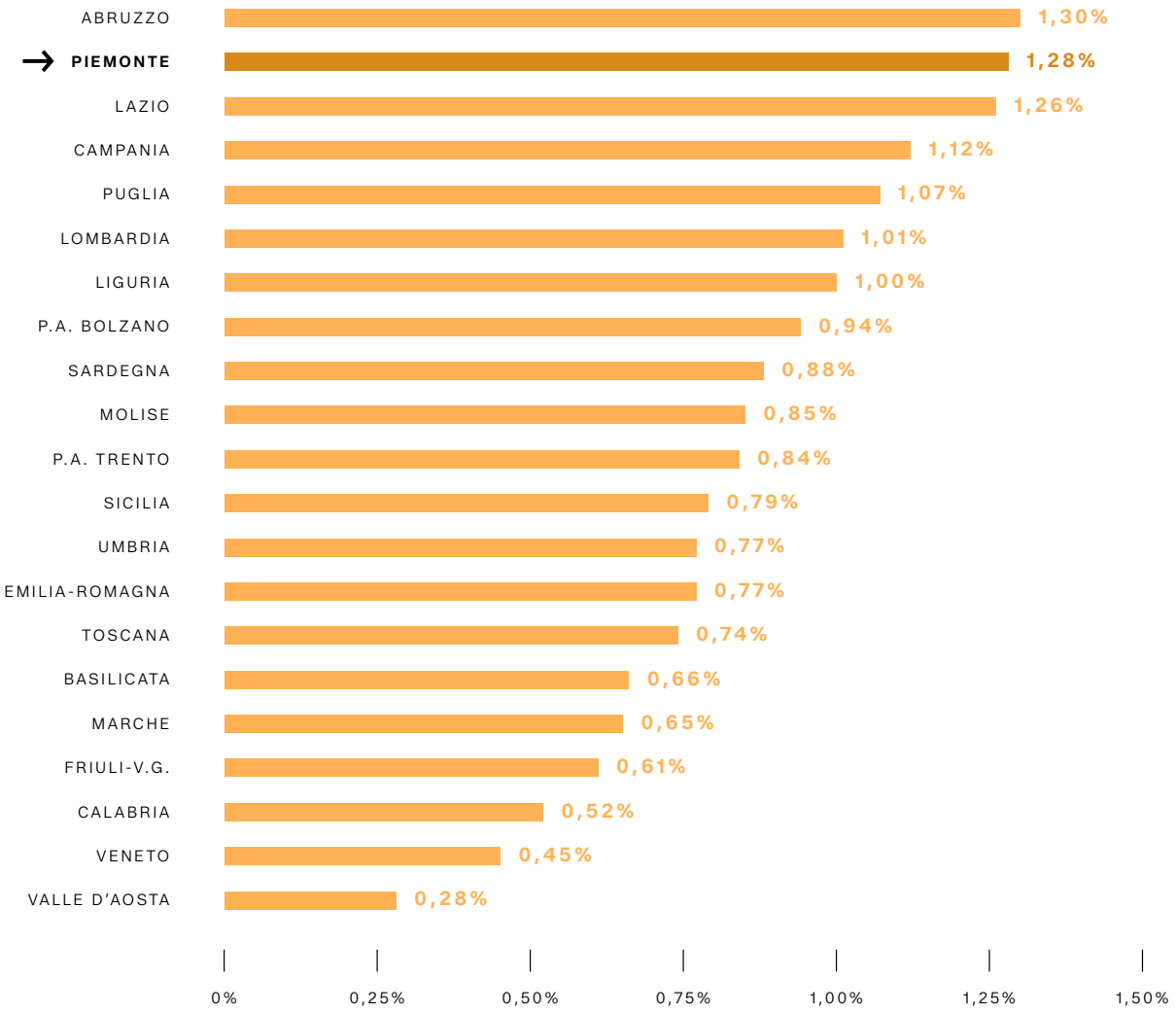
Gli annunci online costituiscono una fonte tempestiva per osservare le skills maggiormente richieste sul mercato del lavoro, ma devono essere interpretati con cautela. I limiti di tali dati sono i seguenti: gli on line job postings sottostimano la domanda di lavoro perché non tutti gli annunci sono veicolati on line, esistono altri metodi di diffusione delle opportunità di lavoro aperte sui territori. Il Piemonte presenta una quota significativa di annunci contenenti almeno una competenza di IA, collocandosi tra i territori nei quali la domanda è già visibile.

Osservando la quota di annunci per regione che contempla almeno una competenza di IA, il Piemonte figura nel 2025 al secondo posto nel ranking delle Regioni (1,3%).

FIGURA 23

Quota di annunci con almeno una skill di IA sul totale degli annunci, per Regione

Fonte: elaborazioni su dati Lightcast, 2025

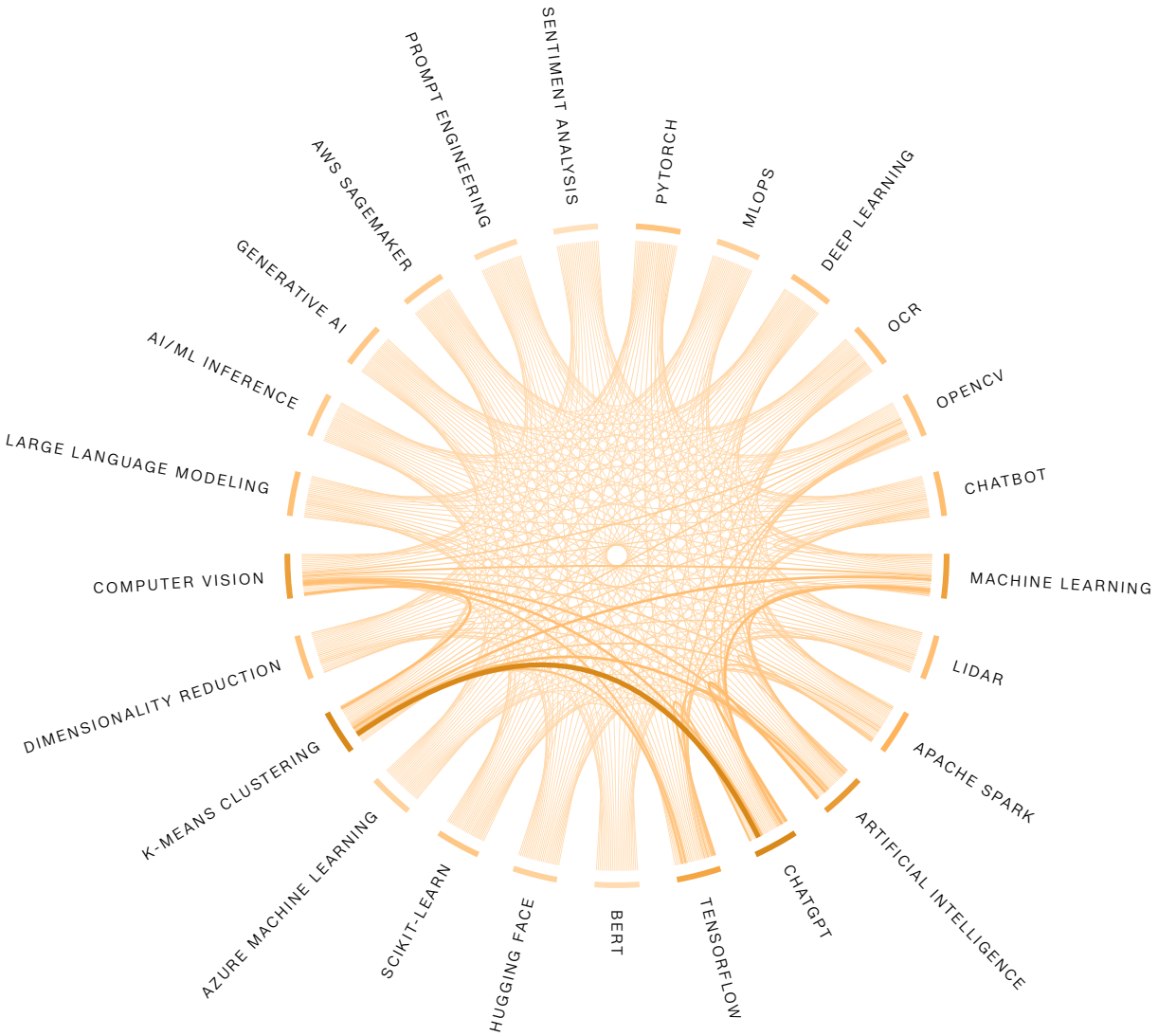


È utile osservare a livello nazionale le skills maggiormente interconnesse nelle Aree Di Attività considerate (figura 24). Il grafico mostra una rete molto densa di skills legate all'IA, segnalando che negli annunci di lavoro queste skill tendono a essere richieste congiuntamente nelle medesime Aree Di Attività. *Machine Learning*, *Artificial Intelligence*, *Deep Learning*, *OCR* e *Hugging Face* occupano posizioni centrali e svolgono una funzione di collegamento tra competenze metodologiche, strumenti software e applicazioni specialistiche. Più periferiche, ma comunque integrate nella rete, risultano competenze specifiche come *Prompt Engineering*, *LiDAR*, *BERT*, *Sentiment Analysis* e *OpenCV*. L'intensità delle connessioni con le altre skill ne evidenzia la centralità nella rete, non necessariamente una maggiore frequenza negli annunci di lavoro.

FIGURA 24

Le skill IA maggiormente interconnesse nelle Aree Di Attività e la loro rilevanza negli annunci di lavoro

Italia, 2025 - Elaborazioni degli autori su annunci di lavoro on line Lightcast



2.5 L'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

Il grado di esposizione delle professioni non è sufficiente, da solo, a determinare come l'intelligenza artificiale interverrà sul lavoro e sui sistemi produttivi. Il modello proposto da Gries e Naudé (2022) evidenzia come l'impiego efficace dell'IA richieda la compresenza di alcuni elementi, nello specifico,

> la presenza di competenze umane specialistiche risulta di grande rilievo in tale trasformazione. Anche tecnologie molto avanzate, infatti, non producono automaticamente innovazione se mancano le professionalità necessarie per adattarle e integrarle nei processi produttivi.

La disponibilità di competenze sul territorio diventa quindi una componente fondamentale della capacità di assorbimento tecnologico di settori e territori. A parità di esposizione potenziale, i territori in cui è presente un'offerta formativa più articolata e coerente con le trasformazioni in corso possono trovarsi in una posizione migliore per utilizzare l'IA in modo complementare al lavoro umano, favorendo innovazione e produttività. Diversamente, una minore disponibilità di competenze potrebbe rallentare l'adozione delle tecnologie e ampliare i divari territoriali.

In questa prospettiva, l'**analisi dell'offerta universitaria** consente di osservare **una delle principali infrastrutture attraverso cui il territorio forma e rinnova il proprio capitale umano**. La distribuzione dei corsi dedicati all'IA, la loro articolazione disciplinare e la loro coerenza con le specializzazioni produttive regionali offrono quindi indicazioni sulla capacità potenziale del Piemonte di formare le competenze necessarie a integrare l'IA nei diversi settori economici. Il numero di corsi universitari non misura direttamente né le competenze effettivamente disponibili né l'adozione dell'IA, ma rappresenta un indicatore della capacità formativa potenziale del territorio.

Nell'anno accademico 2024/2025, l'offerta di corsi esplicitamente dedicati all'intelligenza artificiale o strettamente affini appare distribuita tra numerosi atenei, senza una concentrazione esclusiva in poche università[10].

Dal punto di vista territoriale, emerge una **presenza significativa nelle università del Centro-Nord**, ma l'offerta non risulta circoscritta alle aree tradizionalmente più avanzate sul piano tecnologico.
La graduatoria comprende sia grandi università generaliste sia atenei con una più marcata specializzazione economica, scientifica o tecnologica.

I valori comprendono sia corsi esplicitamente dedicati all'IA sia corsi classificati come strettamente affini, quali *Data Science*, *Big Data*, *Data Analytics* e Robotica. La graduatoria misura quindi l'**ampiezza dell'offerta formativa collegata all'IA**, non esclusivamente il numero di corsi che riportano "Intelligenza artificiale" nella denominazione. Inoltre, il numero assoluto dei corsi risente della dimensione e dell'articolazione disciplinare degli atenei.

Nell'anno accademico 2024/2025, La Sapienza di Roma registra il numero più elevato di iscritti ai corsi dedicati all'intelligenza artificiale o strettamente affini, con 1.727 studenti. Il Politecnico di Torino è quinto con 552 iscritti, confermando il ruolo degli atenei con una consolidata specializzazione scientifica e tecnologica, all'interno di un trend di generale aumento sia di corsi dedicati parzialmente o totalmente all'IA, sia di iscritti a tali corsi, sia di università coinvolte, sull'intero territorio italiano, a partire dall'anno accademico 2019/2020 (figura 25 →).

10. L'analisi è stata condotta sui dati MUR relativi ai corsi di laurea e agli studenti iscritti negli anni accademici dal 2019/2020 al 2024/2025. L'unità di osservazione è costituita dal corso di laurea attivo in uno specifico anno accademico, ateneo, sede e classe di laurea. Le eventuali ripetizioni dovute alla disaggregazione per sesso e per altre caratteristiche presenti nei dati originari sono state ricondotte a un'unica osservazione per corso, sommando il corrispondente numero di iscritti.
L'individuazione dell'offerta formativa collegata all'intelligenza artificiale è stata effettuata attraverso un'analisi testuale della denominazione dei corsi.

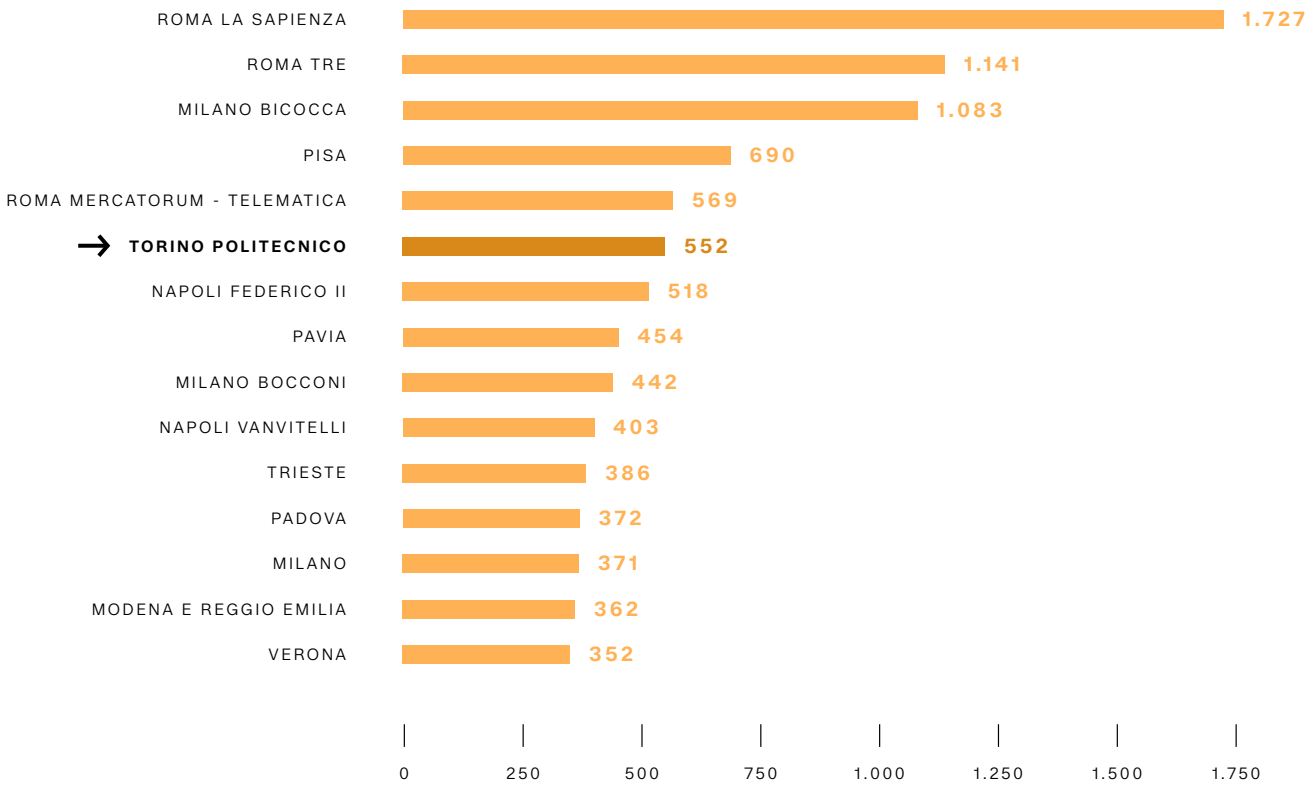
Sono stati selezionati due gruppi:
- corsi con un riferimento esplicito all'intelligenza artificiale, ai sistemi intelligenti o alle corrispondenti espressioni in lingua inglese;
- corsi relativi ad ambiti considerati strettamente affini, individuati mediante termini quali *Data Science, Machine Learning, Deep Learning, Data Analytics, Big Data, Data Engineering*, calcolo scientifico e robotica.

Non sono stati inclusi nel perimetro principale i corsi caratterizzati esclusivamente da denominazioni più generali, come Informatica, Ingegneria informatica, Statistica, Automazione, Cybersecurity, Internet of Things o discipline digitali. Tali percorsi possono includere insegnamenti o contenuti relativi all'IA, ma la sola denominazione non consente di identificarli in modo univoco come corsi specificamente orientati a questo ambito.
Il numero dei corsi è stato calcolato distinguendo anno accademico, ateneo, sede, classe e denominazione del corso. Il numero degli iscritti è ottenuto sommando gli studenti associati ai corsi selezionati. Per le analisi per livello e classe di laurea, i dati sono stati collegati alla classificazione MUR delle classi, distinguendo lauree triennali, lauree magistrali, lauree magistrali a ciclo unico e corsi appartenenti a ordinamenti precedenti.

FIGURA 25

Atenei con maggior numero di iscritti ai corsi IA

Italia, a.a. 2024/2025 - Fonte: elaborazioni degli autori su dati MUR relativi ai corsi di laurea e agli studenti iscritti negli anni accademici



La figura 26 → mette in relazione, per ciascun ateneo, il numero di corsi esplicitamente orientati all'intelligenza artificiale o strettamente affini con il numero complessivo degli iscritti nell'anno accademico 2024/2025. Nel complesso emerge una relazione positiva, ma non uniforme: gli atenei con un'offerta più ampia tendono ad avere più iscritti, ma il numero di corsi non spiega da solo la dimensione della popolazione studentesca: l'ampiezza dell'offerta e la dimensione della partecipazione rappresentano due dimensioni distinte e complementari. Il Politecnico di Torino è tra gli atenei con un maggior numero di iscritti concentrati in soli due corsi.

FIGURA 26

Offerta di corsi IA e numero di iscritti

Italia, a.a. 2024/2025 - Fonte: elaborazioni degli autori su dati MUR relativi ai corsi di laurea e agli studenti iscritti negli anni accademici

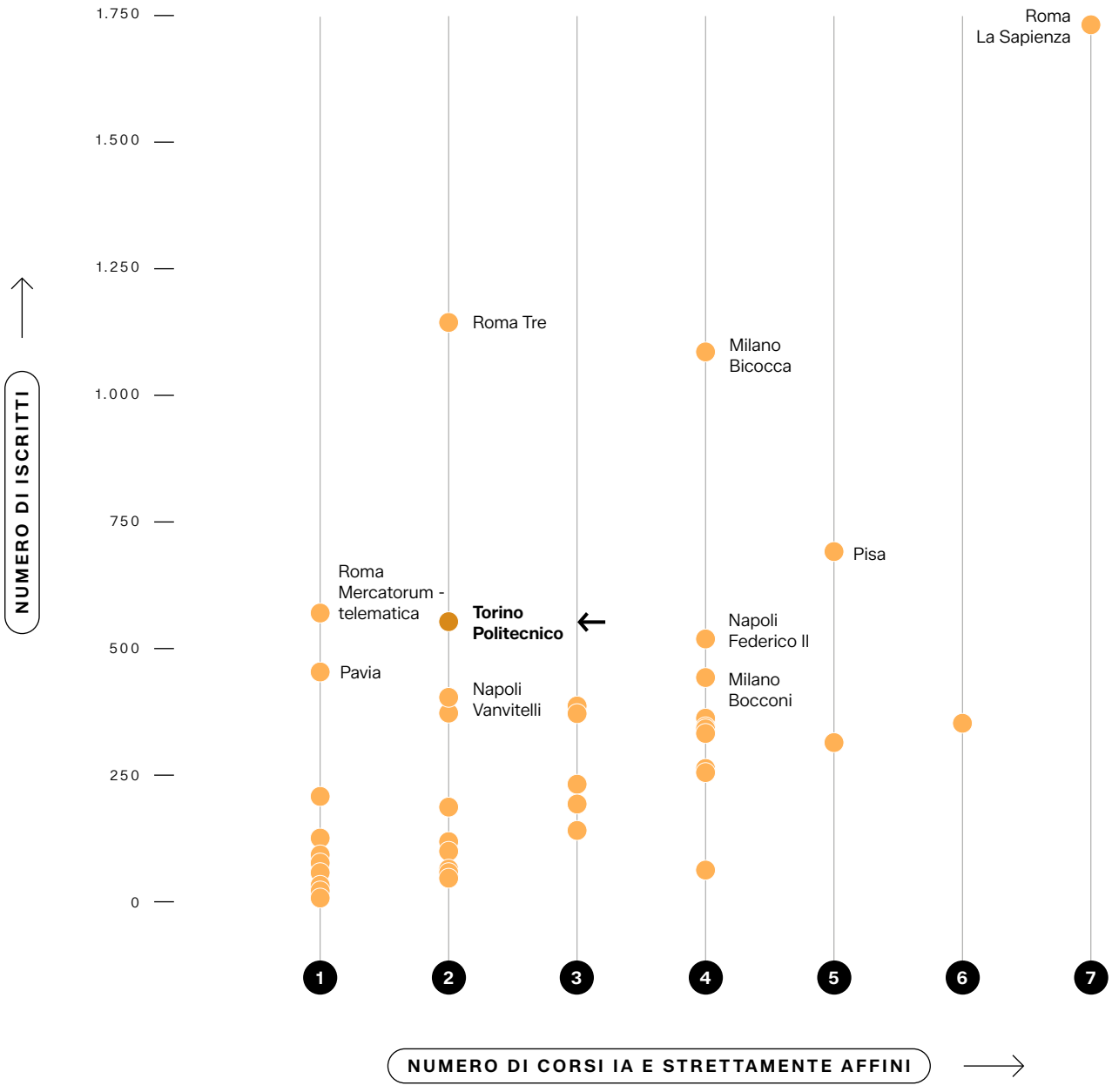
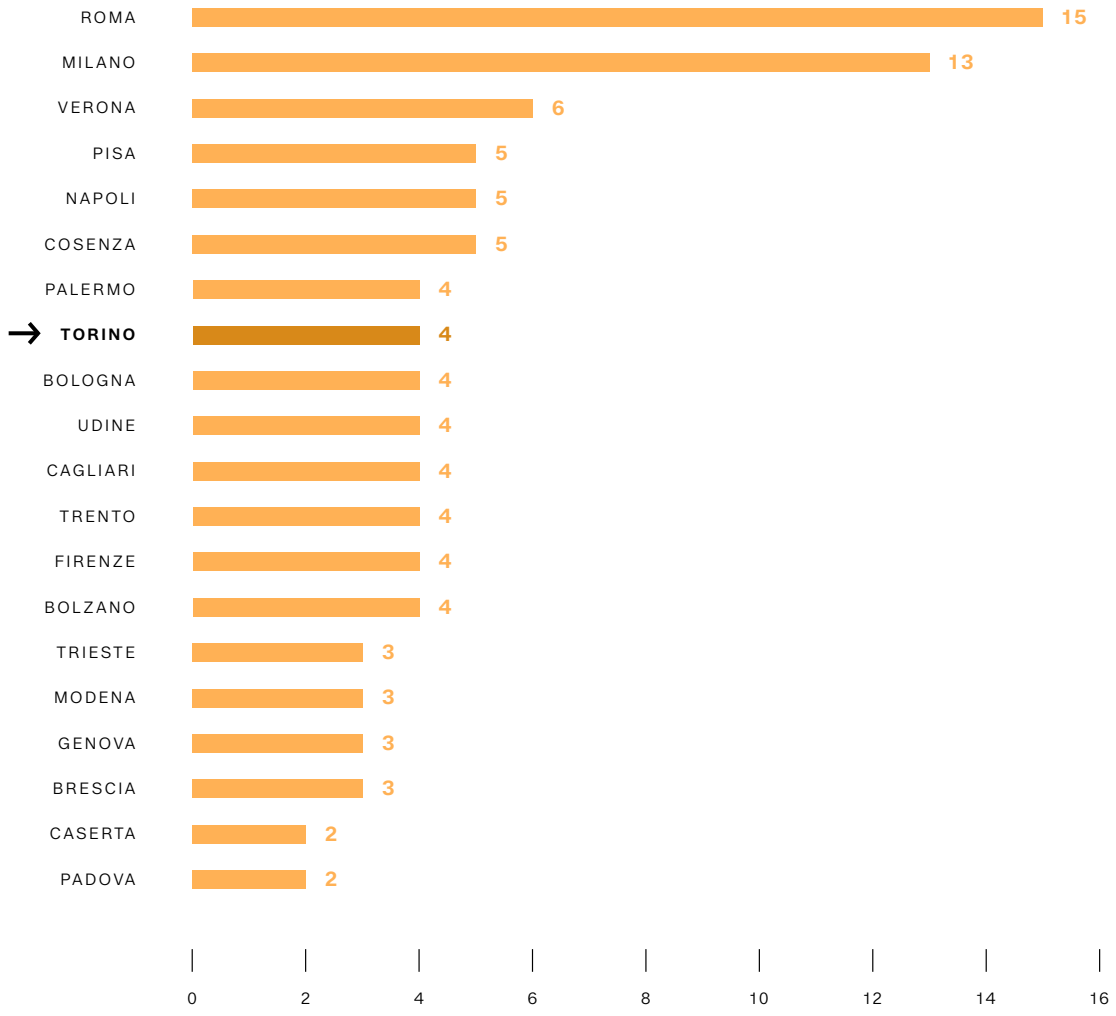


FIGURA 27

Province con il maggior numero di corsi universitari relativi all'IA

Italia, numero di corsi IA e strettamente affini, a.a. 2024/2025 - Fonte: elaborazioni degli autori su dati MUR relativi ai corsi di laurea e agli studenti iscritti negli anni accademici



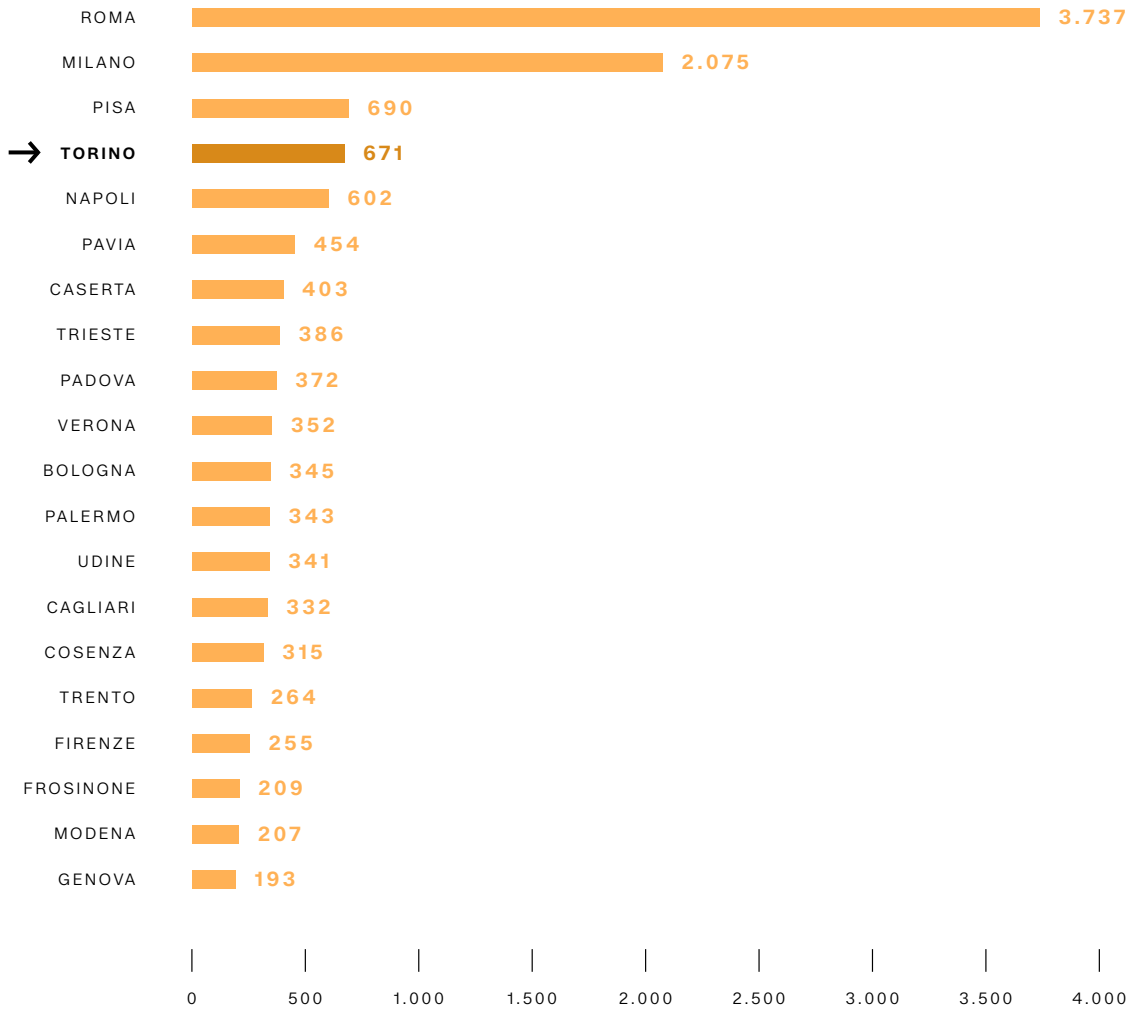
Se guardiamo alla distribuzione provinciale dell'offerta formativa, Torino si colloca all'interno di un ampio gruppo di province con 4 corsi, assieme a Palermo, Bologna, Udine, Cagliari, Trento, Firenze e Bolzano[11].

11. Il dato va interpretato come numero di iscritti nei corsi selezionati come esplicitamente dedicati o strettamente affini all'IA, attribuiti alla provincia della sede didattica. Nel caso degli atenei telematici, la localizzazione territoriale può però coincidere con la sede amministrativa e non con la residenza effettiva degli studenti.

FIGURA 28

Province con il maggior numero di iscritti ai corsi universitari relativi all'IA

Italia, numero di iscritti ai corsi IA e strettamente affini, a.a. 2024/2025 - Fonte: elaborazioni degli autori su dati MUR relativi ai corsi di laurea e agli studenti iscritti negli anni accademici



Il grafico della distribuzione degli iscritti ai corsi relativi all'IA per provincia evidenzia una forte concentrazione territoriale nel Centro-Nord: Torino è quarta con 671 iscritti. Il confronto con il numero di corsi mostra che una maggiore offerta non determina automaticamente un numero proporzionalmente maggiore di iscritti: contano anche le dimensioni degli atenei, la capacità ricettiva dei singoli corsi e la presenza di università particolarmente attrattive[12].

12. Vedi nota 11.

CONCLUSIONI

L'analisi evidenzia che l'impatto dell'IA sul lavoro non può essere analizzato come una semplice contrapposizione tra professioni destinate a scomparire e professioni immuni dal cambiamento. L'IA sembrerebbe intervenire soprattutto sulle abilità necessarie per lo svolgimento del lavoro e sui task che compongono le occupazioni e potrebbe produrre effetti diversi a seconda delle condizioni di lavoro, del settore, delle competenze disponibili e della capacità delle organizzazioni di integrare le nuove tecnologie.

> L'esposizione deve quindi essere interpretata come una misura del potenziale di trasformazione, non come una previsione automatica di sostituzione.

Il Piemonte presenta un profilo particolarmente articolato. Secondo i dati analizzati, una quota rilevante dell'occupazione si concentra nelle professioni ad alta esposizione all'IA e bassa esposizione alla robotica, riconducibili soprattutto alle attività cognitive, tecniche, amministrative e ai servizi ad alta intensità di conoscenza. Allo stesso tempo, la specializzazione manifatturiera regionale determina una presenza significativa anche nelle professioni esposte congiuntamente all'IA e alla robotica.

Le differenze osservate tra i SLL, relativamente alle attivazioni dei contratti, confermano inoltre che **non esiste omogeneità nel modello piemontese di trasformazione tecnologica**. Torino e alcuni sistemi del Piemonte orientale e settentrionale concentrano attività di ricerca, progettazione, servizi avanzati, grandi imprese e funzioni amministrative e risultano molto esposti. Le politiche regionali, destinate ad affrontare la transizione dovuta all'ascesa delle nuove tecnologie, dovrebbero pertanto tenere conto delle differenti configurazioni produttive e professionali dei territori.

Dal punto di vista della domanda di lavoro, si evidenzia che nel 2025 **il Piemonte si colloca al secondo posto tra le Regioni italiane** per quota di annunci contenenti almeno una competenza IA, pari all'1,3%. Le imprese non richiedono soltanto conoscenze generiche di IA, ma combinazioni di competenze relative a machine learning, deep learning, strumenti software e applicazioni specialistiche. Ciò suggerisce che la capacità di utilizzare l'IA dipenda sempre più dall'integrazione di competenze diverse e dalla loro applicazione ai processi produttivi.

Il grado di disponibilità di competenze sui territori, oltre che l'età media della popolazione lavorativa, potrebbe rallentare l'adozione delle tecnologie e ampliare i divari territoriali. Pertanto, anche l'offerta universitaria potrebbe essere una componente importante della capacità regionale di assorbimento tecnologico, nonché una espressione indiretta dei fabbisogni che emergono dal territori.

Torino si colloca tra i principali poli italiani per numero di corsi e di studenti iscritti a percorsi dedicati o strettamente affini all'IA, mentre il Politecnico conferma una significativa capacità di attrazione. Questa dotazione rappresenta un punto di forza, ma **non garantisce automaticamente che le competenze formate vengano trattenute sul territorio** o incontrino i fabbisogni di imprese e istituzioni.

Le evidenze suggeriscono pertanto **tre direzioni di intervento**:

1. **rafforzare l'aggiornamento dei lavoratori** nelle professioni maggiormente esposte alla sostituzione,
2. **favorire l'integrazione dell'IA** nelle professioni caratterizzate da elevata complementarità,
3. **implementare le offerte formative** tenendo conto degli ultimi importanti cambiamenti tecnologici e delle specializzazioni produttive locali.

A ciò dovrebbe affiancarsi un monitoraggio continuativo della domanda di competenze, delle trasformazioni delle mansioni e dei flussi occupazionali.

Bibliografia

CAPITOLO 2

Acemoglu D. & Restrepo P. (2018)
The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares, and employment
American Economic Review, 108(6), 1488–1542

Acemoglu D. & Restrepo P. (2020)
Robots and jobs: Evidence from US labor markets. Journal of Political Economy
128(6), 2188–2244

Albanesi S., Da Silva A. D., Jimeno J. F., Lamo A. & Wabitsch A. (2023)
Reports of AI ending human labour may be greatly exaggerated
European Central Bank Research Bulletin No, 113, 28

Autor D. (2022)
The labor market impacts of technological change: From unbridled enthusiasm to qualified optimism to vast uncertainty (NBER Working Paper No. 30074)
National Bureau of Economic Research

Felten E. W., Raj M. & Seamans R. (2021)
Occupational, industry, and geographic exposure to artificial intelligence
Strategic Management Journal, 42(12), 2195–2217

Felten E. W., Raj M. & Seamans R. (2023)
How will language modelers like ChatGPT affect occupations and industries?
Vai alla pubblicazione →

Fenoaltea E. M., Mazzilli D., Patelli A., Sbardella A., Tacchella A., Zaccaria A., Trombetti M. & Pietronero L. (2026)
Follow the money: A startup-based measure of AI exposure across occupations, industries, and regions
PNAS Nexus, 5(6), 185

Ferri V., Porcelli R. & Fenoaltea E. M. (2024)
Lavoro e Intelligenza artificiale in Italia: tra opportunità e rischio di sostituzione
INAPP Working Paper 125
Vai alla pubblicazione →

Ferri V., Porcelli R. & Fenoaltea E. M. (2026)
Work and artificial intelligence in Italy: between opportunities and risks
International Journal of Manpower, 47(5), 792-831

Graetz G. & Michaels G. (2018)
Robots at work
Review of Economics and Statistics, 100(5), 753–768

Gries T. & Naudé W. (2022)
Modelling artificial intelligence in economics
Journal for Labour Market Research, 56(1), 12

Guarascio D., Reljic J. & Stöllinger R. (2023)
Artificial intelligence and employment: A look into the crystal ball
(GLO Discussion Paper No. 1333)

Ministero del lavoro (2026)
Verso l'Osservatorio sull'adozione di sistemi di intelligenza artificiale nel mondo del lavoro
Raccolta di contributi a supporto dell'avvio dei lavori dell'Osservatorio

OECD. (2023)
OECD Employment Outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market
OECD Publishing

Pizzinelli C., Panton A. J., Mendes Tavares M., Cazzaniga M. & Li L. (2023)
Labor market exposure to AI: Cross-country differences and distributional implications (IMF Working Paper No. 23/216)
International Monetary Fund

Tolan S., Pesole A., Martínez-Plumed F., Fernández-Macías E., Hernández-Orallo J. & Gómez-Gutiérrez E. (2021)
Measuring the occupational impact of AI: Tasks, cognitive abilities and AI benchmarks
Journal of Artificial Intelligence Research, 71, 191–236

Wang K.-H. & Lu W.-C. (2025)
AI-induced job impact: Complementary or substitution? Empirical insights and sustainable technology considerations
Sustainable Technology and Entrepreneurship, 4(1), 100085.

Webb M. (2020)
The impact of artificial intelligence on the labor market
SSRN 3482150

Le autrici dichiarano di aver utilizzato l'intelligenza artificiale come supporto alla revisione linguistica e stilistica del testo. Tutti i passaggi elaborati con tale supporto sono stati verificati e rivisti. I contenuti scientifici sono interamente attribuibili alle autrici, che si assumono la piena responsabilità del testo.

CAPITOLO 3

L'approccio filantropico della Fondazione Compagnia di San Paolo alle politiche attive del lavoro

a cura di
Marzia Sica, Daniela Gulino / Obiettivo Persone - Fondazione Compagnia di San Paolo

L'**Obiettivo Persone della Fondazione Compagnia di San Paolo** agisce nella consapevolezza che le crisi e le trasformazioni che attraversano la società contemporanea incidono profondamente sulle possibilità delle persone di delineare condizioni di vita dignitose. Diseguaglianze, polarizzazione, discriminazioni ed esclusione possono infatti tradursi in minori opportunità, assenza di spazi di scelta, difficoltà a immaginare e realizzare percorsi di autonomia, cittadinanza e benessere soddisfacenti. È a partire da queste sfide che l'Obiettivo Persone declina la strategia della Fondazione Compagnia di San Paolo attraverso **cinque Missioni**:

- Abitare tra casa e territorio
- Favorire il lavoro dignitoso
- Educare per crescere insieme
- Diventare Comunità
- Collaborare per l'inclusione

tutte accomunate da approcci e metodi condivisi, orientati a rafforzare le capacità delle persone e a creare contesti in cui ciascun individuo possa partecipare pienamente alla vita della propria comunità.

L'Obiettivo Persone opera affinché le persone, in particolare nei momenti di transizione o nelle situazioni di maggiore fragilità, possano **scegliere, in base alle proprie aspirazioni, risorse e potenzialità, il proprio percorso di vita**, favorendo così le migliori condizioni per immaginare il proprio futuro. Opportunità, autonomia e inclusione costituiscono, in questa prospettiva, dimensioni strettamente connesse. L'azione filantropica della Fondazione non si limita a rispondere a singoli bisogni, ma mira a creare condizioni abilitanti affinché le persone possano accedere alle opportunità e, al contempo, generarne di nuove per sé e per gli altri. In questa prospettiva, il rafforzamento delle competenze e del protagonismo individuale si accompagna alla promozione della reciprocità, intesa come capacità di riconoscersi parte di una comunità, di mettere in circolo risorse, conoscenze ed esperienze e di contribuire, secondo le proprie possibilità, al benessere collettivo.

> Le persone non sono considerate soltanto destinatarie di interventi, ma anche soggetti attivi, capaci di contribuire alla costruzione di contesti più inclusivi e generativi.

A questa dimensione individuale si affianca necessariamente quella territoriale e sistemica: l'autonomia delle persone dipende, infatti, anche dalla qualità dei contesti in cui vivono, dalla capacità delle istituzioni e delle organizzazioni di collaborare e dalla presenza di comunità inclusive, coese e capaci di offrire opportunità.

La **Missione Favorire il lavoro dignitoso** riconosce nel lavoro una dimensione fondamentale per il benessere e la qualità della vita delle persone. Il lavoro rappresenta, infatti, non solo una fonte di autonomia, ma anche uno spazio in cui sviluppare aspirazioni e potenzialità, partecipare alla vita sociale ed economica del proprio territorio e costruire percorsi di realizzazione personale. La Missione orienta la propria azione in particolare a favore dei/delle giovani e delle persone che incontrano maggiori ostacoli nell'accesso e nella permanenza nel mercato del lavoro, accompagnandole nell'acquisizione delle competenze necessarie per progettare il proprio percorso di vita e sostenendole nel ruolo attivo nella costruzione del proprio futuro. Parallelamente, la Missione Favorire il lavoro dignitoso interviene sulla capacità dei sistemi territoriali di produrre risposte più integrate, innovative e inclusive, attraverso alleanze tra le istituzioni pubbliche, il Terzo Settore e le imprese.

Ampliare la partecipazione equa al mercato del lavoro e attraverso di essa, contribuire all'inclusione sociale e allo sviluppo dei territori rappresentano i principi centrali entro cui si sviluppano i progetti e i programmi sostenuti dalla Fondazione nel perimetro delle priorità strategiche e programmatiche definite per il quadriennio 2025-2028.

Questo approccio assume particolare rilievo in un contesto economico e produttivo attraversato da profonde trasformazioni. Alla persistenza del lavoro povero, della precarietà e dei divari che interessano in particolare giovani, donne, adulti fuoriusciti dal mercato del lavoro, persone con disabilità e in condizioni di particolare svantaggio, si affiancano il *mismatch* tra domanda e offerta di competenze, la transizione demografica e l'accelerazione delle trasformazioni digitale e ambientale. Cambiano, inoltre, le **aspettative nei confronti del lavoro**; per le nuove generazioni e non solo, accanto alla retribuzione, assumono un peso sempre maggiore:

- la condivisione di valori,
- le opportunità di realizzazione personale,
- l'equilibrio tra vita e lavoro,
- la flessibilità organizzativa.

Ne deriva la necessità di superare una concezione delle politiche attive per il lavoro prevalentemente centrata sull'incontro tra domanda e offerta di lavoro, per adottare una prospettiva più ampia, capace di accompagnare le transizioni lungo l'intero arco della vita e di anticipare l'evoluzione della domanda di competenze e dei bisogni delle persone. Risulta necessario affiancare alla lettura dei dati sull'andamento del mercato del lavoro, quella relativa all'evoluzione delle aspettative e delle aspirazioni delle persone. Promuovere un lavoro dignitoso significa, infatti, non solo favorire l'accesso e la permanenza nel mercato del lavoro, ma anche contribuire a creare condizioni in cui le persone possano trovare un equilibrio sostenibile tra le diverse dimensioni della vita. Questa prospettiva richiede di considerare congiuntamente la qualità e le caratteristiche del lavoro, le esigenze del sistema produttivo e quelle del lavoratore.

L'azione della Fondazione rispetto alla promozione del lavoro dignitoso può essere letta, quindi, come un approccio abilitante, personalizzato e sistemico. Abilitante, perché investe sulla capacità delle persone di orientarsi, scegliere e adattarsi ai cambiamenti, attraverso orientamento, rafforzamento delle competenze trasversali, *upskilling* e *reskilling* e percorsi flessibili in alternanza tra formazione e lavoro. Personalizzato, perché riconosce che le condizioni di partenza e gli ostacoli all'autonomia sono differenti e spesso multidimensionali: lavoro povero o disoccupazione possono intrecciarsi con bassi livelli di istruzione e in generale di competenze, precarietà abitativa, fragilità delle reti sociali e altre condizioni di vulnerabilità. Sistemico, infine, perché considera insufficiente intervenire esclusivamente sulla persona e chiama in causa contemporaneamente servizi pubblici, enti del Terzo Settore, sistema educativo e formativo e imprese, costruendo alleanze capaci di integrare competenze, risorse e responsabilità.

È proprio in questa dimensione che i concetti di **fiducia, rischio** e **flessibilità**, propri della filantropia contemporanea e assunti dalla Fondazione come principi di riferimento per il quadriennio 2025-2028, possono assumere un significato concreto e operativo nella programmazione.

Fiducia →

La fiducia modifica innanzitutto il rapporto tra Fondazione e territorio: significa riconoscere agli enti e alle istituzioni competenze e conoscenze specifiche, ridurre gli oneri burocratici non necessari e spostare progressivamente il baricentro della relazione **dal controllo degli adempimenti alla capacità di produrre e comprendere gli effetti degli interventi**. Diventa così condizione per costruire alleanze territoriali stabili, fondate sulla corresponsabilità e sulla convergenza verso gli obiettivi, e sulla capacità di ridisegnare le regole del gioco affinché le soluzioni identificate in modo condiviso diventino strutturali. Nell'Obiettivo Persone questa impostazione si traduce esplicitamente nella costruzione di relazioni continuative tra Fondazione, istituzioni ed enti del territorio, considerate una delle condizioni per assicurare efficacia e continuità alle alleanze, ma anche nella propensione a comprendere le cause profonde dei fenomeni sociali ed educativi che più interrogano la Fondazione.

Rischio →

Il rischio, a sua volta, è parte integrante di una funzione filantropica volta a generare innovazione. La Fondazione può sperimentare laddove altri soggetti, per mandato o per vincoli amministrativi, hanno minori possibilità di farlo, **accettando anche l'incertezza degli esiti e considerando l'eventuale insuccesso come fonte di apprendimento**. Nell'ambito dell'Obiettivo Persone e dei programmi promossi dalla Missione Favorire il lavoro dignitoso, ciò riguarda iniziative in grado di generare conoscenze, modelli e soluzioni trasferibili in seguito. Il rischio, in questa prospettiva, coincide spesso con un forte orientamento ai risultati declinato anche attraverso meccanismi di pagamento a risultato e con la disponibilità a investire in soluzioni ancora da validare, accompagnandole con dati, valutazioni e opportunità di confronto e apprendimento rivolte non sono i soggetti attuatori degli interventi, ma anche ai destinatari finali delle azioni promosse.

Flessibilità →

La flessibilità completa questo approccio. In processi complessi e multi-attore, la Fondazione può mettere a disposizione ciò che spesso manca ai programmi finanziati attraverso risorse maggiormente vincolate: **capacità di adattare allocazione delle risorse, tempi di erogazione e modalità di implementazione** all'evoluzione dei bisogni e dei contesti. Nel campo del lavoro questo principio trova un ulteriore corrispettivo nei modelli di intervento, ovvero nell'opportunità di coniugare attività formative, servizi di orientamento e politica attiva del lavoro flessibili e personalizzabili con interventi di carattere più educativo e sociale, promuovendo una maggiore integrazione e ibridazione tra politiche.

Fiducia, rischio e flessibilità si configurano quindi non come tre concetti astratti, ma come principi operativi attraverso cui l'azione della Fondazione Compagnia di San Paolo può assumere una funzione complementare e addizionale rispetto all'azione pubblica.

Investire nelle competenze professionali e personali, favorire l'accesso alla casa e migliorare la qualità dei servizi educativi e di welfare significa agire, allo stesso tempo, per **ridurre le disuguaglianze e creare condizioni favorevoli allo sviluppo**. Per la Fondazione, queste due dimensioni sono strettamente interdipendenti: uno sviluppo realmente sostenibile e inclusivo non può infatti prescindere dalla capacità di ampliare le opportunità e renderle accessibili al maggior numero possibile di persone. Questa duplice prospettiva deve necessariamente orientare la lettura di fenomeni quali la transizione digitale, energetica e ambientale. Si tratta di processi che possono generare nuove opportunità di crescita, innovazione e occupazione, ma i cui benefici e costi non si distribuiscono necessariamente in modo uniforme. Per questo è fondamentale considerarne anche gli effetti sulle persone, sui gruppi sociali e sui territori più vulnerabili, affinché le trasformazioni in atto non accentuino le disuguaglianze esistenti, ma possano diventare occasioni di sviluppo più equo e inclusivo. Le politiche attive del lavoro rappresentano uno degli ambiti in cui questa interdipendenza si manifesta con maggiore evidenza. Rafforzare l'occupabilità delle persone più fragili, promuovere la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, assicurare a tutti competenze adeguate lungo tutto l'arco della vita, accompagnare i giovani nelle transizioni e anticipare i nuovi fabbisogni di competenze consente, infatti, di ampliare le opportunità individuali e, al tempo stesso, di sostenere i territori nell'affrontare le trasformazioni produttive, valorizzare il capitale umano e costruire traiettorie di sviluppo più sostenibili.

In questo campo, la Fondazione adotta un approccio fondato sulla capacità di sperimentare insieme ai territori, apprendere dagli interventi, consolidare le soluzioni più efficaci e mettere a disposizione le evidenze prodotte per contribuire all'evoluzione delle politiche pubbliche.

> Le sperimentazioni che producono risultati positivi possono così superare la dimensione del singolo intervento e diventare modelli, pratiche e conoscenze utili a orientare anche le politiche attive del lavoro.

L'ente filantropico non deve, dunque, sostituirsi alle istituzioni titolari delle politiche del lavoro, ma svolge la propria funzione in modo **sussidiario, anticipatorio e trasformativo**. La Fondazione Compagnia di San Paolo può creare le condizioni per innovare, assumere il rischio connesso alle sperimentazioni promosse, favorire la collaborazione tra attori pubblici, privati e del Terzo Settore e accompagnare il rafforzamento delle capacità di persone e organizzazioni. In questa prospettiva, l'esito occupazionale resta un risultato centrale, ma si inserisce in un orizzonte più ampio: contribuire alla costruzione di sistemi territoriali capaci di generare nel tempo opportunità di lavoro dignitoso, autonomia e partecipazione.

3.1 DALLA VULNERABILITÀ OCCUPAZIONALE ALLA MULTIDIMENSIONALITÀ

L'approccio metodologico adottato dalla Missione Favorire il lavoro dignitoso parte dalla consapevolezza che **la vulnerabilità rispetto al lavoro non coincide semplicemente con l'assenza di un'occupazione**. Le possibilità di accedere al mercato del lavoro, di rimanervi e di costruire un percorso professionale soddisfacente dipendono infatti da una pluralità di condizioni che riguardano non soltanto le competenze e la formazione, ma anche il reddito, la situazione abitativa, la salute e il benessere, i carichi di cura e la solidità delle reti personali e sociali. È in questa prospettiva che le linee di indirizzo della Fondazione per il quadriennio 2025-2028 e dell'Obiettivo Persone, in particolare, richiamano la necessità di **interventi integrati e personalizzati**, capaci di affrontare contemporaneamente lavoro povero, disoccupazione, basso livello di istruzione e formazione, ridotto raggiungimento e mantenimento di competenze adeguate, anche digitali e altre condizioni di fragilità.

> L'occupabilità non è quindi considerata esclusivamente come una caratteristica individuale, ma come il risultato dell'interazione tra risorse personali, condizioni di vita e opportunità offerte dal contesto.

Iniziativa *Integro*

Le sperimentazioni promosse dalla Fondazione sui temi del lavoro dignitoso hanno, nel tempo, contribuito a tradurre concretamente questa impostazione. L'iniziativa *Integro*, ad esempio, ha messo in relazione le **politiche del lavoro, della casa e del welfare** per accompagnare persone adulte in condizioni di fragilità verso percorsi di maggiore autonomia. L'esperienza ha mostrato come le difficoltà occupazionali, l'insufficienza del reddito, la carenza di competenze e la precarietà abitativa possano intrecciarsi e alimentarsi reciprocamente, rendendo necessario costruire risposte coordinate. Al tempo stesso, ha posto al centro una lettura della persona che non si limita a rilevarne le fragilità, ma ne riconosce competenze, risorse e potenzialità, in un'ottica che accoglie il potenziale di generatività e di autodeterminazione di ogni persona.

Formazione per la Mobilità Professionale (FMP)* e *Articolo+1

La stessa eterogeneità emerge dall'esperienza dei programmi *Formazione per la Mobilità Professionale (FMP)* e *Articolo+1*. Adulti e giovani, accomunati dai medesimi requisiti formali di accesso, possono infatti trovarsi in condizioni molto diverse rispetto alle effettive possibilità di **entrare o rientrare nel mercato**

↓

↓

del lavoro. Età, background migratorio, genere, carichi familiari, condizioni di disabilità e debolezza delle reti personali e sociali possono determinare livelli differenti di svantaggio e, soprattutto nelle situazioni di maggiore fragilità, richiedere strumenti aggiuntivi rispetto a quelli tradizionalmente previsti dalle politiche attive del lavoro.

Equilibri

Negli ultimi anni, la Missione Favorire il lavoro dignitoso, in collaborazione con le altre Missioni dell'Obiettivo, ha dedicato una crescente attenzione al **rapporto tra lavoro e responsabilità di cura**. Un ambito che mostra con particolare evidenza come condizioni apparentemente esterne alla sfera lavorativa possano incidere concretamente sulle possibilità di accedere al lavoro, di mantenerlo nel tempo e di sviluppare il proprio percorso professionale. Il programma *Equilibri* ha evidenziato tale peso soprattutto per le donne con familiari a carico ed ha assunto proprio l'interdipendenza tra occupazione femminile, conciliazione e contrasto alla povertà educativa come uno dei propri presupposti. In questo caso, l'attenzione si è estesa anche a quella "fascia grigia" che non necessariamente presenta condizioni di vulnerabilità estrema, ma incontra ostacoli che possono compromettere la qualità e la continuità del lavoro: bassi salari e qualifiche, difficoltà di ricollocazione, part-time involontario, carichi di cura e problemi di conciliazione.

Da queste esperienze emerge un **orientamento strategico preciso**: guardare alle persone non soltanto attraverso il loro status occupazionale, ma anche **considerando le loro condizioni di vita e le barriere che incidono concretamente sulla possibilità di accedere a un lavoro dignitoso** e di mantenerlo nel tempo. Significa anche considerare le loro attitudini, aspirazioni, scelte, proiezioni di futuro. Ciò richiede una maggiore capacità di ascolto, di valutazione e di personalizzazione degli interventi.

In questa prospettiva, l'**assessment iniziale e la costruzione di relazioni di fiducia con gli operatori** assumono una funzione centrale: non come strumento per selezionare le persone più facilmente occupabili, ma come processo attraverso cui riconoscere vincoli e risorse, far emergere capacità effettive e potenziali e costruire, insieme alla persona, obiettivi realistici e percorsi coerenti con i propri bisogni e le proprie possibilità.

FOCUS 1

Le politiche attive del lavoro in numeri

L'approccio alle politiche attive del lavoro coniuga rafforzamento dell'occupabilità, accompagnamento personalizzato e integrazione tra servizi. I dati sulle iniziative *Articolo+1*, *Formazione per la Mobilità Professionale (FMP)*, *Integro* ed *Equilibri* ne restituiscono la dimensione nel tempo, attraverso **tre indicatori**:

- **importo** deliberato,
- **persone** coinvolte,
- **contratti** attivati.

Questi ultimi comprendono i rapporti a tempo indeterminato e quelli a tempo determinato con durata di almeno sei mesi, a cui si aggiungono i tirocini formativi, qui non riportati.

28,95
milioni di euro
importo deliberato complessivamente
tra il 2018 e il 2025

Dopo il passaggio da 1,32 milioni nel 2018 a 3,94 milioni nel 2019 e la lieve flessione a 3,23 milioni nel 2020, l'impegno aumenta sensibilmente: 4,99 milioni nel 2021 e 6,46 milioni nel 2022. Il biennio concentra così il 39,6% delle risorse del periodo. Seguono importi più contenuti, pari a 2,99 milioni nel 2023, 3,48 milioni nel 2024 e 2,54 milioni nel 2025 (figura 29 →).

La concentrazione delle risorse nel 2021-2022 può essere letta come una scelta di rafforzamento dell'intervento in risposta ai bisogni emersi durante l'emergenza Covid-19 e nella successiva fase di ripresa. In questa prospettiva, il maggiore impegno sarebbe coerente con l'impegno flessibile della filantropia: mobilitare tempestivamente risorse per accompagnare le persone nelle transizioni e sostenere percorsi di inclusione nei momenti di maggiore difficoltà.

FIGURA 29

Importo deliberato per anno

2018-2025 (migliaia di euro)

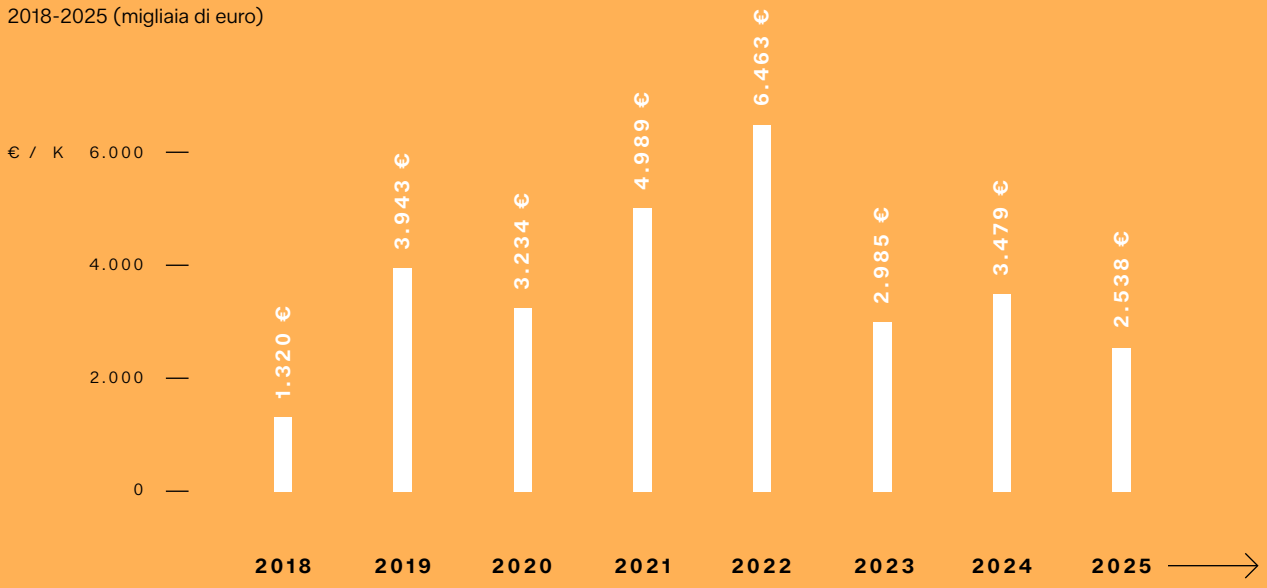
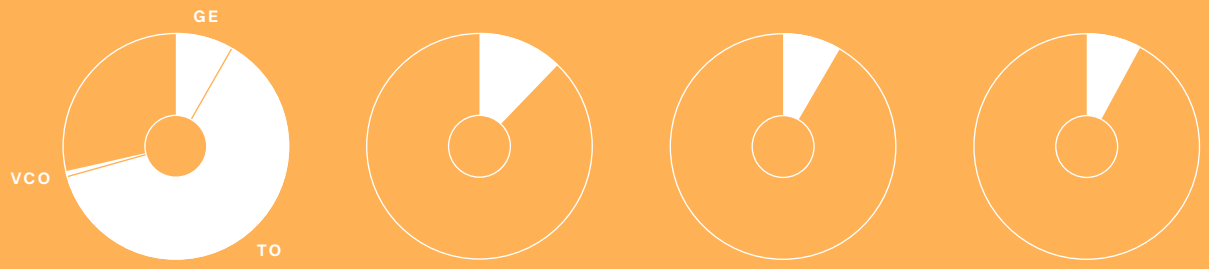


FIGURA 30

Distribuzione dell'importo deliberato tra le iniziative

2018-2025 (%, euro)



71,5%
20.685.794 €

ARTICOLO+1

GE → 2.394.880 €
TO → 18.060.914 €
VCO → 230.000 €

12,2%
3.538.297 €

FMP

Formazione per la Mobilità Professionale

8,4%
2.433.000 €

INTEGRO

7,9%
2.294.764 €

EQUILIBRI

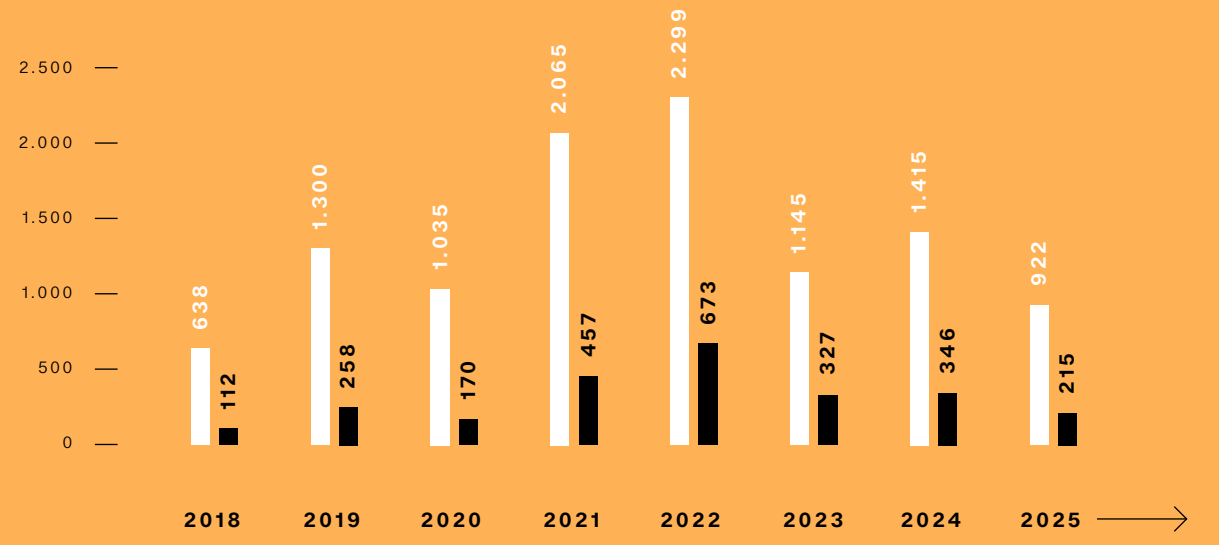
La **distribuzione per iniziativa** (← figura 30)evidenzia il ruolo prevalente di *Articolo+1*, che nelle sue diverse articolazioni assorbe complessivamente 20,69 milioni di euro, pari al 71,4% del totale. A *FMP* sono destinati 3,54 milioni (12,2%), a *Integro* 2,43 milioni (8,4%) e a *Equilibri* 2,29 milioni (7,9%). Accanto all'investimento nei percorsi di inserimento lavorativo, il portafoglio comprende quindi programmi che affrontano in modo integrato le diverse condizioni che possono ostacolare l'accesso al lavoro e l'autonomia delle persone.

Nel complesso, i valori annuali restituiscono 10.818 persone coinvolte e 2.557 contratti attivati. Anche questi indicatori raggiungono i livelli più elevati nel 2021–2022: circa 2.065 persone e 457 contratti nel 2021, circa 2.299 persone e 673 contratti nel 2022. Il maggiore impegno finanziario si accompagna dunque a un ampliamento della partecipazione e del volume degli inserimenti lavorativi registrati. Nel 2023 le persone coinvolte scendono a circa 1.145 e i contratti a 327; nel 2024 risalgono rispettivamente a 1.415 e 346, per attestarsi a 922 e 215 nel 2025 (figura 31).

FIGURA 31

Persone coinvolte e contratti attivati per anno

2018-2025



La lettura congiunta dei tre indicatori individua nel biennio 2021-2022 la fase di maggiore intensità delle attività considerate. I contratti rappresentano un esito centrale, ma non esauriscono gli obiettivi degli interventi: come sottolineato nell'articolo, **l'accesso al lavoro si inserisce in un percorso più ampio di rafforzamento delle competenze e dell'autonomia delle persone coinvolte**, di costruzione di alleanze tra enti del territorio, di formazione degli operatori. Queste statistiche, infine, descrivono la dimensione delle attività e degli esiti registrati, mentre alle valutazioni presentate nel resto della raccolta spetta l'analisi degli effetti attribuibili ai programmi.

3.2 DALL'ATTIVAZIONE DI PERCORSI INTEGRATI ALLA COSTRUZIONE DI SISTEMI TERRITORIALI

La capacità di accompagnare le persone verso il lavoro e l'autonomia dipende anche dalla possibilità di mettere in relazione competenze, servizi e risorse che appartengono ad ambiti di policy diversi. In questa direzione, le sperimentazioni sostenute dalla Fondazione hanno progressivamente sviluppato **modelli di intervento** in cui le politiche attive del lavoro – orientamento, formazione, accompagnamento e incontro tra domanda e offerta – dialogano con i servizi sociali, educativi, abitativi e di conciliazione. L'elemento qualificante non risiede, tuttavia, nella semplice disponibilità di una pluralità di interventi, quanto nella loro **capacità di concorrere a un progetto unitario e condiviso**.

L'esperienza di *Articolo+1*, *FMP*, *Equilibri*, *Integro*, nonché le iniziative promosse in ambito carcerario, ha rappresentato un terreno significativo per la sperimentazione di questo approccio, mettendo in relazione l'accompagnamento sociale, l'inclusione abitativa, il sostegno economico e le politiche attive del lavoro. Tali iniziative hanno evidenziato che l'integrazione non può essere ricondotta alla semplice somma delle prestazioni erogate da soggetti diversi: il rischio, altrimenti, è quello di mantenere separate le diverse componenti dell'intervento, producendo percorsi paralleli o sovrapposizioni tra i servizi. L'integrazione richiede invece che attori e professionalità diverse condividano obiettivi, priorità e risultati attesi e che ricompongano le rispettive azioni in un percorso coerente.

In questo quadro, anche il concetto di autonomia contribuisce a orientare in modo diverso la progettazione e la valutazione degli interventi. La Fondazione ha sperimentato nel tempo il passaggio da una logica prevalentemente incentrata sul raggiungimento di un singolo esito – come l'ottenimento di un contratto di lavoro – a una prospettiva capace di osservare i progressi compiuti dalla persona lungo il percorso.

> L'autonomia viene così tradotta
> in obiettivi concreti e verificabili,
> che consentono di valorizzare
> non soltanto i risultati finali,
> ma anche l'evoluzione della capacità
> di iniziativa, delle relazioni, dell'accesso
> ai servizi e delle condizioni
> che possono rendere più stabile
> il percorso verso il lavoro.

Con l'iniziativa *Equilibri*, questa impostazione trova un'ulteriore evoluzione nel modello di **case management integrato**, attraverso il quale le diverse aree di intervento relative alla persona e al nucleo familiare vengono connesse mediante il lavoro coordinato di professionisti dedicati. L'integrazione riguarda quindi due livelli complementari: quello organizzativo, che richiede il coordinamento tra enti, la condivisione delle informazioni e il consolidamento delle relazioni; e quello professionale, fondato sulla collaborazione tra competenze diverse, sulla costituzione di équipe multidisciplinari e sulla definizione di modalità di lavoro condivise.

È in questo contesto che, nell'iniziativa *Equilibri*, assume particolare rilievo anche la figura del **Welfare Manager Territoriale**, introdotta come funzione di raccordo tra i partner progettuali e la più ampia rete dei servizi territoriali. La sua funzione non è quella di accentrare la presa in carico o sostituirsi agli attori già presenti, ma di facilitare le connessioni, sostenere la corresponsabilità e contribuire alla costruzione di una governance collaborativa. L'osservazione in fase di attuazione di questo dispositivo ha permesso di mettere in evidenza un apprendimento rilevante: l'**integrazione non si produce spontaneamente** per effetto della presenza di più soggetti attorno allo stesso progetto, ma deve essere intenzionalmente costruita e sostenuta.

FOCUS 2

Un impegno trasversale alla Fondazione

Creare condizioni favorevoli all'inserimento nel mondo del lavoro, intervenendo anche sui fattori di contesto, è un obiettivo trasversale all'azione della Fondazione. Questo focus propone una lettura d'insieme delle iniziative sostenute, classificandole secondo **due leve centrali per l'occupazione.**

LEVA 1 La prima è il **contributo all'offerta di lavoro**, il cui fulcro sono i bandi che integrano in modo coerente una componente formativa all'interno di interventi di più ampio respiro.

LEVA 1 La seconda è lo **stimolo alla domanda di lavoro**, perseguito rafforzando la capacità del sistema della ricerca e delle organizzazioni di generare innovazione e occupazione.

Al primo gruppo appartengono, ad esempio, le iniziative approfondite in questa raccolta, che prevedono esplicitamente attività formative e pongono attenzione all'inserimento occupazionale delle persone raggiunte e alla conciliazione tra vita privata e lavoro. Vi rientrano anche le iniziative di formazione dei professionisti della cultura, intenzionalmente orientate a produrre effetti occupazionali positivi[13].

13. Si veda, ad esempio, il Learning LAB 02 → dedicato allo Sviluppo organizzativo del Terzo Settore.

Sul fronte della domanda di lavoro, i bandi della Fondazione si concentrano anzitutto sulla valorizzazione dei risultati della ricerca e sul trasferimento tecnologico. Gli strumenti di *proof of concept* e di accompagnamento ai programmi competitivi europei per l'innovazione mirano a colmare il *funding gap* che separa la produzione di conoscenza scientifica dalle sue ricadute economiche, favorendo la nascita di spin-off e startup innovative. Nella stessa categoria abbiamo ricondotto le iniziative di sviluppo organizzativo e di transizione digitale. Queste iniziative, infatti, promuovono la formazione e generano effetti occupazionali diretti attraverso l'innovazione e la crescita degli enti[14]. Soprattutto, però, puntano a rafforzarne la capacità strategica, con possibili ricadute occupazionali di medio-lungo periodo lungo l'intera catena del valore.

Esistono dimensioni di intervento comuni alle due famiglie di bandi? O le due famiglie operano secondo una logica di complementarità? Per rispondere a questa domanda, la Direzione Learning ha condotto un'analisi con algoritmi di intelligenza artificiale. L'analisi ha utilizzato le informazioni descrittive di oltre 1.000 progetti selezionati in più edizioni di 10 bandi promossi dalla Fondazione tra il 2018 e il 2026, per un totale di 75,7 milioni di euro di contributi deliberati. Tra le fonti informative utilizzate figurano i testi dei bandi e le descrizioni dei progetti, delle attività e dei beneficiari attesi. Dall'analisi sono emerse 12 dimensioni di intervento caratterizzanti le iniziative sostenute. A ciascun progetto sono stati quindi attribuiti 100 punti, ripartiti tra le 12 dimensioni in proporzione all'aderenza del progetto a ciascuna di esse.

La figura 32 → mostra come si distribuiscono le risorse deliberate tra le 12 dimensioni, distinguendo i bandi più orientati alla domanda di lavoro (*PoC*, *vEIColo*, *Next Generation You* ed *Evoluzioni*) da quelli con un focus prevalente sull'offerta. Per tenere conto della diversa dimensione economica delle iniziative, il punteggio di ogni progetto è stato pesato per la quota del deliberato complessivo assegnata al progetto. In questo modo, il valore di ciascuna dimensione esprime la parte di risorse riconducibile a quell'ambito di intervento. Il grafico è un diagramma a rosa: ogni dimensione occupa uno spicchio, suddiviso tra le due famiglie di bandi, e l'area di ciascuno spicchio è proporzionale alle risorse corrispondenti. L'area complessiva in rosso, quasi doppia rispetto a quella in blu, riflette il maggior volume di risorse destinato ai bandi orientati all'offerta.

Le risorse dei **bandi orientati all'offerta** si distribuiscono su un **ampio ventaglio di dimensioni**, tutte riconducibili ai percorsi di accesso al lavoro delle persone. Gli spicchi più ampi riguardano le politiche attive con presa in carico personalizzata, l'inclusione socio-lavorativa delle persone fragili e la formazione professionalizzante. Seguono i tirocini e l'inserimento lavorativo dei giovani NEET e, a distanza, lo scouting delle imprese e lo sviluppo territoriale. La conciliazione ha un peso più contenuto, mentre innovazione organizzativa, rafforzamento degli enti, imprenditorialità e ricerca sono pressoché assenti.

Le risorse dei **bandi orientati alla domanda** sono invece **molto concentrate**. Il rafforzamento strategico e il capacity building degli enti assorbono da soli oltre la metà delle risorse di questa

14. A questo proposito, si veda il Learning LAB 03 →

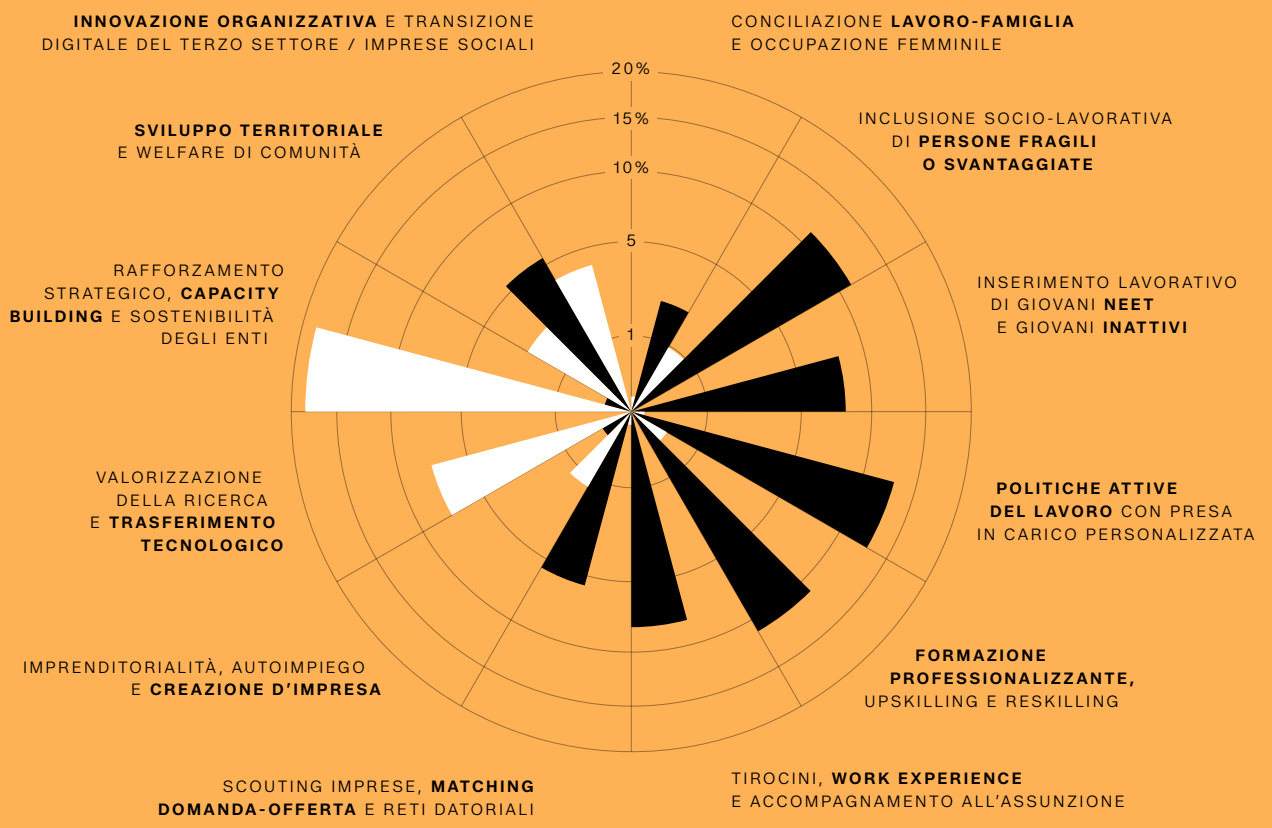
famiglia di bandi e costituiscono lo spicchio più ampio dell'intero grafico (circa il 18,4% del deliberato totale). Seguono la valorizzazione della ricerca con il trasferimento tecnologico e, a distanza, l'innovazione organizzativa e la transizione digitale. Coerentemente con quanto descritto sopra, la famiglia riunisce due componenti distinte. La prima è lo sviluppo organizzativo e digitale degli enti, sostenuto da *Next Generation You* ed *Evoluzioni*. La seconda è la valorizzazione della ricerca e l'imprenditorialità innovativa, sostenute da *PoC* e *vEIColo*.

La lettura d'insieme che emerge dal grafico è quella della **complementarità**. La scarsa sovrapposizione non indica quindi una frammentazione dell'intervento, ma è sinonimo di una specializzazione che permette alla Fondazione di agire sull'intera filiera dell'occupazione, dalla formazione delle persone allo sviluppo delle realtà in grado di accoglierle. Il punto di incontro tra le due leve è lo sviluppo territoriale, l'unica dimensione su cui entrambe impiegano risorse apprezzabili.

FIGURA 32

Dimensioni prevalenti nei bandi della Fondazione

L'area di ogni spicchio è proporzionale alla quota di deliberato associata alla dimensione
(scala radiale: radice quadrata)



Ne deriva un'indicazione che va oltre le singole sperimentazioni: la collaborazione territoriale costituisce essa stessa una componente dell'intervento e, come tale, richiede tempo, risorse, competenze dedicate, strumenti comuni e modalità stabili di coordinamento. L'approccio della Fondazione può essere letto, in questo senso, come un progressivo passaggio dalla promozione di singoli servizi integrati alla costruzione delle condizioni affinché attori e servizi differenti possano operare come un sistema. Un sistema nel quale la capacità di generare opportunità per le persone dipende anche dalla qualità delle relazioni, dalla condivisione delle responsabilità e dalla capacità del territorio di coordinare e mobilitare le proprie risorse.

3.3 SPERIMENTARE IN COMPLEMENTARITÀ CON LE POLITICHE PUBBLICHE

Nella strategia della Fondazione, la capacità di costruire interventi integrati e territoriali si accompagna a una precisa interpretazione del proprio ruolo rispetto alle istituzioni pubbliche. Il Documento di Programmazione Pluriennale descrive infatti la Fondazione come un soggetto in grado di assumere funzioni diverse:

- investitore
- erogatore
- realizzatore
- intermediario di relazioni collaborative
- promotore di innovazione

senza tuttavia sostituirsi agli attori titolari delle politiche pubbliche. La prospettiva è piuttosto quella della complementarità, attraverso la convergenza di risorse economiche, competenze e capacità progettuali provenienti dal settore pubblico, privato e filantropico.

Le evidenze emerse mostrano l'importanza di costruire un **raccordo efficace tra gli strumenti promossi dalla Fondazione e le misure pubbliche** già disponibili. In assenza di tale raccordo, eventuali meccanismi di sostegno al reddito potrebbero produrre effetti disincentivanti la partecipazione delle persone quando l'attivazione attraverso formazione, tirocinio o contratti di breve durata comportano una riduzione dei benefici economici percepiti. Ne emerge l'esigenza di progettare interventi capaci di integrare, e non semplicemente affiancare o sostituire, le opportunità già offerte dal sistema pubblico.

È proprio in questo spazio che le risorse filantropiche possono esprimere una propria specificità: sostenere sperimentazioni, mettere a disposizione tempi e risorse per l'accompagnamento, introdurre elementi di flessibilità e testare soluzioni organizzative nuove. La possibilità delle Fondazioni di assumere una quota di rischio consente di verificare approcci che, se sostenuti da risultati ed evidenze adeguate, possono offrire indicazioni utili anche alla programmazione pubblica.

La complementarità assume così una duplice valenza:

operativa → perché consente di mettere in relazione **risorse e strumenti differenti**,

conoscitiva → perché quanto appreso attraverso le sperimentazioni può contribuire al **confronto sull'evoluzione delle politiche**.

3.4 LE ALLEANZE COME INFRASTRUTTURA DELL'INTERVENTO

La costruzione di alleanze strategiche tra **soggetti pubblici, Terzo Settore e imprese** costituisce una componente esplicita della strategia della Missione Favorire il lavoro dignitoso e una condizione necessaria affinché possano essere costruite risposte che superino la dimensione del singolo progetto.

Le iniziative realizzate nel tempo dalla Fondazione mostrano come tali alleanze possano assumere configurazioni diverse. *Articolo+1* e *FMP*, ad esempio, prevedevano partenariati nei quali operatori accreditati per i servizi al lavoro, imprese o loro rappresentanze e organizzazioni del Terzo Settore erano chiamati a mettere in comune competenze differenti nell'aggancio, nell'accompagnamento e nell'inserimento lavorativo dei giovani.

Infrastruttura sociale territoriale →

L'iniziativa *Equilibri* ha ulteriormente sviluppato questa impostazione facendo evolvere il proprio approccio verso il concetto di "infrastruttura sociale territoriale": una rete di attori che collabora stabilmente per rendere possibile una risposta coordinata. In questo sistema anche le imprese assumono un ruolo che va oltre la messa a disposizione di posti di lavoro.

L'esperienza di *Articolo+1*, *FMP* e *Equilibri* mostra come il confronto con il tessuto produttivo possa contribuire a:

- far emergere i fabbisogni professionali,
- orientare la formazione,
- accompagnare il *matching*;
- sostenere l'inserimento attraverso attività di tutoraggio e mediazione.

La relazione continuativa tra operatori e imprese può, inoltre, favorire la costruzione di fiducia, incidendo positivamente sia sui processi di selezione sia sulla tenuta dell'inserimento lavorativo.

La capacità della Fondazione di **convocare e mettere in relazione attori** che operano secondo logiche, competenze e responsabilità differenti diventa quindi parte integrante dell'intervento.

Non si tratta soltanto di promuovere partenariati formali, ma di

> costruire spazi di collaborazione autentica in cui interessi e risorse diversi possano convergere verso obiettivi condivisi.
>
> È in questa funzione di connessione che trova una delle sue espressioni il ruolo della Fondazione come *"Do tank"* per il territorio.

3.5 DATI E STRUMENTI DIGITALI A SUPPORTO DELL'INTEGRAZIONE

La progressiva articolazione degli interventi e delle reti territoriali solleva anche la questione degli strumenti necessari per sostenere la collaborazione, condividere le informazioni e accompagnare le decisioni. In questo senso, dati e tecnologie digitali assumono un ruolo crescente non come obiettivo in sé, ma come infrastrutture a supporto dei processi di lavoro.

Da questo punto di vista l'esperienza di *Equilibri* è significativa. Il programma ha previsto lo sviluppo di **Piattaforme di Welfare Territoriale** destinate:

da un lato, a **raccogliere e condividere le informazioni** necessarie al lavoro degli operatori ← → dall'altro, a **rendere più conoscibili i servizi** presenti sul territorio, ben oltre il perimetro d'azione dell'intervento.

L'obiettivo era anche quello di lasciare alle comunità coinvolte un **patrimonio informativo utilizzabile oltre la durata della singola progettualità**, a sostegno e alla prosecuzione dei processi collaborativi costruiti e consolidati nel tempo.

La valutazione ha tuttavia evidenziato che la sola disponibilità della tecnologia non è sufficiente. Perché i dati possano effettivamente sostenere l'integrazione, è necessario investire nelle condizioni organizzative e professionali che ne rendono possibile l'utilizzo:

- formazione degli operatori,
- criteri condivisi di raccolta,
- qualità delle informazioni,
- modalità comuni di gestione e condivisione.

L'innovazione digitale diventa così parte di un processo più ampio di rafforzamento delle capacità degli attori e delle reti territoriali.

3.6 RESPONSABILIZZARE SUGLI ESITI: LA SPERIMENTAZIONE DEI MECCANISMI DI FINANZIAMENTO

L'innovazione promossa dalla Fondazione, attraverso le sue iniziative, riguarda anche le modalità con cui le risorse vengono allocate e collegate ai risultati. Le Linee di indirizzo strategico della Fondazione 2025-2028 attribuiscono infatti al monitoraggio e alla valutazione il compito di osservare output, outcome e impatti in modo coerente con la natura e la durata degli interventi. Nell'ambito della programmazione della Missione Lavoro, questa attenzione agli esiti si è tradotta anche nella sperimentazione di meccanismi di pagamento a risultato.

Articolo+1 e *FMP* rappresentano l'esperienza più esplicitamente orientata in questa direzione. Una parte significativa delle risorse viene riconosciuta ai soggetti attuatori **esclusivamente al raggiungimento di risultati occupazionali**, differenziando inoltre gli incentivi in relazione alla durata dei contratti e al livello di occupabilità dei partecipanti. Il meccanismo cerca quindi di coniugare responsabilizzazione sui risultati e attenzione alla diversa difficoltà dei percorsi di inserimento.

Integro ed *Equilibri* hanno sperimentato una configurazione differente, coerente con la maggiore articolazione degli obiettivi perseguiti: soltanto una quota limitata del contributo è a collegata direttamente ai risultati occupazionali, mentre maggiore spazio viene riconosciuto alla costruzione del percorso e ai progressi verso l'autonomia. Proprio questa esperienza ha evidenziato la necessità di sviluppare indicatori capaci di rappresentare anche risultati intermedi, non immediatamente traducibili nell'ottenimento di un contratto di lavoro. Particolarmente rilevante nell'esperienza di *Equilibri* è stato, inoltre, l'ampliamento dello sguardo sugli **esiti attesi**, che non riguardano esclusivamente i percorsi e i cambiamenti delle persone coinvolte, ma anche la capacità dei territori di costruire e consolidare un'infrastruttura di servizi e relazioni in grado di sostenerli nel tempo. La qualità della collaborazione tra gli attori, il rafforzamento delle reti territoriali, la capacità di integrare competenze e servizi e la costruzione di modalità condivise di lavoro diventano così essi stessi risultati dell'intervento. Si introduce, in questo modo, un duplice livello di osservazione:

da un lato, i **progressi delle persone verso il lavoro e l'autonomia** ← →

dall'altro, il **rafforzamento della capacità del sistema territoriale** di offrire risposte più coordinate, accessibili e sostenibili.

Le due esperienze mettono in luce una questione centrale: orientare gli interventi ai risultati senza ridurre la complessità dei percorsi a un unico esito misurabile. La sfida consiste quindi nel costruire sistemi di incentivazione e misurazione sufficientemente rigorosi da responsabilizzare gli attuatori, ma anche abbastanza articolati da riconoscere la diversità dei percorsi e dei risultati che concorrono al raggiungimento degli obiettivi della Missione.

3.7 VALUTARE PER APPRENDERE E RIPROGRAMMARE

La valutazione non è soltanto uno strumento per verificare i risultati raggiunti, ma costituisce una componente strutturale del modo di operare della Fondazione. Monitoraggio, valutazione e apprendimento accompagnano, infatti, l'intero ciclo degli interventi, consentendo di comprendere non solo gli effetti prodotti, ma anche le condizioni che li hanno resi possibili. Le conoscenze così generate contribuiscono a orientare le decisioni successive, a migliorare progressivamente le progettualità e ad alimentare il confronto con gli stakeholder.

Le iniziative analizzate mostrano applicazioni diverse di questo principio. Nel caso di *Articolo+1*, la valutazione controfattuale non sperimentale ha consentito di stimare gli effetti del Programma sull'occupazione e sugli avviamenti al lavoro, verificandone inoltre i risultati per diversi gruppi di partecipanti. Il programma *Equilibri* ha invece adottato un impianto valutativo a metodi misti, integrando un'analisi approfondita dei dati di monitoraggio, un'indagine sulla soddisfazione delle partecipanti, un'analisi di implementazione qualitativa, inclusa la fase di co-progettazione, e una valutazione d'impatto controfattuale basata su un disegno sperimentale randomizzato controllato (RCT).

Le attività di monitoraggio, valutazione e accompagnamento promosse dalla Fondazione rappresentano dunque strumenti utili per **apprendere in modo continuativo lungo l'intero ciclo di vita del programma o del progetto**. Per gli interventi più complessi non è sufficiente sapere se un determinato risultato sia stato raggiunto: occorre comprendere attraverso quali processi, in quali condizioni e grazie a quali relazioni sia stato prodotto. Analogamente, anche l'assenza degli effetti attesi può generare conoscenza, consentendo di individuare criticità e di rivedere ipotesi e modalità di intervento.

Il percorso che ne deriva non è quindi lineare, ma **circolare**

- progettare
- sperimentare
- osservare
- valutare
- apprendere
- riprogrammare

È attraverso questo processo che la singola esperienza può produrre una conoscenza che supera i confini del progetto e diventa patrimonio utile per orientare interventi successivi e alimentare il dialogo con le politiche pubbliche.

3.8 CONCLUSIONI - VERSO UN METODO DI INTERVENTO PER IL LAVORO DIGNITOSO

Considerati nel loro insieme, tutti gli elementi descritti nei paragrafi precedenti restituiscono un approccio che si è progressivamente consolidato attraverso le iniziative promosse: non emerge un unico modello di servizio da applicare indistintamente a contesti e destinatari differenti, bensì un **metodo di intervento**, capace di adattarsi alle caratteristiche delle persone, dei territori e delle trasformazioni del mercato del lavoro.

Al centro vi è la persona e la possibilità di costruire percorsi orientati al lavoro e alla maggiore autonomia possibile; intorno ad essa, la Fondazione contribuisce a creare le condizioni affinché servizi, professionalità, imprese, istituzioni e organizzazioni del Terzo Settore possano assumere responsabilità complementari e operare in modo coordinato. Le sperimentazioni permettono di introdurre innovazioni e assumere rischi; i dati e la valutazione consentono di verificarne gli effetti e comprenderne i meccanismi; l'apprendimento permette di correggere gli interventi e consolidare ciò che produce risultati.

Il contributo specifico di un ente filantropico come la Fondazione Compagnia di San Paolo si colloca anche nella capacità di coniugare opportunità di innovazione e di contribuire all'infrastrutturazione di sistema:

> intervenire su bisogni concreti
> e, al contempo, generare relazioni,
> competenze ed evidenze che possano
> rafforzare nel tempo la capacità
> dei territori di rispondere
> alle trasformazioni del mercato del lavoro
> in modo integrato e sistemico.

In questa prospettiva, il **lavoro dignitoso** non rappresenta soltanto l'esito di un percorso di inserimento occupazionale, ma anche l'orizzonte verso cui convergono le diverse componenti della strategia:

- ampliare le opportunità delle persone
- rafforzarne l'autonomia
- abilitarne le scelte
- contribuire alla costruzione di contesti territoriali capaci di generare opportunità di partecipazione e di sviluppo più inclusive e sostenibili.

CAPITOLO 4

Dal primo lavoro regolare all'inclusione: evidenze dal caso italiano

a cura di[15]
Simona Fiore / Università degli studi di Verona
Luca Mo Costabella / ASVAPP
Chiara Pronzato / Università degli studi di Torino, Collegio Carlo Alberto, Dondena

4.1 INTRODUZIONE

L'integrazione degli immigrati rappresenta una delle principali sfide per le società contemporanee. Nei Paesi europei, l'invecchiamento della popolazione e la crescente domanda di manodopera rendono l'immigrazione una componente sempre più importante del mercato del lavoro. Allo stesso tempo, il successo dei processi migratori non dipende soltanto dall'ingresso nel Paese di destinazione, ma soprattutto dalla capacità delle persone di costruire nel tempo un percorso stabile di partecipazione economica e sociale (Ager & Strang, 2008; Hansen, 2012). Comprendere quali politiche favoriscano questo percorso è quindi fondamentale sia per il benessere degli immigrati sia per la coesione della società nel suo complesso.

15. L'articolo è tratto da Pronzato C., Mo Costabella L. e Fiore S. (2026) *"Early access to regular employment and long-term immigrant integration: Evidence from an Italian amnesty program"* pubblicato in Population and Development Review.

Tra i diversi fattori che possono **favorire l'integrazione, il lavoro occupa una posizione centrale**. Un'occupazione regolare rappresenta innanzitutto una fonte di reddito, ma i suoi effetti vanno ben oltre la dimensione economica. Attraverso il lavoro gli immigrati entrano in contatto con colleghi, datori di lavoro e clienti, imparano la lingua del Paese ospitante, acquisiscono familiarità con le istituzioni, costruiscono reti sociali e sviluppano una maggiore conoscenza delle norme e dei valori della società in cui vivono (Ims, 2021). Il lavoro costituisce inoltre uno dei principali strumenti per accedere ai sistemi di protezione sociale, riducendo il rischio di esclusione e di marginalità. Questa funzione è ancora più rilevante per gli immigrati rispetto alla popolazione autoctona.

> Chi arriva in un nuovo Paese dispone spesso di risorse economiche limitate, ha reti familiari e sociali poco sviluppate, può incontrare difficoltà linguistiche e vede talvolta le proprie qualifiche professionali scarsamente riconosciute.
>
> (Dustmann, 1996; Devillanova, 2008; Chauvin *et al.*, 2013).

In queste condizioni, l'**accesso a un lavoro stabile e regolare** può rappresentare il punto di partenza per costruire un percorso di integrazione duraturo.

Un aspetto particolarmente importante riguarda il momento in cui avviene questo inserimento lavorativo. I primi mesi e i primi anni successivi all'arrivo costituiscono una fase decisiva del processo migratorio (Gathmann & Keller, 2018; Marbach *et al.*, 2018). È in questo periodo che gli immigrati cercano un'abitazione, costruiscono le prime relazioni sociali, imparano la lingua e comprendono il funzionamento del mercato del lavoro e delle istituzioni del Paese ospitante. Un ingresso rapido nel lavoro regolare potrebbe quindi produrre effetti destinati a durare nel tempo, mentre periodi prolungati di inattività o di lavoro irregolare rischiano di rallentare o compromettere il processo di integrazione.

Nonostante l'importanza di questo tema, la letteratura scientifica si è concentrata soprattutto sugli effetti delle politiche di regolarizzazione sull'occupazione e sui redditi degli immigrati (Fasani, 2015; Devillanova *et al.*, 2018). Molto meno si conosce, invece, riguardo agli **effetti di lungo periodo dell'accesso precoce al lavoro regolare** su altre dimensioni dell'integrazione, come la conoscenza della lingua, il rapporto con le istituzioni, la partecipazione alla vita sociale o l'assimilazione culturale. Comprendere questi aspetti è essenziale perché l'integrazione non coincide semplicemente con l'avere un'occupazione, ma comprende un insieme più ampio di processi che riguardano la partecipazione alla vita economica, sociale e civile del Paese di destinazione.

Questo capitolo affronta proprio questa domanda: ottenere un lavoro regolare nei primi mesi dopo l'arrivo favorisce un migliore percorso di integrazione nel lungo periodo? Per rispondere analizziamo il caso italiano, sfruttando una particolare opportunità offerta dalla sanatoria introdotta nel 2002. Grazie ai dati raccolti dall'ISTAT è possibile osservare la situazione di migliaia di immigrati circa dieci anni dopo il loro arrivo in Italia e valutare non solo i loro risultati occupazionali, ma anche diversi aspetti della loro integrazione sociale e culturale.

4.2 MISURARE L'EFFETTO DEL LAVORO REGOLARE: UNA SFIDA METODOLOGICA

Stabilire se il lavoro regolare favorisca realmente l'integrazione degli immigrati è meno semplice di quanto possa sembrare. A prima vista, sarebbe sufficiente confrontare la situazione di chi ha trovato rapidamente un lavoro regolare con quella di chi, invece, è rimasto disoccupato oppure ha lavorato in modo irregolare. Se il primo gruppo mostra livelli più elevati di integrazione, si potrebbe concludere che il lavoro regolare abbia prodotto tali benefici.

In realtà, **questo confronto rischia di essere fuorviante**. Le persone che riescono a trovare un lavoro regolare poco dopo l'arrivo potrebbero infatti essere diverse, fin dall'inizio, da quelle che non ci riescono. Potrebbero

- avere un livello di istruzione più elevato,
- conoscere già la lingua italiana,
- possedere competenze professionali maggiormente richieste dal mercato del lavoro,
- poter contare sull'aiuto di parenti e amici già presenti in Italia.

Tutte queste caratteristiche possono facilitare contemporaneamente sia l'accesso a un'occupazione regolare sia il successivo percorso di integrazione. Questo problema è comune a molte valutazioni delle politiche pubbliche. Quando le persone non vengono assegnate casualmente a una determinata condizione, è difficile separare gli effetti della politica dalle caratteristiche individuali dei beneficiari. Nel nostro caso, il rischio sarebbe quello di attribuire al lavoro regolare effetti che potrebbero essere spiegati, almeno in parte, da fattori preesistenti.

> Per affrontare questa difficoltà è necessario individuare una situazione nella quale l'accesso al lavoro regolare non dipenda esclusivamente dalle caratteristiche degli immigrati, ma sia influenzato da un fattore esterno
>
> indipendente dalla loro motivazione, dalle loro capacità o dalle reti sociali di cui dispongono.

In altre parole, è necessario trovare una circostanza che aumenti la probabilità di ottenere un lavoro regolare per alcuni individui e non per altri, senza essere direttamente collegata al loro potenziale percorso di integrazione.

La sanatoria introdotta in Italia nel 2002 rappresenta proprio una situazione di questo tipo. La riforma ha modificato improvvisamente le opportunità di accesso al lavoro regolare per una parte degli immigrati presenti nel Paese, creando una variazione che può essere considerata, sotto molti aspetti, indipendente dalle caratteristiche individuali. Questa circostanza offre un'opportunità particolarmente preziosa per la valutazione di impatto, perché permette di osservare come cambia il percorso di integrazione quando aumenta la probabilità di ottenere un'occupazione regolare fin dai primi mesi di permanenza in Italia.

4.3 LA SANATORIA DEL 2002 COME ESPERIMENTO NATURALE

Nel settembre del 2002 il Governo italiano introdusse una delle più ampie sanatorie mai realizzate nel nostro Paese, coinvolgendo circa 700.000 cittadini stranieri. L'intervento aveva un duplice obiettivo: contrastare il lavoro irregolare e consentire la regolarizzazione di lavoratori stranieri già presenti sul territorio italiano.

Attraverso questa procedura, molti immigrati poterono ottenere un permesso di soggiorno per motivi di lavoro e un contratto di lavoro regolare, entrando così pienamente nel mercato del lavoro formale.

Dal punto di vista delle politiche migratorie, la sanatoria rappresentò un intervento di grande portata. Dal punto di vista della ricerca, invece, costituisce un'opportunità particolarmente preziosa perché ha modificato improvvisamente le possibilità di accesso al lavoro regolare solo per una parte degli immigrati presenti in Italia.

L'elemento cruciale riguarda infatti il momento di arrivo nel Paese. Per poter beneficiare della sanatoria era necessario essere già presenti in Italia prima di una determinata data. Di conseguenza, gli immigrati arrivati poco prima dell'introduzione della riforma ebbero una probabilità molto più elevata di ottenere rapidamente un'occupazione regolare rispetto a chi era arrivato alcuni anni prima o alcuni mesi dopo.

Gli immigrati arrivati **tra il 2001 e il 2002**	→	rappresentano il gruppo che **ha potuto beneficiare** della sanatoria già durante il primo anno di permanenza in Italia.
Al contrario, chi era arrivato **tra il 1999 e il 2000**	→	**non ha avuto questa opportunità** nei primi mesi successivi all'arrivo.
Mentre gli immigrati arrivati **dopo il 2002**	→	sono giunti quando la **sanatoria era ormai conclusa**.

In altre parole, il semplice momento dell'arrivo ha determinato differenze sostanziali nelle opportunità di accesso al lavoro regolare durante la fase iniziale del percorso migratorio.

È importante sottolineare che **la sanatoria non attribuiva automaticamente un permesso di soggiorno** a tutti gli immigrati presenti sul territorio. La regolarizzazione passava attraverso il rapporto di lavoro: erano infatti i datori di lavoro a dover dichiarare l'esistenza del rapporto lavorativo e richiederne la regolarizzazione. La riforma agiva quindi principalmente attraverso il mercato del lavoro, aumentando la probabilità che gli immigrati interessati ottenessero un'occupazione regolare nei primi mesi successivi all'arrivo.

Naturalmente la sanatoria non ha trasformato immediatamente la condizione di tutti gli immigrati coinvolti. Alcuni hanno ottenuto un contratto regolare, altri no, alcuni lo avrebbero ottenuto anche in mancanza della sanatoria. Tuttavia, ciò che interessa ai fini della valutazione è che la riforma abbia aumentato in modo significativo la probabilità di entrare rapidamente nel mercato del lavoro regolare.

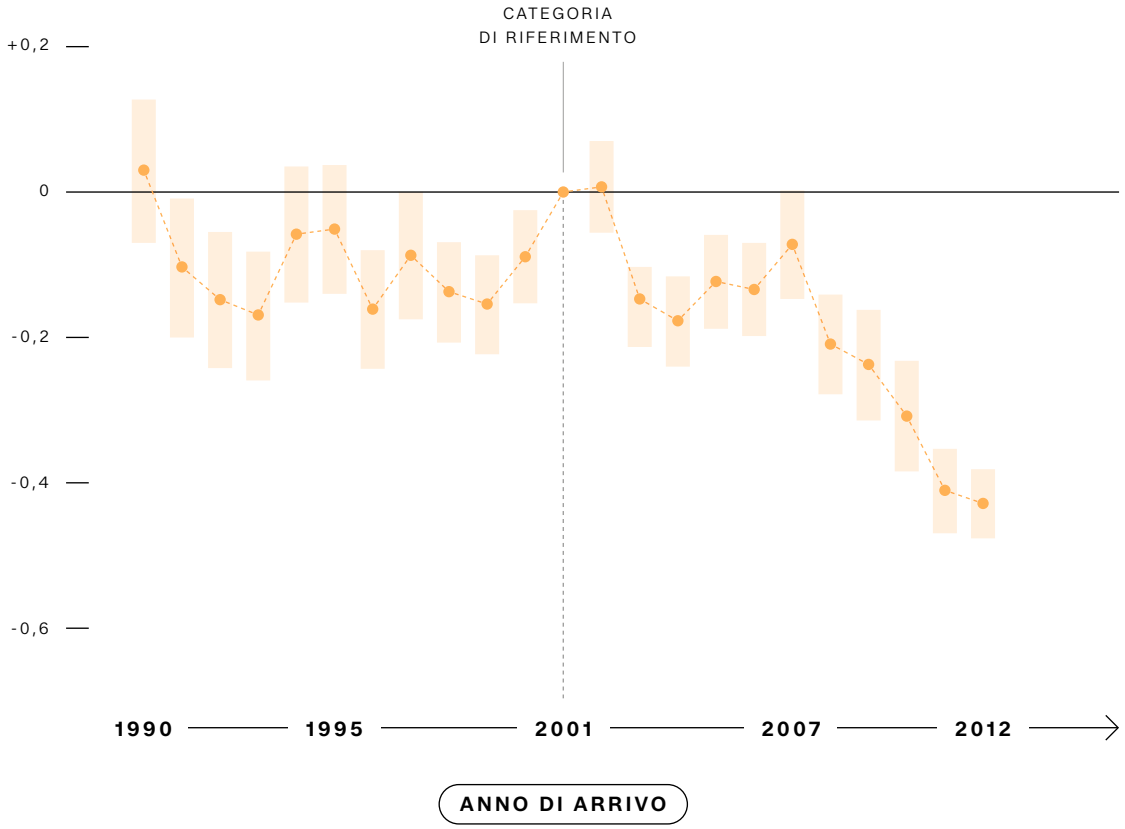
> È proprio questa variazione nelle opportunità di accesso al lavoro che permette di stimarne gli effetti sull'integrazione di lungo periodo.

La figura 33 → conferma chiaramente questo meccanismo. La probabilità di ottenere un lavoro regolare entro il primo anno dall'arrivo aumenta sensibilmente per gli immigrati appartenenti alle coorti interessate dalla sanatoria, mentre rimane significativamente più bassa per coloro che sono arrivati prima o dopo. La riforma ha quindi modificato in maniera sostanziale le opportunità di inserimento lavorativo nella fase iniziale della permanenza in Italia, fornendo la base empirica sulla quale si fonda la nostra analisi.

FIGURA 33

Probabilità di avere un lavoro regolare un anno dopo l'arrivo in Italia

Differenze stimate per anno di arrivo - I coefficienti sono espressi rispetto alla coorte di arrivo del 2001 (categoria di riferimento), le barre verticali rappresentano intervalli di confidenza al 95%



4.4 I DATI E GLI INDICATORI DI INTEGRAZIONE

L'analisi si basa sull'indagine "Condizione e integrazione sociale dei cittadini stranieri" realizzata dall'ISTAT nel 2011-2012. Si tratta della più ampia indagine campionaria disponibile in Italia dedicata alla popolazione immigrata e raccoglie informazioni dettagliate sul percorso migratorio, sulle condizioni lavorative, sulle caratteristiche familiari, sulle competenze linguistiche e sulle relazioni sociali dei cittadini stranieri.

Per il nostro studio selezioniamo gli immigrati provenienti da Paesi non appartenenti all'Unione Europea che sono arrivati in Italia tra il 1999 e il 2004. Questa scelta permette di confrontare persone giunte nel Paese immediatamente prima, durante e subito dopo la sanatoria del 2002, sfruttando le differenti opportunità di accesso al lavoro regolare generate dalla riforma.

L'analisi è limitata alle persone che avevano tra i 18 e i 50 anni al momento dell'arrivo, cioè nella fase della vita in cui l'inserimento nel mercato del lavoro rappresenta uno degli obiettivi principali del percorso migratorio. Dopo avere applicato alcuni criteri di selezione necessari per ricostruire la storia lavorativa dei partecipanti, il campione finale comprende circa 2.000 individui. Uno dei principali punti di forza dell'indagine è che consente di osservare gli immigrati molti anni dopo il loro arrivo in Italia. Al momento dell'intervista, infatti, sono trascorsi tra i sette e i tredici anni dall'inizio della loro esperienza migratoria. Questo rende possibile valutare non soltanto gli effetti immediati dell'inserimento lavorativo, ma anche le conseguenze che si manifestano nel lungo periodo. L'integrazione è un fenomeno complesso e non può essere descritta attraverso un unico indicatore. Per questo motivo l'analisi considera diverse dimensioni complementari, che insieme restituiscono un quadro articolato del percorso di inserimento nella società italiana.

Mercato del lavoro

Una prima dimensione riguarda naturalmente il mercato del lavoro. Oltre a verificare se gli immigrati siano occupati al momento dell'intervista, analizziamo anche la qualità dell'occupazione raggiunta, osservando la probabilità di:

- avere un **contratto a tempo indeterminato**,
- svolgere un **lavoro qualificato** e di aver sperimentato **episodi di discriminazione** sul luogo di lavoro.

L'obiettivo è capire se un ingresso precoce nel lavoro regolare produca benefici persistenti anche molti anni dopo.

Conoscenza della lingua italiana

Una seconda dimensione riguarda la conoscenza della lingua italiana. La lingua rappresenta uno dei principali strumenti di integrazione perché facilita l'accesso al lavoro, ai servizi pubblici e alle relazioni sociali. L'indagine permette di osservare:

- l'utilizzo dell'italiano **nella vita quotidiana**, ad esempio con amici e familiari,
- le **eventuali difficoltà** nel comprendere o nel farsi comprendere durante una conversazione.

Accanto agli aspetti linguistici analizziamo **alcuni indicatori di integrazione culturale**. In particolare osserviamo il livello di fiducia nei confronti delle istituzioni e delle persone che vivono nel quartiere, oltre ad alcune abitudini informative, come la visione dei telegiornali e dei programmi televisivi italiani. Questi comportamenti costituiscono segnali indiretti del grado di partecipazione alla vita del Paese ospitante e della familiarità con il contesto sociale e culturale italiano. Infine prendiamo in considerazione gli atteggiamenti nei confronti dei ruoli di genere all'interno della famiglia. Numerosi studi hanno evidenziato come tali opinioni siano influenzate sia dalla cultura del Paese di origine sia dall'esposizione ai valori della società di destinazione.

L'accesso al lavoro regolare potrebbe favorire questo processo attraverso una maggiore interazione con colleghi, datori di lavoro e istituzioni, aumentando le occasioni di confronto con norme sociali differenti.

Queste diverse dimensioni consentono di superare una visione dell'integrazione limitata al solo mercato del lavoro.

> L'obiettivo del nostro studio non è infatti stabilire semplicemente se un'occupazione regolare migliori le prospettive professionali degli immigrati, ma comprendere se essa favorisca un più ampio processo di partecipazione economica, sociale e culturale.

La tabella 4 → descrive le principali caratteristiche degli immigrati inclusi nell'analisi. Come prevedibile, emergono alcune differenze tra le diverse coorti di arrivo, legate all'età, al Paese di provenienza e agli anni trascorsi in Italia. Queste differenze saranno tenute in considerazione nell'analisi statistica. Al tempo stesso, la tabella evidenzia già un primo risultato interessante: gli immigrati arrivati negli anni della sanatoria mostrano una probabilità sensibilmente più elevata di avere ottenuto un lavoro regolare entro il primo anno dall'arrivo rispetto sia a coloro che erano giunti negli anni precedenti sia a quelli arrivati dopo la conclusione della riforma. Questo primo elemento descrittivo anticipa il ruolo svolto dalla sanatoria nel favorire l'accesso al mercato del lavoro regolare, che verrà approfondito nella sezione successiva.

TABELLA 4

Le caratteristiche del campione

La tabella riporta i valori medi delle principali variabili per il gruppo di individui (seconda > quarta colonna) e il p-value del test t per il confronto tra i valori medi dei gruppi di individui (quinta e sesta colonna)

		GRUPPO (I) **Non idonei nel primo anno**	GRUPPO (II) **Idonei**	GRUPPO (III) **Non idonei**	P-VALUE T-TEST **(II) vs (I)**	P-VALUE T-TEST **(III) vs (II)**
Anno di arrivo		**1999-2000**	**2001-2002**	**2003-2004**		
Stato occupazionale entro un anno dall'arrivo						
Lavoro regolare		19,1%	30,8%	15,1%	0,000	0,006
Lavoro irregolare		33,2%	28,9%	35,8%	0,092	0,006
Nessun lavoro		47,7%	40,3%	49,1%	0,007	0,001
Caratteristiche socia-demografiche						
Donna		67,6%	65,6%	73,3%	0,461	0,002
Età		50,0	39,5	37,5	0,001	0,000
Livello di istruzione	Basso	37,6%	32,9%	33,6%	0,080	0,790
	Medio	48,8%	55,4%	56,2%	0,017	0,766
	Alto	13,6%	11,7%	10,2%	0,293	0,380
Livello di disoccupazione		11,4%	8,9%	9,3%	0,000	0,230
Paese di provenienza	Romania	15,4%	24,9%	37,7%	0,000	0,000
	Albania	19,6%	12,7%	10,3%	0,000	0,151
	Ucraina	11,2%	11,9%	6,7%	0,700	0,001
	Marocco	8,0%	6,4%	6,3%	0,272	0,920
	Moldavia	4,9%	4,7%	5,0%	0,918	0,819
Anni trascorsi in Italia		12,4	10,5	8,4		
Numero di osservazioni		598	698	681		

4.5 L'ACCESSO PRECOCE AL LAVORO REGOLARE FAVORISCE L'INTEGRAZIONE?

Prima di analizzare gli effetti del lavoro regolare sull'integrazione è necessario verificare che la sanatoria abbia effettivamente modificato le opportunità di accesso al mercato del lavoro formale. Se la riforma non avesse prodotto alcun cambiamento nella probabilità di ottenere un contratto regolare, non potrebbe essere utilizzata come strumento per stimarne gli effetti di lungo periodo.

La ← figura 33 mostra con chiarezza che questo non è il caso. Gli immigrati arrivati in Italia negli anni immediatamente interessati dalla sanatoria presentano una probabilità sensibilmente più elevata di ottenere un lavoro regolare entro il primo anno dall'arrivo rispetto sia alle persone giunte negli anni precedenti sia a quelle arrivate dopo la conclusione della riforma. La discontinuità osservata nella figura rappresenta il primo elemento a sostegno della strategia di valutazione adottata. Una volta verificato questo primo passaggio, possiamo affrontare la domanda centrale della ricerca: quali conseguenze produce l'accesso precoce al lavoro regolare sul percorso di integrazione osservato molti anni dopo?

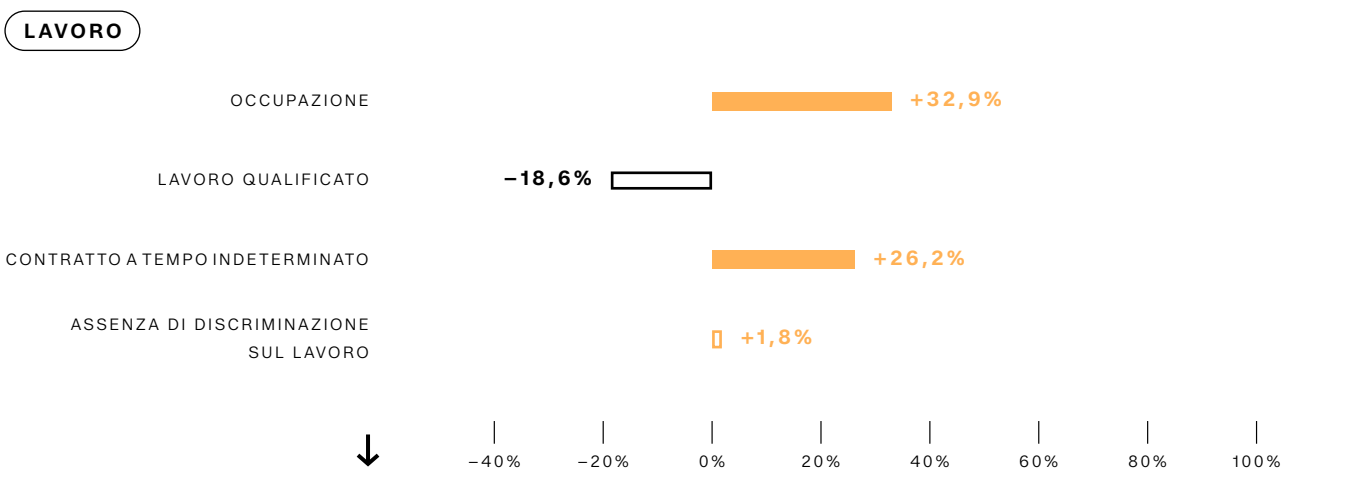
I risultati sono riportati nella figura 34 , dove le barre di colore scuro indicano effetti statisticamente significativi, mentre quelle tratteggiate indicano effetti non statisticamente significativi. Nel complesso, emerge un quadro coerente: l'ingresso nel mercato del lavoro regolare durante il primo anno dopo l'arrivo produce benefici che si manifestano ancora a distanza di circa un decennio. Tali benefici non riguardano esclusivamente la posizione lavorativa, ma coinvolgono anche la conoscenza della lingua italiana e alcuni importanti aspetti dell'integrazione sociale e culturale.

FIGURA 34

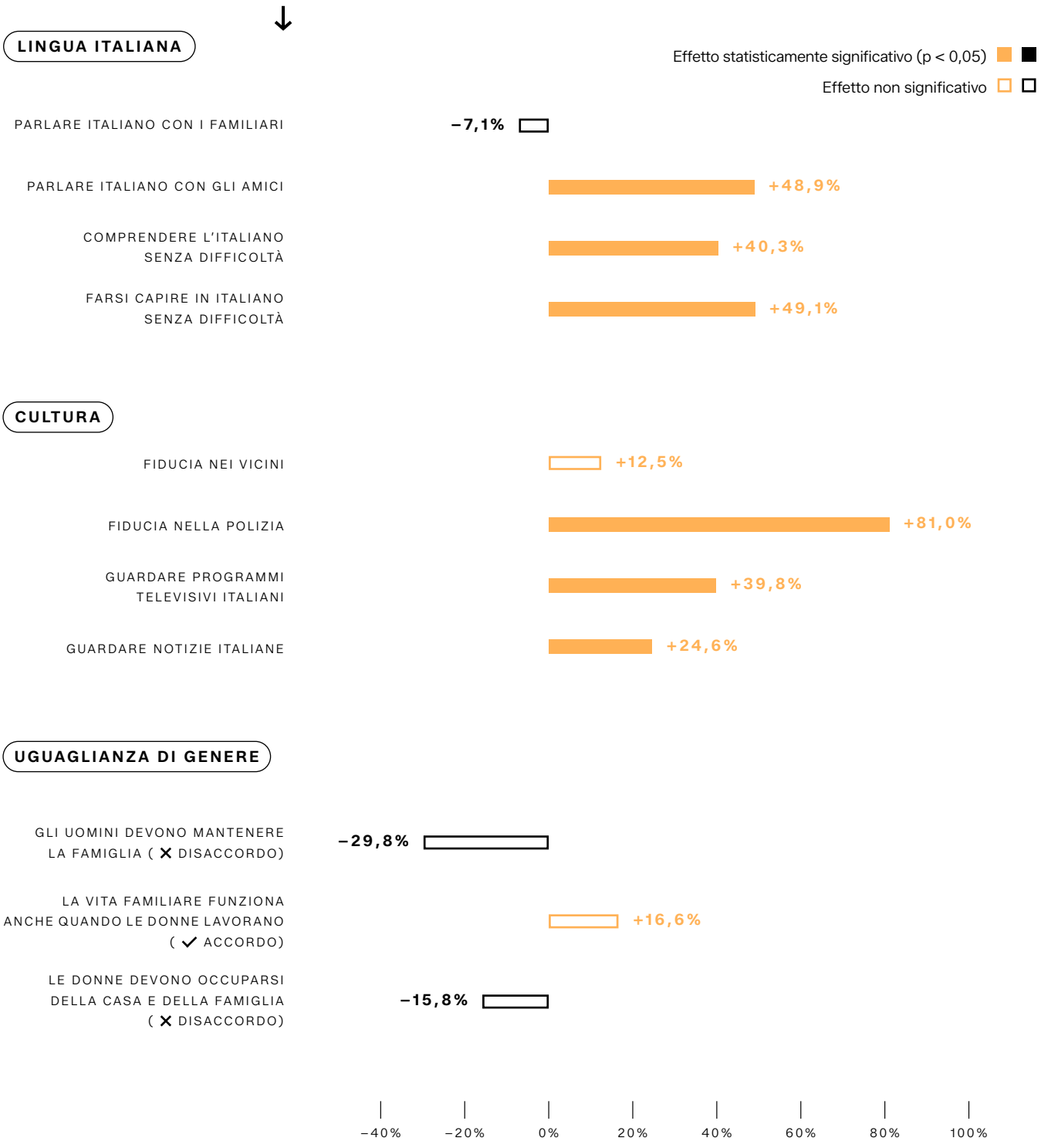
Gli effetti di avere un lavoro regolare un anno dopo l'arrivo in Italia

Effetti di lungo periodo sui diversi indicatori di integrazione

Fonte: Pronzato, Mo Costabella e Fiore (2026), Tabella 4 - Stime IV moltiplicate per 100



Nota: un valore positivo indica un aumento dell'indicatore formulato in senso favorevole; un valore negativo ne indica una riduzione.



Nota: un valore positivo indica un aumento dell'indicatore formulato in senso favorevole; un valore negativo ne indica una riduzione.

Effetti sul mercato del lavoro

Il primo insieme di risultati riguarda naturalmente la situazione occupazionale osservata al momento dell'intervista. Gli immigrati che hanno avuto accesso a un lavoro regolare nei primi mesi di permanenza in Italia mostrano una probabilità significativamente più elevata di essere occupati anche molti anni dopo. Inoltre, risultano più frequentemente titolari di un contratto a tempo indeterminato, segnale di una maggiore stabilità lavorativa. Questi risultati suggeriscono che il primo inserimento nel mercato del lavoro produce effetti persistenti nel tempo. **Un'occupazione regolare consente infatti di accumulare esperienza professionale, sviluppare competenze specifiche, costruire relazioni con i datori di lavoro e accedere a percorsi occupazionali più stabili**. Il vantaggio iniziale tende quindi ad accumularsi nel corso degli anni, favorendo una migliore integrazione nel mercato del lavoro italiano.
Non emergono invece effetti statisticamente significativi sulla probabilità di svolgere un'occupazione qualificata né sulle esperienze di discriminazione percepite sul luogo di lavoro. Questo risultato suggerisce che l'accesso precoce al lavoro regolare migliora soprattutto la continuità e la stabilità dell'occupazione, mentre aspetti più complessi, come la qualità professionale del lavoro svolto o la percezione della discriminazione, sembrano dipendere anche da altri fattori. Nel complesso, questi risultati indicano che la regolarità del primo impiego non rappresenta soltanto un beneficio temporaneo, ma costituisce un investimento sul futuro lavorativo degli immigrati.

—

Effetti sulla conoscenza della lingua italiana

Gli effetti più evidenti emergono probabilmente sul piano linguistico. Gli immigrati che riescono a inserirsi rapidamente nel mercato del lavoro regolare dichiarano, molti anni dopo l'arrivo, una migliore conoscenza della lingua italiana. In particolare, riportano minori difficoltà sia nel comprendere ciò che viene loro detto sia nel farsi comprendere durante una conversazione. Inoltre, utilizzano più frequentemente l'italiano nelle relazioni quotidiane, soprattutto con gli amici. Questo risultato appare coerente con il ruolo che il lavoro svolge nella vita quotidiana. L'ambiente lavorativo rappresenta infatti uno dei principali luoghi di interazione con la popolazione italiana.

—

Effetti sull'integrazione sociale e culturale

I benefici dell'accesso precoce al lavoro regolare non si limitano alla sfera occupazionale o linguistica. L'analisi evidenzia effetti positivi anche su alcuni indicatori di partecipazione alla vita sociale e culturale del Paese ospitante.

↓

↓

Gli immigrati che hanno trovato rapidamente un lavoro regolare mostrano livelli più elevati di fiducia nelle istituzioni, in particolare nelle forze dell'ordine, e seguono con maggiore frequenza l'informazione italiana attraverso i telegiornali e altri programmi televisivi. Questi risultati suggeriscono che **il lavoro regolare favorisca un più intenso coinvolgimento nella società di destinazione**.
Attraverso il lavoro, infatti, gli immigrati non acquisiscono soltanto un reddito, ma sviluppano anche relazioni sociali più ampie, una maggiore familiarità con il funzionamento delle istituzioni e un crescente interesse verso ciò che accade nel Paese in cui vivono.
In altre parole, il lavoro contribuisce a rafforzare quel capitale sociale che rappresenta una componente essenziale di qualsiasi processo di integrazione.
Un risultato particolarmente interessante riguarda la fiducia nelle istituzioni. La maggiore propensione a fidarsi delle forze dell'ordine potrebbe riflettere il fatto che una posizione lavorativa regolare riduce la precarietà giuridica e favorisce un rapporto più stabile e positivo con le istituzioni pubbliche.

—

Atteggiamenti verso i ruoli di genere

L'ultimo gruppo di indicatori riguarda **gli atteggiamenti nei confronti dei ruoli di genere all'interno della famiglia**. In questo caso i risultati sono più sfumati. Sebbene le analisi descrittive suggeriscano una maggiore apertura verso modelli familiari più egualitari tra coloro che hanno avuto accesso precocemente al lavoro regolare, tali differenze non risultano attribuibili con certezza all'effetto del lavoro stesso.
Questo risultato è coerente con l'idea che convinzioni e valori culturali profondamente radicati si modifichino più lentamente rispetto ai comportamenti quotidiani. Se il lavoro può incidere relativamente rapidamente sull'apprendimento della lingua, sulla partecipazione sociale o sulla posizione occupazionale, è invece meno probabile che produca, da solo, cambiamenti significativi negli orientamenti culturali più profondi. Nel complesso, emerge quindi un quadro articolato. L'accesso precoce al lavoro regolare migliora in modo significativo diversi aspetti dell'integrazione economica e sociale, mentre non sembra sufficiente, almeno nel periodo osservato, a modificare atteggiamenti culturali che riflettono esperienze di vita e sistemi di valori costruiti nel tempo.

4.6 CHI BENEFICIA MAGGIORMENTE DELL'ACCESSO PRECOCE AL LAVORO REGOLARE?

I risultati presentati nella sezione precedente descrivono gli effetti del lavoro regolare sugli immigrati la cui possibilità di ottenere un contratto formale è effettivamente aumentata grazie alla sanatoria del 2002. Comprendere chi siano queste persone è importante non solo per interpretare correttamente i risultati della valutazione, ma anche per orientare le future politiche del lavoro e dell'integrazione.

> L'analisi dei *compliers* mostra che i principali beneficiari della riforma sono immigrati che, al momento dell'arrivo in Italia, presentavano caratteristiche di maggiore vulnerabilità rispetto al resto della popolazione immigrata.

Si tratta più frequentemente di persone con:

- livelli di istruzione più bassi,
- provenienti da contesti familiari meno favorevoli,
- con minore esperienza di lavoro regolare nel Paese di origine.

Inoltre, conoscevano meno frequentemente la lingua italiana prima della migrazione. Queste caratteristiche delineano il profilo di persone che, in assenza della sanatoria, avrebbero probabilmente incontrato maggiori difficoltà a entrare nel mercato del lavoro regolare. **L'intervento pubblico ha quindi agito soprattutto su individui che partivano da una posizione di svantaggio** e che, proprio per questo, avevano maggiori probabilità di rimanere esclusi dai percorsi di integrazione economica e sociale. Un risultato interessante riguarda anche il ruolo delle reti familiari. Gli immigrati maggiormente influenzati dalla sanatoria risultano più frequentemente avere parenti già residenti in Italia, ma meno spesso dichiarano di avere trovato il primo lavoro grazie all'aiuto di connazionali.

Questo suggerisce che la presenza di una rete familiare costituisce certamente un'importante risorsa durante il processo migratorio, ma non è necessariamente sufficiente per favorire l'accesso al lavoro regolare. In molti casi, la sanatoria ha rappresentato l'elemento che ha consentito di trasformare una permanenza caratterizzata da precarietà lavorativa in un percorso di inserimento stabile nel mercato del lavoro.

Questi risultati hanno una rilevante implicazione per le politiche pubbliche. Spesso gli interventi di integrazione vengono valutati considerando esclusivamente il loro effetto medio sull'intera popolazione immigrata. La nostra analisi suggerisce invece che gli **effetti più consistenti si concentrano proprio tra le persone che presentano le maggiori difficoltà iniziali**. In altri termini, facilitare l'accesso precoce al lavoro regolare sembra produrre i benefici maggiori proprio per coloro che rischiano maggiormente di rimanere ai margini del mercato del lavoro e della società.

Questa evidenza assume particolare rilevanza nel dibattito sulle politiche di integrazione. Se l'obiettivo è ridurre le disuguaglianze e favorire la coesione sociale, gli interventi che facilitano il primo inserimento lavorativo dei gruppi più vulnerabili possono generare rendimenti sociali particolarmente elevati. Il lavoro regolare non rappresenta soltanto uno strumento di sostegno economico, ma diventa un meccanismo attraverso il quale gli immigrati acquisiscono competenze, costruiscono relazioni, rafforzano il proprio legame con le istituzioni e partecipano più attivamente alla vita della comunità.

In questa prospettiva, i risultati della valutazione suggeriscono che le politiche del lavoro e le politiche di integrazione non dovrebbero essere considerate come interventi distinti. Favorire un accesso rapido al lavoro regolare significa infatti intervenire contemporaneamente su molte delle dimensioni che caratterizzano un percorso di integrazione riuscito.

4.7 LEZIONI PER LE POLITICHE PUBBLICHE

L'analisi presentata in questo capitolo offre alcuni spunti utili per il disegno delle politiche rivolte agli immigrati e, più in generale, per le politiche del lavoro.

- Il primo messaggio riguarda l'importanza del **fattore tempo.** I risultati mostrano che i primi mesi dopo l'arrivo rappresentano una fase particolarmente delicata del percorso migratorio. Le opportunità che si aprono in questo periodo sembrano influenzare anche la situazione osservata molti anni più tardi. Intervenire precocemente può quindi produrre effetti persistenti che difficilmente possono essere recuperati successivamente.

- Il secondo messaggio è che il lavoro regolare genera **benefici che vanno oltre l'occupazione**. Le politiche che favoriscono l'ingresso nel mercato del lavoro formale non contribuiscono soltanto ad aumentare il numero di occupati, ma possono migliorare la conoscenza della lingua, rafforzare la fiducia nelle istituzioni e favorire una maggiore partecipazione alla vita sociale del Paese ospitante. Da questo punto di vista, il lavoro rappresenta un importante strumento di inclusione sociale oltre che economica.

— Un terzo elemento riguarda il **disegno degli interventi.** I maggiori benefici emergono proprio tra gli immigrati che, al momento dell'arrivo, presentano le condizioni di maggiore fragilità. Questo suggerisce che politiche mirate a facilitare il primo accesso al lavoro regolare possono contribuire a ridurre le disuguaglianze nelle opportunità di integrazione, evitando che gli svantaggi iniziali si trasformino in percorsi di esclusione di lungo periodo.

Naturalmente, il lavoro non esaurisce tutte le dimensioni dell'integrazione. Alcuni aspetti, come gli orientamenti culturali e le opinioni sui ruoli di genere, sembrano dipendere da processi più lenti e complessi, nei quali intervengono fattori familiari, culturali e sociali che vanno oltre l'esperienza lavorativa. Tuttavia, proprio perché il lavoro produce effetti positivi su numerosi altri aspetti della vita quotidiana, esso rappresenta uno dei principali punti di partenza su cui costruire politiche di integrazione efficaci.

Nel complesso, questo studio evidenzia come l'accesso precoce al lavoro regolare possa rappresentare un investimento con ritorni che si manifestano ben oltre il mercato del lavoro. A distanza di circa dieci anni dall'arrivo, gli immigrati che hanno avuto l'opportunità di inserirsi rapidamente nell'occupazione formale mostrano non solo una migliore posizione lavorativa, ma anche una maggiore capacità di partecipare alla vita economica e sociale del Paese.

> Favorire un inserimento lavorativo tempestivo significa quindi investire non soltanto nelle prospettive individuali degli immigrati, ma anche nella costruzione di una società più inclusiva e coesa.

Bibliografia

CAPITOLO 4

Ager A. & Strang A. (2008)
Understanding integration: A conceptual framework
Journal of Refugee Studies, 21(2), 166–191

Chauvin S., Garcés-Mascareñas B. & Kraler A. (2013)
Working for legality: Employment and migrant regularization in Europe
International Migration, 51(6), 118–131

Devillanova C. (2008)
Social networks, information, and health care utilization: Evidence from undocumented immigrants in Milan
Journal of Health Economics, 27(2), 265–286

Devillanova C., Fasani F. & Frattini T. (2018)
Employment of undocumented immigrants and the prospect of legal status: Evidence from an amnesty program
ILR Review, 71(4), 853–881

Dustmann C. (1996)
The social assimilation of immigrants
Journal of Population Economics, 9(1), 37–54

Fasani F. (2015)
Understanding the role of immigrants' legal status: Evidence from policy experiments
CESifo Economic Studies, 61(3–4), 722–763

Gathmann C. & Keller N. (2018)
Access to citizenship and the economic assimilation of immigrants
The Economic Journal, 128(616), 3141–3181

Hansen, R. (2012)
The centrality of employment in immigrant integration in Europe
Migration Policy Institute

Ims R. (2021)
Immigrants' experiences of the importance and value of work in Norway: Implications for social work
Social Work & Society, 19(2)

Marbach M., Hainmueller J. & Hangartner D. (2018)
The long-term impact of employment bans on the economic integration of refugees
Science Advances, 4(9), Article eaap9519

Pronzato C., Mo Costabella, L. & Fiore S. (2026)
Early access to regular employment and long-term immigrant integration: Evidence from an Italian amnesty program
Population and Development Review. Advance online publication

PARTE II



Le trasformazioni del lavoro: aspirazioni, domanda e strumenti di analisi

CAPITOLO 5

Il lavoro desiderato - Aspirazioni, valori e significati del lavoro tra le giovani generazioni in Piemonte e Liguria

a cura di
Allegretti Veronica, Bertolini Sonia, Ferrari Rebecca / Dipartimento di Culture, Politica e Società - Università di Torino
Goglio Valentina / Dipartimento di Culture, Politica e Società - Università di Torino / Collegio Carlo Alberto

5.1 INTRODUZIONE

Di fronte ai **cambiamenti valoriali che caratterizzano il rapporto delle nuove generazioni con il lavoro**, ampiamente documentati dalla recente letteratura (Bertolini e Goglio, 2023; Ramella e Bertolini, 2023; Dagnes e Storti, 2025; Bertolini, 2026), il presente saggio si propone di approfondire le specificità degli orientamenti giovanili attraverso l'analisi integrata delle evidenze provenienti dall'*Indagine Giovani, Aspirazioni e Lavoro (IGAL)* della Fondazione Compagnia di San Paolo articolata sui dati di una survey condotta su un campione rappresentativo di giovani liguri e piemontesi e sui materiali qualitativi raccolti mediante interviste in profondità. L'attenzione si concentra su due contesti regionali particolarmente significativi per l'analisi del rapporto tra giovani e lavoro: il Piemonte e la Liguria, territori accomunati da livelli elevati di disoccupazione giovanile e da un'incidenza rilevante di giovani NEET.

Dopo aver delineato il quadro teorico di riferimento e illustrato l'impianto metodologico della ricerca, il saggio presenta i principali risultati dell'indagine empirica, soffermandosi dapprima sugli aspetti ritenuti più importanti nel lavoro e sulle funzioni che esso assume nella prospettiva dei giovani. Successivamente, vengono analizzati il significato attribuito al lavoro, il suo ruolo nei percorsi di vita e le caratteristiche del lavoro e dell'organizzazione desiderati e immaginati dagli intervistati. Nelle conclusioni, i risultati vengono discussi alla luce del dibattito scientifico e sono avanzate alcune considerazioni in termini di implicazioni per le politiche pubbliche.

5.2 QUADRO TEORICO

Il rapporto dei giovani e delle giovani con il lavoro è in continua trasformazione e segue il mutamento sociale e politico del momento. Il cambiamento nei significati e nelle aspettative tra le coorti più giovani rispetto alle precedenti è quindi un processo strutturale; quello che, tuttavia, muta e si accentua negli ultimi anni, è la diversa percezione del lavoro tra i giovani prima e dopo uno degli eventi più spiazzanti degli ultimi decenni, la pandemia da Covid-19, come evidenziato da diverse ricerche recenti (Fouad *et al.*, 2024; Bertolini e Gobbino, 2025; Sakdiyakorn, Golubovskaya e Solnet, 2026).

In particolare, la nuova generazione, della cosiddetta policrisi, si contraddistingue per essere portatrice di nuovi valori e di una nuova visione di quali siano le caratteristiche e le funzioni importanti del lavoro, dopo 25 anni di stabilità (Bertolini e Ramella, 2024).

I cambiamenti strutturali del mercato del lavoro negli ultimi trent'anni possono aver contribuito a innescare questo nuovo processo di mutamento (Bertolini, 2026).

La letteratura che studia i valori e i significati del lavoro – in altre parole, il senso che assume per ciascuno – riconduce efficacemente la complessità a delle funzioni principali, che vanno oltre gli aspetti concreti e materiali.

Numerosi studi hanno infatti evidenziato come nella società contemporanea il lavoro non sia soltanto una fonte di reddito, ma rappresenti anche un elemento centrale per l'integrazione sociale e per la costruzione dell'identità personale (Jahoda, 1982; Paugam, 2003). In questa prospettiva, il contributo di Marie Jahoda (1982) offre uno schema particolarmente interessante, distinguendo tra funzioni manifeste – intenzionali e direttamente percepite, come il guadagno economico – e funzioni latenti, ovvero effetti non intenzionali ma fondamentali per il benessere individuale e sociale.

Accanto a questa distinzione, la letteratura sui valori lavorativi evidenzia ulteriori dimensioni del lavoro, distinguendo tra **aspetti intrinseci**, legati alla realizzazione personale e **aspetti estrinseci**, di natura più strumentale (Kalleberg, 1977; Ros *et al*., 1999). Il lavoro si configura quindi come un fenomeno multidimensionale, ricco di significati, che sono particolarmente rilevanti nelle traiettorie giovanili, soprattutto in un contesto caratterizzato da crescente instabilità occupazionale (Roosmaa *et al.*, 2021).

Alla luce di queste considerazioni, la letteratura contemporanea, mutuando dai più classici lavori discussi, individua quattro principali funzioni del lavoro, utili a costruire un quadro interpretativo sintetico per analizzare il modo in cui i giovani si relazionano al mondo del lavoro (Bertolini e Gobbino, 2025; Bertolini e Goglio, 2025; Bertolini, 2026).

FUNZIONE 1
Strumentale

Come già proposto da Jahoda (1982) la prima funzione è di tipo strumentale e comprende gli **aspetti economici e materiali** del lavoro, quali la retribuzione, la stabilità e le opportunità di carriera. Avere un reddito adeguato è fondamentale per sostenere i progetti di vita ed è generalmente considerato la principale funzione manifesta del lavoro.

FUNZIONE 2
Simbolica e realizzativa

La seconda funzione riguarda la dimensione simbolica e realizzativa, ovvero i **significati culturali e identitari** che il lavoro assume al di là della sua dimensione strettamente economica (Jahoda, 1982; Drenth, 1991; Gosetti, 2022). Essa include valori intrinseci, come la possibilità di svolgere un lavoro interessante e significativo, sviluppare competenze e percepire la propria attività come socialmente utile (Roosmaa *et al.*, 2021), contribuendo così ai processi di autorealizzazione (Bertolini, 2026). Accanto al bisogno di riconoscersi nel proprio lavoro, emerge anche l'esigenza di essere riconosciuti dagli altri (Fraser e Honneth, 2007), estendendo questa funzione alla dimensione collettiva e alla partecipazione sociale.

FUNZIONE 3
Scansione temporale

La terza funzione riguarda la scansione temporale della vita individuale e sociale, riconducibile a una dimensione latente più estrinseca (Roosmaa *et al.*, 2021; Gosetti, 2022). Nella società contemporanea, **il lavoro struttura il tempo quotidiano e annuale**, incidendo sulla conciliazione tra vita lavorativa e privata e sull'organizzazione del tempo libero (Bertolini e Poggio, 2022). In un contesto in cui i confini tra lavoro e vita personale risultano sempre più sfumati (Saraceno e Naldini, 2021), questa funzione assume una rilevanza crescente.

FUNZIONE 4
Integrazione sociale

Infine, il lavoro svolge una funzione di integrazione sociale (Paugam, 1996), contribuendo all'**inclusione degli individui nella società**. In questa dimensione, esso rappresenta anche un luogo di costruzione di relazioni sociali e di benessere, attraverso reti che costituiscono una componente fondamentale del capitale sociale e del senso di appartenenza (Bourdieu, 2015; Gosetti, 2022).

Alla luce del quadro teorico analitico qui presentato, i paragrafi successivi propongono una lettura contemporanea delle quattro funzioni e del modo in cui queste si declinano negli atteggiamenti e nelle narrazioni dei giovani e delle giovani piemontesi e liguri, delineando una traiettoria in parte in continuità con il passato e in parte nuova, che pone le giovani coorti di lavoratori e lavoratrici in una posizione in via di definizione e consolidamento all'interno della società e che ne influenza profondamente il rapporto con la ricerca del lavoro e il suo svolgimento.

5.3 DATI E METODO

Il presente contributo presenta i primi risultati dell'*Indagine Giovani, Aspirazioni e Lavoro* (*IGAL*) della Fondazione Compagnia di San Paolo, promossa nell'ambito del percorso di sviluppo di Città dell'Educazione, iniziativa strategica della Fondazione volta a contrastare le disuguaglianze educative e ad ampliare le opportunità di crescita delle nuove generazioni.

In particolare, la ricerca contribuisce alla strategia dell'**intervento 16+**, dedicato ad accompagnare i giovani nella costruzione delle proprie aspirazioni e dei percorsi formativi e professionali, anche attraverso il rafforzamento delle reti territoriali. In questa prospettiva, approfondisce gli orientamenti, le aspirazioni e le rappresentazioni del lavoro delle giovani generazioni, con l'obiettivo di **individuare bisogni emergenti, fattori di vulnerabilità e opportunità di intervento**, offrendo evidenze utili alla progettazione e all'adattamento delle iniziative rivolte ai giovani in una logica di *foresight evaluation*.

La ricerca combina strumenti quantitativi e qualitativi secondo un disegno *mixed-methods*, articolato in un'indagine campionaria, interviste in profondità e focus group. Nella prima fase è stata realizzata una survey appositamente progettata e somministrata tra febbraio e marzo 2025 a un campione rappresentativo di **2.024 giovani tra i 18 e i 29 anni residenti in Piemonte e Liguria**. L'identificazione e la costruzione del campione probabilistico, così come la somministrazione del questionario elaborato dal gruppo di ricerca, sono state curate da Noto Sondaggi.

Successivamente, la raccolta dei materiali qualitativi si è articolata in

30 interviste
in profondità
semi-strutturate

+

3 focus group
rivolti a giovani
della stessa fascia d'età

La scelta di combinare metodi quantitativi e tecniche qualitative risponde all'esigenza di analizzare un fenomeno complesso come quello del senso e del significato del lavoro: l'integrazione dei due approcci permette di esplorare le ricorrenze statistiche e le tendenze generali, affiancandovi l'approfondimento dei meccanismi decisionali e dei processi di attribuzione di significato che operano a livello individuale.

5.4 RISULTATI DELLA SURVEY

5.4.1 ASPETTI IMPORTANTI E FUNZIONI DEL LAVORO SECONDO I GIOVANI

L'analisi delle priorità che i giovani attribuiscono al lavoro evidenzia una chiara gerarchia di valori, nella quale **prevalgono gli aspetti di natura strumentale** rispetto a quelli espressivi o simbolici. In linea con altre ricerche condotte in Piemonte e in Italia (Ramella *et al.*, 2024), lo stipendio rappresenta l'elemento di gran lunga più importante: il 35% degli intervistati lo indica tra gli aspetti prioritari. Seguono, a una certa distanza, la stabilità lavorativa e la possibilità di disporre di un orario che lasci spazio al tempo libero, entrambe segnalate dal 22% del campione. Un ruolo significativo è attribuito anche alla possibilità di fare carriera (18%), ai buoni rapporti con colleghi e colleghe (16%) e alla possibilità di conciliare il lavoro con gli impegni familiari (15%).

Gli aspetti maggiormente legati alla qualità intrinseca dell'attività lavorativa risultano invece meno centrali. Un lavoro interessante è indicato dal 12% dei giovani, mentre l'opportunità di imparare cose nuove raccoglie l'11% delle preferenze. Ancora più contenute risultano la coerenza tra lavoro e percorso di studi e la possibilità di viaggiare o conoscere persone (entrambe al 10%), mentre elementi come l'utilità sociale del lavoro (7%), la possibilità di creare cose nuove (6%) e il prestigio o lo status sociale (4%) occupano una posizione marginale nella scala delle priorità.

Nel complesso, questi risultati confermano come il lavoro continui a essere interpretato innanzitutto come **una risorsa capace di garantire autonomia economica e sicurezza.** Reddito, stabilità occupazionale e prospettive di carriera costituiscono infatti le condizioni fondamentali attraverso cui i giovani immaginano la possibilità di costruire un progetto di vita indipendente. La centralità di queste dimensioni appare coerente con la fase storica attuale e con contesti territoriali caratterizzati da incertezza occupazionale, aumento del costo della vita e difficoltà di accesso all'autonomia abitativa, fattori che rendono la sicurezza economica una condizione preliminare rispetto ad altre aspettative.

Accanto a questa funzione strumentale emerge però con forza anche la rilevanza della **dimensione temporale del lavoro**. La richiesta di un orario che lasci spazio al tempo libero rappresenta infatti una priorità tanto importante quanto la stabilità occupazionale. Questo dato suggerisce che il lavoro non venga considerato come il centro esclusivo dell'identità individuale, ma come uno degli elementi che devono consentire una soddisfacente qualità della vita. In questa prospettiva, il tempo libero assume un valore crescente, coerentemente con quanto emerso nella letteratura più recente, che evidenzia come, soprattutto dopo la pandemia, le nuove generazioni attribuiscano maggiore importanza all'equilibrio tra vita lavorativa e vita personale.

Anche la **dimensione relazionale** conserva un ruolo significativo, sebbene declinato prevalentemente all'interno del contesto organizzativo. I buoni rapporti con colleghi e colleghe risultano infatti più importanti rispetto alla percezione dell'utilità sociale del proprio lavoro. Ciò suggerisce che l'integrazione sociale venga ricercata soprattutto attraverso la qualità delle relazioni quotidiane sul luogo di lavoro, piuttosto che mediante il contributo offerto alla collettività.

Infine, gli aspetti riconducibili alla **realizzazione personale e al valore simbolico del lavoro** appaiono meno prioritari se considerati singolarmente, ma acquistano maggiore rilevanza se osservati nel loro insieme. Interesse per il lavoro, possibilità di apprendere, creatività, coerenza con il proprio percorso formativo e utilità sociale rappresentano infatti diverse modalità attraverso cui il lavoro può contribuire allo sviluppo personale. La distribuzione delle preferenze su queste differenti dimensioni suggerisce che, per i giovani, l'autorealizzazione non si concentri in un unico aspetto dominante, ma assuma forme molteplici e differenziate.

> Ne emerge un'idea del lavoro nella quale le esigenze di sicurezza economica costituiscono la base imprescindibile, ma convivono con aspettative legate alla qualità della vita, alle relazioni e alla crescita personale, delineando una concezione articolata del significato attribuito all'esperienza lavorativa.

Si osserva, infine, una minore rilevanza del lavoro come simbolo di status sociale. Tale fenomeno può essere ricondotto a diversi fattori.

Da un lato, la **crescente frammentazione dei percorsi lavorativi** e la diffusione di rapporti di lavoro discontinui rendono più difficile costruire un'identità sociale stabile attraverso l'occupazione.

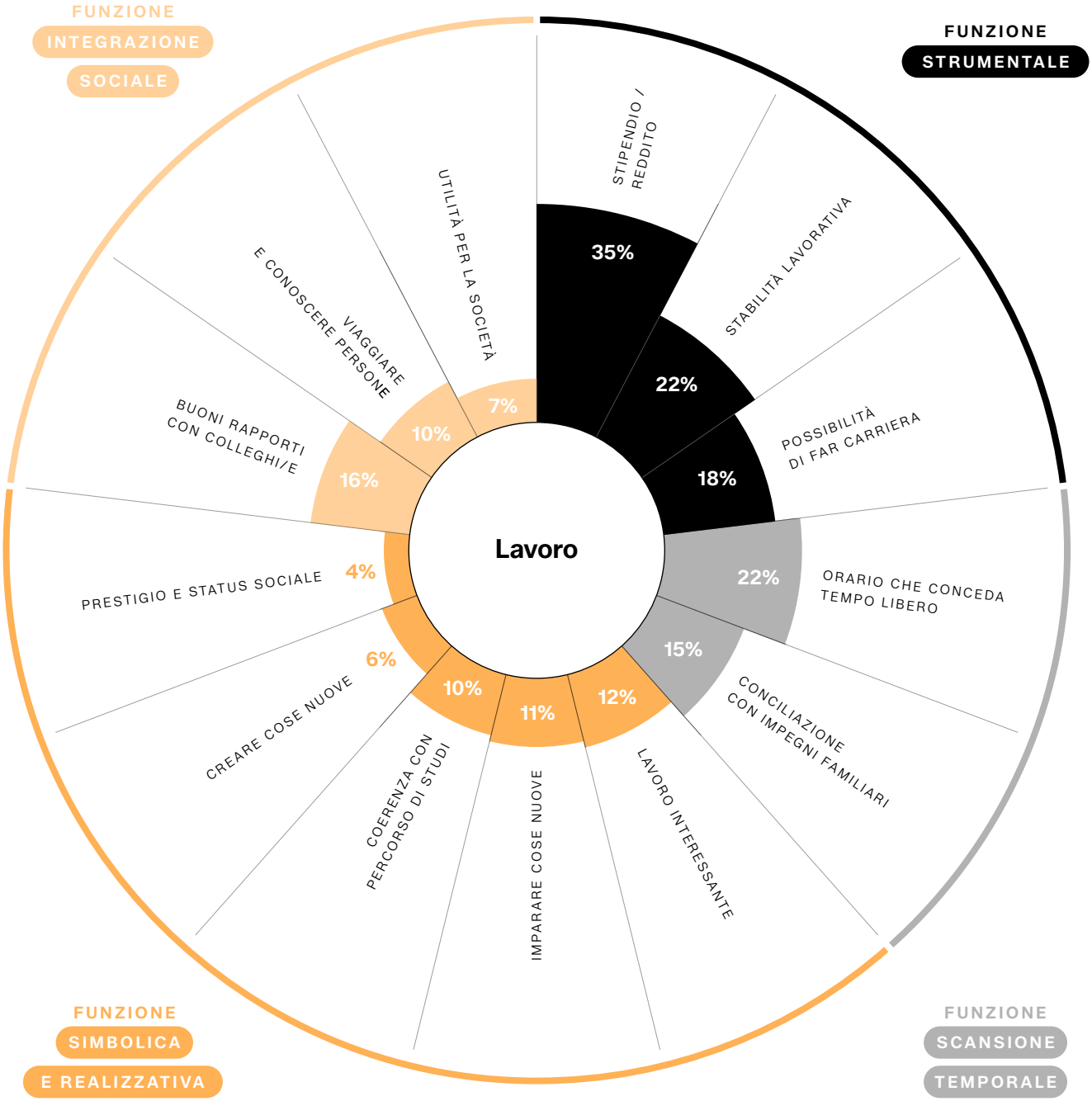
Dall'altro, la **stagnazione delle retribuzioni** e la riduzione del loro valore reale registrate in Italia negli ultimi due decenni – in controtendenza rispetto a quanto osservato in molti altri Paesi europei – hanno contribuito a indebolire la capacità del lavoro di rappresentare una fonte di riconoscimento sociale e di mobilità.

In questo contesto, l'identità individuale tende a essere costruita sempre meno attraverso il lavoro.

FIGURA 35

Aspetti del lavoro divisi per funzione

Più di una risposta possibile (le percentuali non sommano a 100) - Fonte: survey su giovani tra i 18 e i 29 anni residenti in Piemonte e Liguria (N=2.024)



5.4.2 IL RUOLO DEL LAVORO NELLA VITA DEI GIOVANI

Oltre agli aspetti considerati importanti del lavoro, è utile comprendere quale ruolo i giovani immaginano che il lavoro debba avere nella propria vita. I dati mostrano un quadro articolato, nel quale convivono concezioni differenti del lavoro e del suo rapporto con i progetti di vita. Le risposte si distribuiscono in modo relativamente equilibrato tra **tre orientamenti** principali:

- il **30%** considera il lavoro **una parte centrale della propria identità** e della realizzazione personale,
- il **29%** lo interpreta soprattutto come **uno strumento** per garantire il sostentamento economico,
- mentre il **28%** lo definisce **una necessità**, ma non il fulcro della propria esistenza.

Solo una quota più contenuta (12%) attribuisce al lavoro la funzione prioritaria di contribuire al benessere della società.

L'analisi delle differenze socio-demografiche evidenzia come queste rappresentazioni siano strettamente legate alle opportunità occupazionali e ai percorsi di vita. La concezione del lavoro come elemento centrale dell'identità è più diffusa tra i giovani adulti di 25-29 anni e tra coloro che possiedono livelli di istruzione medio-alti. Si tratta di un risultato coerente con la maggiore probabilità, per questi gruppi, di accedere a professioni qualificate, nelle quali è più facile trovare riconoscimento, autonomia e soddisfazione personale. Al contrario, l'idea del lavoro come strumento principalmente economico è più frequente tra i più giovani e tra chi possiede titoli di studio medio-bassi, categorie che più spesso si confrontano con occupazioni meno qualificate e con minori opportunità di autorealizzazione.

Questi orientamenti non delineano tuttavia profili rigidamente contrapposti. Anche tra i giovani con livelli di istruzione più bassi è presente una quota significativa che attribuisce al lavoro un valore identitario, così come una parte dei laureati continua a considerarlo soprattutto un mezzo per garantirsi indipendenza economica. Più che di modelli alternativi, si tratta quindi di diverse combinazioni tra dimensione strumentale ed espressiva del lavoro, il cui equilibrio varia in funzione delle risorse individuali e delle concrete opportunità offerte dal mercato del lavoro.

Un secondo elemento di particolare rilievo riguarda il crescente valore attribuito all'equilibrio tra lavoro e vita privata. La richiesta di tempi di lavoro compatibili con la sfera personale, già emersa tra gli aspetti più importanti dell'occupazione, trova ulteriore conferma nelle motivazioni espresse dagli intervistati. Quasi la metà del campione afferma che il principale motivo per ricercare un buon equilibrio tra lavoro e tempo libero è poter dedicare tempo al partner e alla famiglia. Questa esigenza è ancora più marcata tra le donne, tra i giovani di età compresa tra 25 e 29 anni e tra coloro che possiedono livelli di istruzione medio-alti.

Seguono motivazioni legate alla cura dei propri interessi personali, indicata da circa un quarto degli intervistati, e alla possibilità di mantenere relazioni amicali, particolarmente valorizzata dai giovani uomini. Una quota non trascurabile interpreta invece il bilanciamento tra lavoro e vita privata anche come una presa di distanza rispetto ai modelli delle generazioni precedenti: l'11% dichiara infatti di non voler ripetere i sacrifici lavorativi compiuti dai propri genitori, posizione particolarmente diffusa tra i più giovani e tra chi ha livelli di istruzione più bassi.

5.5 IL SENSO E IL RUOLO DEL LAVORO NELLE NARRAZIONI DEI GIOVANI

Le evidenze emerse dall'indagine campionaria trovano ulteriore approfondimento nelle interviste qualitative[16]. Le narrazioni dei giovani permettono infatti di ricostruire il significato che essi attribuiscono al lavoro, mostrando come le diverse funzioni emerse dalla survey – economica, identitaria, relazionale e di conciliazione con la vita privata – non si presentino separatamente, ma si intreccino nelle esperienze e nei percorsi individuali.

5.5.1 IL LAVORO COME CONDIZIONE DI AUTONOMIA

La funzione strumentale del lavoro rappresenta il punto di partenza comune alla quasi totalità delle narrazioni. Il lavoro è innanzitutto ciò che consente di raggiungere l'indipendenza economica, costruire un futuro e sostenere i propri progetti di vita. Marco, ad esempio, definisce il lavoro come:

> *"Come prima cosa dico che il lavoro è una cosa che serve, per avere indipendenza economica, potersi comprare le cose che si vogliono, mantenersi e avere la propria libertà. Questa è la base e penso sia molto obiettiva."*
>
> **Marco, 27 anni** (M)
> Diploma, Disoccupato - Torino

Lo stesso riconoscimento emerge nelle parole di Giorgia, che osserva come *"Il lavoro è anche un mezzo di sostentamento, non è da demonizzare, è così"*, così come nella testimonianza di Laura, che identifica nel Servizio Civile una forma di sicurezza economica, pur sottolineando la difficoltà di trovare un lavoro che sia contemporaneamente gratificante e adeguatamente retribuito.

16. Al fine di garantire l'anonimato delle persone intervistate, i nomi citati sono di fantasia. Per ogni persona intervistata sono riportate le seguenti informazioni, secondo la formula: "Nome, età (genere) più alto titolo di istruzione raggiunto, condizione occupazionale - provincia di residenza".

Anche Valentina richiama con forza il tema della stabilità economica, collegandolo alle difficoltà di inserimento professionale e alla diffusione di lavori poco valorizzati:

> *"Significa indipendenza economica e stabilità per costruirsi un futuro. Allo stesso tempo, oggi c'è tanta svalutazione sia personale sia economica, e non credo ci si possa accontentare di lavori troppo poco remunerati... Preferisco formarmi a costo zero, tra virgolette, piuttosto che fare un lavoro fuori dal mio ambito solo per essere pagata di più..."*
>
> **Valentina, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Disoccupata - Torino

In tutte queste testimonianze il reddito costituisce una condizione necessaria, ma non sufficiente, per definire un buon lavoro.

5.5.2 OLTRE IL REDDITO: IDENTITÀ, VALORI E REALIZZAZIONE PERSONALE

Accanto alla dimensione economica emerge con forza la ricerca di significato. Numerosi intervistati affermano che il lavoro deve essere coerente con i propri valori, offrire opportunità di crescita e consentire di esprimere la propria identità.

Marco immagina un'organizzazione nella quale il profitto non sia l'unico obiettivo:

> *"A livello personale però è anche qualcosa che vorrei fare, ma allo stesso tempo una cosa che non vorrei fossi obbligato a farla. Nel senso che vorrei stare in una realtà in cui ci sono valori che si rispecchiano con i miei, dove si cerca il profitto ma non per forza a tutti i costi e dove si prova anche a fare del bene."*
>
> **Marco, 27 anni** (M)
> Diploma, Disoccupato - Torino

Anche Giorgia attribuisce priorità alla possibilità di riconoscersi nel proprio lavoro:

> *"Per me è un mezzo per esprimere me stessa* [...]. *Non riuscirei a svolgere un lavoro che non mi piace solo perché guadagno tanto. Deve combaciare con i miei valori. Ci deve essere un equilibrio."*
>
> **Giorgia, 25 anni** (F)
> Laurea triennale, Studentessa lavoratrice - Torino

Questa tensione tra sicurezza materiale e autorealizzazione emerge anche nelle parole di Camilla, secondo cui il lavoro rappresenta *"un obiettivo, qualcosa che dà direzione e significato alla vita"*, oltre che uno strumento per conquistare l'autonomia economica. Analogamente, Federica sottolinea come il lavoro debba garantire sì il sostentamento, ma anche gratificazione, crescita professionale e possibilità di esprimere le proprie ambizioni:

> *"Secondo me il lavoro è qualcosa che ti deve gratificare... devo lavorare, però senza passare giornate pesanti, ma sentendo di fare una cosa che non è solo per i soldi."*
>
> **Federica, 26 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

Nella stessa direzione si collocano Andrea e Daniele, che associano il lavoro agli stimoli, all'apprendimento continuo e al piacere di svolgere un'attività coerente con i propri interessi. Il lavoro, in questa prospettiva, diventa parte integrante della costruzione dell'identità personale.

5.5.3 UN LUOGO DI APPARTENENZA E PARTECIPAZIONE

Le interviste restituiscono anche una dimensione relazionale del lavoro, meno evidente nella survey ma particolarmente significativa nelle esperienze raccontate. Il lavoro è percepito come occasione per sentirsi parte di una comunità e contribuire a qualcosa di più ampio. Marco sottolinea il valore della responsabilità collettiva:

> *"Però, dato che la società è basata su questo (il lavoro), vorrei farlo in modo decente. Per me è importante che ognuno faccia la sua parte nella comunità, in modo responsabile e coerente."*
>
> **Marco, 27 anni** (M)
> Diploma, Disoccupato - Torino

Ancora più esplicita è la riflessione di Emanuele, che confronta i primi lavori svolti esclusivamente per motivi economici con l'esperienza del Servizio Civile:

> *"Il Servizio Civile invece è stato diverso, perché mi ha fatto sentire parte di un contesto, una figura utile all'interno di un'organizzazione, non solo qualcuno che lavora e basta. Ho capito meglio cosa vuol dire avere un ruolo e contribuire davvero a qualcosa."*
>
> **Emanuele, 22 anni** (M)
> Diploma, Studente - Genova

In questi racconti il lavoro non produce soltanto reddito, ma anche riconoscimento sociale e senso di appartenenza.

5.5.4 LAVORARE PER VIVERE (E NON VIVERE PER LAVORARE)

Un ultimo tema attraversa trasversalmente molte delle interviste: il lavoro non deve occupare l'intera esistenza, ma trovare un equilibrio con le altre dimensioni della vita. Federica afferma con chiarezza che *"Il lavoro però non è il centro della mia vita: penso che ci siano anche altre cose importanti"*. Una posizione analoga emerge nelle parole di Edoardo:

> *"Per me il lavoro è proprio una distrazione necessaria... mi serve soprattutto per darmi un ritmo, una struttura alla giornata... a volte mi accorgo che mi riempie troppo le giornate, diventa quasi totalizzante... vorrei lavorare meno."*
>
> **Edoardo, 24 anni** (M)
> Diploma, Studente lavoratore - Genova

Anche Simone attribuisce al lavoro la funzione di dare struttura alle giornate, senza rinunciare alla ricerca di realizzazione personale, mentre Daniele, riferendosi al lavoro, afferma: *"spero non coincida mai con la vita stessa"*, e Andrea ribadisce che *"deve essere una cosa separata dalla vita privata"*, pur continuando a rappresentare uno spazio di crescita e sviluppo.

Nel complesso, le interviste confermano quanto emerso dall'indagine quantitativa, ma ne arricchiscono l'interpretazione. Il lavoro è descritto come un'esperienza intrinsecamente multidimensionale, nella quale sicurezza economica, autorealizzazione, appartenenza sociale ed equilibrio con la vita privata non costituiscono obiettivi alternativi, bensì componenti complementari di un medesimo progetto di vita. Più che un ridimensionamento del valore attribuito al lavoro, emerge una ridefinizione delle aspettative: le giovani generazioni continuano a riconoscerne la centralità, ma chiedono che esso sia compatibile con i propri valori, favorisca la crescita personale e lasci spazio alle altre dimensioni dell'esistenza.

5.6 IMMAGINARE IL LAVORO: L'ORGANIZZAZIONE E IL FUTURO PROFESSIONALE

5.6.1 L'ORGANIZZAZIONE DESIDERATA

Oltre alle caratteristiche del lavoro in sé, i giovani attribuiscono importanza anche al tipo di organizzazione nella quale desiderano lavorare. Il primo elemento discriminante è rappresentato dalla capacità dell'azienda di offrire **una buona retribuzione** e adeguati benefit economici, indicata dal **62%** degli intervistati. Seguono, con un livello di consenso molto simile, la possibilità di **crescita professionale** (**50%**) e l'attenzione alla **conciliazione tra lavoro e vita privata** (**50%**).

Questi risultati confermano quanto emerso nelle sezioni precedenti:

> le aspirazioni lavorative non riguardano soltanto il reddito, ma anche la possibilità di sviluppare competenze e costruire un equilibrio sostenibile tra lavoro e vita personale.

Le preferenze variano in parte in relazione alle caratteristiche dei rispondenti. La possibilità di crescita professionale è particolarmente apprezzata dai giovani con livelli di istruzione più elevati, mentre la conciliazione tra lavoro e vita privata assume maggiore rilievo tra le donne. La solidità economica dell'organizzazione, indicata da circa un terzo del campione, è invece più importante tra i giovani con titoli di studio medio-bassi, probabilmente perché percepita come una garanzia di continuità occupazionale.

Minore rilevanza assumono, almeno nella scelta del datore di lavoro, le caratteristiche legate alla responsabilità sociale e ambientale dell'impresa. Solo il 17% considera prioritario che l'organizzazione persegua obiettivi sociali e il 15% attribuisce particolare importanza agli obiettivi ambientali, sebbene queste dimensioni risultino più valorizzate dai laureati.

Questo dato va tuttavia letto insieme a un'altra evidenza emersa dall'indagine. Quando il tema viene affrontato in termini più generali, il 61% dei giovani ritiene che la tutela dell'ambiente debba avere la priorità, anche a costo di una crescita economica più lenta o di una riduzione dell'occupazione. Tale orientamento è particolarmente diffuso tra le donne, tra i giovani di età compresa tra 25 e 29 anni e tra i laureati. Nel complesso, i risultati suggeriscono che la sensibilità verso le questioni ambientali sia ampiamente condivisa, ma che nella scelta concreta di un'occupazione prevalgano criteri maggiormente legati alla qualità del lavoro, alle opportunità di crescita e alla sicurezza economica.

5.6.2 IL FUTURO PROFESSIONALE DESIDERATO

Le caratteristiche dell'organizzazione rappresentano tuttavia solo una parte delle aspirazioni lavorative. Attraverso le interviste possiamo ricostruire una rappresentazione più ampia del futuro professionale desiderato e immaginato, strettamente connesso alle esperienze già maturate e alle opportunità incontrate lungo il percorso di transizione al lavoro nei propri territori.

Per alcuni giovani già occupati, **il lavoro ideale coincide in larga misura con quello attuale**.

Claudia, ad esempio, afferma senza esitazioni:

> "*In questo momento, il consulente finanziario, perché è quello che sto facendo* [...] *Attualmente sto finendo uno stage con esito positivo già confermato e devo solo sostenere l'esame per diventare abilitata*."
>
> **Claudia, 26 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

Anche Alice si riconosce pienamente nel proprio ruolo:

> "[Il mio lavoro ideale è] *fare la divulgatrice scientifica, esattamente quello che sto facendo ora.*"
>
> **Alice, 29 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Torino

Analogamente, Pablo e Michele immaginano il proprio futuro professionale all'interno del settore in cui sono già inseriti, puntando soprattutto a una progressione di carriera.

Per un secondo gruppo, **il lavoro ideale rappresenta invece una meta** verso cui il percorso formativo e lavorativo sta progressivamente convergendo. Martina, dopo l'esperienza di Servizio Civile in un asilo, desidera diventare educatrice dell'infanzia; Giacomo immagina di evolvere dall'attuale lavoro educativo verso attività di consulenza per cooperative e tribunali; Francesco, oggi impiegato nelle risorse umane, individua nella ricerca universitaria o nella crescita professionale in ambito HR i possibili sviluppi della propria carriera. In questi casi il lavoro ideale non coincide ancora con quello attuale, ma appare raggiungibile attraverso un percorso percepito come coerente.

Più complessa è la situazione di chi vede **il lavoro desiderato come distante** dalla propria condizione presente. Per alcuni si tratta di aspirazioni ancora coltivate, ma rinviate nel tempo: Christian continua a immaginarsi fumettista, pur non considerandolo ancora *"qualcosa di serio"*, mentre Diletta aspira a lavorare come fotografa, reporter o documentarista, nonostante il tirocinio attuale rappresenti solo un primo avvicinamento a questo obiettivo.

In altri casi, invece, la distanza è determinata da **vincoli concreti**. Anna Maria racconta di aver rinunciato alla sartoria, sua grande passione, per l'assenza di percorsi formativi accessibili e l'impossibilità di trasferirsi:

> *"È la mia passione, ma ho abbandonato l'idea perché non ci sono percorsi vicino a me. Non posso allontanarmi da casa."*
>
> **Anna Maria, 23 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Nicole, dopo una lunga esperienza in lavori poco qualificati, descrive un desiderio rimasto sospeso fin dal diploma:

> *"Mi piacerebbe fare la guida turistica nei musei. È quello che avrei voluto fare dopo l'artistico."*
>
> **Nicole, 28 anni** (F)
> Diploma, Occupata - Torino

Allo stesso tempo racconta di avere progressivamente riorientato le proprie aspettative verso opportunità considerate più stabili, partecipando a concorsi pubblici e selezioni nel settore amministrativo.

Infine, emergono anche situazioni di incertezza, nelle quali **il lavoro ideale non ha ancora assunto una forma** definita. Michelle riconosce apertamente questa condizione:

> *"Non saprei descriverlo, non ho un'idea precisa di cosa vorrei fare tutta la vita. Ci sono però dei campi che vorrei approfondire."*
>
> **Michelle, 28 anni** (F)
> Laurea magistrale, Occupata - Genova

Le narrazioni raccolte mostrano che il lavoro ideale non costituisce un'immagine astratta o indipendente dalle biografie individuali, ma si costruisce nel continuo confronto tra aspirazioni personali e opportunità offerte dal contesto. Le differenze osservate tra chi vede realizzato il proprio progetto professionale, chi lo considera raggiungibile e chi, invece, è costretto a rivederlo o rinunciarvi, sembrano riflettere soprattutto la qualità delle transizioni tra formazione e lavoro. In questa prospettiva, le aspirazioni non rappresentano soltanto un patrimonio individuale di motivazioni, ma anche l'esito di percorsi resi più o meno fluidi dalle risorse disponibili, sociali, economiche e culturali, (Bertolini *et al.*, 2026) e dalle condizioni strutturali che accompagnano l'ingresso nel mercato del lavoro. Le aspirazioni appaiono così meno come una caratteristica individuale e più come il prodotto dell'interazione tra capacità di agency e struttura delle opportunità.

5.7 CONCLUSIONI

I risultati dell'*Indagine Giovani, Aspirazioni e Lavoro (IGAL)* confermano come le nuove generazioni non attribuiscano minore importanza al lavoro, ma ne ridefiniscano il posto all'interno del proprio progetto di vita. Il lavoro continua a rappresentare una dimensione fondamentale per garantire autonomia economica e, per molti, anche realizzazione personale; allo stesso tempo, emerge con forza l'aspettativa che esso sia compatibile con la possibilità di coltivare relazioni affettive, interessi individuali e benessere personale. Non osserviamo differenze territoriali significative in quanto si tratta di un elemento generazionale trasversale, ma permangono le differenze in base al genere, al titolo di studio e all'appartenenza sociale e culturale.

Oltre alle caratteristiche del lavoro in sé, i giovani attribuiscono importanza anche al tipo di organizzazione nella quale desiderano lavorare. In particolare, i giovani ricercano organizzazioni che offrano redditi adeguati, ma anche la possibilità di sviluppare competenze e costruire un equilibrio sostenibile tra lavoro e vita personale, elementi che rappresentano per le nuove generazioni caratteristiche di un lavoro di qualità.

Infine, i territori modificano le preferenze e le aspettative sulla base delle opportunità che offrono. Per questo motivo è importante che il sistema pubblico, specialmente in queste Regioni, rafforzi le politiche attive del mercato del lavoro, favorendo una maggiore integrazione tra scuola, università, sistema della formazione e imprese e accompagnando i giovani lungo l'intero percorso di transizione verso il lavoro.

Inoltre, in linea con quanto emerso nel report di Allegretti e colleghe (2026), le **strategie di intervento** dovrebbero essere calibrate sulle specificità dei territori:

- **sostenere la mobilità pendolare** nelle aree ben connesse ai principali poli occupazionali;
- **valorizzare le competenze e le opportunità** transfrontaliere nei territori di confine;
- promuovere la **diversificazione produttiva e la qualità del lavoro** nelle aree.

Per le imprese, questi risultati evidenziano la necessità di ripensare la qualità del lavoro ben oltre la sola dimensione retributiva. Attrarre e trattenere giovani lavoratori richiede investimenti nei contenuti professionali delle mansioni, contrastando la frammentazione e la parcellizzazione del lavoro, offrendo reali opportunità di apprendimento e sviluppo delle competenze e promuovendo modelli organizzativi che favoriscano una conciliazione sostenibile tra tempi di vita e di lavoro.

> Più che promettere percorsi di carriera nel senso tradizionale del termine, le imprese sono chiamate a ripensare i modelli di gestione delle risorse umane

investendo nella formazione della classe manageriale e nella costruzione di contesti di lavoro capaci di valorizzare le competenze, offrire percorsi di crescita professionale credibili e garantire condizioni organizzative di qualità.

Bibliografia

CAPITOLO 5

Allegretti V., Bertolini S., Ferrari R, Gobbino E., Goglio V. (2026)
"Il lavoro che verrà. La ricerca di senso, stabilità e conciliazione nella generazione under 30 in Piemonte e Liguria"
Fondazione Compagnia di San Paolo, in corso di pubblicazione

Bertolini. S., 2026
Quitter, Neet e senso del lavoro in Italia
Utet, Torino

Bertolini S., Goglio V. (2023)
Giovani e senso del lavoro
Il Mulino. Rivista trimestrale di cultura e di politica, 4/2023: 86-94
Vai alla pubblicazione →

Bertolini S., Goglio V., Torrioni P. M., Vercelli M., 2026
L'orientamento come contrasto alle disuguaglianze sociali: un approccio sociologico in ADOLESCENTI E FUTURO Percorsi di orientamento formativo nelle scuole secondarie
A cura di Ricchiardi P, Lattanzi T., Pensa, Multimedia, Torino

Bertolini S., Ramella F. (2023)
La generazione della policrisi
Il Mulino. Rivista trimestrale di cultura e di politica, 4/2023: 6-14
Vai alla pubblicazione →

Bertolini S. & Gobbino E. (2025)
Lavoro 2.0: Come i giovani ridefiniscono il significato del lavoro oggi
Sociologia del lavoro, 171, 102–122
Vai alla pubblicazione →

Brückner H. & Mayer U. M. (2005)
De-standardization of the life course: What it might mean? And if it means anything, whether it actually took place?
Advances in Life Course Research, 9, 27–51.
Vai alla pubblicazione →

Dagnes J. & Storti L. (2025)
Escape from work? Distinctions within the realm of anti-work
Sociologia del lavoro, 171, 9–32
Vai alla pubblicazione →

Dordoni A. (2020)
Tempi e ritmi della vendita al cliente. Processi di destrutturazione e alienazione
Rassegna Italiana di Sociologia, 61(1): 61-94
Vai alla pubblicazione →

Fraser, N., & Honneth, A. (2020)
Redistribuzione o riconoscimento? Lotte di genere e disuguaglianze economiche (E. Morelli & M. Bocchiola, Trad.)
Meltemi

Gosetti G. (2022)
La qualità della vita lavorativa: lineamenti per uno studio sociologico
Milano: FrancoAngeli

Heinz W. R. (2013)
Life Course Dynamics, Historical Developments and Theoretical Approaches
Sociology, 1, pp. 1-23

Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) (2025)
Dati Popolazione e Famiglie
esploradati.istat.it →

Jahoda M., (1981)
Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research
American Psychologist, 1981, vol. 36, pp. 184-191

Marini D., Lovato Menin I., Orioli A. (2024)
Il posto del lavoro: la rivoluzione dei valori della GenZ
Il Sole 24 ore

Paugam, S. (1996)
Poverty and Social Disqualification: a Comparative Analysis of Cumulative Social Disadvantage in Europe
Journal of European Social Policy, 6(4), 287-303
Vai alla pubblicazione →

Scheyett A. (2023)
Quiet quitting
Social Work, 68(1), 5–7
Vai alla pubblicazione →

Unt M., Gebel M., Bertolini S., Deliyanni-Kouimtzi, V. & Hofäcker D. (Eds.) (2021)
Social exclusion of youth in Europe: The multifaceted consequences of labour market insecurity
Policy Press

CAPITOLO 6

I confini del lavoro accettabile - Vulnerabilità e soglie di accettazione dello svantaggio lavorativo

tra i giovani in Piemonte e Liguria

a cura di
Luisa Errichiello / Istituto di Studi sul Mediterraneo del Consiglio Nazionale delle Ricerche, CNR-ISMed
Greta Falavigna / Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile del Consiglio Nazionale delle Ricerche, CNR-IRCrES

6.1 INTRODUZIONE E DOMANDE DI RICERCA

Il lavoro continua a occupare una posizione centrale nelle traiettorie di vita dei giovani, fungendo non solo da fonte di reddito, ma da passaggio decisivo per l'autonomia economica, la costruzione dell'identità individuale, il consolidamento delle relazioni sociali e la possibilità di progettare il proprio futuro (Kalleberg, 2009; Hardgrove *et al.*, 2014). Tuttavia, nel panorama post-pandemia, l'ingresso nel mercato del lavoro avviene in un contesto segnato da crescente incertezza e transizioni frammentate, dove l'accesso a forme di occupazione stabili e tutelate risulta profondamente diseguale (Hardgrove *et al.*, 2021; International Labour Organization, 2024). Anche laddove alcuni indicatori aggregati mostrano segnali di ripresa, la condizione giovanile rimane segnata da vulnerabilità persistenti che rendono il rapporto con l'impiego una dimensione costantemente negoziata ed esposta a compromessi.

In questa prospettiva, **la vulnerabilità giovanile non può essere ridotta alla sola difficoltà di trovare un'occupazione**, né alla mera dicotomia tra occupazione e disoccupazione. Come evidenziato dalla letteratura, essa assume una natura processuale e multidimensionale, che riguarda simultaneamente l'accesso al lavoro, la qualità delle opportunità disponibili, la continuità delle traiettorie occupazionali e la possibilità di trasformare l'occupazione in autonomia economica e progettualità di medio periodo e che deriva dallo scollamento tra le aspirazioni dei giovani (come l'indipendenza abitativa) e la qualità delle opportunità concretamente disponibili (Hardgrove *et al.*, 2014; Eurofound, 2024).

> La questione giovanile odierna riguarda dunque non solo la quantità di lavoro, ma la capacità delle occupazioni di offrire autonomia economica e protezione sociale, evitando che i giovani rimangano intrappolati in traiettorie di precarietà permanente.
>
> Eurofound, 2024

Questa impostazione è particolarmente rilevante in un contesto in cui la qualità dell'occupazione giovanile non può essere inferita automaticamente dall'aumento dell'occupazione. La ricerca scientifica ha ampiamente documentato che **la precarietà occupazionale è un fenomeno complesso** che si articola lungo dimensioni molteplici: stabilità della relazione di impiego, livello e regolarità del reddito, accesso a diritti e protezioni, controllo sulle condizioni di lavoro, e sostenibilità dei tempi (Rodgers & Rodgers, 1989; Cranford *et al.*, 2003; Kalleberg, 2009; Benach *et al.*, 2014; Kreshpaj *et al.*, 2020).

In particolare, Kreshpaj *et al.* (2020) identificano tre pilastri fondamentali della precarietà:

- l'insicurezza occupazionale (legata alla natura temporanea del contratto),
- l'inadeguatezza del reddito,
- la mancanza di diritti e protezione sociale.

Queste dimensioni riflettono l'erosione della "relazione di impiego standard", storicamente basata su contratti a tempo pieno e tutele stabili, a favore di una flessibilità che spesso si traduce in svantaggio economico, organizzativo e simbolico per le nuove generazioni.

Mentre gran parte della ricerca si è concentrata sulle preferenze lavorative (*job preferences*) – mostrando come i giovani adulti valutino i lavori combinando sicurezza, retribuzione e autonomia (Valet *et al.*, 2021; Rouvroye *et al.*, 2024) – o sul salario di riserva (*reservation wage*), cioè la soglia salariale minima alla quale una persona è disposta ad accettare un'occupazione, mostrando come essa vari in funzione di incentivi, protezione sociale e aspettative (Le Barbanchon *et al.*, 2019; Vasilescu & Begu, 2019), rimane meno esplorato il confine tra ciò che è desiderabile e ciò che è ritenuto tollerabile pur di lavorare.

Il presente contributo si colloca in questo spazio analitico, introducendo il concetto di **"accettabilità dello svantaggio lavorativo"**. Tale nozione non si limita ad osservare preferenze astratte, ma indaga i margini di manovra e capacità di rifiuto dei soggetti di fronte a condizioni deteriori.

> L'accettazione dello svantaggio, infatti, non è solo l'esito di scelte individuali stabili, ma il prodotto di processi di adattamento pragmatico e normalizzazione dell'incertezza.
>
> Mrozowicki & Trappmann, 2021; Ioannou, 2024

Come suggerito da Ioannou (2024), i giovani lavoratori tendono a interiorizzare la precarietà come una condizione "naturale" del mercato odierno, rimodellando le proprie aspettative per evitare l'esclusione sociale.

In questo senso, accettare condizioni peggiorative può riflettere una ridotta disponibilità di risorse di supporto e una percezione di insicurezza che costringe al compromesso forzato (Castrillo, 2024; Trappmann *et al*., 2024).

Su queste basi, il lavoro analizza la disponibilità dei giovani ad accettare una pluralità di condizioni lavorative svantaggiose – dalla bassa retribuzione alla mancanza di sicurezza sul lavoro – costruendo un indice sintetico di accettabilità dello svantaggio lavorativo. L'obiettivo è verificare come tali soglie di tolleranza varino in funzione di:

- posizione occupazionale,
- risorse socio-culturali,
- rappresentazioni del lavoro,

offrendo un quadro empirico di come i giovani negozino il confine tra lavoro dignitoso e lavoro inaccettabile.

Alla luce di questo impianto, il contributo si propone di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

RQ1 → Quali **condizioni lavorative svantaggiose** risultano maggiormente accettabili, inaccettabili o indifferenti tra i giovani?

RQ2 → Le **soglie di accettabilità** dello svantaggio lavorativo variano in funzione della condizione occupazionale e delle principali caratteristiche socio-demografiche e familiari?

RQ3 → Le diverse forme di svantaggio risultano **ugualmente tollerate oppure emergono pattern** distinti tra compromessi relativi a tutele minime, sicurezza, contenuto del lavoro e sostenibilità dell'esperienza lavorativa?

RQ4 → Le **rappresentazioni del lavoro** e i valori ad esso associati si accompagnano a soglie diverse di accettabilità dello svantaggio?

RQ5 → Nel sottocampione dei giovani occupati, in che misura l'insicurezza lavorativa, l'occupabilità e la disponibilità di risorse alternative di sostegno (*fallback*) offerte dal sistema pubblico o dalla famiglia e attivabili in caso di difficoltà lavorativa si associano ai livelli di accettabilità dello svantaggio?

Il contributo offre due elementi di originalità.

Piano concettuale

Sul piano concettuale, propone di leggere l'accettabilità dello svantaggio come un indicatore utile per osservare come i giovani definiscano il confine tra ciò che può ancora essere considerato lavoro accettabile e ciò che viene invece percepito come inaccettabile.

—

Piano empirico

Sul piano empirico, mostra come tali soglie non siano distribuite in modo uniforme, ma tendano a variare soprattutto in funzione della vulnerabilità occupazionale e delle risorse disponibili. Le diverse rappresentazioni del lavoro non incidono però tutte nello stesso modo: gli aspetti ritenuti importanti nell'occupazione mostrano un'associazione più sistematica con le soglie di accettabilità, mentre le dimensioni più simboliche e i significati generali del lavoro appaiono più selettivi e meno robusti.

In questo senso, il lavoro suggerisce che la disponibilità ad accettare condizioni peggiori non rifletta soltanto preferenze individuali, ma anche margini di scelta differenziati e risorse diseguali.

Il resto del contributo è organizzato come segue. Il secondo paragrafo presenta il campione d'indagine e la strategia empirica, illustrando nel dettaglio la procedura di costruzione dell'indice di accettabilità dello svantaggio lavorativo. Il terzo paragrafo è dedicato alla presentazione e alla discussione dei risultati delle analisi descrittive e multivariate, che indagano il peso delle caratteristiche individuali e delle rappresentazioni del lavoro sulle soglie di tolleranza degli intervistati. Il contributo si conclude con una sezione dedicata alla sintesi dei risultati, in cui vengono discusse le implicazioni teoriche, le ricadute sul piano delle policy e i limiti della ricerca.

6.2 CAMPIONE E STRATEGIA EMPIRICA

L'analisi si basa sui dati dell'*Indagine Giovani, Aspirazioni e Lavoro (IGAL)* della Fondazione Compagnia di San Paolo, una survey condotta su 2.024 giovani tra i 18 e i 29 anni residenti in Piemonte e Liguria, finalizzata a indagare il rapporto tra condizioni occupazionali e rappresentazioni del lavoro.

La variabile dipendente è un indice di accettabilità dello svantaggio costruito a partire da nove condizioni lavorative considerate potenzialmente penalizzanti[17]. Le risposte sono state ricodificate su una scala crescente di accettazione (0 = inaccettabile; 0,5 = indifferente; 1 = accettabile) e successivamente aggregate in un indicatore compreso tra 0 e 1. La struttura della batteria è stata verificata mediante analisi fattoriale esplorativa e confermativa, che hanno evidenziato una configurazione sostanzialmente unidimensionale, giustificando l'utilizzo di un unico indice sintetico.

In via preliminare, l'analisi considera sia la distribuzione delle condizioni lavorative svantaggiose sia il profilo socio-demografico del campione, per poi approfondire mediante modelli multivariati il ruolo di posizione occupazionale, risorse individuali e rappresentazioni del lavoro. L'obiettivo è verificare se e in che misura le soglie di accettabilità dello svantaggio lavorativo varino non solo in funzione delle caratteristiche sociali degli individui, ma anche del modo in cui essi definiscono ciò che considerano importante nel lavoro.

17. L'indice include le seguenti condizioni: (1) Svolgere un lavoro molto diverso da quello che desideri e che ti piace fare; (2) Lavorare più di 8 ore al giorno; (3) Percepire una bassa retribuzione (meno di 600 euro netti al mese lavorando a tempo pieno); (4) Svolgere un lavoro di basso profilo e poco qualificato; (5) Essere reperibile a qualsiasi ora; (6) Lavorare senza un contratto regolare; (7) Svolgere un lavoro che non garantisce adeguate misure di sicurezza; (8) Svolgere un lavoro che rende difficile conciliare altre dimensioni della vita (necessità di cura rispetto a figli o familiari; (9) Svolgere un lavoro la cui attività si fonda su principi diversi dal mio modo di pensare.

6.2.1 MODELLI DI REGRESSIONE

Per verificare se le diverse rappresentazioni del lavoro esercitino un effetto autonomo sulle soglie di accettabilità dello svantaggio, sono stati stimati cinque modelli di regressione lineare OLS con errori standard robusti ed effetti fissi per provincia.

I modelli sono **stimati separatamente per ciascun gruppo di variabili** al fine di cogliere il contributo specifico delle diverse dimensioni del rapporto con il lavoro. Le variabili considerate fanno infatti riferimento a costrutti concettualmente distinti:

- il ruolo attribuito al lavoro nella propria vita,
- gli aspetti ritenuti più importanti dell'occupazione,
- le caratteristiche simboliche associate al lavoro,
- i significati attribuiti al lavoro,
- le percezioni di sicurezza occupazionale (per il sottocampione degli occupati).

La stima di modelli distinti consente pertanto di valutare l'associazione tra ciascuna dimensione e l'indice di accettabilità evitando sovrapposizioni interpretative e riducendo il rischio di multicollinearità derivante dall'inclusione simultanea di un ampio numero di variabili concettualmente correlate.

Nella forma generale, i modelli stimati possono essere rappresentati come segue:

$$\mathrm{Acc}_i = \alpha + \beta' \mathrm{Z}_i + \gamma' \mathrm{X}_i + \mu_\rho + \varepsilon_i$$

dove Acc_i è l'indice di accettabilità dello svantaggio lavorativo; Z_i rappresenta il blocco di variabili focali del modello - ruolo del lavoro nella vita (D29), aspetti ritenuti più importanti (D26), caratteristiche simboliche del lavoro (D28), significati del lavoro (D30) oppure, nel sottocampione degli occupati, insicurezza lavorativa, occupabilità e risorse alternative di sostegno alternativo (*fallback*) di natura familiare e pubblica; X_i comprende le variabili di controllo individuali (genere, età, istruzione, istruzione dei genitori e condizione abitativa); μ_ρ indica gli effetti fissi per provincia; ε_i è il termine di errore.

6.3 RISULTATI E DISCUSSIONE

Sul piano descrittivo, i giovani distinguono chiaramente tra condizioni percepite come relativamente negoziabili e condizioni considerate inaccettabili. In particolare, risultano maggiormente tollerati:

- il trasferimento all'estero,
- il lavoro nei giorni festivi,
- l'assunzione di responsabilità,

mentre una bassa retribuzione, l'assenza di un contratto regolare e la mancanza di adeguate misure di sicurezza si collocano con maggiore nettezza sul versante dell'inaccettabile.

L'accettabilità dello svantaggio varia, inoltre, in funzione delle caratteristiche sociali degli individui:

> valori più elevati dell'indice
> si osservano tra i soggetti con livelli
> di istruzione più bassi,
> tra gli uomini e tra coloro
> che occupano posizioni più fragili
> rispetto al mercato del lavoro.

Le rappresentazioni del lavoro mostrano invece effetti più contenuti: gli aspetti maggiormente valorizzati riguardano sicurezza economica, stabilità e conciliazione tra lavoro e vita privata, mentre le dimensioni prosociali e di status risultano più marginali.

Nel complesso emerge che le soglie di accettabilità dello svantaggio lavorativo non dipendono esclusivamente dalle preferenze individuali, ma si collocano all'intersezione tra risorse disponibili, posizione occupazionale e aspettative rispetto al lavoro.

La tabella 5 → mostra alcune statistiche descrittive (valore medio, deviazione standard, valore minimo e valore massimo) delle variabili di controllo utilizzate, ad eccezione delle province, e della variabile dipendente (i.e., indice di accettabilità dello svantaggio).

TABELLA 5

Statistiche descrittive delle principali variabili di controllo e della variabile dipendente

Numero di osservazioni N=2.024 per ogni variabile esclusa "Accettabilità dello svantaggio" per cui N=2.012

Variabili di controllo	Media	Deviazione Standard	Min	Max
Genere (donne)*	0,475	0,499	0,000	1,000
Età (25-29 anni)**	0,429	0,495	0,000	1,000
Livello di istruzione				
Scuola elementare / Scuola media non conclusa / Scuola media	0,106	0,308	0,000	1,000
Diploma 2-3 anni (qualifica professionale)	0,093	0,291	0,000	1,000
Diploma 4-5 anni (maturità)	0,427	0,495	0,000	1,000
Laurea (triennale, specialistica, vecchio ordinamento)	0,326	0,469	0,000	1,000
Titolo post-laurea (master e dottorato)	0,048	0,214	0,000	1,000
Titolo di studio più alto dei genitori				
Scuola elementare / Scuola media non conclusa	0,041	0,198	0,000	1,000
Scuola media inferiore	0,150	0,357	0,000	1,000
Diploma 2-3 anni (qualifica professionale)	0,089	0,285	0,000	1,000
Diploma 4-5 anni (maturità)	0,430	0,495	0,000	1,000
Laurea (triennale, specialistica, vecchio ordinamento)	0,213	0,409	0,000	1,000
Titolo post-laurea (master e dottorato)	0,041	0,197	0,000	1,000
Condizione abitativa				
Vivo con i miei genitori / familiari	0,498	0,500	0,000	1,000
Vivo con coinquilini/e	0,065	0,247	0,000	1,000
Vivo da solo/a	0,179	0,384	0,000	1,000
Vivo con il/la partner	0,191	0,393	0,000	1,000
Vivo con figli/e senza partner	0,012	0,110	0,000	1,000
Vivo con partner e figli/e	0,037	0,188	0,000	1,000
Variabile dipendente	**Media**	**Deviazione Standard**	**Min**	**Max**
Accettabilità dello svantaggio	0,413	0,226	0,000	1,000

* La dummy Genere è così codificata: 0 uomini, 1 donne.
** La dummy Età è codificata come 0 per gli individui della fascia d'età 18-24, 1 per gli individui 25-29.

Le analisi multivariate consentono di approfondire tali associazioni controllando simultaneamente per caratteristiche individuali, background familiare e rappresentazioni del lavoro. I risultati sono riassunti nella tabella 6 →.

MODELLO 1
Ruolo del lavoro

Nel primo modello, centrato sul ruolo attribuito al lavoro nella vita (D29), nessuna delle categorie considerate risulta statisticamente significativa rispetto alla categoria di riferimento (*"Altro"*):

- né il lavoro inteso come strumento di sostentamento economico,
- né come parte centrale dell'identità e della realizzazione personale,
- né come mezzo per contribuire al benessere della società,
- né come necessità, ma non focus principale della vita.

Questo ridimensiona le differenze osservate nelle analisi descrittive e suggerisce che, una volta introdotti i controlli, il ruolo attribuito al lavoro non costituisca un fattore esplicativo autonomo delle soglie di accettabilità dello svantaggio. Nel modello restano invece robusti gli effetti di:

- **genere** ($\beta = -0{,}089$, $\rho < 0{,}01$),
- **età** ($\beta = -0{,}041$, $\rho < 0{,}01$)
- **istruzione**: rispetto alla categoria di riferimento più bassa, risultano significative la maturità ($\beta = -0{,}047$, $\rho < 0{,}05$), la laurea ($\beta = -0{,}102$, $\rho < 0{,}01$) e il titolo post-laurea ($\beta = -0{,}111$, $\rho < 0{,}01$).

Il modello è stimato su 2.012 osservazioni e presenta un **$R^2 = 0{,}115$**.

MODELLO 2
Aspetti più importanti

Il secondo modello evidenzia che gli aspetti ritenuti importanti nel lavoro sono sistematicamente associati a un livello inferiore dell'indice di accettabilità dello svantaggio lavorativo. Tutti i coefficienti relativi alla domanda D26 risultano infatti negativi e, nella totalità dei casi, statisticamente significativi. In particolare, gli effetti più rilevanti si osservano per l'importanza attribuita:

- a un **orario** di lavoro che conceda tempo libero ($\beta = -0{,}149$; $\rho < 0{,}01$),
- alla **coerenza** tra lavoro e **percorso di studi** ($\beta = -0{,}144$; $\rho < 0{,}01$),
- allo **stipendio** ($\beta = -0{,}130$; $\rho < 0{,}01$),
- all'**utilità sociale** del lavoro ($\beta = -0{,}127$; $\rho < 0{,}01$),
- alla **conciliazione tra vita lavorativa e familiare** ($\beta = -0{,}123$; $\rho < 0{,}01$).

↓

↓

Tali risultati suggeriscono che gli individui che attribuiscono maggiore valore a specifiche caratteristiche qualitative del lavoro tendono a essere meno disposti ad accettare condizioni lavorative svantaggiose. In altri termini, all'aumentare dell'importanza attribuita a specifiche caratteristiche qualitative del lavoro diminuisce la disponibilità ad accettare condizioni occupazionali deteriori.
I risultati confermano inoltre quanto emerso nelle analisi descrittive: le donne e gli intervistati più adulti presentano livelli inferiori dell'indice di accettabilità, mentre un più elevato livello di istruzione è associato a una minore disponibilità ad accettare condizioni lavorative svantaggiose. Al contrario, il titolo di studio dei genitori e la condizione abitativa non mostrano effetti statisticamente significativi. Nel complesso, il modello spiega una quota non trascurabile della variabilità dell'indice (**$R^2 = 0{,}147$**), evidenziando che le preferenze e le aspettative individuali rispetto al lavoro costituiscono una dimensione rilevante, pur continuando ad operare all'interno di vincoli strutturali e disuguaglianze nelle risorse disponibili.

—

MODELLO 3
Caratteristiche simboliche del lavoro

Il terzo modello, costruito sulle caratteristiche simboliche associate al lavoro (D28), conferma a sua volta che queste dimensioni incidono in modo limitato e non generalizzato. Tra le variabili focali risulta significativo solo il richiamo ad autonomia e indipendenza ($\beta = -0{,}028$, $\rho < 0{,}05$), che si associa a una minore accettabilità dello svantaggio. Questo è coerente con le analisi descrittive precedenti, dove l'autonomia appariva associata ai livelli medi più bassi dell'indice. Al contrario, responsabilità e senso del dovere, ambizione, creatività e innovazione, utilità sociale e altruismo e posizione sociale non risultano significativi. L'unica altra variabile significativa è la categoria residuale *"Altro"* ($\beta = 0{,}181$, $\rho < 0{,}01$), ma proprio per il suo carattere composito questo risultato va interpretato con cautela. Anche in questo modello si conferma la sostanziale stabilità degli effetti di:

- **genere** ($\beta = -0{,}087$, $\rho < 0{,}01$),
- **età** ($\beta = -0{,}037$, $\rho < 0{,}01$),
- **istruzione**: maturità ($\beta = -0{,}041$, $\rho < 0{,}05$), laurea ($\beta = -0{,}096$, $\rho < 0{,}01$) e titolo post-laurea ($\beta = -0{,}100$, $\rho < 0{,}01$).

Il modello è stimato su 2.012 osservazioni e presenta un **$R^2 = 0{,}119$**.

↓

MODELLO 4

Significati del lavoro

Il quarto modello, dedicato ai significati del lavoro (D30), mostra in modo ancora più netto la debolezza esplicativa di questa famiglia di variabili. Tutti i coefficienti risultano molto prossimi allo zero nella tabella originale, e solo un item emerge come statisticamente significativo: D304, relativo all'idea che il lavoro sia una delle attività più importanti della vita, presenta infatti un coefficiente positivo e significativo ($\rho < 0,05$), sebbene l'effetto appaia di entità molto contenuta. Tutti gli altri item – dal primato del tempo libero alla visione del lavoro come mezzo economico, dal desiderio di lavorare anche senza necessità economica fino alla disponibilità a lasciare il lavoro in assenza di tutele, crescita o in presenza di un sussidio – non risultano significativi.
Anche in questo caso il risultato è coerente con le analisi descrittive e di correlazione, che mostravano associazioni generalmente deboli tra i diversi significati del lavoro e l'indice di accettabilità. Le variabili di controllo restano invece molto stabili:

- **genere** ($\beta = -0,089$, $\rho < 0,01$),
- **età** ($\beta = -0,043$, $\rho < 0,01$),
- **istruzione**: maturità ($\beta = -0,046$, $\rho < 0,05$), laurea ($\beta = -0,101$, $\rho < 0,01$) e titolo post-laurea ($\beta = -0,110$, $\rho < 0,01$) confermano il pattern già osservato negli altri modelli.

Il modello è stimato su 2.012 osservazioni e presenta un **$R^2 = 0,116$**.

MODELLO 5

Insicurezza lavorativa e *fallback*

Restringendo l'analisi al sottocampione degli occupati, il quinto modello considera congiuntamente:

- insicurezza lavorativa
- impiegabilità
- risorse alternative di sostegno familiare e privato (*fallback*).

Qui emerge un risultato più netto: tra le quattro dimensioni considerate, solo l'insicurezza lavorativa risulta significativamente associata all'indice ($\beta = -0,063$, $\rho < 0,01$), mentre l'occupabilità, *fallback* pubblico e *fallback* familiare non risultano significativi. Poiché l'insicurezza lavorativa è codificata in modo tale che valori più elevati corrispondano a una minore probabilità percepita di perdere il lavoro, il coefficiente negativo indica che una maggiore sicurezza percepita si associa a una minore accettabilità dello svantaggio; simmetricamente, una maggiore percezione del rischio di perdere il lavoro si accompagna a una maggiore disponibilità ad accettare condizioni lavorative peggiori.

↓

Questo risultato è coerente con quanto emerso nelle analisi preliminari sul sottocampione, dove l'insicurezza lavorativa appariva la dimensione più chiaramente collegata all'indice, sebbene in un quadro di relazioni complessivamente deboli. Anche in questo modello restano robusti gli effetti di:

- **genere** ($\beta = -0{,}096$, $\rho < 0{,}01$),
- **età** ($\beta = -0{,}037$, $\rho < 0{,}01$),
- **istruzione**: laurea ($\beta = -0{,}086$, $\rho < 0{,}01$), titolo post-laurea ($\beta = -0{,}106$, $\rho < 0{,}01$).

Inoltre, rispetto alla categoria di riferimento, diverse modalità della condizione abitativa risultano negative e significative, suggerendo che, tra i giovani occupati, alcune forme di autonomia abitativa si accompagnino a una minore tolleranza verso il lavoro svantaggiato. Il modello è stimato su 1.305 osservazioni e presenta il valore di $\mathbf{R^2}$ più elevato tra quelli considerati (**0,129**).

Considerati nel loro insieme, i modelli convergono dunque verso un risultato piuttosto chiaro. Le diverse rappresentazioni del lavoro non incidono tutte nello stesso modo sulle soglie di accettabilità. Il ruolo attribuito al lavoro nella vita e i suoi significati generali mostrano effetti limitati o selettivi, mentre

> gli aspetti ritenuti importanti nel lavoro presentano un'associazione più ampia e sistematica con l'indice di accettabilità.

Restano tuttavia stabili, in tutti i modelli, gli effetti di genere, età e soprattutto istruzione. Il quadro che emerge è quindi coerente con le analisi descrittive precedenti. Nello specifico, l'accettabilità dello svantaggio dipende meno da generici orientamenti valoriali verso il lavoro e più dalla posizione sociale e culturale degli individui e, nel caso dei giovani occupati, dalla loro percezione di vulnerabilità rispetto al posto di lavoro attuale.

TABELLA 6

Sintesi dei risultati dei modelli di regressione

Variabile dipendente: indice di accettabilità dello svantaggio lavorativo - Coefficienti OLS con errori standard robusti tra parentesi

Variabili		MODELLO 1 Ruolo del lavoro	MODELLO 2 Aspetti più importanti	MODELLO 3 Caratteristiche simboliche	MODELLO 4 Significati del lavoro	MODELLO 5 Insicurezza lavorativa
Variabili focali						
D29	Sostentamento economico [a]	-0,073 (0,115)	-	-	-	-
	Identità e realizzazione personale [a]	-0,061 (0,115)	-	-	-	-
	Contributo al benessere della società [a]	-0,044 (0,116)	-	-	-	-
	Necessità, ma non focus principale [a]	-0,084 (0,115)	-	-	-	-
D26	Stipendio / reddito	-	-0,130*** (0,022)	-	-	-
	Stabilità lavorativa	-	-0,103*** (0,022)	-	-	-
	Possibilità di carriera	-	-0,128*** (0,023)	-	-	-
	Prestigio / status	-	-0,076** (0,032)	-	-	-
	Orario di lavoro che conceda tempo libero	-	-0,149*** (0,022)	-	-	-
	Conciliazione lavoro-famiglia	-	-0,123*** (0,024)	-	-	-
	Buoni rapporti con colleghi/e	-	-0,114*** (0,023)	-	-	-
	Imparare cose nuove	-	-0,096*** (0,023)	-	-	-
	Viaggiare / conoscere persone	-	-0,088*** (0,026)	-	-	-
	Utilità per la società	-	-0,127*** (0,028)	-	-	-
	Coerenza con percorso di studi	-	-0,144*** (0,025)	-	-	-
	Lavoro interessante	-	-0,115*** (0,024)	-	-	-
	Creare cose nuove	-	-0,115*** (0,024)	-	-	-
D28	Autonomia e indipendenza	-	-	-0,028** (0,013)	-	-
	Responsabilità e senso del dovere	-	-	-0,008 (0,013)	-	-
	Ambizione e desiderio di successo	-	-	-0,011 (0,014)	-	-
	Creatività e innovazione	-	-	-0,003 (0,015)	-	-
	Utilità sociale e altruismo	-	-	-0,010 (0,016)	-	-
	Posizione sociale	-	-	0,021 (0,021)	-	-
	Altro	-	-	0,181*** (0,070)	-	-

Stime statisticamente significative per *** p<0,01 / ** p<0,05 / * p<0,1.

a. La categoria di riferimento per D29 è *"Altro"*.

Variabili		MODELLO 1 Ruolo del lavoro	MODELLO 2 Aspetti più importanti	MODELLO 3 Caratteristiche simboliche	MODELLO 4 Significati del lavoro	MODELLO 5 Insicurezza lavorativa
D30	Tempo libero > lavoro	-	-	-	0,000 (0,000)	-
	Lavoro solo mezzo economico	-	-	-	0,000 (0,000)	-
	Lavorerei anche senza bisogno di soldi	-	-	-	-0,000 (0,000)	-
	Il lavoro è una delle attività più importanti	-	-	-	0,000** (0,000)	-
	Lascerei lavoro senza tutele	-	-	-	-0,000 (0,000)	-
	Lascerei lavoro senza crescita	-	-	-	-0,000 (0,000)	-
	Lascerei il lavoro con sussidio	-	-	-	-0,000 (0,000)	-
	Accetterei meno salario ma lavoro più interessante	-	-	-	-0,000 (0,000)	-
Insicurezza lavorativa		-	-	-	-	-0,063*** (0,019)
Occupabilità		-	-	-	-	0,007 (0,020)
Fallback pubblico		-	-	-	-	0,003 (0,017)
Fallback familiare		-	-	-	-	0,003 (0,018)
Variabili di controllo						
Genere		-0,089*** (0,010)	-0,079*** (0,010)	-0,087*** (0,010)	-0,089*** (0,010)	-0,096*** (0,012)
Età		-0,041*** (0,010)	-0,034*** (0,010)	-0,037*** (0,010)	-0,043*** (0,010)	-0,037*** (0,012)
Istruzione individuale [b]	Diploma 2-3 anni	-0,024 (0,024)	-0,021 (0,023)	-0,022 (0,024)	-0,020 (0,024)	-0,023 (0,035)
	Diploma 4-5 anni (Maturità)	-0,047** (0,019)	-0,041** (0,018)	-0,041** (0,019)	-0,046** (0,019)	-0,035 (0,030)
	Laurea	-0,102*** (0,020)	-0,090*** (0,019)	-0,096*** (0,020)	-0,101*** (0,020)	-0,086*** (0,031)
	Titolo post-laurea	-0,111*** (0,026)	-0,091*** (0,026)	-0,100*** (0,027)	-0,110*** (0,027)	-0,106*** (0,036)
Istruzione dei genitori [c]	Elem. / Media non conclusa	0,011 (0,044)	0,011 (0,043)	0,010 (0,045)	0,006 (0,045)	0,038 (0,063)
	Media inferiore	-0,032 (0,036)	-0,024 (0,037)	-0,029 (0,038)	-0,037 (0,037)	-0,038 (0,052)
	Diploma 2-3 anni	0,023 (0,038)	0,025 (0,038)	0,022 (0,039)	0,018 (0,039)	0,001 (0,053)
	Maturità	-0,041 (0,035)	-0,032 (0,036)	-0,039 (0,037)	-0,045 (0,036)	-0,039 (0,050)
	Laurea	-0,058 (0,036)	-0,051 (0,037)	-0,057 (0,037)	-0,061* (0,037)	-0,047 (0,051)
	Titolo post-laurea	-0,060 (0,041)	-0,054 (0,041)	-0,059 (0,042)	-0,064 (0,042)	-0,059 (0,056)

Stime statisticamente significative per *** p<0,01 / ** p<0,05 / * p<0,1.
b. La categoria di riferimento per l'istruzione individuale è *"Scuola elementare"*.
c. La categoria di riferimento per l'istruzione dei genitori è *"Non so / Non rispondo"*.

↓

Variabili		MODELLO 1 Ruolo del lavoro	MODELLO 2 Aspetti più importanti	MODELLO 3 Caratteristiche simboliche	MODELLO 4 Significati del lavoro	MODELLO 5 Insicurezza lavorativa
Condizione abitativa [d]	Vivo con genitori /familiari	-0,007 (0,062)	0,012 (0,057)	-0,003 (0,061)	-0,026 (0,060)	-0,203** (0,091)
	Vivo con coinquilini/e	0,010 (0,065)	0,019 (0,059)	0,015 (0,064)	-0,007 (0,063)	-0,209** (0,093)
	Vivo da solo/a	0,019 (0,063)	0,033 (0,057)	0,020 (0,062)	-0,000 (0,061)	-0,177* (0,091)
	Vivo con il/la partner	0,033 (0,063)	0,044 (0,057)	0,034 (0,062)	0,015 (0,061)	-0,161* (0,091)
	Vivo con figli/e senza partner	0,061 (0,076)	0,049 (0,071)	0,056 (0,073)	0,045 (0,074)	-0,148 (0,104)
	Vivo con partner e figli/e	0,014 (0,068)	0,024 (0,062)	0,016 (0,067)	-0,006 (0,066)	-0,197** (0,096)
Elementi di modello						
Costante		0,760*** (0,126)	0,866*** (0,071)	0,695*** (0,071)	0,718*** (0,068)	0,911*** (0,101)
Effetti fissi per provincia		sì	sì	sì	sì	sì
Osservazioni		2.012	2.012	2.012	2.012	1.305
R^2		0,115	0,147	0,119	0,116	0,129

Stime statisticamente significative per *** p<0,01 / ** p<0,05 / * p<0,1.
d. La categoria di riferimento per la condizione abitativa è *"Non risponde"*.

6.4 CONCLUSIONI

I risultati di questo contributo consentono di avanzare alcune considerazioni di rilievo sulla condizione dei giovani nel mercato del lavoro post-pandemia.

Gerarchia di tollerabilità delle condizioni lavorative

La prima riguarda il fatto che i giovani **non** mostrano una disponibilità indiscriminata ad **accettare qualsiasi condizione lavorativa** pur di uscire dallo stato di disoccupazione. Al contrario, l'analisi evidenzia una chiara gerarchia del tollerabile: mentre alcuni aspetti (come la flessibilità oraria o i trasferimenti) appaiono maggiormente negoziabili, dimensioni quali la bassa retribuzione, l'assenza di un contratto regolare e la mancanza di sicurezza rappresentano soglie critiche difficilmente superabili. Questo risultato trova un solido riscontro nella letteratura che interpreta la precarietà come un fenomeno multidimensionale, in cui le diverse forme di svantaggio – contrattuale, reddituale e di tutela – non sono percepite come equivalenti né sul piano oggettivo né su quello soggettivo (Rodgers & Rodgers, 1989; Benach *et al.*, 2014; Kreshpaj *et al.*, 2020).

Distribuzione sociale delle soglie di accettabilità dello svantaggio lavorativo

La seconda considerazione riguarda la distribuzione sociale delle soglie di accettabilità. Sia le analisi descrittive sia i modelli multivariati mostrano che la **disponibilità ad accettare condizioni lavorative deteriori** è significativamente più elevata tra i soggetti che dispongono di **minori risorse sociali e culturali**. In particolare, i giovani, di sesso maschile, con bassi livelli di istruzione tendono a manifestare una maggiore tolleranza verso lo svantaggio. Tale pattern conferma gli studi sulla vulnerabilità giovanile come esito di transizioni diseguali verso la vita adulta, nelle quali accesso al lavoro, autonomia economica e capacità di pianificazione dipendono dall'intreccio tra posizione occupazionale, risorse familiari e capitale culturale (Hardgrove *et al.*, 2014; Eurofound, 2024). In questa prospettiva, accettare condizioni svantaggiose non riflette necessariamente una scelta libera o una diversa etica del lavoro, ma una ridotta capacità di rifiuto dettata dalla percezione di una cronica mancanza di alternative.

Il ruolo di rappresentazioni e aspettative del lavoro

La terza considerazione riguarda il ruolo delle rappresentazioni e delle aspettative. Il contributo ha esplorato questa dimensione attraverso:

- il ruolo attribuito al lavoro nella vita,
- gli aspetti ritenuti più importanti,
- le caratteristiche simboliche associate al lavoro,
- i significati del lavoro.

I risultati suggeriscono che i **valori attribuiti al lavoro** non sono meri orientamenti simbolici, ma **definiscono i limiti del compromesso accettabile**. Gli intervistati che attribuiscono un'elevata importanza alla qualità dell'occupazione – in termini di retribuzione, stabilità lavorativa, opportunità di carriera, conciliazione tra lavoro e vita privata, qualità delle relazioni lavorative, utilità sociale del lavoro e coerenza con il proprio percorso formativo – sono sistematicamente meno disposti ad accettare forme di svantaggio lavorativo. Questo risultato indica che le rappresentazioni del lavoro non sono irrilevanti. Esse, infatti, non spiegano da sole le differenze osservate, ma contribuiscono in modo significativo alla definizione delle soglie individuali di accettabilità. Questo risultato precisa la letteratura sulle preferenze lavorative (*job preferences*) e sul salario di riserva (*reservation wage*), mostrando che tra il lavoro ideale e la soglia minima di sussistenza esiste uno spazio analitico intermedio governato dalle aspettative di qualità minima dell'impiego (Le Barbanchon *et al.*, 2017; Rouvroye *et al.*, 2024).

Un **approfondimento sul sottocampione dei giovani occupati** rafforza questa chiave di lettura. Tra le dimensioni considerate – insicurezza lavorativa, occupabilità, risorse di sostegno pubblico e privato – solo l'insicurezza lavorativa risulta associata in modo significativo a una maggiore accettazione dello svantaggio. Ciò suggerisce che, per chi è già inserito nel mercato, la disponibilità al compromesso sia guidata dal timore di perdere l'impiego attuale piuttosto che dalla fiducia in una futura ricollocazione. Tale evidenzia dialoga con gli studi sulla "normalizzazione dell'incertezza", secondo cui i giovani lavoratori tendono a adattarsi pragmaticamente a condizioni precarie interiorizzandole come una caratteristica naturale del mercato odierno (Ioannou, 2024; Trappmann *et al.*, 2024).

Le implicazioni sul piano delle policy sono rilevanti.

> Se le soglie di accettabilità più alte si concentrano tra i soggetti socialmente più vulnerabili, l'obiettivo delle politiche pubbliche non può essere solo l'aumento quantitativo dei tassi di occupazione, ma deve riguardare la qualità del lavoro accessibile.

Come sottolineato dai recenti rapporti internazionali, è necessario evitare che le misure di inserimento si trasformino in "trappole di precarietà", garantendo standard minimi di dignità, sicurezza e protezione sociale che consentano ai giovani di trasformare il lavoro in un effettivo progetto di autonomia (Eurofound, 2024; International Labour Organization, 2024).

Nonostante i limiti legati alla natura trasversale (*cross-sectional*) dei dati che non consentono inferenze causali forti e all'utilizzo di risposte autoriferite, il lavoro dimostra che il concetto di accettabilità dello svantaggio rappresenta una lente feconda per esplorare come le nuove generazioni negozino il confine tra un inserimento lavorativo dignitoso e forme di sfruttamento o marginalità biografica. I risultati suggeriscono che alcune rappresentazioni del lavoro – in particolare quelle relative agli aspetti ritenuti importanti dell'occupazione – non agiscono soltanto come orientamenti simbolici, ma contribuiscono concretamente a definire le aspettative che gli individui ripongono nel lavoro e, di conseguenza, i limiti entro cui sono disposti ad accettare condizioni occupazionali svantaggiose. In questa tensione tra vincoli strutturali e aspettative soggettive si gioca una parte decisiva della possibilità, per i giovani, di diventare adulti in un mondo post-pandemico segnato dall'incertezza.

Bibliografia

CAPITOLO 6

Benach J., Vives A., Amable M., Vanroelen C., Tarafa G. & Muntaner C. (2014)
Precarious employment: understanding an emerging social determinant of health
Annual review of public health, 35, 229-253.
Vai alla pubblicazione →

Castrillo C. (2024)
"There's No Way of Growing": Subjective Dimensions of Precarity Among Young Spanish Adults
Journal of Applied Youth Studies, 7(4), 433-448
Vai alla pubblicazione →

Cranford C. J., Vosko L. F. & Zukewich N. (2003)
Precarious employment in the Canadian labour market: A statistical portrait
Just Labour, 3, 6–22

Eurofound (2024)
Becoming adults: Young people in a post-pandemic world
Publications Office of the European Union, Luxembourg

Hardgrove A., Pells K., Boyden J. & Dornan P. (2014)
Youth vulnerabilities in life course transitions
Human Development Report Office

International Labour Organization (2024)
Global employment trends for youth 2024: Decent work, brighter futures
International Labour Organization
Vai alla pubblicazione →

Ioannou G. (2024)
Trapped in contradiction: Precariousness and the ideological orientations of younger workers in hospitality-related occupations
Economic and Industrial Democracy, 45(3), 891-913
Vai alla pubblicazione →

Kalleberg, A. L. (2009)
Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition
American sociological review, 74(1), 1-22

Kreshpaj B., Orellana C., Burström B., Davis L., Hemmingsson T., Johansson G. ... & Bodin T. (2020)
What is precarious employment? A systematic review of definitions and operationalizations from quantitative and qualitative studies
Scandinavian journal of work, environment & health, 46(3), 235-247
Vai alla pubblicazione →

Le Barbanchon T., Rathelot R. & Roulet A. (2019)
Unemployment insurance and reservation wages: Evidence from administrative data
Journal of Public Economics, 171, 1-17

Mrozowicki A. & Trappmann V. (2021)
Precarity as a biographical problem? Young workers living with precarity in Germany and Poland
Work, Employment and Society, 35(2), 221-238
Vai alla pubblicazione →

Rodgers G. & Rodgers J. (Eds.) (1989)
Precarious jobs in labour market regulation: The growth of atypical employment in Western Europe
International Institute for Labour Studies. ISBN 92-9014-452-1

Rouvroye L., Van Dalen H. P., Henkens K. & Schippers J. J. (2024)
A distaste for insecurity: job preferences of young people in the transition to adulthood
European Sociological Review, 40(3), 434-449
Vai alla pubblicazione →

Trappmann V., Umney C., McLachlan C. J., Seehaus A. & Cartwright L. (2024)
How do young workers perceive job insecurity? Legitimising frames for precarious work in England and Germany
Work, Employment and Society, 38(4), 998-1020
Vai alla pubblicazione →

Valet P., Sauer C. & Tolsma J. (2021)
Preferences for work arrangements: A discrete choice experiment
PloS one, 16(7), e0254483
Vai alla pubblicazione →

Vasilescu M. D. & Begu L. S. (2019)
Youth reservation wages in Romania: are wage expectations realistic?
Applied economics letters, 26(14), 1157-11

CAPITOLO 7

La domanda di lavoro delle imprese culturali e creative

a cura di[18]
Alessandro F. Leon, Ottone Ovidi e Carmen Zingales / Centro di Ricerche e Studi sui Problemi del Lavoro, dell'Economia e dello Sviluppo – Cles

7.1 PREMESSA

Cosa hanno in comune la Fondazione Teatro dell'Opera di Roma, il *live club* Hiroshima Mon Amour di Torino, la cooperativa Coopculture di Roma, il Rossini Opera Festival di Pesaro, il Centro coreografico internazionale ATER Balletto di Reggio Emilia, la Fondazione Luzzati - Teatro della Tosse, la Fondazione Musei Civici di Torino o infine la Rubettino Editore di Soveria Mannelli e la casa di produzione Fandango di Roma? E poi cosa hanno in comune la Sartoria Tirelli di Roma, il Centro di produzione della danza Orsolina28 di Moncalvo, il Teatro degli Apocrifi di Manfredonia, i molti e diffusi circoli degli amici della musica ed infine le migliaia e migliaia di artiste e di artisti impegnati in produzioni in combinazioni infinte tra loro e che interagiscono con ulteriori eserciti di imprese e di lavoratori autonomi appartenenti a loro volta sia al settore artistico che non artistico?

Pochissimo apparentemente, o nulla se si osservasse la loro specifica attività. Eppure, anche solo considerando ciò che è riconosciuto da questa stessa massa di organizzazioni e di persone fisiche, ciò che è percepito dalla cittadinanza, le organizzazioni sopraelencate apparterrebbero tutte al mondo della cultura e della creatività senza alcuna incertezza. La forma giuridica, la storia, la dimensione economica, il processo produttivo e creativo e il pubblico che se ne interessa sono immensamente diversi, ma ciò che le accomuna sono, tra le altre cose, **le condizioni dell'offerta e della domanda di lavoro**.

18. Il lavoro è stato sviluppato e redatto interamente dagli autori. Si ringrazia per l'aiuto e per il prezioso sostegno in commenti e suggerimenti Cristina Oteri. La responsabilità per eventuali errori o omissioni è da attribuirsi unicamente agli autori.

Il mercato del lavoro nell'ambito culturale e creativo è caratterizzato storicamente da alcune problematiche comuni come:

- la fragilità dei rapporti di lavoro e del reddito,
- la flessibilità del lavoro,
- l'assenza di misure di protezione sociale,
- le disfunzioni delle infrastrutture culturali,
- le diseguaglianze territoriali,
- le diseguaglianze di genere,

e si potrebbe proseguire ancora molto a lungo.

Sostanzialmente il mercato del lavoro è condizionato da due aspetti:

→ Una componente importante della cultura non è di mercato e vive grazie ai **contributi di enti pubblici** (soprattutto) **e di privati** (in piccola parte). Per questa componente, le possibilità di sviluppo risentono di una pluralità di fattori, tra cui gli orientamenti politici e, da diversi anni, i vincoli della finanza pubblica.

→ Per tutte le componenti, e dunque per le attività di mercato e non di mercato e per le relazioni industriali, il **rapporto** tra datore di lavoro e addetti è strutturalmente debole e **sfavorevole ai lavoratori**.

La flessibilità del lavoro è causata da una elevata competizione da parte dei lavoratori culturali e creativi e non sembra che questa situazione possa in futuro cambiare. Con un'eccezione importante che è quella prodotta dalla trasformazione tecnologica dove certe professioni e competenze sono oggi molto difficili da reperire e dunque godono di un maggiore potere contrattuale (questo fenomeno si chiama "*mismatch*"). La trasformazione tecnologica a sua volta si interseca anche con altri cambiamenti che si originano:

- dal pubblico e dalla disponibilità a pagare,
- dai modi del produrre e dalla trasmissione del prodotto presso il fruitore,
- infine e non ultimo anche dalla volontà e dai desideri del lavoratore.

Tali cambiamenti si riflettono anche sulle componenti riconosciute dallo Stato come meritevoli del contributo, di ciò che è culturale e ciò che non lo è. Il patrimonio culturale e le attività che vi originano, è infatti in costante espansione.

Il presente contributo indaga il mercato del lavoro delle imprese culturali e creative nel nostro Paese con particolare riguardo alla domanda delle imprese. L'analisi incrocia le rilevazioni statistiche dedicate al settore rilasciate da Eurostat e dal Sistema Informativo Excelsior con le evidenze emerse nel corso dell'indagine *Condizioni abilitanti per le carriere culturali. Evidenze e piste di lavoro per la programmazione 2026-2028 promossa dalla Fondazione Compagnia di San Paolo* - Learning LAB 03 → (2026). Obiettivo del contributo è restituire lo stato di fatto del mercato del lavoro culturale in Piemonte e fotografarne:

- le attuali **criticità**,
- le **aspettative** dei lavoratori,
- i **fabbisogni** delle imprese,
- le **azioni** messe in campo da questi soggetti per rispondere alle fragilità del sistema.

7.2 L'OCCUPAZIONE CULTURALE IN ITALIA E IN EUROPA

Secondo quanto rilevato da Eurostat,

> nel 2024 l'occupazione culturale in Italia raggiungeva quota 842mila unità, ovverosia il 3,5% dell'occupazione complessiva del Paese.

In termini assoluti l'occupazione culturale in Italia, al netto della parentesi pandemica, risultava in crescita nell'ultimo decennio, anche se dal punto di vista del suo peso percentuale sull'occupazione totale era leggermente in calo. Com'è noto, il quadro metodologico sviluppato da Eurostat nell'ambito dello *Statistical System Network on Culture* (ESSnet-Culture) ricava l'occupazione culturale dalla somma di tre categorie:

- gli occupati nei **settori culturali** che svolgono **professioni culturali**;
- gli occupati nei **settori non culturali** che svolgono **professioni culturali**;
- gli occupati nei **settori culturali** che svolgono **professioni non culturali**[19].

19. Le categorie professionali sono elaborate a partire dalla classificazione delle attività economiche NACE Rev. 2, adesso aggiornata (2025) alla versione Rev. 2.1.

La base dati della rilevazione è l'*Indagine sulle Forze di Lavoro nell'Unione Europea* (*EU-LFS*), la quale permette di stimare l'occupazione culturale sia delle imprese culturali e creative (ICC), che del resto del mercato del lavoro (pubblico impiego, Terzo Settore, ecc.).

Secondo uno studio condotto dall'Associazione per l'Economia della Cultura per conto di Confindustria Cultura Italia (ottobre 2025)

circa il

59%

dell'occupazione culturale nel nostro Paese
è direttamente imputabile alle **imprese culturali e creative**

↑

↓

mentre il restante

41%

circa si suddivide tra **pubblica amministrazione, Terzo Settore e altre professioni**
non direttamente impiegate nelle ICC

Si tratta di numeri consistenti ma che vedevano comunque l'Italia situarsi sotto la media comunitaria, dove l'occupazione culturale pesava per il 3,8% sull'occupazione totale e dietro i principali Paesi europei, come Francia (4,4%) e Germania (3,9%). Il nostro Paese risultava essere invece al diciannovesimo posto tra i ventisette Paesi membri dell'Unione Europea, vicino a realtà come la Spagna (3,7%, in rapido aumento), Cipro e la Polonia (entrambi al 3,5%). Al contrario, molto lontani dall'Italia risultavano essere tutta una serie di paesi del Nord Europa (Paesi Bassi, Lussemburgo, Estonia, Danimarca), oltre alla già citata Francia, dove l'occupazione culturale pesava per oltre il 4,5% dell'occupazione totale.

Osservando la tabella 7 → nel complesso si può notare una dinamica positiva per l'occupazione culturale in Italia che ha permesso il pieno recupero dei livelli prepandemici, ma che non riesce a tenere il passo delle maggiori economie del continente.

TABELLA 7

Occupazione culturale in Europa

2015-2024 (valori assoluti in migliaia) - Fonte: Eurostat

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Unione Europea	6.830,6	6.957,7	7.176,2	7.264,1	7.373,5	7.139,2	7.407,9	7.743,3	7.785,3	7.931,5
Germania	1.643,3	1.655,4	1.661,8	1.660,6	1.681,5	1.572,0	1.614,5	1.705,1	1.685,1	1.673,4
Spagna	621,1	646,1	682,9	690,3	714,1	665,4	725,1	735,3	755,2	799,0
Francia	850,7	890,0	935,4	948,9	960,2	972,3	1.087,5	1.142,1	1.164,9	1.274,1
Italia	**784,2**	**769,8**	**825,5**	**824,9**	**828,4**	**779,4**	**771,3**	**814,9**	**825,1**	**842,8**

TABELLA 8

Peso dell'occupazione culturale sul totale dell'occupazione in Europa

2019-2024 (valori percentuali) - Fonte: Eurostat

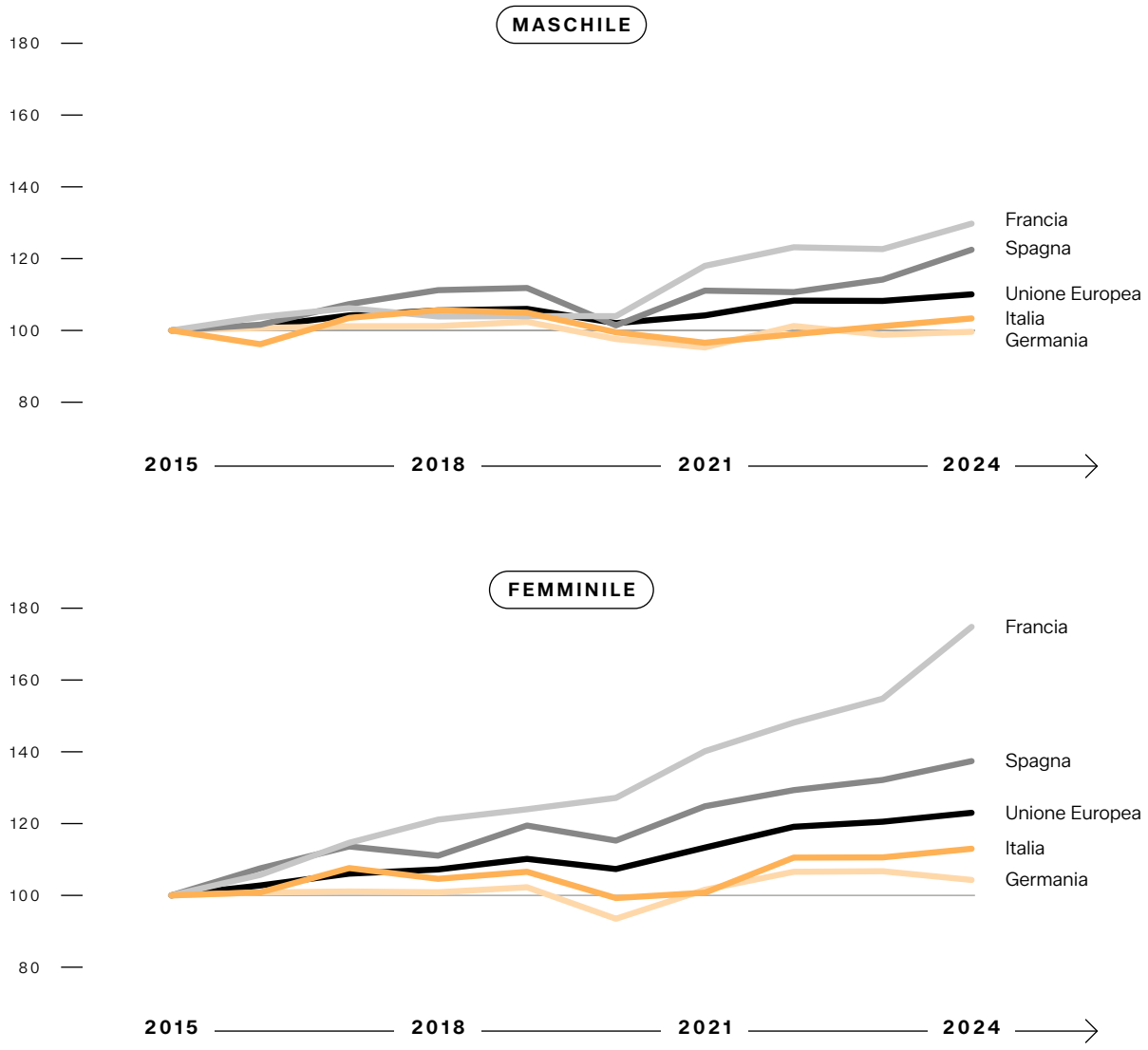
	2019	2024	Variazione %
Unione Europea	3,7%	3,8%	+7,6%
Germania	4,0%	3,9%	-0,5%
Spagna	3,6%	3,7%	+11,9%
Francia	3,5%	4,4%	+32,7%
Italia	**3,6%**	**3,5%**	**-2,7%**

È interessante notare che la quota di **occupazione femminile nella cultura era generalmente maggiore** rispetto a quella registrata dal complesso dell'occupazione, con una media europea del 49,6% e una quota italiana del 45,1%. Se dunque a livello europeo (figura 36 →) il divario di genere nell'occupazione culturale risultava praticamente azzerato (con una crescita sostenuta dell'occupazione femminile registrata in Francia e in Spagna), il divario di genere in Italia era diminuito più lentamente e continuava a persistere, anche se in forme meno intense che in passato, e in particolare nel settore si registrava ancora un ritardo nell'accesso alle posizioni dirigenziali da parte delle donne.

FIGURA 36

Occupazione culturale maschile e femminile in Europa

2015-2024 (numeri indice, 2015 = base 100) - Fonte: elaborazione su dati Eurostat

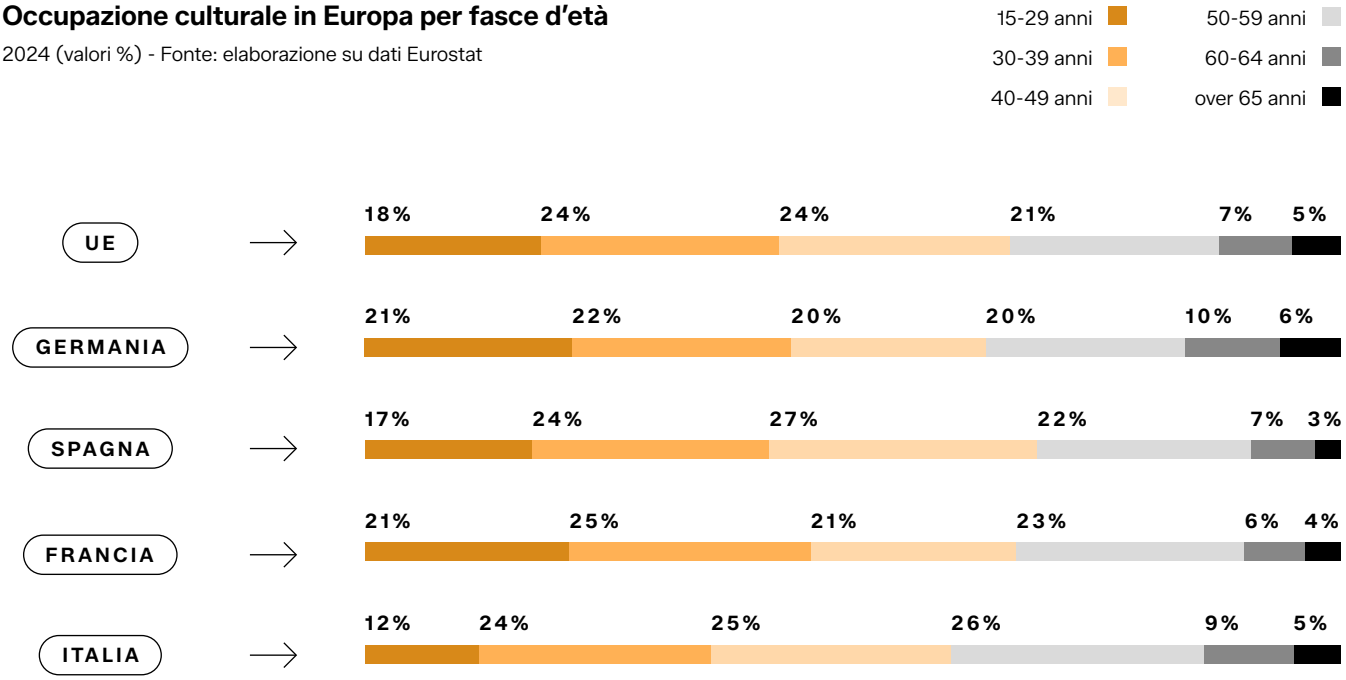


È sul fronte dell'**occupazione per fasce d'età** (figura 37 →) che la divergenza tra Italia e resto d'Europa risultava essere ancora più marcata. Mediamente la quota di occupati giovani (15-29 anni) sul totale dell'occupazione culturale in Europa era del 18%, con punte del 21% in Germania e Francia. Si tratta di percentuali superiori rispetto a quanto registrato dall'occupazione giovanile nel resto dell'economia e, dunque, l'**occupazione culturale in Europa** si caratterizzava per essere **particolarmente giovane**. L'Italia in questo caso si trovava all'ultimo posto tra i Paesi membri dell'Unione Europea, con una quota di occupazione 15-29 anni solo dell'11,7% e una quota di lavoratori over 50 vicina al 40%.

FIGURA 37

Occupazione culturale in Europa per fasce d'età

2024 (valori %) - Fonte: elaborazione su dati Eurostat



Anche dal punto di vista dei **titoli di studio** degli occupati nella cultura, il nostro Paese emergeva negativamente. I bassi livelli di istruzione che caratterizzavano tutto il mercato del lavoro italiano si ritrovavano anche nell'occupazione culturale: **solo il 51,7% degli occupati nella cultura** era in possesso di un **titolo di studio terziario**, ultima posizione tra i Paesi membri, a fronte di una media europea del 62,4%, e ben lontani da paesi come Lussemburgo (84,2%), Spagna, Cipro, Belgio, Lituania e Irlanda (tutti superiori al 70%).

Il mercato del lavoro culturale italiano si caratterizzava inoltre per **alcune specificità** rispetto agli altri Paesi europei (tabella 9 →). Innanzitutto, se la quota di lavoratori autonomi nella cultura era generalmente maggiore rispetto al resto del mercato del lavoro, questa quota in Italia era considerevolmente maggiore rispetto alla media europea (rispettivamente il 47,1% e il 31,7%) e degli altri principali paesi come Francia, Germania e Spagna. In Italia, quindi, nel mercato del lavoro culturale prevalevano i lavoratori autonomi e risultavano particolarmente diffusi precarietà, intermittenza e lavoro povero.

A fronte di questo, però, la quota di occupati culturali in Italia con impiego full-time risultava essere leggermente maggiore rispetto alla media europea – in ogni caso meno di quanto registrato dall'occupazione nel suo complesso – mentre per la stabilità lavorativa e la multi occupazione non si registravano grandi differenze tra i principali Paesi europei in ambito culturale, anche se tutti gli indicatori segnalavano una maggiore fragilità dell'occupazione culturale rispetto all'occupazione generale, sia in termini di debolezza contrattuale che di intermittenza.

Infine, l'occupazione culturale non si distribuiva in maniera omogenea su tutto il territorio nazionale, ma si concentrava nelle regioni del Centro-nord, con un peso percentuale medio del 3,5% in Lombardia, Emilia Romagna, Toscana e Lazio, e un peso percentuale medio inferiore al 3% in tutte le regioni del Mezzogiorno[20].

TABELLA 9

Caratteristiche dell'occupazione culturale in Europa

2024 (valori %) - Fonte: Eurostat

		Self-employed	*Full-time*	*One job only*	*Permanent job*
Unione Europea	Occupazione generale	13,6%	81,2%	96,0%	87,1%
	Occupazione culturale	31,7%	75,5%	92,9%	81,9%
Germania	Occupazione generale	7,9%	69,1%	95,3%	88,6%
	Occupazione culturale	26,6%	64,3%	93,5%	83,7%
Spagna	Occupazione generale	14,5%	86,4%	97,3%	84,1%
	Occupazione culturale	31,6%	83,0%	93,7%	80,1%
Francia	Occupazione generale	13,0%	82,4%	95,5%	84,6%
	Occupazione culturale	30,9%	75,7%	91,2%	71,2%
Italia	**Occupazione generale**	**20,2%**	**82,9%**	**99,1%**	**85,3%**
	Occupazione culturale	**47,1%**	**80,4%**	**97,6%**	**83,0%**

7.3 LA DOMANDA DI LAVORO DELLE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE ITALIANE

Secondo l'ultima indagine effettuata da Unioncamere il comparto culturale e creativo italiano era costituito nel 2024 da **oltre 62mila imprese** con dipendenti e da uno stock occupazionale di **oltre 726mila dipendenti**, suddivisi tra:

- industrie culturali,
- industrie creative,
- imprese del patrimonio storico-artistico,
- *performing arts*[21].

20. Cfr. Boschetto B., Marzilli E., *L'occupazione culturale: dal confronto con l'Europa alla dimensione italiana*, in 22° Rapporto Annuale Federculture, Gangemi, Roma, 2026.
21. Unioncamere, *Imprese e professioni culturali e creative. I fabbisogni professionali e formativi delle imprese culturali e creative. Indagine 2025*. Disponibile su www.excelsior.unioncamere.net →

In questo contesto, le industrie culturali rivestivano un ruolo di primo piano sia in termini di numero di imprese (il 62% del totale) che dal punto di vista occupazionale, seguite dalle industrie creative e a distanza dagli altri settori. Erano però proprio i settori minori del patrimonio storico-artistico e delle performing arts ad aver registrato la maggiore crescita percentuale relativa allo stock occupazionale.

Secondo l'indagine, a fronte di un consolidamento strutturale del settore – evidenziato dall'aumento sia del numero delle imprese che del numero dei dipendenti rispetto all'anno precedente – le dinamiche previsionali sull'occupazione per il 2025 segnalavano una certa difficoltà (-5,3% rispetto all'anno precedente), legata soprattutto alla difficoltà di reperimento delle figure professionali richieste. Si trattava infatti complessivamente del 39,4% delle posizioni in entrata, con punte del 42,9% per quelle relative alle industrie creative. Secondo gli autori si trattava della persistenza di un considerevole *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro nel comparto culturale e creativo.

L'indagine segnalava anche alcune caratteristiche relative alle **previsioni occupazionali per il 2025**:

si sarebbe trattato per il

- 33,1% di giovani under 30
- 32,2% di lavoratori laureati
- 35,4% di personale con esperienza pregressa nel settore

TABELLA 10

Caratteristiche delle ICC

2024-2025 (valori assoluti in migliaia, valori %) - Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025

	Caratteristiche ICC 2024			Previsioni 2025
	Imprese con dipendenti	Stock dipendenti	Entrate programmate	Difficoltà di reperimento
Industrie culturali	38.560	502.960	166.770	41,5%
Industrie creative	15.920	131.510	47.790	42,9%
Patrimonio storico-artistico	790	13.140	5.780	27,3%
Performing arts e intrattenimento	6.750	78.580	51.680	30,7%
Totale ICC	**62.010**	**726.190**	**272.010**	**39,4%**

Dal punto di vista delle entrate programmate, per le imprese culturali e creative alcune categorie professionali risultavano particolarmente difficili da reperire sul mercato del lavoro (tabella 11 →). Se il gruppo professionale di più difficile reperimento – quello dei *dirigenti* (con 55,2% del totale delle entrate previste) – era numericamente ridotto, era invece il gruppo professionale delle *professioni intellettuali e scientifiche* a risultare particolarmente difficile da reperire (50,1%). Tra questi professionisti si segnalavano, tra gli altri, i *progettisti e amministratori di sistemi*; gli *analisti e progettisti di software*; gli *ingegneri industriali e gestionali*; *gli specialisti nei rapporti con il mercato*; gli ingegneri energetici e meccanici; i *matematici*, *statistici*, *analisti di dati*. Di difficile reperimento anche molte professioni tecniche (47,5%) – in particolare i *tecnici programmatori*; i *tecnici esperti in applicazioni*; i *tecnici del marketing* e i *contabili* – e gli *operai specializzati* (44,7%). La ragione alla base della difficoltà di reperimento era principalmente la *mancanza di candidati* (23,5%), ma in alcuni casi concorreva anche una *preparazione inadeguata* (13,3%).

Nel complesso le difficoltà di reperimento, comunque esistenti per quasi tutti i profili professionali, riguardavano con maggiore forza le professioni gestionali, tecniche e specialistiche e in misura minore le professioni prettamente artistiche. Il quadro che emerge era dunque quello di un comparto culturale e creativo che stava attraversando un periodo di consolidamento senza che a questo corrispondesse però pienamente un rafforzamento del mercato del lavoro culturale, caratterizzato ancora da debolezze e distorsioni.

TABELLA 11

Categorie professionali di reclutamento delle ICC e difficoltà di reperimento

2025 (valori assoluti in migliaia, valori %) - Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025

Categorie professionali	Entrate di difficile reperimento		Motivi della difficoltà di reperimento		
	Valore assoluto	% su totale	Mancanza di candidati	Preparazione inadeguata	Altri motivi
Dirigenti	470	55,2%	23,5%	13,3%	2,6%
Professioni intellettuali, scientifiche e con elevata specializzazione	30.380	50,1%	31,1%	15,4%	3,6%
Professioni tecniche	38.150	47,5%	29,5%	15,2%	2,8%
Impiegati	14.860	28,5%	13,7%	13,3%	1,4%
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	5.810	33,1%	21,5%	9,8%	1,8%
Operai specializzati	7.920	44,7%	25,7%	15,0%	3,9%
Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili	2.350	30,0%	16,9%	11,6%	1,4%
Professioni non qualificate	7.270	20,8%	12,1%	6,6%	2,0%
Totale	**107.210**	**39,4%**	**23,5%**	**13,3%**	**2,6%**

7.4 L'IMPRESA E IL MERCATO DEL LAVORO CULTURALE E CREATIVO: ASPETTATIVE, FABBISOGNI, CRITICITÀ, SOLUZIONI

I dati sopra presentati ci restituiscono una fotografia della situazione del mondo delle imprese e del lavoro culturale e creativo nel suo complesso. I dati non consentono però di esplorare le reali dinamiche che caratterizzano:

- le aspettative dei lavoratori
- l'evoluzione dei fabbisogni delle imprese
- le criticità che devono affrontare imprese
- lavoratori e le soluzioni da ambedue immaginate o proposte.

A tal proposito, l'indagine condotta da CLES (Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro, dell'economia e dello sviluppo) per conto della Fondazione Compagnia di San Paolo può aiutare ad approfondire quelle che sono le attuali condizioni del mercato culturale in alcune regioni target[22].

22. CLES - Fondazione Compagnia San Paolo (2026), *Condizioni abilitanti per le carriere culturali. Evidenze e piste di lavoro per la programmazione 2026-2028 della Fondazione Compagnia di San Paolo*, Learning LAB 03 →, marzo 2026.

L'indagine – che aveva come obiettivo il **supporto strategico alla pianificazione delle attività formative della Fondazione** – ha coinvolto direttamente i partecipanti a queste attività (studenti e lavoratori) nonché gli enti (profit e non profit) che li avevano ospitati per attività quali project work, stage, tirocini, incontri, orientamento al lavoro e altro, tramite la somministrazione di questionari e interviste[23].

Dall'indagine sono emerse (e confermate) alcune criticità strutturali del lavoro culturale che contribuiscono ad interpretare quanto segnalato dai dati di Eurostat ed Excelsior. I lavoratori della cultura sono caratterizzati tendenzialmente da un **alto interesse per la propria attività lavorativa**, sono fortemente motivati e considerano il loro lavoro come una parte importante della loro vita.

> A questa generale considerazione positiva delle professioni culturali non si associa però una diffusa soddisfazione per le condizioni lavorative in cui si opera.

Una quota rilevante dei lavoratori è insoddisfatta per la retribuzione percepita, per le caratteristiche contrattuali che favoriscono l'instabilità lavorativa (lavoro atipico, autonomo, ecc.) e quindi per la mancanza di tutte quelle tutele tipicamente associabili al lavoro dipendente. Questa dissociazione si esprime per molti lavoratori in una tensione costante tra le aspettative e le reali condizioni del mercato del lavoro culturale, che può sfociare nell'abbandono definitivo del settore alla ricerca di migliori condizioni lavorative verso settori non culturali.

La ricerca CLES conferma l'esistenza di un *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro culturale, come del resto è attestato anche dai dati Unioncamere, sul quale è difficile operare. Un mezzo che si è rivelato utile è la formazione e l'analisi incrociata delle condizioni occupazionali prima e dopo la partecipazione ai percorsi formativi finanziati dalla Fondazione messi a punto a questo scopo ha confermato che è possibile contrastare il *mismatch* in modo efficace. Al termine delle attività di formazione promosse dalla Fondazione si registra un aumento considerevole della quota di occupati in un settore culturale e/o creativo, mentre diminuisce la quota di occupati in settori non culturali e la quota di disoccupati.

23. La ricerca è stata condotta attraverso diversi strumenti di rilevazione e di analisi, grazie all'articolazione in:
- focus group con gli enti responsabili degli interventi formativi erogati nel triennio 2022-2024;
- indagine CAWI indirizzata ai professionisti formati con le Linee Guida Formazione della Fondazione;
- indagine CAWI indirizzata alle imprese e alle organizzazioni del settore culturale-creativo o di settori ad esso strettamente correlati;
- interviste in profondità ai rappresentanti delle imprese e delle organizzazioni del settore culturale-creativo o di settori ad esso strettamente correlati;
- interviste qualitative a stakeholder ed esperti, con particolare attenzione alle rappresentanze di settore;
- una raccolta e analisi di casi di studio in Italia e all'estero.

La formazione, se costruita sulla base di una puntuale analisi dei fabbisogni[24], è confermata dunque come un utile strumento per superare il *mismatch* e, d'altronde, proprio la formazione continua è una delle caratteristiche più diffuse e più ricercate dai professionisti della cultura, che vi vedono sia uno stimolo alla crescita personale che uno sviluppo delle competenze professionali in vista di un miglioramento delle proprie condizioni lavorative.

Grazie all'indagine sono inoltre emerse nuove istanze provenienti dal mondo del lavoro culturale, che si accompagnano ai processi di trasformazione sociali ed economici del Paese.

Da una parte, un **profondo cambiamento nelle aspettative lavorative dei giovani professionisti**, alla ricerca di un maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata, più aperti alla mobilità in Italia e all'estero – frutto anche di una maggiore mobilità sperimentata negli anni di formazione – e maggiormente attenti alle ricadute del proprio lavoro (sociali, ambientali, ecc.).

↑

↓

Dall'altra, un **mercato del lavoro in cui i fabbisogni professionali sono attraversati da un profondo processo di trasformazione**, in cui si rafforzano competenze quali l'interdisciplinarietà e le soft skill, e in cui riveste un ruolo di primo piano l'innovazione tecnologica e la ricerca di interventi in materia di sostenibilità ambientale.

In questo contesto, l'indagine ha voluto confrontare aspettative e problematiche espresse dal mondo dei lavoratori con quanto invece segnalato dal mondo delle imprese e delle organizzazioni che operano nei settori culturali e creativi nelle medesime regioni target. Il risultato è stato l'emergere di una divisione tra coloro che ritengono adeguata o buona la disponibilità sul mercato del lavoro di professionisti qualificati e coloro che invece la ritengono scarsa o molto scarsa. La grande maggioranza è però concorde nel ritenere l'offerta di lavoro culturale stabile o in crescita, non esprimendo particolari preoccupazioni al riguardo per il futuro a breve termine.

Nonostante questo, le imprese che hanno partecipato all'indagine hanno manifestato preoccupazione per la presenza di alcune criticità che minerebbero l'offerta di lavoro culturale nel nostro Paese. Tra queste, è interessante segnalare la carenza di competenze gestionali e manageriali, la carenza di profili multidisciplinari, la scarsa connessione tra formazione e mondo del lavoro, che si esprime anche nell'assenza di esperienza pratica dei candidati, l'assenza o la debolezza di reti e di network professionali, e la fuga dei professionisti sia all'estero che verso settori non culturali ritenuti più attrattivi. Anche i sistemi di ricerca e di selezione del lavoratore sono arretrati e basati più sul passaparola che su strumenti innovativi in grado di garantire un processo di scelta più efficace.

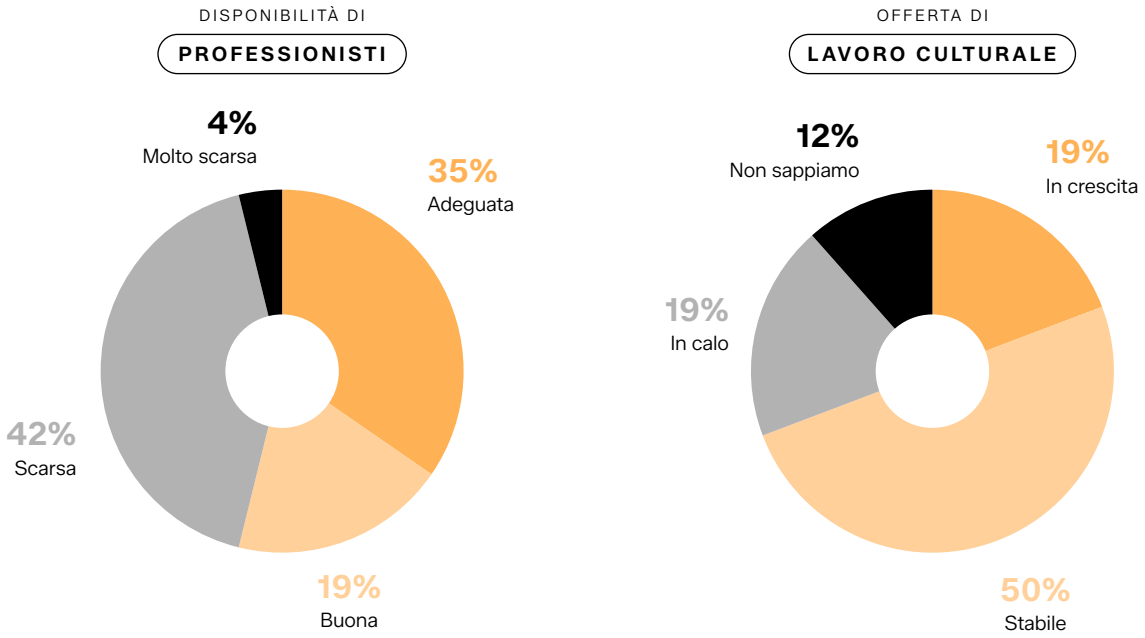
24. CLES - Fondazione Compagnia di San Paolo (2021), *Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi*, Torino, 2021, disponibile su www.compagniadisanpaolo.it →

Il mondo della cultura in Italia sta dunque attraversando un processo di rapida trasformazione che costringe alla revisione delle aspettative dei lavoratori e dei fabbisogni delle imprese, processo che sta mettendo in discussione prassi e rapporti di produzione culturale consolidati.

FIGURA 38

Percezione sulla situazione del mercato del lavoro culturale da parte delle imprese

(valori %) - Fonte: *Condizioni abilitanti per le carriere culturali*, Learning LAB 03, Fondazione Compagnia di San Paolo, 2026 (indagine CAWI)



Le imprese e le organizzazioni culturali, dal canto loro, hanno dichiarato di aver messo in campo tutta una serie di misure che, seppur parziali e frammentate, rappresentano il tentativo di rispondere ai cambiamenti e alle fragilità segnalate.

Si tratta di misure e azioni che in primo luogo sono orientate alla compensazione, alla gratificazione e al miglioramento generale delle condizioni di lavoro dei loro collaboratori. Tutto questo nonostante l'opinione diffusa tra gli operatori che la disponibilità limitata e la discontinuità dei canali di finanziamento rappresentino un ostacolo molto forte al consolidamento sia delle stesse organizzazioni che del lavoro culturale.

Ecco allora che gli interventi messi in campo dalle imprese e dalle organizzazioni culturali si sono indirizzati alla **valorizzazione delle risorse umane** attraverso sostegni quali:

- la **formazione** aziendale,
- forme di **flessibilità lavorativa** e di lavoro agile,
- il **welfare aziendale** – con strumenti tipici e non tipici del mercato del lavoro nel suo complesso, quali i buoni pasto, le assicurazioni sanitarie integrative o dei forfait aziendali di proposte culturali,
- uno sforzo alla **stabilizzazione dei rapporti di lavoro**, sia nel caso del lavoro dipendente che nel caso di rapporti di lavoro autonomo.

Nel complesso, le imprese hanno avuto difficoltà a reperire sul mercato tutta una serie di competenze ormai necessarie al funzionamento delle organizzazioni culturali quali: il fundraising, la progettazione e il project management, il monitoraggio e la valutazione, così come le sempre ricercate competenze tecniche, sia quelle relative ai settori tradizionali (ad esempio, per lo spettacolo dal vivo) che quelle relative ai settori nuovi e/o in mutamento (ad esempio, nelle nuove tecnologie e nel digitale). Inoltre, tra le figure professionali per cui le aziende lamentano la mancanza vi sono delle figure di tipo ibrido, che abbiano conoscenze e competenze di tipo economico, gestionale e amministrativo, ma specificatamente dedicate al settore culturale.

7.5 QUALE FUTURO PER IL MERCATO DEL LAVORO DEL SETTORE CULTURALE E CREATIVO

I segnali che a livello macroeconomico sopraggiungono alle imprese e ai lavoratori di ambito culturale e creativo non creano in loro grandi aspettative per il futuro. Incertezza e prudenza non possono che stimolare flessibilità e adattabilità alle condizioni di mercato nazionale e internazionale con il risultato che nel complesso il mercato del lavoro culturale, pur caratterizzato da una certa resilienza, lascia aperte tutte le problematiche che le imprese e i lavoratori hanno storicamente paventato. Il mercato del lavoro culturale italiano si trova ad operare nelle stesse condizioni di sempre, e non si intravedono ragioni perché nel prossimo futuro vi possano essere cambiamenti sia tra quelli di mercato e non di mercato, sia tra quelli più dinamici e quelli declinanti. Se, da un lato, alcuni ambiti sembrano avere beneficiato dal superamento della pandemia da COVID-19 con un ribaltato favore da parte del pubblico, altri ambiti invece hanno subito perdite che non sono state colmate o che sono molto lente nel tornare ai livelli del passato. A fronte di una domanda debolmente crescente nel corso del tempo, si assiste al procedere della rivoluzione digitale che, trasversalmente, impatta su tutte le imprese e sui lavoratori. L'analisi fino a qui condotta ci restituisce l'immagine di un settore culturale che rimane dunque in chiaro-scuro.

Tuttavia, la situazione del mercato del lavoro nel settore culturale, da sempre caratterizzato dalle difficoltà sopra ricordate, è oggi molto più simile a quella segnata da tutti gli altri settori economici, quelli dinamici e quelli meno dinamici, tanto che è difficile distinguere la cultura dal resto del mondo. Il resto dell'economia, appunto, ormai assomiglia sempre più alla cultura e verrebbe da dire che se le difficoltà sono simili viene meno la specificità culturale e la strategia e le azioni di contrasto non sarebbero diverse da quelle che riguardano

tutta l'economia, quella dell'industria e dei servizi. Anzi, il settore culturale avrebbe almeno il vantaggio di essere assai più avvezzo alle difficoltà. L'analisi dei dati ci dice che le imprese si dedicano ad azioni difensive, operano verso una salvaguardia della forza lavoro più competente e indispensabile, ma non sino al punto di ridurre la flessibilità e la sostenibilità economica. La stabilità lavorativa, quella vera, non è nel loro interesse.

Ma è invece pensabile che la **trasformazione digitale** e, più in generale, tecnologica possa apportare dei **cambiamenti più positivi**? Il digitale culturale, si dice, apre le porte alla differenziazione del prodotto e alla multifunzionalità. Ma perché ciò possa succedere, lato impresa, serve soddisfare alcune condizioni:

→ **Avere visibilità**
In campo digitale – e quello culturale è lo stesso – le imprese sono favorite se sono già note e visibili mentre chi comincia da zero fatica enormemente a "rompere" nei mercati diversi.

→ **Possedere gli investimenti necessari**
L'investimento in tempo lavoro e risorse finanziarie sono accessibili solo in quantità limitate o insufficienti.

→ **Costruire fiducia**
Il capitale sociale nel settore culturale (chi ti raccomanda, chi ti apre una porta) resta in larga parte personale e legato a città, scuole, lavoro, ambienti.
Il digitale amplia la portata ma non sostituisce la fiducia costruita di persona.

Queste problematiche è difficile risolverle se lasciate al singolo imprenditore e per questo motivo esistono politiche ed azioni che possono abbassare la soglia di ingresso:

— incubatori d'impresa,
— piattaforme cooperative degli artisti,
— formazione mirata,
— sostegni temporanei nei periodi di difficoltà.

Gli strumenti di intervento si richiamano a politiche industriali, molte delle quali finanziati dai fondi FESR e FSE, e sono incentrati sull'impresa e sull'imprenditore. Quest'ultimo se ha capacità di gestione, di business plan, di rapporto con il credito – spesso per background familiare o formazione – può intercettare i fondi. Chi possiede invece solo competenze artistiche o culturali, difficile che possa farlo. Ma queste politiche non sono messe a sistema, non vi è una strategia coerente, ci si limita a mettere a disposizione risorse e lasciare all'imprenditore la scelta di investimento. Questa via appare debole e poco credibile. L'intervento pubblico deve essere più forte e più discrezionale.

Vi sono poi ulteriori sviluppi che il settore culturale può cogliere grazie alle trasformazioni tecnologiche?
Si, ma sono anch'esse meno ovvie e visibili perché si fondano sull'assunto che le imprese digitali e le imprese industriali e dei servizi rimaste competitive siano capaci di assorbire e di gestire la creatività culturale e artistica in forma tale da modificare permanentemente la filiera produttiva, stimolando la produttività del lavoro, il tallone d'Achille dell'industria culturale di mercato e non. Il tema politico perciò è quello di inquadrare quali siano gli ambiti in cui l'**aumento della produttività** è possibile, che questa in alcuni casi dipende dall'innesto di capacità professioni e lavoratori culturali in ambiti che tradizionalmente non lo sono. Ciò è avvenuto:

in positivo per le biglietterie elettroniche nel campo della musica pop e in parte anche nei musei ← →

in negativo, per il settore dell'informazione per quanto riguarda i giornali cartacei.

Ad oggi, non sembrano esistere politiche di sviluppo che abbiano tali intenti.

In assenza di tutto questo, per i lavoratori i temi di maggior rilievo risultano essere: la **retribuzione** – non adeguata al costo della vita e non proporzionale alla formazione acquisita – e la **stabilità lavorativa**.

> Per le imprese culturali resilienti (e solo per quelle) salari inadeguati e instabilità concorrono all'abbandono dei lavoratori o al loro trasferimento all'estero,
> dove maggiori sono le retribuzioni e le possibilità di stabilizzazione e carriera.

Un danno sia per le imprese culturali e creative in termini di competenze e professionalità che per il Paese nel suo complesso, che si ritrova a perdere lavoratori per la cui formazione aveva investito. I segnali che provengono dal mondo delle imprese e delle organizzazioni ci indicano il tentativo di trovare risposte ma le azioni messe in campo non sembrano poter dare veramente una svolta al settore.

Il dibattito in Parlamento sul **Codice Unico dello Spettacolo** offre qualche elemento di novità[25]. Nonostante il fatto che la discussione prosegua da anni, e anche se il disegno di decreto del governo del 2025 non ha trovato ancora esito, alcune risposte sono ivi presenti:

- il reddito di intermittenza, sebbene nelle modalità limitate con cui è regolato,
- l'inclusione del riconoscimento di attività di produzione artistica nel passato mai tenute di conto (le tempistiche, la durata contrattuale, le prove, l'indicazione precisa dei contratti nazionali di lavoro e di quelli aziendali, e così via).

Non è una risposta sufficientemente sistemica, ma almeno va nella direzione giusta. La vera domanda da porsi e se questo disegno sarà effettivamente approvato entro dicembre 2027, come previsto, e che non faccia la fine fallace delle due deleghe precedenti.

Queste riflessioni vanno però inserite in un contesto più ampio, che vede il mondo della cultura posizionarsi in un sistema produttivo che non sembra procedere in direzione contraria e favorevole. All'**aumento generale dell'occupazione non corrisponde infatti un miglioramento complessivo delle condizioni di lavoro degli occupati**. La crescita percentuale dell'occupazione, sia maschile che femminile, sembra infatti essere legata in gran parte alla diminuzione degli inattivi e soprattutto alla contrazione strutturale della popolazione in età lavorativa, in una condizione in cui la crescita economica registrata negli ultimi anni è stata molto modesta se non assente[26].

La debolezza del mercato del lavoro è certificata dal crollo sia dall'Istat – che ha registrato un -3,5% delle retribuzioni lorde per dipendente in Italia tra 2019 e 2025, con cambiamenti nella struttura occupazionale a favore di contratti a tempo parziale e verso settori con retribuzioni inferiori alla media, come i servizi di alloggio, ristorazione e costruzioni – che dall'Ufficio parlamentare di bilancio:

> *"Secondo i dati dell'OCSE, tra il 1990 e il 2024 le retribuzioni lorde reali per dipendente a tempo pieno equivalente sono diminuite dell'1,6%, mentre negli altri principali paesi avanzati sono cresciute significativamente. Alla modesta dinamica salariale si è affiancata la crescita del lavoro a tempo parziale che ha contribuito alla riduzione delle retribuzioni annuali e all'aumento della loro dispersione.* [...] *I dati LOSal* [Longitudinal Sample Inps, N.d.A.] *confermano il declino delle retribuzioni lorde reali nel settore privato: tra il 1990 e il 2026 la retribuzione media si riduce del 6,6%."* [27]

25. Si veda il testo presentato dal Sottosegretario di Stato Gianmarco Mazzi a giugno 2025, disponibile su www.italshow.it →
26. Istat, *Rapporto annuale 2026. La situazione del Paese*, 21 maggio 2026.
27. Ufficio parlamentare di bilancio, Nota di lavoro n. 1/2026, *La dinamica retributiva e il ruolo dell'imposta sul reddito delle persone fisiche*, 21 luglio 2026.

In questo senso, paradossalmente, le profonde e ormai strutturali fragilità del mercato del lavoro del Paese, aggravate da un quadro macroeconomico internazionale sempre più preoccupante ma favorite da tutta una serie di scelte politiche in materia di legislazione giuslavoristica, fiscale e previdenziale, sembrano poter avere un impatto maggiormente destabilizzante sui settori non culturali rispetto ai settori culturali, già tradizionalmente caratterizzati da bassi salari, precarietà dei contratti e minori tutele. Un paradosso, appunto, che però permette di collocare il mercato del lavoro culturale nel contesto di una più generale difficoltà da parte del mondo del lavoro, e dell'economia reale, in questo primo quarto di secolo.

Una riflessione dedicata merita invece il tema dell'**impatto sul mercato del lavoro** delle nuove tecnologie digitali e in particolare **dell'intelligenza artificiale**. Si tratta di un tema complesso e sono solo in parte prevedibili le conseguenze della diffusione di queste tecnologie nelle nostre società avanzate. Nondimeno, accanto a **criticità** di carattere generale come:

- la difesa dell'occupazione,
- la difesa dell'ambiente,
- il rischio di disuguaglianze nell'accesso e nell'utilizzo delle tecnologie,
- la questione della proprietà e dell'utilizzo dei dati

e di carattere specifico come:

- il diritto d'autore,
- la questione dell'autorialità,

il digitale e l'intelligenza artificiale potrebbero anche rappresentare uno stimolo per il mercato del lavoro non culturale – o almeno per una parte di questo – a riconfigurarsi verso una maggiore connessione con il mondo della cultura e quindi ad aprire a maggiori relazioni tra economia culturale ed economia non culturale.

In un contesto dove tutta una serie di compiti, mansioni e ruoli di base fino ad oggi tipici dei servizi e del lavoro intellettuale subiranno la competizione se non la sostituzione dell'automazione, le professioni basate su pensiero critico e creativo, autenticità e impatto sociale potranno assumere maggiore rilievo economico e sociale nel Paese?

Bibliografia

CAPITOLO 7

ESSnet-CULTURE Final Report (2012)
European Statistical System Network on Culture Final Report
Luxembourg
Vai alla pubblicazione →

Bodo C., Cabasino E., Pintaldi F., Spada C. (2009)
L'occupazione culturale in Italia
Franco Angeli, Milano

Boschetto B., Marzilli E. (2026)
L'occupazione culturale: dal confronto con l'Europa alla dimensione italiana, in 22° Rapporto Annuale
Federculture, Gangemi, Roma

CLES - Fondazione Compagnia di San Paolo (2026)
Condizioni abilitanti per le carriere culturali. Evidenze e piste di lavoro per la programmazione 2026-2028 della Fondazione Compagnia di San Paolo, Learning LAB 03
Fondazione Compagnia di San Paolo, Torino
Vai alla pubblicazione →

CLES - Fondazione Compagnia di San Paolo (2021)
Mappatura delle professioni culturali emergenti e loro percorsi formativi
Fondazione Compagnia di San Paolo, Torino
Vai alla pubblicazione →

Fondazione Symbola (2026)
Io sono Cultura 2026
Roma
Vai alla pubblicazione →

Istat (2026)
Rapporto annuale 2026. La situazione del Paese
Roma

Istat (2025)
Rapporto Bes 2024: il benessere equo e sostenibile in Italia
Roma

Taormina A. (2021)
Lavoro culturale e occupazione
Franco Angeli, Milano

Unioncamere (Indagine 2025)
Imprese e professioni culturali e creative. I fabbisogni professionali e formativi delle imprese culturali e creative
Vai alla pubblicazione →

CAPITOLO 8

Il *mismatch* delle competenze nelle imprese: domanda di lavoro, capacità organizzativa e formazione

Evidenze da un'indagine sulle imprese della Città metropolitana di Torino

A cura di[28]
Noto Sondaggi

28. Articolo elaborato sui risultati dell'*Indagine sui fabbisogni professionali e di competenze delle aziende della Città metropolitana di Torino* condotta da Noto Sondaggi per la Fondazione Compagnia di San Paolo e Torino Social Impact (interviste: novembre-dicembre 2023 / rapporto: gennaio 2024). I dati commentati sono quelli ponderati, salvo diversa indicazione. Questionario di rilevazione CATI, novembre-dicembre 2023. Campione: 808 imprese; universo di riferimento: circa 4.000 imprese nei sei macrosettori indicati.

8.1 INTRODUZIONE - IL PROBLEMA DEL *MISMATCH* OLTRE LA CARENZA DI LAVORATORI

La domanda di lavoro delle imprese non si esaurisce nel numero di posizioni da coprire. Accanto alla quantità di lavoratori cercati opera una domanda qualitativa, fatta di profili professionali, titoli di studio, competenze di mansione e capacità di apprendimento, che definisce chi può essere effettivamente inserito in organico. Quando queste due dimensioni non coincidono si genera un *mismatch*: le imprese dichiarano di cercare personale e, al tempo stesso, di non trovare candidati in grado di svolgere le attività richieste. Distinguere la carenza quantitativa di lavoratori dalla distanza qualitativa tra competenze disponibili e competenze richieste è indispensabile, perché le due letture conducono a diagnosi e a interventi diversi.

Nel dibattito pubblico il problema è spesso ridotto a un saldo: quante assunzioni, quanti disoccupati, quanti giovani in uscita dai percorsi formativi. Quella cifra, da sola, non dice se:

- le imprese stiano cercando **operai specializzati** o **profili esecutivi**,
- il vincolo sia il **titolo di studio** o **la capacità di eseguire una mansione**,
- la difficoltà riguardi **tutti i settori** o **solo alcuni**,
- dipenda soltanto dall'**offerta esterna** o anche dal modo in cui le imprese riconoscono, sviluppano e trattengono il **capitale umano interno**.

Senza queste informazioni il *mismatch* resta un contenitore vago, utile per segnalare una tensione del mercato del lavoro ma insufficiente per orientare la formazione e le politiche attive.

Questo articolo si basa su un'indagine campionaria condotta nel 2023 sulle imprese della Città metropolitana di Torino attive in sei macrosettori. L'obiettivo non è stimare il fabbisogno occupazionale dell'intero territorio, bensì descrivere come si configura la domanda di lavoro all'interno di un insieme di comparti ritenuti rilevanti per le politiche formative e, soprattutto, quali fattori organizzativi e formativi risultano associati alla capacità delle imprese di affrontare le difficoltà di reperimento. La **domanda di ricerca** può essere così formulata:

> quali caratteristiche assume il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro nelle imprese torinesi oggetto di rilevazione
>
> e quali fattori organizzativi e formativi risultano associati alla capacità delle imprese di affrontarlo?

La tesi che si intende sostenere è duplice.

- Da un lato, la domanda osservata **non è una domanda generica di lavoro**: è una domanda concentrata su profili tecnici e operaio-artigianali, sulle funzioni di produzione ed erogazione di servizi e su competenze specifiche di mansione.

- Dall'altro, le difficoltà di *matching* **non** coincidono con **un semplice *educational mismatch***. Il titolo di studio pesa poco tra le ragioni dichiarate dalle imprese; pesano invece le competenze tecniche, il numero contenuto di candidature e l'esperienza.

Accanto a questi elementi di mercato opera una dimensione interna: la presenza di strutture dedicate alle risorse umane, il grado di formalizzazione della mappatura delle competenze, l'investimento in formazione e la capacità di trattenere le figure qualificate. Il *mismatch*, in questa lettura, è insieme un problema di offerta esterna e un problema di capacità organizzativa delle imprese.

8.2 DISEGNO DELLA RICERCA E METODOLOGIA

L'indagine è stata realizzata da Noto Sondaggi per conto della Fondazione Compagnia di San Paolo e di Torino Social Impact. Le interviste sono state condotte nei mesi di novembre e dicembre 2023 dal call center proprietario dell'istituto, con tecnica CATI. Il disegno risponde a un'esigenza conoscitiva precisa: **comprendere l'approccio delle imprese della Città metropolitana di Torino alla selezione e alla ricerca di personale** e, contestualmente, leggere i fabbisogni professionali e di competenze per allineare i processi formativi pubblici alle esigenze dichiarate dalle imprese.

L'universo di riferimento è costituito da **circa 4.000 imprese**. Il campo di osservazione non copre l'intera economia locale. L'analisi è concentrata su **sei macrosettori**:

1. attività manifatturiere alimentari e delle bevande,
2. attività manifatturiere della metallurgia e della meccanica,
3. costruzioni,
4. servizi alle imprese,
5. attività finanziarie e assicurative,
6. servizi educativi e di cura.

Ciascun aggregato è definito a partire dai codici Ateco a due *digit*. Sono state inoltre escluse, per disegno, le imprese sotto soglia dimensionale: almeno 10 addetti, con l'unica eccezione delle attività finanziarie e assicurative, per le quali, in ragione della struttura dimensionale media del comparto, sono state incluse anche le imprese dagli 8 addetti in su.

Il **campione effettivo** è di **808 imprese**. Il piano di campionamento non è proporzionale rispetto al peso dei settori nell'universo. La scelta è stata adottata per assicurare una base statisticamente più robusta in ciascun macrosettore, con almeno 100 casi per aggregato. In fase di analisi i dati sono stati ponderati per ripristinare le proporzioni dell'universo. Nel campione non ponderato, ad esempio, alimentari e bevande, costruzioni, finanza e servizi educativi pesano ciascuno intorno al 12-13%, mentre metallurgia-meccanica e servizi alle imprese superano il 25%. Dopo la ponderazione la metallurgia e la meccanica salgono al 35% e i servizi alle imprese al 33%, mentre alimentari e bevande scendono al 5% e le attività finanziarie e assicurative al 2%. Tutti i risultati commentati di seguito si riferiscono, salvo diversa indicazione, ai dati ponderati.

Il questionario è articolato in **sette sezioni**:

1 anagrafica,
2 assetto proprietario e management,
3 struttura del personale,
4 fabbisogni professionali e di competenze,
5 reclutamento,
6 formazione,
7 innovazione.

Le professioni ricercate sono state ricondotte alla classificazione CP2021 dell'ISTAT, con integrazione delle denominazioni ICT dove pertinente. Diverse domande ammettono risposte multiple; i filtri di percorso escludono dalle domande di dettaglio le imprese non in ricerca o non in difficoltà. Questa architettura consente di distinguere ciò che riguarda l'insieme del campione da ciò che riguarda soltanto il sottoinsieme delle imprese in recruiting.

Il disegno ha **limiti** che vanno resi espliciti.

— I **risultati non sono generalizzabili** ai settori esclusi, come il commercio o il turismo, né alle microimprese sotto soglia.

— Le **stime** di fabbisogno (circa 7.200 lavoratori e circa 3.100 figure professionali) sono proiezioni **sull'universo definito**, non un censimento delle vacanze.

↓

↓

— Le informazioni su competenze, difficoltà di reperimento e innovazione derivano dalle risposte fornite dalle imprese intervistate e vanno quindi lette come **percezioni e valutazioni** della componente datoriale.

— Le **associazioni** tra presenza di strutture HR, formazione, innovazione e difficoltà di reperimento **non isolano effetti causali**: consentono tuttavia una lettura, perché le difficoltà non si distribuiscono in modo indipendente dalle pratiche con cui le imprese mappano, selezionano, formano e trattengono il personale.

8.3 LA DOMANDA DI LAVORO: CRESCITA, STRUTTURA E PROFILI RICERCATI

8.3.1 LA PLATEA DEGLI OCCUPATI: GENERE, ETÀ, NAZIONALITÀ E TITOLO DI STUDIO

Prima di esaminare chi si cerca è utile descrivere chi è già in azienda. La struttura del personale delle 808 imprese delinea una forza lavoro a predominanza maschile, di età centrale, in larga parte italiana e con un profilo di istruzione polarizzato tra diploma di scuola secondaria superiore e titoli bassi.

Genere

Le **donne** costituiscono mediamente il **35% degli addetti**. La quota varia in modo marcato per settore: raggiunge il 74% nei servizi educativi e di cura, il 57% nelle attività finanziarie e assicurative, si colloca intorno al 42-44% nei servizi alle imprese e nell'alimentare-bevande, scende al 24% nella metallurgia meccanica e al 16% nelle costruzioni. Cresce inoltre con la dimensione: 34% fino a 49 addetti, 39% oltre quella soglia. Il dato aggregato nasconde dunque una segregazione settoriale netta, coerente con la composizione dei mestieri più diffusi in ciascun comparto.
Il **gender gap** diventa **più evidente** quando si passa dagli organici complessivi ai **ruoli direzionali e manageriali**. Solo nel 18% delle imprese la componente femminile in posizione apicale è percepita come prevalente; in un altro 18% è pari a quella maschile; nel 26% è minoritaria; nel 38% è assente. Sommando i due ultimi casi, nel 64% delle imprese le donne sono minoritarie o assenti ai vertici. Il fenomeno è trasversale, con l'unica eccezione dei servizi educativi e di cura, dove nel 63% dei casi la presenza femminile apicale è descritta come prevalente. Nelle costruzioni la somma di minoranza e assenza arriva al 74%; in metallurgia e meccanica al 70%. Nelle imprese oltre 49 addetti l'assenza totale si riduce (24% contro 40% delle più piccole), ma la condizione di minoranza aumenta (43%). Il dato evidenzia un divario che riguarda non soltanto la composizione numerica della forza lavoro, ma anche la presenza femminile nelle posizioni apicali.

↓

↓

Età

La distribuzione per età conferma un organico centrato sulla **fascia 30-59 anni**, che pesa in media il 75% degli addetti. Gli under 30 sono il 18%, gli over 59 il 7%. La presenza giovanile è lievemente superiore alla media nei servizi alle imprese (21%) e nell'alimentare-bevande (20%); è minima nelle attività finanziarie e assicurative (8%), dove gli over 59 (11%) superano gli under 30. Costruzioni e metallurgia-meccanica mostrano quote giovanili contenute (15% e 16%). Il quadro pone un tema di ricambio generazionale: la componente under 30 rimane minoritaria rispetto alla fascia centrale e, in alcuni comparti, la presenza degli over 59 supera quella dei più giovani.

—

Nazionalità

Quanto alla nazionalità, la **quasi totalità degli occupati è italiana** (91%). I lavoratori provenienti da Paesi dell'Unione Europea pesano il 5%, quelli extra UE il 4%. La componente straniera sale sopra la media nelle costruzioni (14% del totale addetti) e nelle imprese con oltre 49 addetti (12%). Non è, nel complesso, una forza lavoro a forte intensità migratoria, salvo nei cantieri e nelle organizzazioni più grandi.

—

Titolo di studio

Il titolo di studio degli occupati è dominato dal **diploma di scuola secondaria superiore** (43%). Seguono la licenza media, elementare o l'assenza di titolo (24%) e la laurea nel suo complesso (23%, di cui 17% magistrale, vecchio ordinamento o titolo post-laurea e 6% triennale o diploma universitario). La qualifica di formazione professionale o il diploma professionale riguardano l'8% degli addetti; i percorsi post diploma IFTS o ITS appena il 2%. Lo stock interno è dunque ancora poco caratterizzato dai canali tecnico-superiori non accademici, un punto che torna utile quando si esamina la domanda di nuove figure.

8.3.2 CHI CERCA PERSONALE, PERCHÉ E PER QUALI FUNZIONI

Poco più della **metà delle imprese** intervistate (54%) è al momento della rilevazione **alla ricerca di personale**. Proiettando il dato sull'universo di riferimento si ottiene una stima di circa 7.200 nuovi lavoratori, distribuiti su circa 3.100 figure professionali. La ricerca è più frequente nelle imprese con oltre 49 addetti (69% contro 50%), nelle costruzioni (59%), nei servizi educativi e di cura e nei servizi alle imprese (58% in entrambi i casi). È più bassa nell'alimentare-bevande (41%) e nella finanza-assicurazioni (43%). Cresce inoltre con il livello di innovazione: dal 41% delle imprese a innovazione assente al 64% di quelle a innovazione alta.

La **motivazione principale** non è il mero rimpiazzo. Tra le imprese in ricerca, il 54% indica la **crescita aziendale** o la **necessità di inserire nuove figure**, il 23% le esigenze di turnover (sostituzioni, pensionamenti) e il 23% entrambe le ragioni in egual misura. Complessivamente, il 77% della domanda è dunque legato, in tutto o in parte, a un fabbisogno di espansione. La spinta espansiva è più marcata nei servizi alle imprese, nelle costruzioni e nell'industria alimentare.

Le **funzioni aziendali** per cui si assume concentrano ulteriormente il quadro. Il 63% delle imprese in ricerca cerca personale per **la produzione di beni o l'erogazione di servizi**. Seguono, a distanza, progettazione, ricerca e sviluppo (17%) e i servizi amministrativi, gestionali e contabili (12%). IT, risorse umane, marketing, logistica e direzione restano sotto il 10%. La domanda di lavoro, in questi settori, è ancora ancorata al core operativo dell'impresa, non a una riorganizzazione trainata dalle funzioni di staff.

8.3.3 QUALI PROFILI E QUALI TITOLI

Classificando le figure ricercate secondo il **primo *digit*** della CP2021, i profili tecnici assorbono il 39% del fabbisogno e gli artigiani, operai specializzati e agricoltori il 24%. I dirigenti e i profili intellettuali, scientifici e di elevata specializzazione pesano il 15%. Gli altri gruppi restano contenuti: operai non specializzati e professioni non qualificate al 7% ciascuno, profili esecutivi d'ufficio al 6%, profili qualificati delle attività commerciali e dei servizi al 3%.

Al **secondo *digit*** il primato va alle professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e della produzione (26% del fabbisogno complessivo), seguite dagli artigiani e operai metalmeccanici specializzati e dagli installatori e manutentori di attrezzature elettriche ed elettroniche (11%) e dalle professioni tecniche nell'organizzazione, amministrazione e nelle attività finanziarie e commerciali (8%).

Al **terzo *digit*** emergono, tra i tecnici, i tecnici informatici, telematici e delle telecomunicazioni e i tecnici in campo ingegneristico (11% ciascuno); tra gli operai specializzati, le figure delle rifiniture edili, i meccanici artigianali e i fonditori, saldatori e montatori di carpenteria metallica.

Il **titolo di studio minimo richiesto**, ricalcolato su base 100 perché le imprese potevano indicare più titoli, è articolato:

- il 20% del fabbisogno è associato a laurea magistrale, vecchio ordinamento o titolo post-laurea;
- il 13% a diploma universitario o laurea triennale;
- il 6% a percorsi IFTS e il 7% a ITS;
- il 26% al diploma di scuola secondaria superiore;
- il 14% a qualifica IeFP o diploma professionale;
- il 12% a licenza media, elementare o nessun titolo.

Complessivamente, circa un terzo della domanda riguarda profili terziari, poco meno di due quinti percorsi secondari o post-secondari non accademici, il resto titoli professionali bassi o assenti. La **domanda di laurea** è

più elevata:		**bassa**
nei servizi educativi e di cura (58%)	← →	nelle costruzioni (12%)
in finanza (48%)		nell'alimentare (17%)
nei servizi alle imprese (47%)		

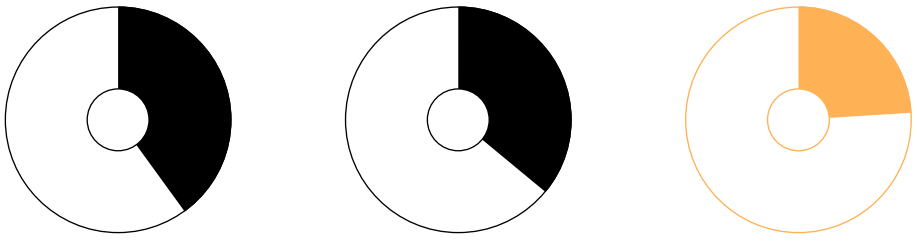
Tra chi cerca laureati, l'ingegneria è indicata dal 59% delle imprese, l'ambito scientifico dal 22%, quello economico-statistico dal 15%. Per gli IFTS prevale l'indirizzo meccanica, impianti e costruzione (57%); per gli ITS meccanica e manifattura, ICT e mobilità sostenibile, aerospazio e meccatronica.

Il messaggio della sezione è univoco.

> La domanda non è genericamente di lavoro: è una domanda fortemente qualificata e specializzata, concentrata sui processi produttivi e su figure tecnico-scientifiche, ingegneristiche e operaio-artigianali.

8.4 IL *MISMATCH*: QUANDO IL PROBLEMA NON È IL TITOLO DI STUDIO MA LA COMPETENZA

Tre imprese in ricerca su quattro dichiarano difficoltà nel **reperire i profili** di cui hanno bisogno:



40%
MOLTA DIFFICOLTÀ

36%
QUALCHE DIFFICOLTÀ

24%
NESSUNA DIFFICOLTÀ

Il dato è alto in tutti i macrosettori, ma non è uniforme. Raggiunge l'88% nelle costruzioni, l'81% nei servizi educativi e di cura, il 77% nella metallurgia e meccanica. Si colloca al 71% in finanza e assicurazioni, al 69% nei servizi alle imprese e al 66% nell'alimentare-bevande. Le difficoltà sono inoltre più frequenti in assenza di uno staff HR dedicato (79% contro 71% dove è presente) e in assenza di un HR manager (78% contro 73%).

Le ragioni indicate dalle imprese in difficoltà spostano l'asse della lettura. Al primo posto c'è la difficoltà a trovare personale con le competenze richieste (64%), seguita dal basso numero di candidature (48%), dalla mancanza di esperienza (29%) e dalla scarsa motivazione dei candidati (26%). I livelli retributivi giudicati inadeguati pesano il 10%. La difficoltà a trovare personale con il titolo di studio richiesto riguarda soltanto il 7% dei casi.

> Il titolo entra poco nella narrazione del problema. Entra invece, e con forza, la capacità di svolgere la mansione.

Lo stesso schema si riproduce quando si scende ai profili e alle skill. Le difficoltà sono più elevate per gli operai non specializzati e per gli operai specializzati (oltre l'80% delle imprese che cercano quelle figure), poi per i profili tecnici e per i profili qualificati dei servizi. Tra le lauree, le criticità si concentrano sulle professioni sanitarie, sulle discipline scientifiche (67%) e sull'ingegneria (66%), cioè proprio sugli indirizzi più richiesti. Tra le competenze, le tecniche specifiche di mansione sono quelle per cui si segnalano maggiori difficoltà (74% delle imprese che le cercano e sono in difficoltà), davanti alle digital skill avanzate e alle informatiche di base. Le competenze green, poco richieste, sono anche poco problematiche.

Questi risultati consentono di distinguere due nozioni spesso sovrapposte.

Educational mismatch →	L'*educational mismatch* riguarda il disallineamento **tra titolo posseduto e titolo richiesto**.
Skill mismatch →	Lo *skill mismatch* riguarda il disallineamento **tra competenze effettive e competenze di mansione**.

Nell'indagine torinese la distanza percepita dalle imprese è soprattutto di secondo tipo. Non significa che i titoli siano irrilevanti: la domanda di ingegneri, tecnici e percorsi ITS/IFTS è esplicita. Significa che il possesso formale del titolo non è, nella valutazione delle imprese, la variabile che spiega il mancato *matching*. Conta di più se il candidato possiede le competenze necessarie per svolgere il lavoro per cui viene cercato, se ha già maturato esperienza analoga e se si presenta in numero sufficiente. Scarsità di candidature e disallineamento delle competenze convivono e si concentrano proprio sui profili più ricercati, aumentando la difficoltà di reperimento.

Guardando alle previsioni occupazionali a tre anni, il 38% delle imprese prevede un aumento degli occupati e solo il 4% una diminuzione; il 56% si attende una situazione stazionaria. L'ottimismo è più alto nei servizi alle imprese (51%), tra chi è già in ricerca (57%) e tra chi ha un livello di innovazione alto (52%). Il *mismatch*, dunque, non si presenta in un contesto di domanda fiacca. Si presenta in un contesto in cui una quota rilevante di imprese continua a voler crescere e, al tempo stesso, dichiara di non trovare le figure con cui farlo.

8.5 LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA DEL *MISMATCH*: HR, MAPPATURA DELLE COMPETENZE, FORMAZIONE E *RETENTION*

Se il *mismatch* fosse soltanto un fenomeno di mercato esterno, basterebbe osservare profili, titoli e candidature. L'indagine consente un passo ulteriore: mettere in relazione le difficoltà di reperimento con il modo in cui le imprese conoscono, selezionano, formano e trattengono il personale. Le associazioni che seguono non isolano un effetto causale. Rendono però plausibile una lettura: le difficoltà di *matching* non si distribuiscono in modo indipendente dall'organizzazione interna.

8.5.1 LA CAPACITÀ DI LEGGERE IL FABBISOGNO

Il 65% delle imprese dichiara di effettuare una mappatura delle competenze e un'analisi dei fabbisogni. Nella maggioranza dei casi, però, l'attività è informale (41%); soltanto il 24% la svolge in maniera strutturata e il 35% non la svolge affatto. La quota di mappatura strutturata cresce con la dimensione aziendale: 41% oltre 49 addetti, 20% sotto quella soglia. Una quota rilevante di imprese esprime quindi una domanda di competenze senza accompagnarla a un processo formalizzato di analisi di ciò che già possiede e di ciò che le servirà.

8.5.2 HR E CAPACITÀ DI RECLUTAMENTO

Solo un quarto delle imprese dispone sia di un reparto con staff dedicato alla selezione e formazione delle risorse umane sia di un HR manager. Il 6% ha soltanto lo staff, il 15% soltanto il manager, il 54% non ha nessuno dei due. La presenza congiunta delle due figure sale al 57% oltre 49 addetti e resta al 18% sotto quella soglia. Per settore è più frequente nei servizi educativi e di cura (34%) e nei servizi alle imprese (32%); è rara nelle costruzioni (11%) e nell'alimentare-bevande (14%). Come già osservato, le difficoltà di reperimento sono più elevate dove queste strutture mancano.

I canali di ricerca riflettono questa informalità. Per il personale direttivo, qualificato e generico il primo canale è sempre il passaparola, la conoscenza diretta e i suggerimenti di fornitori o altre imprese (dal 40% al 51% a seconda del livello). Seguono le agenzie per il lavoro, LinkedIn e, per i profili meno elevati, le società di lavoro interinale e i centri per l'impiego. Il ricorso a università, istituti scolastici, eventi di recruiting o annunci su quotidiani è residuale.

In un tessuto in cui l'85% delle imprese affida la gestione diretta ai titolari o ai membri della famiglia proprietaria, il *matching* resta in larga parte una pratica di rete personale. È una pratica coerente con la ricerca di figure già note al contesto locale; è più fragile quando servono competenze specifiche poco diffuse sul territorio.

8.5.3 FORMAZIONE

Nel corso dei dodici mesi precedenti l'intervista, il 34% delle imprese non ha coinvolto nessun lavoratore in attività formative oltre quelle obbligatorie. All'opposto, il 25% ha coinvolto oltre il 75% del personale. Il tasso medio di partecipazione si attesta al 36%. La formazione è più diffusa nei servizi finanziari e assicurativi (52%), nei servizi educativi e di cura (51%) e nei servizi alle imprese (45%); è più bassa nell'alimentare-bevande (27%) e soprattutto nella metallurgia e meccanica (23%), cioè in due comparti in cui la domanda di profili tecnici e operaio-specializzati è elevata. Le imprese oltre 49 addetti formano una quota leggermente superiore di lavoratori (40% contro 35%).

I fornitori, tra chi forma almeno un addetto, sono in primo luogo le società di formazione professionale (59%), poi i formatori interni (38%), la formazione on the job (20%) e i fondi interprofessionali (17%). Università, scuole professionali, associazioni di categoria e formazione pubblica finanziata restano sotto il 10%. Il sistema formativo extra-aziendale esiste, ma l'accesso è selettivo e sbilanciato verso i canali privati e interni. È significativo che una quota rilevante di imprese, in particolare nei comparti manifatturieri, non attivi percorsi formativi aggiuntivi proprio dove la ricerca segnala difficoltà elevate nel reperire competenze tecniche e profili specializzati.

8.5.4 *RETENTION* E TURNOVER DELLE COMPETENZE

Il 15% delle imprese segnala una "fuoriuscita anticipata" di personale con competenze specifiche e qualificate. Il fenomeno è minoritario, ma non irrilevante, e cresce con la dimensione (27% oltre 49 addetti, 13% sotto) e in alcuni settori, fino al 22% nei servizi educativi e di cura. Le strategie di attraction e retention più citate da chi percepisce il problema sono l'incremento salariale (33%), la flessibilità degli orari (21%), i benefit aziendali (20%), lo smart working (17%) e il riconoscimento dei risultati (16%). Percorsi di carriera accelerati, job rotation, coinvolgimento decisionale ed employer branding restano più rare. Prevalgono gli strumenti retributivi e di conciliazione rispetto a interventi orientati alla costruzione di una traiettoria professionale interna.

Mettendo insieme i quattro ambiti, il quadro è coerente. Le difficoltà di reperimento si accompagnano, con frequenza maggiore, a una lettura poco formalizzata dei fabbisogni, all'assenza di strutture HR, a una formazione extra-obbligatoria nulla o selettiva e a una retention centrata sull'aggiustamento salariale. L'interpretazione che se ne può trarre è che il *mismatch*, in questo campione, non si presenti soltanto come scarsità esterna di candidati: si presenta anche dove le imprese hanno meno strumenti per riconoscere, sviluppare e trattenere le competenze che dichiarano di cercare. Le implicazioni di questo scarto sono riprese in chiusura.

8.6 COMPETENZE FUTURE E INNOVAZIONE

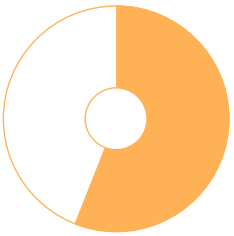
Alla richiesta di quali competenze saranno **sempre più necessarie** nei successivi tre / cinque anni, il **74%** delle imprese indica le **competenze tecniche specifiche** del tipo di mansione. Seguono:

- le competenze trasversali (18%),
- le informatiche di base (13%),
- le digital skill avanzate (8%),
- le manageriali (7%),
- le linguistiche e le green (5% ciascuna).

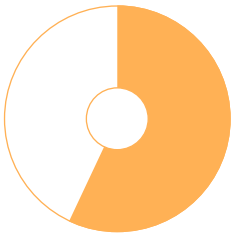
Il 9% non indica alcuna competenza in particolare. La domanda di skill tecniche è ancora più alta nelle costruzioni (88%) e nella metallurgia-meccanica (80%); è minima in finanza e assicurazioni (34%). Le cosiddette competenze "nuove" – digitali avanzate e green – crescono rispetto al peso che hanno nella ricerca attuale, ma restano minoritarie.

I risultati non indicano una domanda futura centrata sulle competenze digitali avanzate o green. Anche nell'orizzonte dei prossimi tre / cinque anni restano nettamente prevalenti le competenze tecniche della mansione. La domanda futura appare orientata ad aggiornare e specializzare i profili già al centro della domanda corrente, integrandoli eventualmente con strumenti informatici e, in misura ancora limitata, con contenuti di sostenibilità. I percorsi ITS e IFTS, oggi poco rappresentati nello stock di occupati (2%) e richiesti da una quota circoscritta ma non irrilevante di imprese in ricerca, sono tra i canali più prossimi a questa domanda. Lo stesso vale per le lauree in ingegneria e per gli indirizzi scientifici, sui quali si concentrano sia la richiesta sia la difficoltà di reperimento.

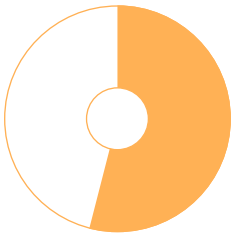
L'**innovazione** rafforza, non attenua, questa lettura. Nel triennio 2020-2023 il 55% delle imprese ha introdotto innovazioni di processo, il 53% innovazioni organizzative e il 49% innovazioni di prodotto o servizio. Per il **triennio 2024-2026** le quote previste salgono rispettivamente al:



56%
INNOVAZIONI
DI PROCESSO



57%
INNOVAZIONI
ORGANIZZATIVE



54%
INNOVAZIONI
DI PRODOTTO O SERVIZIO

Un indicatore composito, costruito sulla presenza delle tre tipologie nel passato recente e nel futuro prossimo, classifica le imprese sulla base del livello di innovatività, riscontrando:

LIVELLO DI INNOVATIVITÀ →

34%

delle imprese con **alto** livello di innovatività

24%

delle imprese con livello **medio** di innovatività

43%

delle imprese con **basso o assente** livello di innovatività

L'innovazione medio-alta è più frequente oltre 49 addetti (65%), nell'alimentare-bevande, nei servizi alle imprese e nei servizi educativi e di cura, tra chi è in ricerca di personale (64% contro 50%) e tra chi forma i propri lavoratori (65% contro 44%). Le imprese più innovative sono anche quelle più impegnate sul mercato del lavoro. In questo campione l'innovazione non riduce il fabbisogno di mestieri tecnici: lo accompagna.

8.7 CONCLUSIONI

L'indagine sulle imprese della Città metropolitana di Torino restituisce un *mismatch* selettivo. Poco più della metà delle aziende è in ricerca; tre su quattro di queste hanno difficoltà a coprire le posizioni. La domanda si concentra su tecnici e operai specializzati, sulla produzione e su competenze di mansione. Il titolo di studio spiega poco le difficoltà dichiarate; le competenze tecniche, la scarsità di candidature e l'esperienza ne spiegano la parte maggiore. Accanto al mercato esterno emergono tratti organizzativi diffusi: mappatura delle competenze spesso informale, strutture HR presenti in una minoranza di imprese, formazione extra-obbligatoria assente in un terzo dei casi, retention centrata su retribuzione e conciliazione, squilibrio di genere nei ruoli apicali e una piramide delle età sottile alla base.

Da questo quadro si ricavano **tre livelli di implicazione**.

LIVELLO 1
Imprese

Per le imprese, la ricerca segnala il peso della capacità di mappare e programmare le competenze: la mappatura strutturata riguarda il 24% del campione e sale al 41% oltre 49 addetti, contro il 20% sotto quella soglia.

—

LIVELLO 2
Sistema formativo

Per il sistema formativo, la domanda espressa dalle imprese concentra l'attenzione sui percorsi tecnico-professionali, sugli ITS e sugli IFTS – in particolare meccanica, impianti, manifattura, ICT e meccatronica – e sulle lauree scientifiche e ingegneristiche. Le competenze green e digitali avanzate non vanno ignorate, ma innestate su questi profili, che le imprese già cercano e faticano a trovare.

—

LIVELLO 3
Politiche del lavoro

Per le politiche del lavoro, il *mismatch* non si riduce a un problema di quantità dell'offerta formativa. Accanto alle difficoltà di reperimento l'indagine mostra differenze nel modo in cui le imprese esprimono i fabbisogni, dispongono di strutture HR, investono in formazione e trattengono il personale. Intermediazione pubblica e privata, supporto alla formalizzazione delle pratiche di gestione e strumenti di formazione continua accessibili alle PMI sono ambiti coerenti con queste criticità.

Si torna così alla tesi iniziale. Il problema non riguarda soltanto quante persone entrano nel mercato del lavoro, ma anche quanto efficacemente

> istruzione, formazione ed esperienza si traducano in competenze utilizzabili dalle imprese

↑
e, parallelamente, quanto
↓

> le imprese siano in grado di riconoscere, sviluppare e trattenere tali competenze.

CAPITOLO 9

Il *profiling* statistico dei disoccupati:

stimare l'occupabilità individuale per supportare il disegno delle politiche

a cura di
Luca Mo Costabella / ASVAPP

9.1 INTRODUZIONE

Nelle politiche attive del lavoro si pone spesso il tema dell'adozione di misure diverse in funzione del grado di debolezza dei disoccupati. Ne è un classico esempio l'esigenza di individuare le persone a rischio di disoccupazione di lungo periodo, quindi a rischio di esaurimento dei sussidi, per intervenire con azioni mirate e tempestive (Van Landeghem *et al.*, 2021). In altri casi vi può essere l'intenzione più generale di **destinare i disoccupati più deboli a misure più intensive**. A monte si pone il problema di stimare questo grado di rischio, o debolezza. Chi sono i disoccupati più deboli? Che caratteristiche hanno? A questa domanda provano a rispondere i metodi di *profiling*.

Profiling →

Con il termine *profiling* si fa comunemente riferimento a un'attività mirata alla tipizzazione dei soggetti di una popolazione rispetto a specifiche dimensioni di interesse. L'applicazione dei modelli di *profiling* non è di solo dominio delle politiche pubbliche, e sistemi simili sono diffusi in una moltitudine di campi e di attività. Si può pensare all'attuale dibattito sull'uso massivo di dati personali generati con l'uso del web, ma anche ai modelli di individuazione dei profili di rischio utilizzati dalle assicurazioni. Uscendo dall'ambito commerciale, un altro esempio è quello medico, dove il *profiling* può servire a individuare i fattori di rischio di specifiche patologie. In ogni caso, alla base vi è la necessità di "prendere bene la mira" e veicolare alcune scelte di policy.

Nell'ambito delle politiche del lavoro i sistemi di *profiling*, sviluppati in particolare per i disoccupati, sono utilizzati da decenni. Un rapporto dell'OECD del 1998 ne inquadra in modo chiaro l'utilità:

> *"Tra i Paesi dell'OECD, milioni di disoccupati sono stati senza lavoro per più di un anno. E altri corrono lo stesso rischio. Una possibilità per combattere questa transizione nella disoccupazione di lungo periodo è quella di offrire maggiore assistenza a chi perde il lavoro prima che questi raggiunga tale condizione. Ma sarebbe molto costoso offrire servizi in profondità a tutti coloro che perdono il lavoro. Questo ha portato alcuni Paesi a sviluppare metodi, noti come profiling, per identificare le persone a maggior rischio di diventare disoccupate di lungo periodo, e inviarle ad adeguati programmi di politica del lavoro. Ma è possibile identificare accuratamente questi disoccupati?"*

Anche in questo caso si fa specifico riferimento al **trattamento dei percettori di sussidi di disoccupazione**, pur essendo lo spettro delle applicazioni del *profiling* variegato, sia per quanto riguarda la popolazione target sia per il tipo di utilizzo, che va da operazioni generali di diagnostica al *targeting* degli interventi, fino al supporto alle decisioni operative a cura dei *caseworker* (Loxha e Morgandi, 2014; Desiere *et al*., 2019).

Già nel 1993 negli **USA** il programma *Worker Profiling and Reemployment Services (WPRS)* prevedeva che ogni agenzia statale sviluppasse un modello di *profiling* per identificare e trattare tempestivamente i disoccupati a rischio di esaurimento sussidi (Sullivan *et al.*, 2007). Nei decenni successivi le applicazioni si sono progressivamente diffuse a livello internazionale, come per esempio testimoniato nella rassegna di Loxha e Morgandi (2014), e in McGuinness *et al*. (2022). La diffusione e l'adozione di questi sistemi è contrassegnata da vicende eterogenee in termini di modalità di utilizzo, apertura o resistenza dei *caseworker* e di sopravvivenza di tali strumenti, anche in funzione del modo in cui essi sono stati proposti (Loxha e Morgandi, 2014, Haug *et al.*, 2026). In **Italia**, il tema del *profiling* dei disoccupati si è posto a partire della Garanzia Giovani (Centra *et al.*, 2017), con un'attenzione che si è mantenuta per le successive politiche attive promuovendo approcci eterogenei, talvolta di matrice prevalentemente quantitativa, talvolta con uno sguardo maggiormente qualitativo. La più recente applicazione, ripresa nel seguito, è quella del programma *Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)*, che prevede un "assessment qualitativo" di natura mista (ANPAL, 2022).

La letteratura scientifica mostra che il ricorso a metodi di profilazione può aiutare a migliorare l'efficacia degli interventi, come per esempio in Kluve *et al.* (2019), che ne indagano l'uso per le politiche attive rivolte ai giovani, e in Black *et al.* (2003), che stimano gli effetti del WPRS, o nel caso italiano di Duranti *et al.* (2018), che suggeriscono come il *profiling* possa essere uno strumento utile al *targeting* dei corsi di formazione professionale.

Con il termine *profiling* si può fare riferimento a una molteplicità di approcci, che vanno

- dalle **diagnosi soggettive dei *caseworker***, basate su osservazione individuale e colloquio col disoccupato,
- ai **sistemi di regole amministrative** definite a priori (*rule based profiling*),
- fino al ***profiling* statistico** (e alla potenziale combinazione di strategie diverse, v. Desiere *et al.*, 2019).

In questo contributo ci focalizziamo sul *profiling* statistico, che sta alla base di gran parte delle esperienze sopracitate. In sintesi, esso prevede il ricorso a modelli di analisi multivariata per stimare le relazioni tra le caratteristiche individuali e gli esiti lavorativi in una popolazione di riferimento; a posteriori essi consentono di stimare la probabilità che specifiche categorie di disoccupati abbiano un certo esito occupazionale (cioè il loro il grado di occupabilità, o di debolezza, a seconda di come viene espresso l'outcome di interesse).

L'ASVAPP si è impegnata a partire dal 2011 nella costruzione di sistemi statistici di *profiling* dei disoccupati, a livello locale e nazionale, a beneficio sia di enti pubblici che di fondazioni, con lo scopo di supportare l'operatività dei servizi per l'impiego e la programmazione delle politiche del lavoro[29]. Nel 2016 si è occupata, per conto della Fondazione Compagnia di San Paolo, della costruzione di un modello di *profiling* dei giovani disoccupati per supportare il disegno del programma *Articolo+1*, e nel 2025-2026 è stata incaricata di aggiornarlo ed estenderlo con l'obiettivo di supportare la programmazione delle nuove politiche attive. Questo contributo prende le mosse da questa recente esperienza, illustrando gli obiettivi e le modalità di costruzione del sistema, e discutendone infine alcune ipotesi di utilizzo.

9.2 I DATI UTILIZZATI

Nel caso dello studio condotto per la Fondazione Compagnia di San Paolo nel 2025-2026 il lavoro si basa unicamente su dati amministrativi, in particolare quelli del **Sistema Informativo Lavoro Piemonte (SILP)**, messi a disposizione dalla Regione Piemonte. La scelta di ricorrere a dati amministrativi garantisce la possibilità di contenere i costi di raccolta e rendere più agevole una futura replica delle analisi. D'altro canto, essa impone un vincolo di disponibilità delle informazioni: l'analisi si deve basare solo quelle disponibili nel sistema. Nel nostro caso questo vincolo è debole, data la ricchezza informativa degli archivi messi a disposizione.

29. L'ASVAPP ha curato il *profiling* dei giovani disoccupati per conto della Fondazione Compagnia di San Paolo nel 2016 e nel 2025, e nel 2014-15 quello dei destinatari del CRiS per l'ASPAL Sardegna (Agenzia Sarda per le Politiche Attive del Lavoro); entrambe le esperienze sono descritte nel seguito. Tra le principali esperienze qui non citate si segnalano quelle per la Provincia di Torino e poi per l'Agenzia Piemonte Lavoro (2011-2013), per la costruzione di un sistema di diagnostica a supporto degli operatori dei centri per l'impiego, e la collaborazione con l'ANPAL per la revisione del sistema nazionale di *profiling* (2019); nel 2022 l'ANPAL ha integrato il *profiling* statistico in una più ampia cornice qualitativa per costruire il c.d. assessment di *GOL* (ANPAL, 2022).

Sistema Informativo Lavoro Piemonte (SILP) →

Il SILP contiene informazioni di base sui lavoratori e sulle aziende del Piemonte e (attraverso le **comunicazioni obbligatorie sui rapporti di lavoro**, c.d. COB) informazioni dettagliate su tutti gli episodi di lavoro non autonomo che li coinvolgono (assunzioni, trasformazioni, cessazioni).

L'insieme di informazioni di interesse per questo studio comprende, per ogni lavoratore:

- la data di **inizio della disoccupazione**, ratificata dall'iscrizione a un centro per l'impiego (CPI) con il rilascio di una dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro (più precisamente, ricorreremo alla data di iscrizione al programma *GOL*, v. oltre);
- i **dati anagrafici** di base e il **livello di istruzione**;
- informazioni su **competenze e disponibilità** (conoscenze linguistiche e informatiche, possesso patente di guida);
- l'insieme delle **COB**: per ogni lavoratore si possono osservare tutti gli episodi lavorativi, con la possibilità di costruirne una dettagliata storia lavorativa (questo è particolarmente importante, dal momento che la storia lavorativa è un importante predittore degli esiti lavorativi futuri, e può supplire anche all'eventuale assenza di altre informazioni quali, per esempio, quelle su abilità e attitudini personali – Caliendo *et al*., 2017);
- gli eventuali **servizi per l'impiego** a cui ha avuto accesso.

Gli archivi del SILP sono stati integrati con altre fonti regionali (gestione della formazione professionale e delle politiche passive) per agganciare a ogni lavoratore una serie di altre informazioni:

- l'eventuale percezione di **sostegni al reddito** alla data di inizio della disoccupazione;
- la partecipazione a **corsi di formazione** professionale.

Infine, a ogni persona possono essere agganciate le informazioni del sopra citato "assessment qualitativo" del programma *GOL*, che dal 2022 è la principale politica attiva del lavoro in Italia. Ogni persona che vi si iscriva deve compilare un questionario che raccoglie informazioni (in parte oggettive, in parte basate su percezione soggettiva) su vari ambiti, che vanno dal lavoro alle competenze, dalle condizioni famigliari a quelle economiche. La compilazione del questionario per tutti i disoccupati rappresenta un'occasione per estendere il modello di *profiling* a informazioni abitualmente non disponibili negli archivi amministrativi.

9.3 DEFINIZIONE DEL CONCETTO DI OCCUPABILITÀ

Nella costruzione del modello la prima questione è chiarire cosa si intende con occupabilità, va cioè definita una misura del grado di forza individuale sul mercato del lavoro. La scelta è in generale quella di focalizzarsi sulla probabilità di un certo evento, e la stima dell'occupabilità individuale assume la forma standard di un indice variabile da 0 a 1. In molti casi sopra citati, specificamente quelli dove vi è l'intenzione di scongiurare la disoccupazione di lunga durata e l'esaurimento dei sussidi, i modelli si focalizzano sulla probabilità di non riuscire a uscire dallo stato di disoccupazione entro un certo periodo. In tal caso, a punteggi maggiori corrispondono minori gradi di occupabilità. Nel nostro contributo ci focalizziamo invece su un evento di successo. Le potenziali scelte sono molteplici, e **il ricorso a uno o all'altro criterio può modificare in modo rilevante la lettura dei risultati e** la caratterizzazione dei profili.

Per esempio se ci si concentrasse sulla **probabilità di trovare un lavoro qualsiasi** si considererebbe un successo anche il caso di una persona che trova un lavoro occasionale di breve durata per poi tornare stabilmente disoccupata. Questo evento verrebbe considerato di successo al pari di un'assunzione per tutto l'anno.

←

→

All'altro estremo, una caratterizzazione molto restrittiva, come per esempio l'avviamento al lavoro **entro un anno con contratto a tempo indeterminato**, ammetterebbe pochi e selezionati eventi di successo.

Nell'analisi di *profiling* dei giovani disoccupati condotta nel 2016 si era deciso di basare il modello sulla probabilità di trovare (entro un anno) un lavoro di almeno quattro mesi di durata; questa scelta, che rappresenta un compromesso tra i due estremi, era funzionale alla logica di *Articolo+1*, che richiedeva l'assunzione con un contratto di almeno quattro mesi perché l'esito di un percorso fosse considerato positivo.

Nel 2026, seguendo gli stessi criteri basati sulla filosofia di policy della Fondazione Compagnia di San Paolo, l'evento considerato è l'avviamento al lavoro con un contratto di almeno sei mesi[30].

La domanda a cui cerchiamo di rispondere con l'analisi è quindi:

> "preso un giovane disoccupato con certe caratteristiche, quale è la probabilità che entro un anno trovi un lavoro di almeno sei mesi di durata?"

30. Nel computo sono comprese proroghe e trasformazioni. Ci focalizziamo quindi sulla capacità di trovare un lavoro con una permanenza presso il datore di almeno sei mesi continuativi (tirocini esclusi).

9.4 IL DISEGNO DELL'ANALISI E LA DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

L'analisi consiste, in sintesi, nell'individuare un campione rappresentativo della popolazione di interesse (giovani in cerca di lavoro) e studiare la relazione tra le caratteristiche individuali e l'outcome (trovare un lavoro di almeno sei mesi). In questo studio, il campione è costituito dai **giovani 16-29enni della Città metropolitana di Torino** che si sono rivolti ai CPI in cerca di lavoro e hanno iniziato un percorso in *GOL* **tra il 1° ottobre 2023 e il 30 settembre 2024**.

Questa definizione del campione e delle finestre temporali dipende da alcune condizioni e opportunità:

- Lo studio si basa su **dati aggiornati a settembre 2025.** È quindi possibile osservare gli esiti lavorativi a un anno di distanza per tutti coloro il cui episodio di disoccupazione inizia entro settembre 2024.
- Le **informazioni** sull'assessment qualitativo di *GOL* sono disponibili in modo stabile sul SILP a partire **da ottobre 2023**, il che suggerisce di non analizzare gli iscritti prima di quella data.
- Il ricorso a un **flusso annuale di iscritti** elimina il rischio di eventuali processi di selezione causati dalla stagionalità.

→ Il campione è composto da

9.538

disoccupati

Nelle tabelle 12 e 13 → se ne dà una descrizione relativa alle caratteristiche demografiche di base e alla storia lavorativa degli ultimi due anni. Le femmine sono più o meno la metà. La distribuzione per età è piuttosto uniforme tra i 18 e i 29 anni, con un numero minimo di giovani non maggiorenni. C'è una suddivisione abbastanza equa tra diplomati e non diplomati, con un 13% di laureati. Il 62% ha fatto qualche lavoro negli ultimi due anni, il 52% ha lavorato negli ultimi sei mesi. Il 45% percepisce qualche sostegno al reddito, in larga misura derivante dalle più recenti esperienze lavorative.

TABELLA 12

Principali caratteristiche demografiche e sociali

(Totale osservazioni N=9.538)

Caratteristiche		Frequenza %
Genere	Femmine	46,5%
	Maschi	53,5%
Nazionalità	Italiani	76,4%
	Stranieri	23,6%
Classe di età	17 anni o meno	2,5%
	18-20 anni	24,4%
	21-23 anni	26,5%
	24-26 anni	25,2%
	27-29 anni	21,4%
Titolo di studio	Obbligo scolastico	32,4%
	Qualifica professionale	10,7%
	Diploma	43,7%
	Laurea o titolo superiore	13,3%

TABELLA 13

Storia lavorativa

(Totale osservazioni N=9.538)

Storia lavorativa		Frequenza %
Hanno lavorato nei 6 mesi precedenti all'iscrizione		52,1%
Hanno lavorato nei 24 mesi precedenti all'iscrizione		61,9%
Hanno svolto un tirocinio nei 24 mesi precedenti all'iscrizione		12,3%
Percezione di sostegni al reddito al momento dell'ingresso in *GOL*		45,4%
Informazioni aggiuntive per chi ha svolto almeno un lavoro negli ultimi 24 mesi		
Durata del principale lavoro svolto nei 24 mesi precedenti	1 mese o meno	7,2%
	2-6 mesi	29,4%
	7-12 mesi	33,6%
	Più di 12 mesi	29,3%

Storia lavorativa		Frequenza %
Settore del principale lavoro svolto nei 24 mesi precedenti	Agricoltura	2,4%
	Industria	18,7%
	Costruzioni	4,4%
	Commercio	18,3%
	Turismo e ristorazione	18,0%
	Sociosanitario	3,1%
	Altri servizi	35,2%
Qualifica del principale lavoro svolto nei 24 mesi precedenti	Impiegato o superiore	21,4%
	Addetto in attività commerciali	37,5%
	Operaio (qualificato, semiqualificato e non qualificato)	41,3%
Numero di datori di lavoro nei 24 mesi precedenti	Uno	47,2%
	Due	27,3%
	Tre o più	25,5%

Infine, nella tabella 14 → si presenta una selezione di altre informazioni sulle caratteristiche iniziali dei lavoratori. Queste informazioni sono estratte, dove indicato dal suffisso "*(GOL)*", dai dati dell'assessment qualitativo[31].

L'80% dei giovani dichiara di avere discrete competenze informatiche. Il 45% degli iscritti ha la patente e l'auto. In generale si mostra una buona propensione allo spostamento per lavoro, almeno fuori dal comune.

Un po' più del 10% dichiara di avere vincoli famigliari di un certo peso per lo svolgimento di un lavoro. Due terzi dei giovani disoccupati dichiarano di avere fatto qualcosa per cercare un'occupazione negli ultimi sei mesi, e il 40% circa ha sostenuto almeno un colloquio di lavoro. Le ultime due righe riportano informazioni che non riguardano il pregresso, ma gli eventi post iscrizione a *GOL*: il 61% ha ricevuto, nei sei mesi successivi, dei servizi connessi al progetto per almeno 4 ore, mentre il 10% circa ha partecipato a corsi di formazione professionale di almeno 500 ore.

31. L'assessment qualitativo di *GOL* contiene numerose informazioni su aspetti già osservabili o approssimabili con i dati degli archivi amministrativi. Si è quindi deciso di selezionare da questa fonte un sottoinsieme di variabili relative agli ambiti non esplorabili con i dati amministrativi, o esplorabili solo in modo impreciso.

TABELLA 14

Altre condizioni all'ingresso, ricerca di lavoro e formazione

(Totale osservazioni N=9.538)

Condizioni		Frequenza %
Possesso di patente e auto *(GOL)*		45,5%
Competenze informatiche *(GOL)*	Nulle	6,4%
	Base	15,4%
	Medie	42,9%
	Avanzate	35,4%
Disponibilità a spostarsi per lavoro *(GOL)*	Entro il Comune	16,1%
	Fuori Comune, da pendolare	72,1%
	Tutta Italia	11,6%
Vincoli famigliari che ostacolano lo svolgimento di un lavoro *(GOL)*	Vincoli rilevanti	4,2%
	Vincoli parziali	8,8%
	Vincoli minimi	3,2%
	No vincoli	83,8%
Presenza di carichi famigliari *(GOL)*		6,5%
Ricerca di lavoro negli ultimi 6 mesi *(GOL)*		66,7%
Svolgimento colloqui negli ultimi 6 mesi *(GOL)*		39,5%
Corsi di formazione negli ultimi 24 mesi		16,8%
Ricezione di servizi entro 6 mesi da ingresso in *GOL* (almeno 4 ore)		61,4%
Inizio corsi di formazione entro 6 mesi da ingresso in *GOL* (almeno 500 ore)		9,6%

9.5 STIMA DEL MODELLO E RISULTATI

Il 37% del campione ha trovato entro un anno un lavoro di almeno sei mesi di durata. In che misura il successo può essere spiegato dalle caratteristiche individuali? Per risponderlo stimiamo un semplice modello di regressione logistica (nell'equazione che segue è un modello *probit*, dove Φ è la funzione di ripartizione di una variabile normale standard),

$$P\left(Y=1 \mid X_1, X_2, \ldots, X_k\right) = \Phi\left(\beta_0 + \sum_{(i=1)}^{k} X_i \beta_i\right)$$

dove $Y=1$ per chi trova entro un anno un lavoro di sei mesi di durata (0 altrimenti), $X=(X_1, ..., X_k)$ è il set di k caratteristiche individuali, e $P(Y=1|X)$ è appunto la stima, condizionata alle caratteristiche note, della probabilità che un individuo trovi il lavoro. Il set di variabili X contiene sostanzialmente quelle presentate nelle tabelle precedenti, con l'aggiunta di alcune omesse per brevità (per esempio l'area di residenza). A partire da questo insieme, il modello è stato progressivamente affinato con la rimozione delle variabili con scarso potere esplicativo. I risultati sono illustrati nella tabella 15 , che riporta i c.d. "effetti marginali", cioè una stima della variazione media nella probabilità di successo spiegabile da ogni singola variabile (al netto delle altre).

TABELLA 15

Avviamento al lavoro entro 12 mesi con durata di almeno 6 mesi

Stime effetti marginali - espresse in punti percentuali (p.p.)

Caratteristiche		p.p.	Baseline
Genere	Femmina	-4,8**	Maschio
Nazionalità	Italiano	-5,9**	Straniero
Classe di età	21-23 anni	-6,8**	20 Anni o meno
	24-26 anni	-5,1**	
	27-29 anni	-5,2**	
Titolo di studio	Qualifica professionale	+0,7	Obbligo o inferiore
	Diploma	+1,4	
	Laurea o superiore	+6,7**	
Ha lavorato nei 6 mesi precedenti (Tirocini esclusi)	Sì	+5,6**	No
Ha lavorato nei 24 mesi precedenti (Tirocini esclusi)	Sì	-9,7**	No
Se ha lavorato negli ultimi 24 mesi			
Durata del principale lavoro svolto nei 24 mesi precedenti	2-6 Mesi	+7,8**	1 Mese o meno
	7-12 Mesi	+17,8**	
	Più di 12 mesi	+14,6**	
Settore del principale lavoro svolto nei 24 mesi precedenti	Agricoltura	+3,2	Altri servizi
	Industria e energia	-0,5	
	Costruzioni	+5,1	
	Commercio	+3,4*	
	Turismo e ristorazione	+5,0**	
	Sociosanitario	+10,4**	

Stime significative per * α = 10% / ** α = 5%.

Caratteristiche		p.p.	Baseline
Ha fatto tirocini negli ultimi 24 mesi	Sì	6,2**	No
Ha frequentato corsi di formazione professionale negli ultimi 24 mesi	Sì	7,2**	No
Automunito	Sì	12,1**	No
Competenze informatiche (di base)	Livello intermedio o avanzato	4,4**	Livello appena sufficiente
Vincoli famigliari che ostacolano il lavoro	Sì	-9,1**	Minimi o assenti
Ha cercato lavoro negli ultimi 6 mesi	Sì	3,2**	No
Ha fatto colloqui negli ultimi 6 mesi	Sì	12,4**	No
Percezione sostegni al reddito al momento dell'iscrizione	Sì	-8,7**	No
Servizi ricevuti nei 6 mesi dopo l'iscrizione	Sì	1,4	No
Servizi ricevuti nei 6 mesi dopo l'iscrizione (almeno 4 ore)	Sì	-1,9	No
Formazione professionale nei 6 mesi post iscrizione	Sì	-8,2**	No
Form. profes. nei 6 mesi post iscrizione (almeno 500 ore)	Sì	-0,6	No

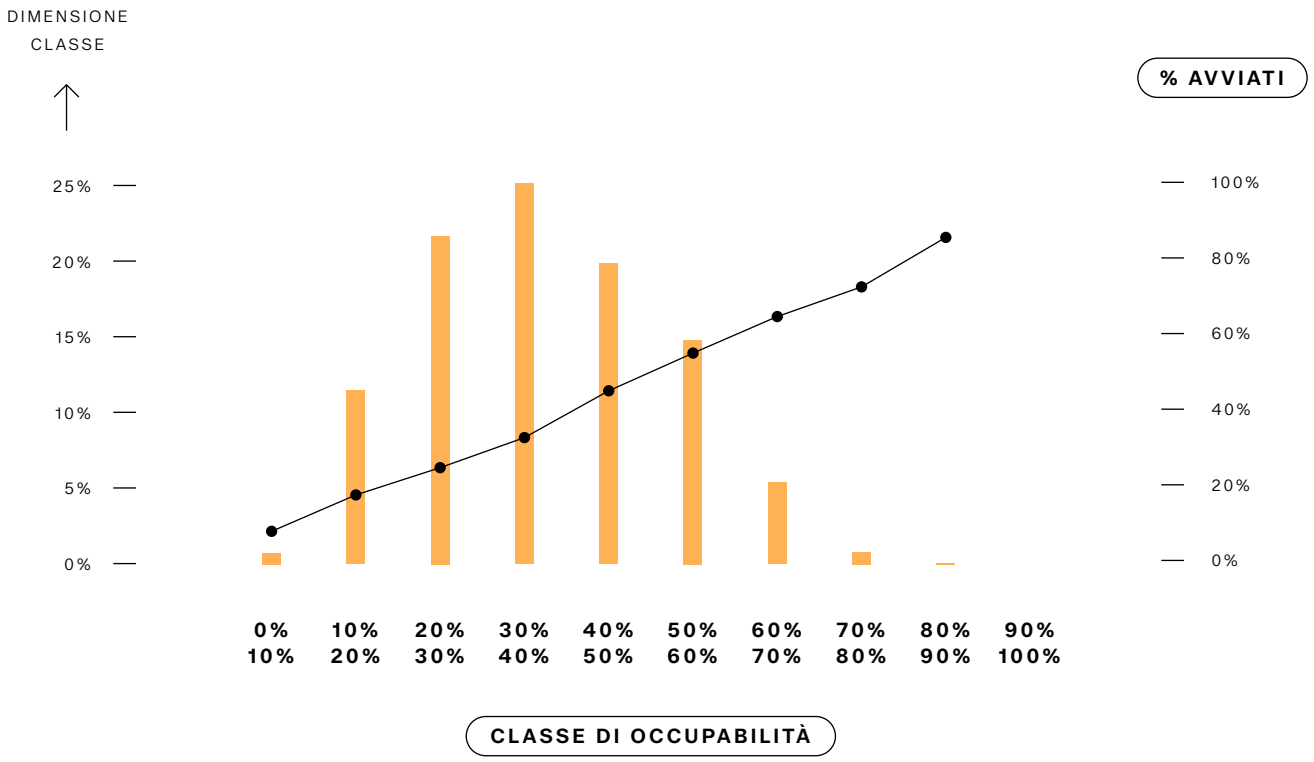
Stime statisticamente significative per *** p<0,01 / ** p<0,05 / * p<0,1.

La lettura dei singoli parametri nella tabella 15 non è immediata, per diversi motivi. Un motivo è che essa riflette l'eterogenea composizione del campione di giovani disoccupati, che comprende persone già inserite stabilmente nel mercato del lavoro ma alle prese con una ricollocazione, persone appena uscite dal percorso di studi e in cerca di primo impiego, persone con storie lavorative irregolari e difficoltà di inserimento. Un secondo motivo è che ogni parametro spiega una relazione tra due grandezze al netto delle altre, il che può talvolta suggerire letture fuorvianti. Per esempio, a chi ha lavorato nei 24 mesi prima ma non nei 6 mesi prima è associato un gap negativo di circa 10 punti percentuali, il che può essere sorprendente; per queste persone bisogna però considerare contemporaneamente anche il bonus / malus derivante dal settore in cui hanno lavorato, e soprattutto quello dei contratti utilizzati. Considerato ciò, emerge che il gap negativo sarebbe circoscritto a coloro che hanno avuto solo esperienze sporadiche, molto brevi, e non recenti. Inoltre, per esempio, la larga maggioranza di chi ha avuto episodi lavorativi è automunita (79%, contro il 48% degli altri), e al possesso di un mezzo è associato un aumento medio di 12 punti percentuali nella probabilità di avviamento. Complessivamente possiamo affermare che i risultati migliori sono per i giovani con più istruzione e competenze, per chi ha una storia lavorativa ricca e strutturata (o almeno è molto attivo nella ricerca di un lavoro), per chi ha meno vincoli allo svolgimento di un lavoro. Al di là della lettura dei singoli parametri, ciò che conta è la possibilità offerta dal modello completo di produrre una credibile **stima delle opportunità per specifici profili di disoccupati**. Il grafico a barre nella figura 39 → illustra la distribuzione del campione per livello di occupabilità stimato. La linea spezzata rossa mostra, per ogni classe, la corrispondenza tra il livello medio di occupabilità stimato e la reale percentuale di avviati.

FIGURA 39

Distribuzione dei livelli di occupabilità e corrispondenza tra stime e percentuali reali

(Valori %)



Il modello può quindi essere usato per fornire una stima dell'occupabilità di ogni disoccupato, note le sue caratteristiche. Un appunto va fatto su alcuni parametri, evidenziati in grigio nella ← tabella 15 . Ricordiamo che l'obiettivo è stimare l'occupabilità, intesa come capacità individuale, di una persona che effettivamente cerca lavoro, di collocarsi autonomamente sul mercato; in questa ottica escludiamo quindi sia aspetti che riguardano la volontà e la disponibilità della persona (differenti dalla capacità) sia gli eventuali effetti di servizi ricevuti dopo l'inizio del periodo di disoccupazione:

- La percezione di sostegni al reddito può disincentivare la ricerca di lavoro, indipendentemente dal grado di occupabilità della persona. Nel nostro modello la percezione di un sussidio incide (in negativo) per 9 punti percentuali.

- la ricezione di servizi, così come l'inizio di corsi formativi, dopo l'ingresso in *GOL* sono leve esterne, non fattori personali di occupabilità, ma possono incidere sugli esiti lavorativi. La formazione professionale è correlata con una riduzione di 8 punti percentuali, compatibile con un effetto di *lock-in*: chi partecipa in modo più intensivo a certe attività non può cercare lavoro, lo farà più avanti.

Nei due casi citati abbiamo a che fare con informazioni su aspetti che:

- non riguardano la naturale occupabilità di una persona,
- possono però incidere sugli esiti lavorativi.

Tali informazioni sono state inserite nel modello per isolarne gli effetti e ottenere una migliore stima della relazione degli esiti lavorativi con le altre variabili. Successivamente, nell'usare il modello per prevedere l'occupabilità di una persona, lo si farà al netto di questi fattori, come se ogni disoccupato non fosse esposto ad alcun "trattamento" in grado di modificarne artificialmente gli esiti attesi.

9.6 ALCUNI ESEMPI DI UTILIZZO

La **previsione dell'occupabilità** per un singolo disoccupato può permettere di affermare che *"la probabilità attesa di trovare un lavoro di almeno 6 mesi, per un individuo con quelle caratteristiche, è pari a TOT"*. Questo tipo di informazione può essere utile per esempio per determinare i **livelli di inserimento attesi** per specifici gruppi di persone con certi profili. Più spesso, la lettura della previsione individuale avviene in termini comparativi, o relativi: *"dove si posiziona il profilo dell'individuo A rispetto alla distribuzione di occupabilità della popolazione?"*, o ancora *"il livello di occupabilità di A è maggiore o minore della soglia k?"*. Il punto di vista da cui guardare il risultato dipende dal preciso uso che se ne intende fare. Nei casi in cui, per esempio, si vogliano individuare le persone a rischio di disoccupazione di lunga durata, si possono individuare quelle con un livello superiore a una certa soglia, su cui intervenire tempestivamente, o gerarchizzare le prese in carico dando precedenza alle persone più deboli. In altri casi il modello viene usato per classificare i disoccupati e destinarli a interventi con differenti contenuti, o differente intensità. I due esempi presentati nel seguito hanno quest'ultima logica: in entrambi i casi di tratta di servizi di politica attiva la cui erogazione è demandata a una molteplicità di soggetti, e dove i soggetti erogatori sono pagati in funzione dei risultati occupazionali ottenuti. Per promuovere una intensificazione degli sforzi per i soggetti più deboli, si intende dare una retribuzione maggiore (rispetto ai più occupabili) nel caso essi trovino un lavoro. Come costruire questo sistema?

9.7 IL CASO DEL CONTRATTO DI RICOLLOCAZIONE IN SARDEGNA (CRiS)

Il CRiS è una delle sperimentazioni regionali del Contratto di Ricollocazione, il programma nazionale rivolto a disoccupati di lunga durata e percettori di sussidi; realizzata del 2016 in Sardegna, essa ha anticipato l'attuazione dell'intervento su scala nazionale. I servizi, erogati da soggetti accreditati privati (mentre i CPI, denominati in quel contesto CSL - Centri di Servizi per il Lavoro, gestiscono il reclutamento), sono retribuiti a condizione che i destinatari trovino lavoro. La retribuzione dipende dalla durata del contratto di lavoro (il minimo è 6 mesi) e dal grado di occupabilità della persona. Per stimare il grado di occupabilità si fa ricorso a un modello di *profiling* dei disoccupati, realizzato nel 2015 dall'ASVAPP, simile a quello sopra descritto: presi i disoccupati iscritti ai CSL sardi in un certo periodo, si studia la relazione tra avviamenti al lavoro e caratteristiche individuali. L'analisi si basa sui dati del sistema informativo sardo (SILS), che comprendono

anagrafiche, istruzione, percezione di sussidi, archivio delle COB. Stimato il modello, l'intenzione della Regione è dividere i destinatari del CRiS in quattro classi di dimensione simile. Un passaggio delicato è rappresentato dal fatto che il CRiS si rivolge a una platea particolare, composta da beneficiari dei sussidi di mobilità in deroga, sostanzialmente percettori cronici di sussidi di disoccupazione molto distanti dal mercato del lavoro, quindi non assimilabili ai disoccupati ordinari. Disponendo però in anticipo dei nomi dei potenziali partecipanti, e potendone desumere dal SILS le informazioni utili, è stato possibile:

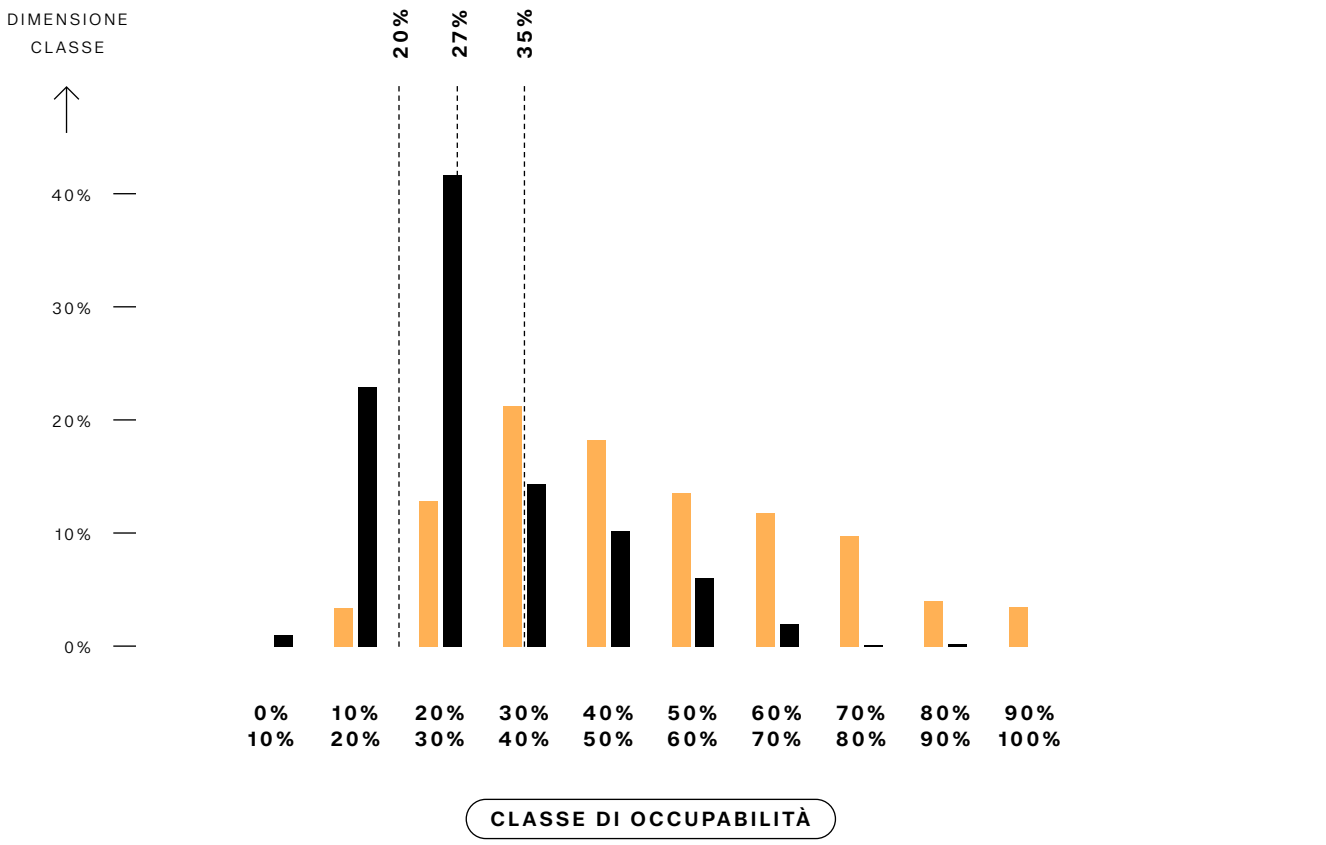
- usare il modello per stimare per tutti il grado di occupabilità,
- descriverne la distribuzione e dividerla nei quattro quartili.

I risultati del processo sono illustrati nella figura 40 . Le barre gialle mostrano la distribuzione dei disoccupati ordinari iscritti ai CSL, le barre nere mostrano quella dei destinatari del CRiS. È evidente come i livelli di occupabilità dei secondi siano più schiacciati verso il basso. I quattro quartili sono identificati dalle soglie corrispondenti alle probabilità di avviamento del 20%, 27%, 35% (linee tratteggiate).

FIGURA 40

Distribuzione di occupabilità degli iscritti ai CSL e dei destinatari del CRiS

(Valori %)



Una osservazione *ex-post* delle caratteristiche dei disoccupati nelle quattro classi mostra che la quarta classe, più occupabile, è l'unica composta da persone che di recente hanno svolto almeno un lavoro; nelle altre tre, quasi nessuno ha lavorato nei 24 mesi precedenti, e la differenza tra queste sta nella presenza di persone progressivamente meno giovani e meno istruite.

Disponendo di questo sistema, l'operatore dei CSL può, durante la presa in carico, collocare ogni singolo destinatario nella relativa classe di occupabilità. Per farlo è prima necessario raccogliere tutte le informazioni individuali e (per esempio utilizzando un foglio elettronico *ad hoc*) stimare il livello di occupabilità. Questo passaggio è agevolato dalla Regione Sardegna, titolare del SILS, che con la collaborazione dell'ASVAPP e dell'ente gestore del sistema informatico ha implementato il modello di *profiling* direttamente nell'interfaccia operatore del software. In questo modo, per un operatore è sufficiente "cliccare" sul nome della persona in modo che, elaborando i dati amministrativi del sistema stesso, venga calcolato in tempo reale il livello di occupabilità e identificata la classe in cui collocarla.

9.8 IL CASO DI *ARTICOLO+1*

Il programma *Articolo+1* della Fondazione Compagnia di San Paolo nasce nel 2017 nella Città metropolitana di Torino (estendendosi poi ad altri territori) e si rivolge ai giovani disoccupati a rischio di esclusione, con interventi mirati sia per l'aggancio sia per il supporto all'inserimento dei destinatari. Il programma ha caratteristiche in parte sovrapposte con il CRiS: i servizi sono erogati da soggetti terzi, i quali sono retribuiti a risultato e modulati in funzione della durata del contratto di lavoro e dell'occupabilità del singolo destinatario. L'attuazione del programma è preceduta da un'analisi di *profiling* realizzata nel 2016 dall'ASVAPP (sui giovani disoccupati iscritti ai CPI). La differenza principale rispetto all'esempio precedente è che in questo caso non è disponibile nessuna interfaccia SIL con il calcolo automatico del livello di occupabilità, ed è necessario che l'operatore compili per ogni disoccupato preso in carico un foglio elettronico realizzato allo scopo, registrando tutte le caratteristiche individuali necessarie per alimentare il modello previsionale e ricevere in output la relativa stima di occupabilità. La richiesta della Fondazione Compagnia di San Paolo è quindi di disporre di un sistema decisamente più snello (anche se meno accurato) per velocizzare l'attività degli operatori. Si tratta in pratica di passare a un sistema di minore dettaglio, che permetta di operare una distinzione tra diverse classi di disoccupati sulla base di poche caratteristiche individuali. Il modello di *profiling* viene quindi semplificato riducendosi alle poche caratteristiche che spiegano maggiormente l'occupabilità, e che alla fine sono identificate nell'**occupazione nei 24 mesi precedenti** e nel **titolo di studio**. Per ogni profilo identificato dall'incrocio di queste due variabili si stima il livello medio di occupabilità e si creano quindi delle classi internamente omogenee. La tabella 16 → mostra le caratteristiche e l'occupabilità stimata dei quattro gruppi (ognuno di un diverso colore).

TABELLA 16

Giovani iscritti ai CPI e partecipanti a *FMP*, stime di occupabilità per sottogruppi

(CPI - Centri per l'Impiego / *FMP - Formazione per la Mobilità Professionale*)

Storia lavorativa	Non ha lavorato Nei 2 anni precedenti				Ha lavorato Nei 2 anni precedenti			
Titolo di studio	Scuola obbligo	Qualifica profes.	Diploma	Laurea o superiore	Scuola obbligo	Qualifica profes.	Diploma	Laurea o superiore
Occupabilità media		19%			32%		40%	48%
Iscritti ai CPI (dimensione classi - %)		48%			29%		18%	5%
Partecipanti a *FMP* (dimensione classi - %)		67%			18%		12%	3%

Questa classificazione, rivista in alcuni dettagli sulla base delle richieste della Fondazione Compagnia di San Paolo, è quindi usata per definire il sistema di premialità del programma. La tabella 16 mostra anche la distribuzione nelle quattro classi degli iscritti ai CPI analizzati per stimare i modello di *profiling*. Anche in questo caso si presume che il vero target di *Articolo+1* abbia una diversa distribuzione di occupabilità rispetto a quella degli ordinari iscritti ai CPI. In mancanza di informazioni sui potenziali partecipanti, ne è stata simulata una distribuzione partendo dalle caratteristiche dei 16-29enni che negli anni precedenti hanno partecipato a *Formazione per la Mobilità Professionale (FMP)*, il preesistente programma di politica attiva della Fondazione Compagnia di San Paolo che, prima dell'attuazione di *Articolo+1*, si rivolgeva anche ai giovani. Anche in questo caso si ottiene una distribuzione dell'occupabilità dei destinatari più schiacciata verso il basso. Questi risultati, uniti alla probabilità prevista di successo occupazionale per ogni classe, sono stati usati dalla Fondazione Compagnia di San Paolo anche per simulare un'allocazione delle risorse coerente con il budget del programma e con l'idea di differenziare i bonus sulla base degli esiti occupazionali dei presi in carico.

9.9 CONCLUSIONI

In questo contributo si è illustrata la realizzazione di un sistema di *profiling* statistico dei giovani disoccupati funzionale a supportare il disegno degli interventi di politica attiva della Fondazione Compagnia di San Paolo. L'idea alla base del sistema, così come nei casi di utilizzo illustrati e nelle più diffuse applicazioni, è che sia opportuno intervenire in modo diverso su persone con un diverso grado di occupabilità; in questo caso la precisa definizione di occupabilità, cioè la probabilità stimata di successo, risponde alla logica dell'intervento per cui il sistema è prioritariamente pensato. Va notato che questo approccio non è orientato, come talvolta impropriamente detto, a rendere un intervento più efficace: si richiederebbe in tal caso di inviare diversi profili di persone a diverse attività di cui sia provata la maggiore efficacia. A monte, sarebbe necessario disporre di solida evidenza, da pregresse valutazioni di impatto, sugli effetti prodotti da diverse attività su diversi profili di destinatari. Il punto di partenza qui è differente: non considera l'efficacia di specifiche misure per specifici profili (su cui peraltro spesso non esiste adeguata conoscenza), bensì parte dall'idea che vi siano soggetti più deboli e meno deboli, e sui più deboli sia opportuno lavorare di più, o più tempestivamente.

> L'approccio risponde a una serie di logiche, tra cui quella dell'equità e dell'attenzione peculiare ai soggetti in maggiore difficoltà.

Vi è inoltre una implicita attenzione all'efficienza, se si considera che i soggetti più deboli sono quelli per cui vi è il rischio di un maggiore costo sociale. In alcuni casi, sotto opportune condizioni, è possibile verificare *ex-post* se l'adozione di sistemi di targeting basati su questa logica funzionino, cioè se un maggiore e più oneroso impegno per le categorie più deboli produce gli effetti desiderati, con un percorso che idealmente può portare a convergere la logica del targeting basato sull'occupabilità e quella del targeting orientato a massimizzare l'impatto degli interventi.

Bibliografia

CAPITOLO 9

ANPAL (2022)
Approvazione strumenti per la profilazione quantitativa e qualitativa nell'attuazione dell'assessment, standard dei servizi e costi standard
Delibera Commissario Straordinario ANPAL 9 maggio 2022, n. 5

Black D.A., Smith J.A., Berger M.C., Noel B.J. (2003)
Is the threat of reemployment services more effective than the services themselves? Evidence from random assignment in the UI system, *The American Economic Review*, 93(4), 1313-1327
Vai alla pubblicazione →

Caliendo M., Mahlstedt R., Mitnik O.A. (2017)
Unobservable, but unimportant? The relevance of usually unobserved variables for the evaluation of labor market policies, *Labour Economics*, 46, 14-25
Vai alla pubblicazione →

Centra M., De Minicis M., Gualtieri V., Marocco M. (2016), Profiling e Garanzia Giovani, in Canal T. (a cura di)
L'Italia fra Jobs act ed Europa 2020: rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro 2015
I libri del FSE, ISFOL

Desiere S., Langenbucher K., Struyven L. (2019)
Statistical profiling in public employment services: An international comparison OECD Social, Employment and Migration Working Papers, 224
Vai alla pubblicazione →

Duranti S., Maitino M.L., Patacchini V., Rampichini C., Sciclone N. (2018)
What training for the unemployed? An impact evaluation for targeting training courses,
Politica Economica, 3, 241-272
Vai alla pubblicazione →

Haug K.B., Haug A., Hansen J.U. (2026)
Algorithmic profiling of the unemployed: a case study and a framework for understanding legitimization processes, *Government Information Quarterly*, 43(1)
Vai alla pubblicazione →

Kluve J., Puerto S., Robalino D., Romero J.M., Rother F, Stöterau J., Weidenkaff F., Witte M. (2019)
Do youth employment programs improve labor market outcomes? A quantitative review,
World Development, 114, 237-253
Vai alla pubblicazione →

Loxha A., Morgandi M. (2014)
Profiling the unemployed: a review of OECD experiences and implications for emerging economies,
World Bank Discussion Paper, 91051

McGuinness S., Redmond P., Kelly E., Maragkou K. (2022)
Predicting the probability of long-term unemployment and recalibrating Ireland's statistical profiling model,
ESRI Research Series, 149
Vai alla pubblicazione →

OECD (1998)
Early Identification of Jobseekers at Risk of Long-Term Unemployment
Paris

Sullivan W.F., Coffey L., Kolovich L., McGlew C.W., Sanford D., Sullivan R. (2007)
Worker Profiling and Reemployment Services: evaluation of state worker profiling models, Final Report,
ETA Occasional Paper, 15

Van Landeghem B., Desiere S., Struyven L. (2021)
Statistical profiling of unemployed jobseekers, *IZA World of Labor*, 483
Vai alla pubblicazione →

PARTE III



Gli effetti degli interventi: evidenze dalle valutazioni della Fondazione

CAPITOLO 10

Favorire il ritorno al lavoro delle madri:

evidenze sperimentali da un programma di accompagnamento personalizzato

a cura di[32]
Margherita Agnoletto / Impact Evaluation Unit, Collegio Carlo Alberto
Daniela Del Boca / Collegio Carlo Alberto
Luca Favero / University of St Andrews
Chiara Pronzato / Università degli studi di Torino, Collegio Carlo Alberto, Dondena

10.1 INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni il mercato del lavoro italiano è stato caratterizzato da un persistente **divario tra uomini e donne nei livelli di partecipazione e di occupazione**. Sebbene il tasso di occupazione femminile sia progressivamente aumentato, l'Italia continua a collocarsi tra i Paesi europei con la più bassa partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Alla base di questo ritardo vi sono molteplici fattori – culturali, istituzionali ed economici – ma uno dei momenti più critici del percorso lavorativo femminile coincide con la nascita dei figli.

Per molte donne, infatti, la maternità rappresenta un punto di svolta nella carriera professionale. Alcune interrompono completamente l'attività lavorativa, altre riducono significativamente le ore lavorate o rinunciano a opportunità di crescita professionale per far fronte alle responsabilità di cura.

> In Italia circa una donna su cinque lascia il lavoro dopo la nascita di un figlio.

32. Il capitolo è tratto da Del Boca D., Favero L. e Pronzato C. D. (2026) *Supporting mothers back to work: Experimental evidence on employment, fertility, and child outcomes*, IZA Discussion Paper n. 18630 Vai alla pubblicazione →

Mentre molte altre sperimentano percorsi lavorativi più frammentati e caratterizzati da una minore intensità occupazionale. Queste **interruzioni** producono **effetti** che possono protrarsi per molti anni, incidendo:

- sui redditi,
- sulle prospettive di carriera,
- sulla futura pensione,
- più in generale, sull'autonomia economica delle donne.

Le conseguenze non riguardano tuttavia soltanto le singole lavoratrici. In un Paese come l'Italia, caratterizzato da una popolazione che invecchia rapidamente e da livelli di fecondità tra i più bassi d'Europa, favorire il rientro delle madri nel mercato del lavoro rappresenta una priorità anche dal punto di vista economico e sociale. Una maggiore partecipazione femminile contribuisce infatti ad aumentare l'offerta di lavoro, sostenere la crescita economica, rafforzare la base contributiva del sistema di welfare e ridurre il rischio di povertà delle famiglie. Allo stesso tempo, un contesto nel quale lavoro e responsabilità familiari risultano maggiormente conciliabili può rendere meno difficile la scelta di avere figli, contribuendo a ridurre la distanza, particolarmente elevata in Italia, tra il numero di figli desiderati e quello effettivamente realizzato.

Negli ultimi anni il dibattito sulle politiche per il lavoro femminile si è concentrato soprattutto sui **congedi parentali** e sull'offerta di **servizi educativi per la prima infanzia**. Si tratta di strumenti fondamentali, che la letteratura ha ampiamente dimostrato essere efficaci nel favorire il rientro al lavoro nei mesi immediatamente successivi alla nascita di un figlio. Molto meno si conosce, invece, riguardo agli interventi rivolti alle donne che, terminato il periodo del congedo, sono già uscite dal mercato del lavoro oppure hanno fortemente ridotto la propria partecipazione lavorativa e desiderano rientrare. Per queste madri, spesso lontane dall'occupazione da mesi o anni, le difficoltà non riguardano soltanto la disponibilità di servizi di cura, ma anche la **necessità** di:

- aggiornare le proprie competenze
- ricostruire reti professionali
- orientarsi nella ricerca di lavoro
- trovare un nuovo equilibrio tra vita familiare e lavorativa.

È proprio su questa fase, ancora poco studiata dalla letteratura scientifica, che si concentra la ricerca presentata in questo capitolo. Analizziamo gli effetti di *Equilibri*, un programma finanziato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo e realizzato in Piemonte, rivolto a madri con figli minorenni che avevano interrotto o ridotto la propria attività lavorativa a causa della maternità e desideravano tornare a lavorare.

Il programma offre un accompagnamento personalizzato attraverso una figura dedicata (*case manager*), che supporta ciascuna partecipante nella definizione di un percorso di reinserimento lavorativo, facilitando l'accesso a:

- opportunità formative,
- servizi di orientamento,
- attività di empowerment,
- strumenti per migliorare la conciliazione tra lavoro e famiglia.

Uno degli elementi di maggiore interesse della ricerca riguarda il metodo utilizzato per valutarne l'efficacia. L'impatto del programma è stato infatti misurato attraverso una **sperimentazione randomizzata** (*Randomized Controlled Trial*), considerata lo standard di riferimento nella valutazione delle politiche pubbliche. Le donne che hanno presentato domanda di partecipazione sono state assegnate in modo casuale a un gruppo che ha iniziato immediatamente il percorso e a un gruppo che vi ha avuto accesso soltanto in un secondo momento. Questo disegno sperimentale consente di attribuire con elevata affidabilità le differenze osservate tra i due gruppi agli effetti del programma, evitando che i risultati siano influenzati dalle caratteristiche individuali delle partecipanti.

Nel resto del capitolo verranno dapprima richiamate le principali evidenze della letteratura sul rapporto tra maternità e partecipazione al mercato del lavoro, con particolare attenzione agli interventi che favoriscono il reinserimento occupazionale delle madri. Successivamente saranno descritti il programma *Equilibri*, il disegno della valutazione e i principali risultati emersi dalla sperimentazione, mettendo in evidenza quali aspetti del percorso risultano maggiormente efficaci nel sostenere il ritorno al lavoro.

10.2 MATERNITÀ, LAVORO E POLITICHE DI REINSERIMENTO

10.2.1 LA MATERNITÀ COME PUNTO DI SVOLTA NELLE CARRIERE LAVORATIVE

La nascita di un figlio rappresenta uno dei principali momenti di discontinuità nelle carriere lavorative femminili.

Child penalty →

Un'ampia letteratura economica mostra come, in quasi tutti i Paesi sviluppati, l'arrivo di un bambino determini una riduzione della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, delle ore lavorate e, più in generale, dei redditi da lavoro. Questo fenomeno, noto come *child penalty* varia notevolmente tra i Paesi, ma è presente anche nei contesti caratterizzati da sistemi di welfare relativamente sviluppati.

Le modalità con cui le donne reagiscono alla maternità sono molto eterogenee:

- alcune **continuano a lavorare** senza modificare significativamente il proprio percorso professionale;
- altre **riducono l'orario di lavoro** passando a forme di occupazione part-time;
- altre ancora **interrompono completamente l'attività lavorativa** per periodi più o meno lunghi.

Studi condotti negli Stati Uniti mostrano che circa un quarto delle madri modifica profondamente la propria partecipazione al mercato del lavoro dopo la nascita del primo figlio, mentre ricerche basate su dati amministrativi italiani evidenziano che l**e penalizzazioni occupazionali ed economiche possono persistere anche molti anni dopo la maternità** (Lu *et al*., 2017; Casarico e Lattanzio, 2023; Biasi e De Paola, 2025).

Una parte importante di queste differenze dipende dall'organizzazione del lavoro. Numerose ricerche mostrano che la possibilità di adattare orari e modalità di svolgimento dell'attività lavorativa rappresenta uno degli elementi maggiormente apprezzati dalle lavoratrici con figli. Al contrario, impieghi caratterizzati da orari rigidi o poco prevedibili rendono molto più difficile il rientro dopo la maternità e aumentano il rischio di abbandono del mercato del lavoro.

> La flessibilità organizzativa costituisce quindi un elemento essenziale per consentire alle madri di mantenere un'occupazione stabile nel tempo.
>
> Ishizuka e Musick, 2021; Banerjee *et al.*, 2025

Anche l'organizzazione dei servizi educativi e scolastici può influenzare in modo significativo la partecipazione femminile al lavoro. Diversi studi hanno analizzato gli effetti dell'estensione dell'orario scolastico o dell'offerta di attività extrascolastiche, mostrando che una maggiore disponibilità di servizi può favorire il rientro al lavoro delle madri o aumentare le ore lavorate, sebbene l'intensità degli effetti vari in funzione del contesto istituzionale e delle caratteristiche del mercato del lavoro (Felfe *et al.*, 2016; Shure, 2019; Berthelon *et al.*, 2023). Più in generale, emerge come la conciliazione tra lavoro e famiglia non dipenda esclusivamente dalle caratteristiche individuali delle madri, ma anche dall'ambiente nel quale esse vivono e lavorano.

10.2.2 LE POLITICHE PER FAVORIRE IL RITORNO AL LAVORO

Negli ultimi decenni le politiche pubbliche rivolte alle madri si sono concentrate prevalentemente sui congedi parentali e sui servizi educativi per la prima infanzia. L'evidenza disponibile mostra che tali strumenti favoriscono il mantenimento del legame con il mercato del lavoro durante i primi mesi successivi alla nascita di un figlio e possono facilitare il rientro all'occupazione. Tuttavia, queste misure intervengono soprattutto nella fase immediatamente successiva alla maternità e risultano meno efficaci per le donne che hanno già interrotto il proprio percorso lavorativo da tempo.

Per questo motivo negli ultimi anni è cresciuto l'interesse verso le **politiche attive del lavoro rivolte** specificamente **alle donne**. Questi interventi comprendono:

- attività di formazione professionale,
- servizi di orientamento,
- accompagnamento nella ricerca di lavoro,
- sostegno all'autoimprenditorialità,
- programmi di mentoring.

Le revisioni sistematiche della letteratura evidenziano che gli effetti di tali politiche sono piuttosto eterogenei: i tradizionali corsi di formazione, considerati isolatamente, producono spesso risultati limitati, mentre gli interventi che combinano più strumenti – ad esempio formazione, accompagnamento personalizzato e supporto nella ricerca di lavoro – tendono a ottenere risultati migliori (Chinen *et al*., 2017; Card *et al*., 2018).

Particolarmente promettenti risultano gli interventi rivolti alle donne che desiderano rientrare nel mercato del lavoro dopo un'interruzione legata alla maternità. Uno studio realizzato in Germania mostra, ad esempio, che programmi personalizzati di formazione e accompagnamento consentono di aumentare, anche nel lungo periodo, la probabilità di ottenere un'occupazione stabile e di migliorare la qualità del lavoro svolto (Doerr, 2022). Al contrario, esperienze condotte su popolazioni particolarmente vulnerabili in Italia suggeriscono che programmi di politica attiva privi di un forte sostegno alla conciliazione tra lavoro e responsabilità familiari producono effetti molto più contenuti sulle donne rispetto agli uomini (Del Boca *et al*., 2021; Del Boca e Pronzato, 2024).

Nel complesso, la letteratura suggerisce che il **successo delle politiche di reinserimento lavorativo** non dipende da un singolo intervento, ma dalla capacità di **affrontare contemporaneamente i diversi ostacoli** che le madri incontrano nel ritorno al lavoro:

- aggiornamento delle competenze,
- ricerca di opportunità occupazionali,
- organizzazione della cura dei figli,
- rafforzamento della fiducia nelle proprie capacità,
- costruzione di un equilibrio sostenibile tra vita familiare e professionale.

È proprio in questa prospettiva che si colloca il programma *Equilibri*. Diversamente dagli interventi tradizionali, esso non offre un'unica misura standardizzata, ma costruisce

> un percorso personalizzato
> che integra orientamento, formazione,
> accompagnamento individuale
> e strumenti di conciliazione,
> adattandoli alle esigenze specifiche
> di ciascuna partecipante.

Il capitolo che segue presenta la valutazione rigorosa di questo programma, con l'obiettivo di comprendere se un approccio multidimensionale di questo tipo possa effettivamente favorire il ritorno al lavoro delle madri.

10.3 IL PROGRAMMA *EQUILIBRI*

Il programma *Equilibri*, finanziato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo e realizzato in tre territori del Piemonte (Biella, Settimo Torinese e Val di Susa), nasce con un obiettivo preciso: sostenere il reinserimento lavorativo delle madri che, dopo la nascita dei figli, hanno interrotto o fortemente ridotto la propria partecipazione al mercato del lavoro. Si rivolge a donne con almeno un figlio minorenne che desiderano tornare a lavorare o migliorare la propria posizione lavorativa, ma che incontrano difficoltà nel conciliare gli impegni familiari con quelli professionali.

L'idea alla base del programma è che il **ritorno al lavoro** rappresenti un **percorso complesso**, che raramente può essere favorito attraverso un unico intervento. Le madri che si allontanano dal mercato del lavoro devono infatti affrontare contemporaneamente diversi ostacoli: l'aggiornamento delle competenze professionali, la ricerca di opportunità lavorative, la riorganizzazione della vita familiare, l'individuazione di servizi per i figli e, non di rado, la ricostruzione della fiducia nelle proprie capacità dopo un periodo di inattività. Per questo motivo *Equilibri* propone un approccio multidimensionale, nel quale le diverse attività vengono costruite intorno ai bisogni specifici di ciascuna partecipante.

Case manager →

Elemento centrale del programma è la figura della *case manager*, una professionista che accompagna ogni donna lungo tutto il percorso. Dopo un primo colloquio conoscitivo, durante il quale vengono analizzate la situazione familiare, le esperienze lavorative pregresse, le competenze e gli obiettivi professionali, viene definito un progetto personalizzato.

Il percorso non è standardizzato, ma si adatta alle esigenze della singola partecipante e viene progressivamente modificato sulla base dei risultati raggiunti e delle eventuali difficoltà incontrate. La *case manager* mantiene un contatto costante con le beneficiarie attraverso incontri periodici, telefonate e momenti di verifica, continuando il monitoraggio anche dopo l'eventuale inserimento lavorativo.

Le attività proposte possono essere ricondotte a **quattro grandi aree**.

AREA 1
Reinserimento lavorativo

La prima riguarda il reinserimento lavorativo e comprende attività di orientamento, supporto nella ricerca di lavoro, accompagnamento ai servizi per l'impiego, aiuto nella preparazione del curriculum vitae e dei colloqui di selezione, oltre alla possibilità di partecipare a corsi di formazione professionale.

↓

↓

AREA 2
Empowerment

Una seconda area è dedicata al rafforzamento delle competenze personali (empowerment). Attraverso incontri individuali e di gruppo, il programma sostiene le partecipanti nel recuperare fiducia nelle proprie capacità, affrontare le difficoltà legate al rientro nel mercato del lavoro e sviluppare maggiore consapevolezza delle proprie competenze e aspirazioni professionali.

—

AREA 3
Conciliazione lavoro - famiglia

Una terza componente riguarda la conciliazione tra lavoro e famiglia. Le partecipanti vengono aiutate a conoscere e utilizzare i servizi presenti sul territorio, individuando le soluzioni più adatte per organizzare la cura dei figli e rendere compatibile il rientro al lavoro con gli impegni familiari.

—

AREA 4
Attività per i figli

Infine, particolare attenzione è dedicata ai figli delle partecipanti. Il programma promuove infatti la partecipazione dei bambini ad attività educative, sportive e ricreative, sia attraverso l'accesso alle opportunità già presenti sul territorio, sia mediante iniziative organizzate direttamente nell'ambito del progetto. L'obiettivo è duplice: da un lato offrire ai bambini occasioni di crescita e socializzazione, dall'altro consentire alle madri di dedicare tempo alla ricerca di lavoro, alla formazione e alle altre attività previste dal percorso.

Nel complesso, *Equilibri* rappresenta un **intervento innovativo nel panorama italiano** delle politiche attive del lavoro. Più che offrire un singolo servizio, il programma costruisce un accompagnamento personalizzato che integra orientamento, formazione, mentoring e strumenti di conciliazione. Questa impostazione riflette quanto emerge dalla letteratura internazionale: il reinserimento lavorativo delle madri dipende raramente da un unico fattore, ma richiede interventi capaci di affrontare contemporaneamente le diverse dimensioni che influenzano il ritorno al lavoro.

10.4 DATI E METODO

Valutare l'efficacia di un programma di politica attiva del lavoro non è semplice. Se ci si limitasse a confrontare le donne che hanno partecipato a *Equilibri* con quelle che non vi hanno preso parte, le eventuali differenze osservate potrebbero dipendere non dal programma, ma dalle caratteristiche delle partecipanti. Le donne che decidono di aderire a un intervento di questo tipo, infatti, possono essere più motivate, più determinate a tornare al lavoro oppure avere condizioni familiari differenti rispetto a chi non presenta domanda. In questo caso sarebbe impossibile stabilire se gli eventuali miglioramenti occupazionali siano stati prodotti dal programma oppure riflettano differenze già presenti all'inizio.

Per superare questo problema, la valutazione è stata progettata fin dall'avvio del programma come una sperimentazione randomizzata (Gertler *et al.*, 2016), considerata il metodo più rigoroso per stimare gli effetti causali di un intervento. Tutte le donne che possedevano i requisiti per partecipare e avevano presentato domanda sono state assegnate casualmente a uno di **due gruppi**:

- il primo ha iniziato immediatamente il percorso *Equilibri*
- il secondo vi ha avuto accesso soltanto dopo la conclusione della raccolta dei dati.

Poiché l'assegnazione è avvenuta in modo casuale, i due gruppi risultano statisticamente comparabili e qualsiasi differenza osservata al termine del periodo di osservazione può essere attribuita con elevata affidabilità al programma stesso.

Complessivamente hanno presentato **domanda di partecipazione 482 madri**, distribuite nei tre territori coinvolti dal progetto. Circa la metà è stata assegnata al gruppo di trattamento e la restante metà al gruppo di controllo. Le partecipanti avevano in media poco meno di quarant'anni, circa la metà risultava già occupata al momento della candidatura e oltre il 60% viveva con un partner. Tutte avevano **almeno un figlio minorenne** e un indicatore della situazione economica (ISEE) inferiore alla soglia prevista dal programma (30.000 €). Questo profilo è coerente con gli obiettivi dell'intervento, rivolto a donne che, pur desiderando lavorare, incontravano significative difficoltà nel conciliare occupazione e responsabilità familiari.

A circa nove mesi dall'avvio del programma, le partecipanti sono state ricontattate da un istituto di ricerca indipendente per un'intervista telefonica.

→ Hanno completato il questionario

321

donne, corrispondenti
a circa due terzi del campione iniziale.

Il tasso di risposta risulta simile nei due gruppi e le caratteristiche delle partecipanti rimangono sostanzialmente bilanciate, confermando la validità del disegno sperimentale. Solo dopo la conclusione di questa rilevazione anche le donne del gruppo di controllo hanno potuto accedere al programma, secondo il principio dell'accesso differito previsto fin dall'inizio della sperimentazione.

Considerando anche la successiva partecipazione del gruppo di controllo, delle 321 donne intervistate il

72,6%
ha svolto attività orientate al
reinserimento lavorativo

↑
mentre il
↓

47,4%
ha svolto attività di
conciliazione tra lavoro e famiglia

con la possibilità di partecipare a entrambe le tipologie.

La valutazione prende in considerazione un insieme articolato di risultati, coerenti con gli obiettivi di *Equilibri*. Gli **indicatori principali** riguardano:

- la partecipazione a percorsi di formazione professionale,
- la condizione occupazionale,
- il numero di ore lavorate,
- il desiderio di avere un ulteriore figlio,
- alcuni aspetti del benessere dei figli, in particolare la partecipazione ad attività extrascolastiche e le relazioni con i coetanei.

Accanto a questi sono stati analizzati anche altri indicatori, tra cui la soddisfazione per il lavoro, la soddisfazione per la vita, la percezione dello stress e alcuni atteggiamenti relativi ai ruoli di genere.

L'analisi confronta sistematicamente gli esiti osservati nel gruppo che ha partecipato immediatamente a *Equilibri* con quelli del gruppo che vi ha avuto accesso soltanto in un secondo momento. Le stime tengono inoltre conto delle principali caratteristiche individuali e familiari rilevate all'inizio della sperimentazione, come età, titolo di studio, situazione occupazionale, composizione familiare e condizione economica.
Questo approccio consente di ottenere una misura affidabile dell'impatto del programma e di individuare non soltanto se *Equilibri* abbia funzionato, ma anche per quali gruppi di donne gli effetti siano risultati più rilevanti.

10.5 I RISULTATI

10.5.1 I PRINCIPALI EFFETTI DEL PROGRAMMA

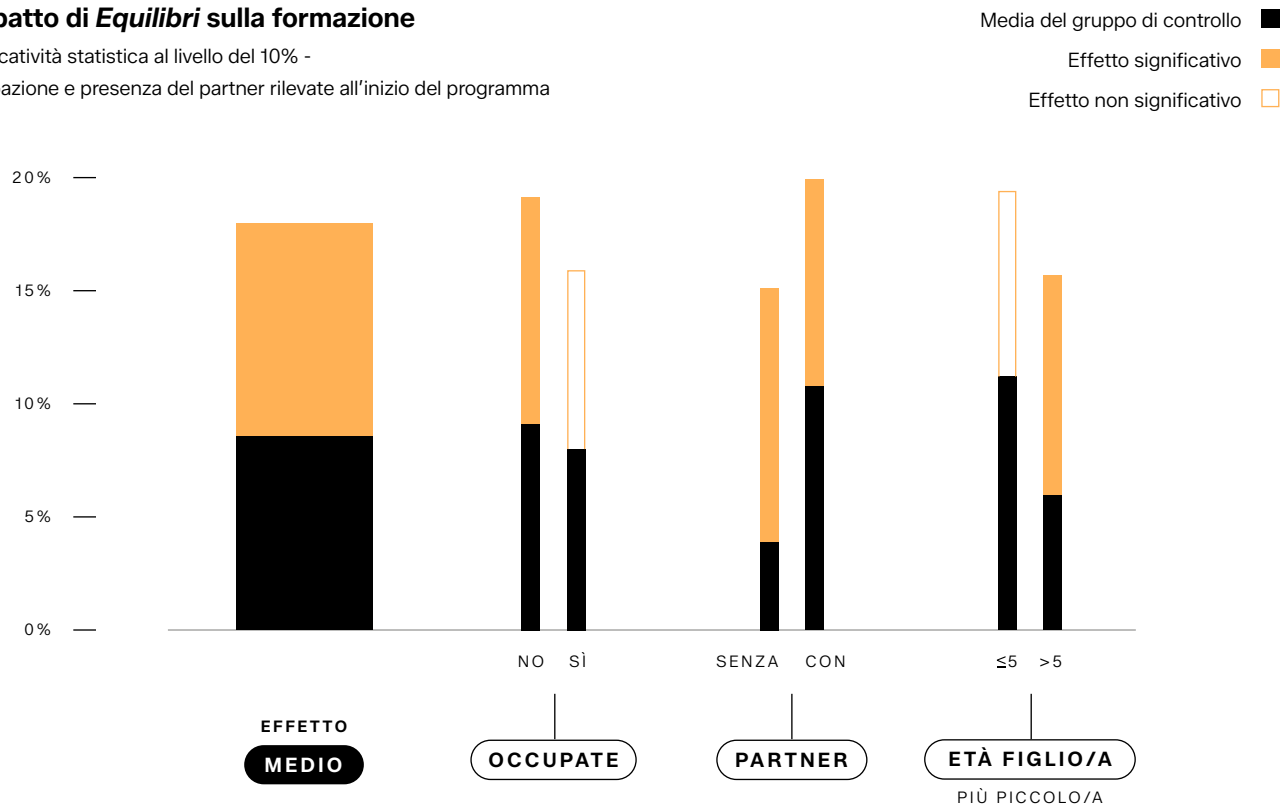
L'obiettivo principale di *Equilibri* era favorire il reinserimento lavorativo delle madri che avevano interrotto o ridotto la propria partecipazione al mercato del lavoro dopo la nascita dei figli. I risultati della valutazione mostrano che il programma produce effetti positivi lungo diverse dimensioni, suggerendo che un accompagnamento personalizzato può contribuire a rimuovere alcuni degli ostacoli che limitano il ritorno all'occupazione. La prima barra di ciascuno dei tre grafici riportati nelle figure seguenti restituisce i risultati medi del programma. La parte nera indica il valore medio osservato nel gruppo di controllo, mentre la parte gialla rappresenta l'incremento attribuibile al trattamento. Quando questa seconda componente è in outline, l'effetto stimato non è statisticamente significativo al livello del 10%.

Il primo risultato (figura 41) riguarda la **partecipazione ad attività di formazione professionale**. Le donne che hanno preso parte a *Equilibri* risultano più propense a frequentare corsi di formazione e percorsi di aggiornamento delle competenze rispetto alle donne del gruppo di controllo. Si tratta di un risultato particolarmente rilevante, poiché la formazione rappresenta spesso il primo passo per rientrare nel mercato del lavoro dopo un periodo di inattività.

FIGURA 41

L'impatto di *Equilibri* sulla formazione

Significatività statistica al livello del 10% -
Occupazione e presenza del partner rilevate all'inizio del programma

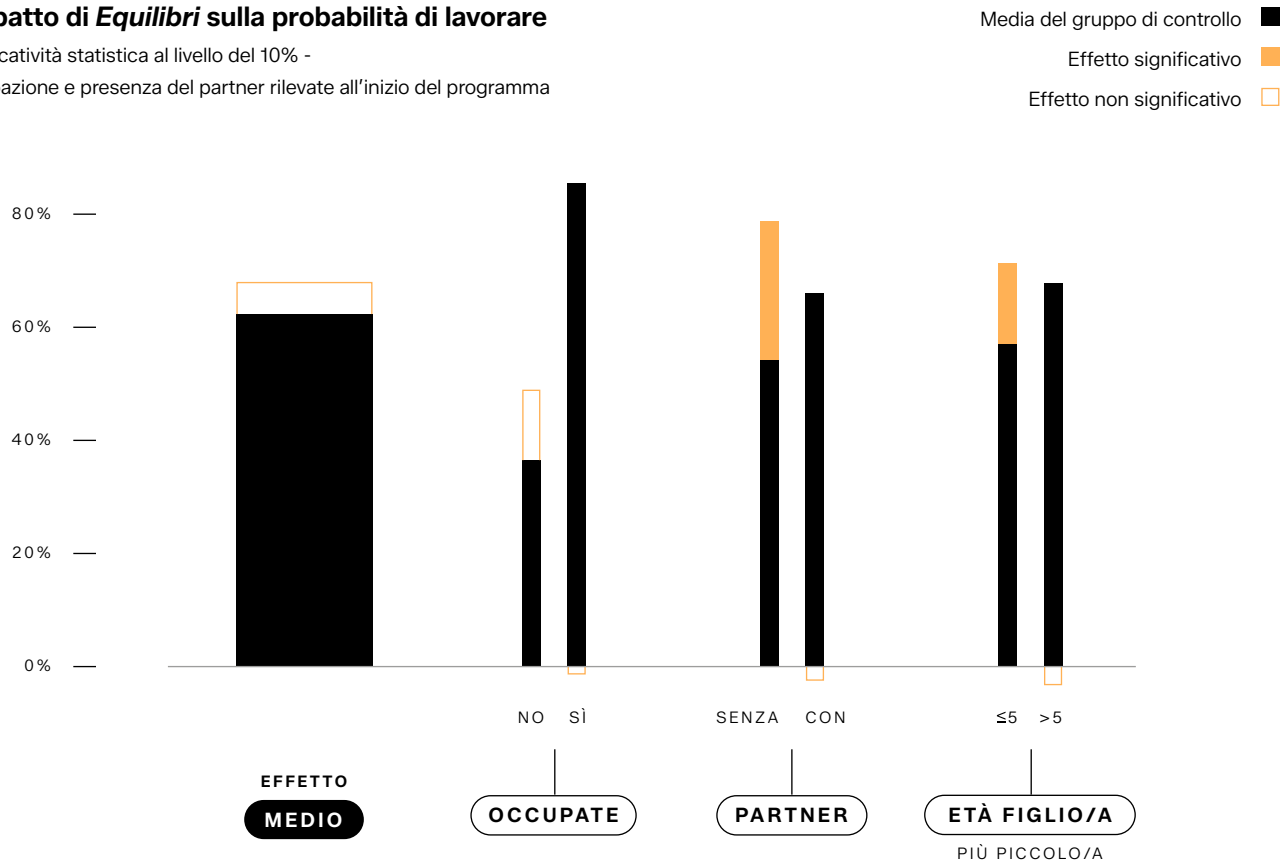


Coerentemente con questo risultato, il programma produce anche un **miglioramento degli esiti occupazionali** (figura 42). Nel complesso, le partecipanti tendono a lavorare un numero maggiore di ore rispetto alle donne che non hanno ancora avuto accesso al programma. L'effetto sulla probabilità di essere occupate è invece più contenuto nella media del campione.

FIGURA 42

L'impatto di *Equilibri* sulla probabilità di lavorare

Significatività statistica al livello del 10% -
Occupazione e presenza del partner rilevate all'inizio del programma



Accanto ai risultati strettamente occupazionali emergono effetti positivi anche su **altre dimensioni del benessere**. Le partecipanti mostrano una maggiore soddisfazione per il proprio lavoro e, più in generale, una maggiore soddisfazione per la propria vita. Inoltre, si osserva un incremento del desiderio di avere un ulteriore figlio. Pur non misurando direttamente le nascite, questo risultato è coerente con la letteratura che evidenzia come una maggiore stabilità lavorativa e una migliore conciliazione tra lavoro e famiglia possano influenzare positivamente i progetti familiari delle coppie.

Infine, il programma sembra produrre **effetti favorevoli anche sui figli delle partecipanti**. In particolare, aumenta la partecipazione ad attività extrascolastiche, quali attività sportive, ricreative o educative, che rappresentano uno degli strumenti attraverso i quali *Equilibri* cerca di sostenere contemporaneamente il benessere dei bambini e la possibilità per le madri di dedicare tempo alla formazione e alla ricerca di lavoro. Gli indicatori relativi alle relazioni tra pari mostrano anch'essi un andamento positivo, sebbene gli effetti risultino più contenuti[33].

Nel complesso, i risultati suggeriscono che gli effetti del programma non si limitano alla sola occupazione. *Equilibri* sembra infatti favorire un percorso più ampio di rafforzamento delle capacità delle partecipanti, migliorando contemporaneamente la preparazione al lavoro, la qualità della partecipazione lavorativa e alcuni aspetti del benessere individuale e familiare.

10.5.2 PER CHI FUNZIONA DI PIÙ?

I risultati medi rappresentano un quadro complessivamente positivo, ma nascondono differenze importanti tra le partecipanti. Come spesso accade nelle politiche attive del lavoro, infatti, l'efficacia dell'intervento dipende dalle caratteristiche delle beneficiarie e dalle difficoltà che esse incontrano nel percorso di reinserimento lavorativo.

Le barre delle ← figure 41 , ← 42 e 43 → mostrano gli effetti per alcuni sottogruppi di partecipanti. Le madri sole rappresentano uno dei gruppi che trae i maggiori benefici dal programma. Per queste donne *Equilibri* aumenta sensibilmente la probabilità di trovare un'occupazione, suggerendo che un accompagnamento personalizzato possa contribuire a superare gli ostacoli aggiuntivi legati all'assenza di un partner con cui condividere le responsabilità familiari.

Effetti particolarmente positivi emergono anche per le donne con figli più piccoli. In questa fase della vita familiare le esigenze di cura sono generalmente più intense e rendono più difficile il mantenimento di un'attività lavorativa continuativa. Il programma sembra contribuire a ridurre queste difficoltà, favorendo sia il ritorno al lavoro sia un aumento delle ore lavorate.

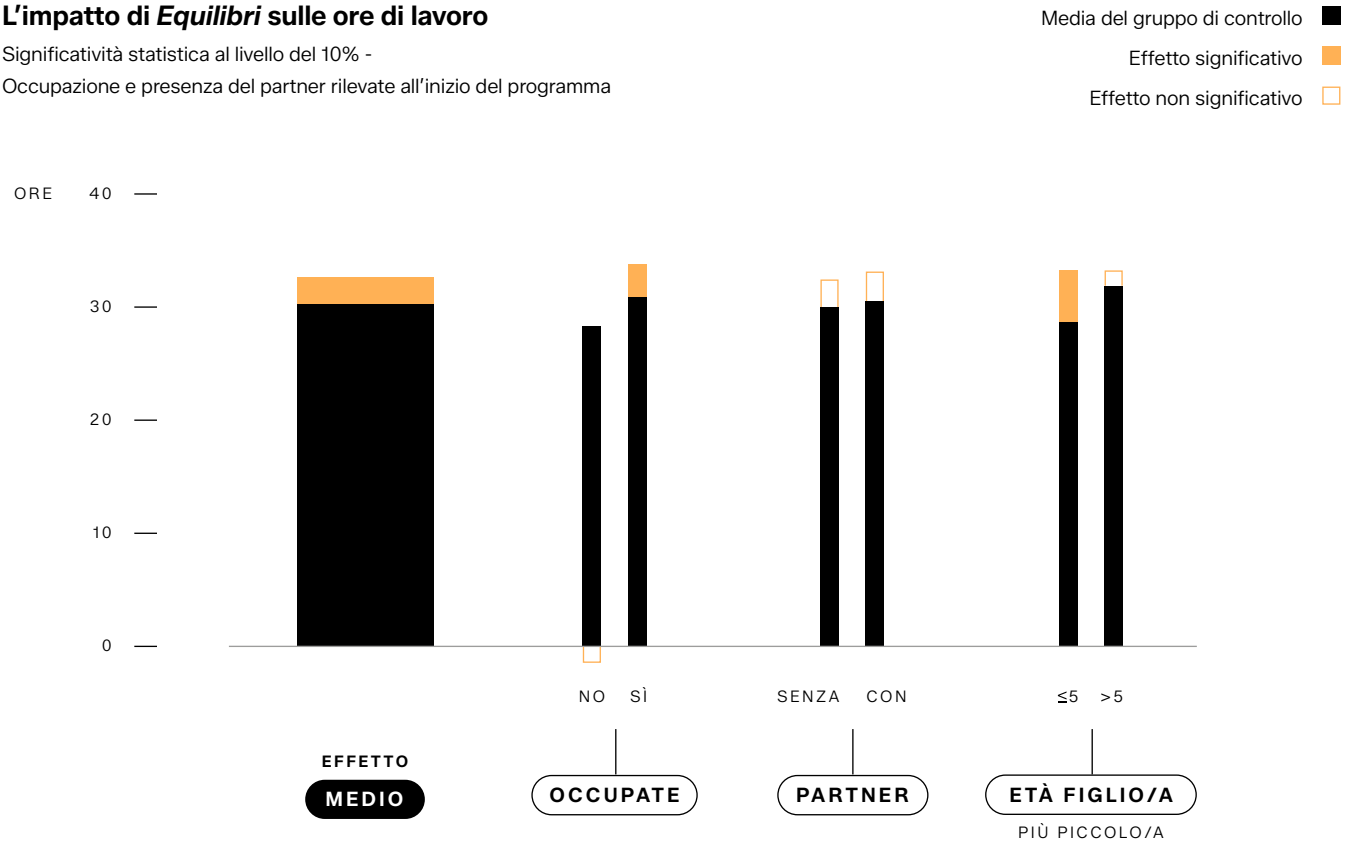
Anche l'**incremento delle ore lavorate** (figura 43 →)non è uniforme tra tutte le partecipanti. Gli effetti risultano infatti più evidenti tra le donne che erano già inserite nel mercato del lavoro e che, grazie al programma, riescono ad aumentare l'intensità della propria partecipazione lavorativa. Questo risultato suggerisce che il reinserimento lavorativo non coincide necessariamente con il semplice ingresso nell'occupazione, ma può tradursi anche in un miglioramento della qualità e della stabilità del lavoro già svolto.

33. I risultati relativi a queste ulteriori dimensioni non sono riportati nel presente capitolo, ma sono disponibili nel working paper di Del Boca, Favero e Pronzato (2026), IZA Discussion Paper n. 18630.

FIGURA 43

L'impatto di *Equilibri* sulle ore di lavoro

Significatività statistica al livello del 10% -
Occupazione e presenza del partner rilevate all'inizio del programma



Per comprendere meglio quali componenti del programma abbiano contribuito maggiormente a questi risultati, abbiamo infine analizzato il ruolo delle diverse attività proposte da *Equilibri*. Confrontando le donne trattate che hanno scelto una certa attività con le donne del gruppo che sceglieranno quella stessa attività una volta entrate nel programma, vediamo che gli **effetti più consistenti** sull'occupazione e sulle ore lavorate si osservano tra le donne che hanno partecipato più intensamente alle attività direttamente collegate al lavoro, come:

- i percorsi di orientamento
- la formazione professionale
- il supporto nella ricerca di impiego
- gli incontri con la *case manager*[34].

34. I risultati relativi a queste ulteriori dimensioni non sono riportati nel presente capitolo, ma sono disponibili nel working paper di Del Boca, Favero e Pronzato (2026), IZA Discussion Paper n. 18630.

10.6 CONCLUSIONI

Promuovere il ritorno al lavoro delle madri rappresenta una delle principali sfide delle politiche del lavoro e delle politiche familiari in Italia. La nascita di un figlio continua infatti a segnare una forte discontinuità nelle carriere lavorative femminili e molte donne, dopo un periodo di interruzione, incontrano difficoltà nel rientrare nel mercato del lavoro. In questo contesto, comprendere quali interventi siano realmente efficaci costituisce una questione di grande rilevanza sia per i decisori pubblici sia per gli enti che investono in programmi sociali.

La valutazione del programma *Equilibri* mostra che un **accompagnamento personalizzato** può produrre **effetti positivi lungo diverse dimensioni**. Le partecipanti

- aumentano la propria partecipazione ad attività formative,
- migliorano la propria condizione lavorativa,
- lavorano mediamente un numero maggiore di ore,
- riportano livelli più elevati di soddisfazione personale e lavorativa.

Gli effetti risultano particolarmente evidenti per alcune categorie di donne, come le madri sole e quelle con figli più piccoli, che rappresentano anche i gruppi maggiormente esposti al rischio di esclusione dal mercato del lavoro.

I risultati suggeriscono inoltre che il successo del programma non dipende da un singolo intervento, ma dalla capacità di affrontare contemporaneamente i diversi ostacoli che caratterizzano il reinserimento lavorativo dopo la maternità.

> Formazione, orientamento, accompagnamento individuale, servizi di conciliazione e attività rivolte ai figli non rappresentano misure alternative, bensì componenti complementari di una stessa strategia.

Il ritorno al lavoro appare infatti come un processo che richiede non soltanto competenze professionali, ma anche fiducia nelle proprie capacità, accesso ai servizi e un'organizzazione familiare compatibile con l'attività lavorativa.

Interventi personalizzati come *Equilibri* possono rappresentare uno strumento complementare rispetto alle tradizionali politiche di conciliazione, contribuendo a sostenere donne che, pur desiderando lavorare, rischiano di rimanere ai margini del mercato del lavoro.

Bibliografia

CAPITOLO 10

Banerjee R., Bharati T., Fakir A. M. S., Qian Y. & Sunder N. (2025)
Gender differences in preferences for flexible work hours: Experimental evidence from an online freelancing platform
Labour Economics, 94, 102813

Berthelon M., Kruger D. & Oyarzún M. (2023)
School schedules and mothers' employment: Evidence from an education reform
Review of Economics of the Household, 21(1), 131–171

Biasi P. & De Paola M. (2025)
The role of parental leave policies in mitigating child penalties: Insights from Italy
Economics Letters, 245, 112355

Card D., Kluve J. & Weber, A. (2018)
What works? A meta-analysis of recent active labor market program evaluations
Journal of the European Economic Association, 16(3), 894–931

Casarico A. & Lattanzio S. (2023)
Behind the child penalty: Understanding what contributes to the labour market costs of motherhood
Journal of Population Economics, 36(3), 1489–1511

Chinen M., De Hoop T., Alcázar L., Balarin M. & Sennett J. (2017)
Vocational and business training to improve women's labour market outcomes in low- and middle-income countries: A systematic review
Campbell Systematic Reviews, 13(1), 1–195

Del Boca D., Favero L. & Pronzato C. D. (2026)
Supporting mothers back to work: Experimental evidence on employment, fertility, and child outcomes
(IZA Discussion Paper No. 18630). IZA
Vai alla pubblicazione →

Del Boca D. & Pronzato C. (2024)
The impact of a multifaceted program on fragile individuals
Evidence from an RCT in Italy. LABOUR, 38(4), 541–557

Del Boca D., Pronzato C. & Sorrenti G. (2021)
Conditional cash transfer programs and household labor supply
European Economic Review, 136, 103755

Doerr A. (2022)
Back to work: Active labor market policies for women after career breaks
Labour Economics, 79, 102275

Felfe C., Lechner M. & Thiemann P. (2016)
After-school care and parents' labor supply
Labour Economics, 42, 64–75

Gertler P. J., Martinez S., Premand P., Rawlings L. B. & Vermeersch C. M. J. (2016)
Impact Evaluation in Practice (2nd ed.)
World Bank

Ishizuka P. & Musick K. (2021)
The dynamics of paid work after the first birth: The role of job characteristics
Demography, 58(5), 1859–1884

Lu Y., Wang J. S.-H. & Han W.-J. (2017)
Women's short-term employment trajectories following birth: Patterns, determinants, and variations by race/ethnicity
Demography, 54(1), 93–118

Shure N. (2019)
School hours and maternal labor supply
Labour Economics, 58, 96–118

CAPITOLO 11

Lavoro, vulnerabilità e inclusione:

la valutazione del programma *Integro*

a cura di[35]
Daniela Del Boca e Chiara Pronzato

11.1 IL LAVORO COME LEVA DI INCLUSIONE SOCIALE

Negli ultimi due decenni l'Italia ha registrato un progressivo aumento delle situazioni di vulnerabilità economica e sociale. Le ripetute crisi economiche, la pandemia e le trasformazioni del mercato del lavoro hanno contribuito ad accrescere il numero di persone e famiglie esposte al rischio di povertà ed esclusione sociale (ISTAT, 2025). In questo contesto, il lavoro continua a rappresentare il principale strumento di autonomia economica e di inclusione nella società. Disporre di un'occupazione non significa soltanto percepire un reddito, ma anche costruire relazioni sociali, acquisire competenze, rafforzare la propria autostima e progettare il futuro con maggiore sicurezza.

Allo stesso tempo, è ormai evidente che **il lavoro, da solo, non sempre è sufficiente a contrastare la povertà**. Negli ultimi anni è infatti aumentato il numero dei cosiddetti *working poor*, persone che, pur avendo un'occupazione, vivono in condizioni economiche precarie. Contratti instabili, bassi salari, occupazioni discontinue e difficoltà di conciliazione tra vita lavorativa e responsabilità familiari limitano la capacità del lavoro di garantire un'effettiva uscita dalla vulnerabilità economica.

35. Il capitolo è tratto da lo studio di Daniela Del Boca e Chiara Pronzato (2024), *The impact of a multifaceted program on fragile individuals. Evidence from an RCT in Italy*, pubblicato in LABOUR, al quale si rinvia per una descrizione dettagliata dei metodi e dei risultati.

Per le persone più fragili, inoltre, l'accesso e il mantenimento di un'occupazione sono spesso ostacolati dalla presenza simultanea di **molteplici difficoltà**:

- competenze insufficienti,
- problemi abitativi,
- responsabilità di cura,
- isolamento sociale,
- difficoltà psicologiche.

Questa consapevolezza ha progressivamente modificato il modo di progettare le politiche di contrasto alla povertà. Se in passato molti interventi si concentravano quasi esclusivamente sull'inserimento lavorativo, oggi appare sempre più chiaro che le diverse dimensioni della vulnerabilità sono strettamente interconnesse e tendono a rafforzarsi reciprocamente. Una persona che non dispone di un'abitazione stabile incontra maggiori difficoltà nel trovare e mantenere un lavoro; allo stesso modo, chi non riesce a conciliare gli impegni di cura con l'attività lavorativa oppure presenta un basso livello di competenze rischia di rimanere intrappolato in percorsi occupazionali precari. Affrontare uno solo di questi problemi, trascurando gli altri, rischia quindi di produrre effetti limitati.

Per questa ragione, negli ultimi anni si è sviluppato un crescente interesse verso **programmi multidimensionali**, capaci di combinare:

politiche del lavoro **+** sostegno economico **+** accompagnamento sociale **+** formazione **+** supporto alle responsabilità familiari

L'idea alla base di questi interventi è che il rafforzamento dell'occupabilità delle persone vulnerabili richieda un approccio personalizzato, nel quale il lavoro costituisce l'obiettivo finale di un percorso più ampio di inclusione sociale.

Accanto alla progettazione di nuovi interventi è cresciuta anche l'**attenzione verso la loro valutazione**.
Le risorse destinate alle politiche sociali sono necessariamente limitate e diventa quindi fondamentale comprendere quali programmi producano effettivamente miglioramenti nella vita delle persone e quali componenti risultino maggiormente efficaci. La valutazione di impatto consente di distinguere gli effetti realmente attribuibili all'intervento dai cambiamenti che si sarebbero verificati comunque, fornendo indicazioni preziose sia ai decisori pubblici sia agli enti filantropici che investono in innovazione sociale.

In questo capitolo presentiamo la valutazione di impatto del programma *Integro*, promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo con l'obiettivo di sostenere persone in condizioni di fragilità attraverso un insieme coordinato di interventi nei principali ambiti della vita quotidiana: lavoro, sostegno economico, abitazione e responsabilità familiari.

> Il programma rappresenta un esempio particolarmente interessante di politica multidimensionale, poiché affronta la vulnerabilità nella sua complessità anziché intervenire su un singolo bisogno.

Attraverso una valutazione sperimentale, il capitolo analizza se questo approccio sia stato in grado di migliorare le opportunità lavorative e le condizioni di vita dei partecipanti, offrendo alcune riflessioni più generali sul ruolo che interventi integrati possono svolgere nel favorire l'inclusione sociale e lavorativa delle persone più vulnerabili.

11.2 DALLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO AGLI INTERVENTI MULTIDIMENSIONALI

Negli ultimi decenni le politiche per favorire l'occupazione hanno assunto un ruolo sempre più centrale nelle strategie di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale. La maggior parte degli interventi si è concentrata sulle cosiddette **politiche attive del lavoro**, che comprendono:

- servizi di orientamento,
- accompagnamento alla ricerca di un impiego,
- formazione professionale,
- tirocini e incentivi all'assunzione.

L'obiettivo comune di queste misure è migliorare l'occupabilità delle persone e facilitarne l'ingresso o il rientro nel mercato del lavoro.

La letteratura internazionale ha prodotto un numero crescente di valutazioni di impatto di queste politiche. Una delle più importanti revisioni sistematiche è quella realizzata da Card, Kluve e Weber (2010), che sintetizza i risultati di centinaia di programmi implementati in diversi Paesi. Gli autori mostrano come le politiche attive possano produrre **effetti positivi sull'occupazione**, soprattutto nel medio periodo, ma evidenziano anche una forte eterogeneità nei risultati. L'efficacia dipende infatti dal tipo di intervento, dalle caratteristiche dei beneficiari e dal contesto economico nel quale il programma viene realizzato. Gli interventi che prevedono un **accompagnamento personalizzato** e una **formazione mirata** tendono, in media, a produrre risultati migliori rispetto a misure standardizzate.

Negli anni più recenti è tuttavia emersa una crescente consapevolezza dei limiti di interventi focalizzati esclusivamente sul mercato del lavoro. Per molte persone in condizioni di vulnerabilità, infatti, la difficoltà di trovare o mantenere un'occupazione rappresenta soltanto una delle numerose criticità che caratterizzano la loro vita quotidiana. Problemi abitativi, responsabilità di cura, difficoltà economiche persistenti, condizioni di salute precarie e reti sociali fragili possono limitare fortemente l'efficacia di una politica che agisce soltanto sulla ricerca di un impiego.

Questa prospettiva ha favorito lo sviluppo di un **approccio multidimensionale al contrasto della povertà**. Secondo tale impostazione,

> la vulnerabilità non è riconducibile esclusivamente alla mancanza di reddito, ma deriva dall'interazione di diversi fattori che tendono ad alimentarsi reciprocamente.

Di conseguenza, anche le politiche di contrasto devono essere progettate in modo integrato, affrontando simultaneamente più dimensioni del disagio.

Uno degli esempi più evidenti riguarda il **rapporto tra lavoro e abitazione**. Numerosi studi mostrano come la stabilità abitativa rappresenti una condizione essenziale per costruire percorsi occupazionali duraturi. Desmond e Gershenson (2016), analizzando lavoratori a basso reddito negli Stati Uniti, evidenziano come la perdita dell'abitazione aumenti significativamente il rischio di perdere anche il lavoro. Più recentemente, Collinson e coautori (2024), utilizzando dati amministrativi su due grandi aree metropolitane statunitensi, mostrano che le difficoltà abitative sono spesso precedute da un progressivo peggioramento della situazione lavorativa ed economica e che gli sfratti determinano ulteriori riduzioni dell'occupazione e del reddito. In questa prospettiva, le politiche abitative non rappresentano soltanto interventi di welfare, ma possono contribuire direttamente alla stabilità lavorativa.

Anche programmi che integrano sostegno abitativo e servizi per l'occupazione hanno prodotto risultati incoraggianti. Parkes e collaboratori (2011), valutando un programma realizzato a Chicago, mostrano che l'offerta congiunta di servizi per il lavoro e di supporto abitativo migliora sia la preparazione dei partecipanti all'ingresso nel mercato del lavoro sia la stabilità delle loro condizioni abitative. Gli autori interpretano la disponibilità di un'abitazione sicura come un investimento che permette alle persone di valorizzare meglio il proprio capitale umano.

La necessità di integrare strumenti appartenenti a politiche diverse emerge anche nel contesto europeo. Heidenreich e Rice (2016) sottolineano come le politiche per il lavoro, le politiche sociali e quelle rivolte alle famiglie siano spesso progettate e gestite separatamente, riducendone l'efficacia complessiva. Una maggiore integrazione tra questi ambiti consentirebbe invece di costruire percorsi di inclusione più coerenti con i bisogni delle persone più vulnerabili.

Ulteriori evidenze provengono dai cosiddetti programmi "*multifaceted*", sperimentati soprattutto nei Paesi a basso e medio reddito. Il lavoro di Banerjee e coautori (2015), pubblicato sulla rivista *Science*, rappresenta uno dei contributi più influenti in questo ambito. Analizzando programmi realizzati in sei Paesi, gli autori mostrano che la combinazione di trasferimenti economici, formazione professionale, accompagnamento individuale e sostegno al risparmio produce miglioramenti persistenti nei consumi, nel reddito, nel patrimonio e nell'inclusione finanziaria. Il risultato più interessante è che nessuna delle singole componenti appare sufficiente da sola: è l'integrazione delle diverse misure a generare effetti durevoli.

In Italia, gli esempi di programmi multidimensionali sottoposti a valutazione rigorosa sono ancora relativamente limitati. Alcuni interventi si sono concentrati prevalentemente sull'inserimento lavorativo attraverso attività di formazione, orientamento e accompagnamento (Donato *et al.*, 2018; Baici *et al.*, 2022), mentre altri hanno affrontato il tema dell'abitazione, ad esempio attraverso contributi all'affitto o programmi di housing sociale (Baldini e Poggio, 2014; Caruso, 2017). Più recentemente, una valutazione di un programma rivolto a famiglie con figli in condizioni di povertà ha mostrato come la combinazione di trasferimenti monetari e attività formative produca risultati migliori rispetto alla sola erogazione di contributi economici (Del Boca, Pronzato e Sorrenti, 2021).

Nel complesso, la letteratura suggerisce quindi che l'inclusione lavorativa delle persone più fragili difficilmente può essere ottenuta attraverso un unico strumento. Le evidenze disponibili indicano invece la necessità di costruire

> interventi capaci di affrontare contemporaneamente le diverse dimensioni della vulnerabilità, combinando formazione, accompagnamento al lavoro, sostegno economico, servizi abitativi e supporto alle responsabilità familiari.

È in questa prospettiva che si colloca il programma *Integro*, oggetto della valutazione presentata nelle pagine seguenti.

11.3 IL PROGRAMMA *INTEGRO*: UN APPROCCIO PERSONALIZZATO ALLA VULNERABILITÀ

Il programma *Integro*, promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, nasce dall'idea che le persone in condizioni di fragilità abbiano bisogno di un accompagnamento che affronti contemporaneamente le diverse dimensioni della loro vulnerabilità. L'obiettivo non è soltanto favorire l'ingresso nel mercato del lavoro, ma costruire le condizioni affinché tale inserimento possa essere stabile e rappresentare un reale percorso di autonomia.

Il programma era rivolto ad adulti con **almeno 29 anni** di età e con un Indicatore della Situazione Economica Equivalente **(ISEE) inferiore a 6.000 €**. La selezione dei partecipanti è avvenuta attraverso una rete di diciannove enti del Terzo Settore già attivi sul territorio torinese nel sostegno a persone e famiglie in difficoltà. Questi enti hanno raccolto le candidature e accompagnato i beneficiari durante tutto il percorso, svolgendo un ruolo fondamentale di prossimità e di ascolto.

A differenza di molti interventi tradizionali, *Integro* non proponeva un insieme standardizzato di attività uguali per tutti. Il programma era costruito intorno ai bisogni della singola persona. Dopo l'ammissione, ogni beneficiario incontrava un *case manager*, con il quale veniva effettuata una valutazione approfondita della situazione personale e familiare. L'analisi riguardava diversi aspetti della vita quotidiana: la condizione lavorativa, il livello di competenze, la situazione economica, le condizioni abitative, la presenza di responsabilità di cura e, più in generale, gli ostacoli che rendevano difficile il raggiungimento di una maggiore autonomia.

Su questa base veniva definito un **progetto personalizzato**, nel quale il beneficiario e il *case manager* individuavano insieme gli obiettivi da raggiungere e le attività più adatte per conseguirli. Il percorso non era quindi predeterminato, ma adattato alle esigenze specifiche di ciascun partecipante. Questa personalizzazione rappresenta uno degli elementi più innovativi del programma e riflette un approccio sempre più diffuso nelle politiche sociali, orientato a costruire interventi "su misura" piuttosto che soluzioni uniformi.
Le attività offerte dal programma si articolavano in **quattro aree principali**.

AREA 1
Lavoro e formazione

La prima riguardava il lavoro e la formazione. Tutti i partecipanti prendevano parte a un laboratorio iniziale dedicato alla valorizzazione delle proprie competenze e alla definizione del percorso individuale. Successivamente potevano accedere a:

- corsi di formazione professionale,
- corsi di lingua italiana,
- attività di orientamento,
- supporto nella ricerca del lavoro,
- tirocini presso imprese del territorio.

Questi ultimi costituivano uno strumento particolarmente importante perché permettevano ai beneficiari di acquisire **esperienza lavorativa**, sviluppare **nuove competenze** e creare un **primo contatto con il mondo del lavoro**.

↓

↓

AREA 2
Sostegno economico

La seconda area riguardava il sostegno economico. Oltre alle attività di accompagnamento, il programma prevedeva contributi destinati a far fronte ad alcune spese considerate particolarmente rilevanti per favorire il percorso di inclusione, come:

- il pagamento dell'affitto,
- il sostegno alle spese familiari,
- il rimborso di alcuni debiti
- in casi specifici, il finanziamento di spese sanitarie.

L'obiettivo non era quello di sostituire il reddito da lavoro, ma di **rimuovere alcuni ostacoli economici** che avrebbero potuto compromettere il percorso di autonomia.

—

AREA 3
Abitazione

Una terza componente riguardava l'abitazione. Per le persone che vivevano situazioni di particolare precarietà abitativa, il programma offriva:

- interventi di emergenza, volti a individuare rapidamente una sistemazione temporanea,
- attività di accompagnamento nella gestione dell'alloggio e nella ricerca di soluzioni abitative più stabili.

Come evidenziato dalla letteratura, infatti, la stabilità della condizione abitativa rappresenta spesso un **prerequisito fondamentale per costruire percorsi lavorativi duraturi**.

—

AREA 4
Responsabilità familiari

Infine, il programma dedicava particolare attenzione alle responsabilità familiari. Molti partecipanti, infatti, erano genitori con figli minori e incontravano difficoltà nel **conciliare gli impegni lavorativi con quelli di cura**. Per questo motivo erano previsti servizi di supporto, come voucher per baby-sitting o centri estivi, oltre ad attività di orientamento finalizzate a utilizzare gli strumenti già disponibili a livello nazionale per sostenere le famiglie.

Un elemento trasversale a tutte queste attività era il ruolo del *case manager*. Durante tutto il percorso i beneficiari venivano costantemente seguiti attraverso incontri periodici e contatti telefonici, con l'obiettivo di monitorare l'andamento del progetto, affrontare eventuali difficoltà e mantenere elevata la motivazione. Questo accompagnamento continuo distingueva *Integro* da molti interventi tradizionali, nei quali il beneficiario riceve un servizio specifico senza un reale coordinamento tra le diverse attività.

L'idea alla base del programma era dunque semplice ma ambiziosa:

> favorire l'inclusione lavorativa intervenendo contemporaneamente sulle principali barriere che ostacolano il raggiungimento dell'autonomia.

Il lavoro rappresentava il punto di arrivo del percorso, ma non il suo unico obiettivo. Rafforzare le competenze, migliorare la situazione economica, sostenere le responsabilità familiari e affrontare eventuali problemi abitativi costituivano infatti condizioni necessarie affinché l'occupazione potesse tradursi in un miglioramento duraturo della qualità della vita.

11.4 DATI E METODI

Quando si introduce un nuovo programma sociale, una delle domande più importanti è anche una delle più difficili: **il programma ha realmente migliorato la vita dei partecipanti?**

A prima vista la risposta potrebbe sembrare semplice. Consideriamo il caso di una persona che, alcuni mesi dopo aver partecipato a un percorso di accompagnamento al lavoro, trovi un'occupazione stabile. Questo risultato potrebbe certamente essere dovuto al programma, ma potrebbe anche dipendere da altri fattori:

- un miglioramento generale del mercato del lavoro,
- un cambiamento della situazione familiare,
- una maggiore motivazione personale
- oppure, semplicemente, dal fatto che quella persona avrebbe comunque trovato lavoro anche senza partecipare al progetto.

Analogamente, confrontare chi partecipa a un programma con chi non vi partecipa può portare a conclusioni fuorvianti. Le persone che scelgono di aderire a un'iniziativa sono spesso diverse da quelle che non lo fanno: possono essere più motivate, avere maggiori competenze oppure disporre di una rete familiare più solida. Se al termine del programma osserviamo risultati migliori tra i partecipanti, non possiamo sapere se tali differenze dipendano realmente dall'intervento oppure dalle caratteristiche iniziali delle persone coinvolte.

Per questo motivo, negli ultimi anni la valutazione delle politiche pubbliche ha fatto crescente ricorso a metodi sperimentali, che consentono di stimare con maggiore precisione l'effetto causale di un intervento. L'idea è quella di costruire un gruppo di confronto il più possibile simile ai beneficiari, così da poter attribuire al programma le differenze osservate al termine dell'esperienza. Nel caso del programma *Integro* è stato possibile

utilizzare uno dei metodi considerati più rigorosi nella valutazione di impatto: il *Randomized Controlled Trial* (Gertler *et al.*, 2016), o esperimento randomizzato. Dopo aver raccolto tutte le candidature ammissibili e prima dell'avvio delle attività, l'assegnazione al programma è avvenuta mediante estrazione casuale. Alcune persone sono quindi entrate immediatamente nel programma, mentre altre, pur avendo le stesse caratteristiche di accesso, hanno costituito il gruppo di confronto e non hanno ricevuto gli interventi previsti.

Naturalmente, anche negli esperimenti sociali è importante verificare che questa condizione sia effettivamente soddisfatta. La tabella 17 confronta quindi le principali caratteristiche dei partecipanti e del gruppo di controllo prima dell'avvio del programma.

TABELLA 17

Le caratteristiche del campione

Incluse solo le persone che hanno partecipato all'intervista di follow-up (2020)

Caratteristiche	Incidenza osservata nei gruppi		
	Trattati	Controllo	Differenza significativa
Donna	64%	63%	
In coppia	50%	53%	
Età (media in anni)[a]	41,4	40,7	
Cittadinanza italiana	22%	27%	
Ha figli	87%	89%	
Ha figli a carico	82%	81%	
Ha già ricevuto sostegno	75%	82%	
Lavoro regolare	11%	9%	
Ha effettuato visite mediche (ultimi 12 mesi)	62%	74%	**
Non riesce a pagare l'affitto	48%	44%	
Riesce a far fronte a spese impreviste di 500 €	6%	2%	
Miglioramento della situazione economica tra 5 anni (1–5)[b]	3,8	4,1	**
Numero osservazioni	177	133	

Differenze fra gruppi statisticamente significative per *** p < 0,01 / ** p < 0,05 / * p < 0,1.
a. Si riporta il valore medio osservato nel gruppo, espresso in anni.
b. Si riporta il valore medio osservato nel gruppo, su una scala da 1 a 5.

Le due popolazioni risultano sostanzialmente comparabili rispetto alle principali caratteristiche socio-demografiche e alle condizioni economiche e lavorative, confermando che il processo di assegnazione casuale ha prodotto gruppi inizialmente molto simili. Le poche differenze residue vengono successivamente corrette nell'analisi statistica, così da evitare possibili distorsioni delle stime.

La valutazione è stata realizzata confrontando l'**evoluzione dei due gruppi nell'arco di circa un anno**.

Prima dell'avvio del programma → tutti i partecipanti hanno compilato un primo questionario nel quale sono state raccolte informazioni sulla situazione lavorativa, economica, abitativa e familiare, oltre a numerose caratteristiche individuali.

Al termine delle attività → è stato somministrato un secondo questionario, identico per beneficiari e gruppo di controllo, così da misurare i cambiamenti intervenuti nel tempo.

Infine, oltre a stimare l'effetto medio del programma, l'analisi si è posta una seconda domanda altrettanto rilevante: **il programma funziona allo stesso modo per tutti?** Le persone che vivono situazioni di vulnerabilità rappresentano infatti una popolazione molto eterogenea. Alcuni partecipanti dispongono di competenze maggiori, altri presentano reti familiari più solide, altri ancora incontrano difficoltà linguistiche o psicologiche. Comprendere se il programma produca benefici differenti a seconda delle caratteristiche iniziali dei partecipanti rappresenta un'informazione preziosa sia per interpretarne i risultati sia per progettare interventi futuri sempre più efficaci e mirati.

11.5 IL LAVORO COME MOTORE DEL CAMBIAMENTO

La valutazione di impatto mostra che il programma *Integro* ha prodotto effetti positivi in diversi ambiti della vita dei partecipanti. Pur trattandosi di un intervento che affrontava simultaneamente molteplici dimensioni della vulnerabilità, i risultati confermano che il principale motore del cambiamento è rappresentato proprio dal lavoro. I miglioramenti osservati nella situazione occupazionale sembrano infatti riflettersi anche sulle condizioni economiche delle famiglie e, in parte, sulle responsabilità nei confronti dei figli.

La tabella 18 → riassume i principali risultati della valutazione. Per ciascun indicatore viene riportata la situazione media dei partecipanti prima dell'avvio del programma e il cambiamento attribuibile all'intervento, ottenuto confrontando l'evoluzione dei beneficiari con quella del gruppo di controllo.

TABELLA 18

Gli effetti di *Integro*

Stime con il metodo delle differenze nelle differenze, regressioni lineari con errori standard - $\hat{\beta}_T$ è l'effetto stimato del programma - Inferenza basata sulla randomizzazione

Caratteristiche	Media prima del trattamento	$\hat{\beta}_T$	p = c/500
Risultati immediati (output)			
Possesso di un attestato di formazione	50,1%	+12,0**	0,012
Riesce a sostenere le spese per le utenze	54,0%	+3,3	0,460
Riesce a sostenere le spese per gli spostamenti	19,1%	+12,9***	0,002
Riesce a sostenere le spese per gli elettrodomestici	21,9%	+10,8**	0,016
Esiti (outcome)			
Soddisfazione lavorativa (1-5)	1,42	+0,35***	0,002
Lavoro regolare	9,8%	+6,4*	0,064
Riesce ad arrivare a fine mese (1-5)	1,91	+0,19**	0,040
Stabilità abitativa	52,9%	-0,0	0,412
Soddisfazione per l'abitazione (1-5)	2,69	-0,20	0,108
Ha figli conviventi	78,4%	+0,0	1,000
Ha figli a carico	81,3%	+8,4**	0,012
Pediatra	82,4%	+5,8	0,158

Stime statisticamente significative per *** p < 0,01 / ** p < 0,05 / * p < 0,1.

Più competenze e maggiori opportunità di lavoro

Il primo insieme di risultati riguarda gli effetti direttamente collegati al percorso di inserimento lavorativo. Il programma ha aumentato significativamente la probabilità che i partecipanti ottenessero una **certificazione formativa** e, soprattutto, ha migliorato alcune delle condizioni necessarie per **partecipare attivamente al mercato del lavoro**. Ad esempio, i beneficiari dichiarano con maggiore frequenza di riuscire a sostenere spese legate agli spostamenti e all'acquisto di beni necessari per la vita quotidiana, aspetti che possono rappresentare ostacoli concreti alla ricerca e al mantenimento di un impiego.

I risultati più rilevanti riguardano però gli esiti occupazionali. La probabilità di **avere un lavoro regolare** aumenta di circa sei punti percentuali rispetto al gruppo di controllo, ma l'effetto è statisticamente significativo soltanto al livello del 10%.

↓

↓

Considerando che all'inizio del programma meno di una persona su dieci risultava occupata regolarmente, si tratta di un miglioramento di entità non trascurabile. Accanto all'aumento dell'occupazione emerge anche un significativo incremento della **soddisfazione per il proprio lavoro**. Questo risultato suggerisce che il programma non ha favorito soltanto l'accesso a un'occupazione, ma anche un miglioramento della qualità percepita dell'inserimento lavorativo.

Naturalmente, un periodo di osservazione di circa un anno non consente di stabilire se questi effetti siano destinati a permanere nel lungo periodo. Tuttavia, il fatto che si osservino contemporaneamente un aumento dell'occupazione regolare e della soddisfazione lavorativa rappresenta un primo segnale incoraggiante della capacità del programma di favorire percorsi di inclusione lavorativa.

—

Migliorano anche le condizioni economiche

I benefici osservati sul mercato del lavoro si riflettono anche sulla situazione economica delle famiglie. I partecipanti dichiarano infatti una maggiore capacità di arrivare alla fine del mese rispetto alle persone appartenenti al gruppo di controllo.

Questo risultato appare particolarmente interessante perché il programma non si limitava a favorire l'occupazione, ma prevedeva anche **contributi economici destinati ad affrontare alcune** spese specifiche durante il percorso di accompagnamento. L'effetto osservato sembra quindi derivare dalla combinazione di due elementi:

- da un lato il sostegno economico immediato fornito dal programma,
- dall'altro il miglioramento delle opportunità occupazionali.

È proprio questa **integrazione tra strumenti diversi** a rappresentare uno degli aspetti più innovativi di *Integro*.

—

Effetti positivi anche sulle responsabilità familiari

Gli effetti del programma non si limitano alla sfera lavorativa ed economica. La valutazione evidenzia infatti un miglioramento anche rispetto ad alcuni indicatori relativi alle responsabilità familiari. In particolare, aumenta la probabilità che i partecipanti contribuiscano economicamente al **mantenimento dei figli non conviventi**. Questo risultato può essere interpretato come un segnale di:

- una maggiore capacità economica
- una più elevata assunzione di responsabilità nei confronti della famiglia.

↓

↓

Per altri indicatori, come il ricorso alle visite pediatriche, si osservano miglioramenti che tuttavia non raggiungono livelli di significatività statistica. Nel complesso, i risultati sembrano comunque indicare che il rafforzamento dell'autonomia economica può tradursi anche in una maggiore capacità di **rispondere ai bisogni familiari**.

—

La casa rimane il punto più critico

L'unica dimensione nella quale il programma **non produce miglioramenti significativi** riguarda la condizione abitativa. Nonostante alcuni beneficiari abbiano ricevuto contributi economici o servizi di accompagnamento dedicati all'abitazione, non si osservano cambiamenti né nella probabilità di vivere in un alloggio stabile né nella soddisfazione complessiva per la propria situazione abitativa.

Questo risultato non sorprende del tutto. Le difficoltà abitative rappresentano spesso uno degli aspetti più complessi della vulnerabilità sociale e dipendono da fattori che vanno ben oltre le caratteristiche individuali dei partecipanti. Il costo degli alloggi, la disponibilità di edilizia sociale e le dinamiche del mercato immobiliare costituiscono elementi che un singolo programma, per quanto articolato, difficilmente può modificare nel breve periodo.

Da questo punto di vista, la valutazione suggerisce che il sostegno all'inclusione lavorativa può essere realizzato efficacemente attraverso programmi personalizzati come *Integro*, mentre il miglioramento delle condizioni abitative **richiede probabilmente interventi strutturali più ampi** e politiche specificamente dedicate al tema della casa.

11.6 IL PROGRAMMA FUNZIONA ALLO STESSO MODO PER TUTTI?

Una delle domande più interessanti nella valutazione delle politiche sociali riguarda l'**eterogeneità degli effetti**. Un intervento può infatti produrre un impatto medio positivo, ma questo risultato può nascondere situazioni molto diverse tra i partecipanti. Alcune persone possono beneficiare in misura considerevole del programma, mentre altre possono trarne vantaggi più limitati.

Per questo motivo, oltre a stimare l'effetto medio di *Integro*, abbiamo analizzato se i risultati variassero in funzione delle caratteristiche iniziali dei partecipanti.

In particolare, sono stati considerati quattro aspetti: il genere, il livello di capitale umano, le competenze linguistiche e la stabilità socio-emotiva[36].

1

Uomini e donne non beneficiano allo stesso modo

La prima differenza riguarda il genere. Sebbene il programma produca effetti complessivamente positivi, molti dei risultati osservati sono trainati soprattutto dalla componente maschile del campione. Per gli **uomini** si registrano **miglioramenti più marcati**:

- nella capacità di far fronte alle spese quotidiane,
- nella possibilità di arrivare alla fine del mese,
- nelle responsabilità economiche nei confronti dei figli.

Anche gli effetti sul lavoro risultano generalmente più consistenti. È probabile, infatti, che uomini e donne affrontino ostacoli differenti nel percorso verso l'inclusione lavorativa. Molte delle beneficiarie erano madri con figli a carico e sperimentavano maggiori difficoltà di conciliazione tra lavoro e responsabilità familiari. In questi casi, percorsi di accompagnamento al lavoro, pur essendo utili, potrebbero non essere sufficienti se non accompagnati da servizi di cura maggiormente sviluppati o da interventi specificamente orientati alla conciliazione.

2

Il ruolo del capitale umano

Una seconda fonte di eterogeneità riguarda il capitale umano dei partecipanti, inteso come insieme di

- competenze,
- livello di istruzione,
- capacità linguistiche e digitali.

Il programma tende a produrre **benefici maggiori** tra le persone che **partono da una situazione di maggiore svantaggio**. In particolare, i partecipanti con livelli più bassi di capitale umano sembrano ottenere i miglioramenti più consistenti nelle condizioni economiche e nell'inserimento lavorativo.

Questo risultato è particolarmente incoraggiante. Uno dei rischi frequentemente associati alle politiche attive del lavoro è infatti quello di favorire soprattutto le persone già relativamente vicine al mercato del lavoro, lasciando indietro chi presenta maggiori difficoltà.

36. I risultati dettagliati dell'analisi dell'eterogeneità degli effetti non sono riportati in questo capitolo. Si rinvia alle Tabelle 6-9 di Del Boca e Pronzato (2024).

↓

3

Le competenze linguistiche

Un'ulteriore evidenza riguarda le competenze linguistiche. Le persone che all'inizio del percorso presentavano maggiori **difficoltà nell'utilizzo della lingua italiana**, in molti casi immigrati recenti, mostrano una probabilità significativamente più elevata di conseguire una **certificazione formativa**. Questo risultato suggerisce che gli interventi di formazione e accompagnamento hanno contribuito a rafforzare il loro percorso di integrazione, aumentando le opportunità di accesso al mercato del lavoro.

—

4

L'importanza della stabilità socio-emotiva

Uno dei risultati più originali della valutazione riguarda il ruolo della stabilità socio-emotiva. Prima dell'avvio del programma, ai partecipanti sono state raccolte informazioni relative non solo alle condizioni economiche e lavorative, ma anche ad alcuni aspetti del benessere personale e relazionale, come:

- il senso di solitudine,
- i livelli di stress e ansia,
- la soddisfazione per la propria vita familiare,
- la presenza di una rete relazionale stabile.

Le persone caratterizzate da una **maggiore stabilità** socio-emotiva riescono a **valorizzare meglio le opportunità offerte dal programma**. Per questi partecipanti gli effetti sull'occupazione regolare, sulla soddisfazione lavorativa e sulla situazione economica risultano significativamente più elevati. Si tratta di un risultato coerente con una parte della letteratura psicologica, secondo la quale la capacità di affrontare situazioni di difficoltà, gestire lo stress e mantenere relazioni stabili rappresenta una risorsa importante nei percorsi di inserimento lavorativo. Il programma offre strumenti, opportunità e accompagnamento, ma la capacità di coglierli dipende anche dalle risorse personali e relazionali di ciascun individuo.

11.7 CONCLUSIONI

Negli ultimi anni è cresciuta la consapevolezza che la povertà e l'esclusione sociale rappresentino fenomeni complessi, difficilmente affrontabili attraverso interventi settoriali. Il **lavoro** continua a costituire il principale **strumento di inclusione economica e sociale**, ma per molte persone in condizioni di vulnerabilità l'accesso a un'occupazione stabile dipende anche dalla possibilità di superare numerosi altri **ostacoli**, quali:

- le difficoltà economiche,
- la precarietà abitativa,
- le responsabilità di cura,
- la mancanza di competenze adeguate.

La valutazione del programma *Integro* mostra che **un approccio multidimensionale** può contribuire a **migliorare concretamente le opportunità delle persone più fragili**. I risultati evidenziano un aumento dell'occupazione regolare, una maggiore soddisfazione per il lavoro, un miglioramento delle condizioni economiche e alcuni effetti positivi sulle responsabilità familiari. Pur non risolvendo tutte le dimensioni della vulnerabilità – in particolare quelle legate all'abitazione – il programma sembra aver favorito un percorso di maggiore autonomia per una parte significativa dei beneficiari.

Uno degli aspetti più interessanti emersi dalla ricerca riguarda l'**eterogeneità degli effetti**. Il programma non produce gli stessi risultati per tutti: uomini e donne, persone con diverso livello di capitale umano o con differenti caratteristiche socio-emotive reagiscono in modo diverso alle opportunità offerte. Questo risultato suggerisce che

> la personalizzazione degli interventi non rappresenta soltanto un principio organizzativo, ma costituisce uno degli elementi che possono determinarne l'efficacia.

Comprendere quali persone beneficiano maggiormente di un determinato intervento è infatti essenziale per progettare politiche sempre più mirate e capaci di rispondere ai bisogni dei diversi gruppi di popolazione.

Bibliografia

CAPITOLO 11

Baici E., Cuttica G. & Poy S. (2022)
Lezioni da una politica attiva co-progettata per disoccupati fragili
Sinappsi, 2, 20–37

Baldini M. & Poggio T. (2014)
The Italian housing system and the global financial crisis
Journal of Housing and the Built Environment, 29(2), 317–334

Banerjee A., Duflo E., Goldberg N., Karlan D., Osei R., Parienté W., *et al*. (2015)
A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries
Science, 348(6236), 1260799

Card D., Kluve J. & Weber A. (2010)
Active labour market policy evaluations: A meta-analysis
The Economic Journal, 120(548), F452–F477

Caruso N. (2017)
Housing policies in Italy: From social housing to neo-liberalism. In N. Caruso (Ed.)
Policies and Practices in Italian Welfare Housing. Cham: Springer

Collinson R., Humphries J. E., Mader, N. Reed, D., Tannenbaum D. & Van Dijk W. (2024)
Eviction and poverty in American cities
Quarterly Journal of Economics, 139(1), 57–120

Del Boca D. & Pronzato C. (2024)
The impact of a multifaceted program on fragile individuals
Evidence from an RCT in Italy. LABOUR, 38(4), 541–557

Del Boca D., Pronzato C. & Sorrenti G. (2021)
Conditional and unconditional cash transfers and household labor supply
European Economic Review, 136, 103750

Desmond M. & Gershenson C. (2016)
Housing and employment insecurity among the working poor
Social Problems, 63(1), 46–67

Donato L., Poy S. & Migliore M. C. (2018)
Employment effects of vocational training: An evaluation using propensity score matching
Politica Economica, 34(3), 273–296

Gertler P. J., Martinez S., Premand P., Rawlings L. B & Vermeersch C. M. J. (2016)
Impact Evaluation in Practice (2nd ed.)
World Bank

Heidenreich M. & Rice D. (Eds.). (2016)
Integrating Social and Employment Policies in Europe: Active Inclusion and Challenges for Local Welfare Governance
Cheltenham: Edward Elgar

ISTAT (2025)
Rapporto annuale 2025. La situazione del Paese
Roma: Istituto Nazionale di Statistica

Parkes R., Holt E., Lee K., Theodore N. & Cook R. (2011)
A Partnership for Change: How Opportunity Chicago Helped Create New Workforce Pathways for Public Housing Residents
Chicago: Center for Urban Economic Development, University of Illinois at Chicago

CAPITOLO 12

Promuovere l'occupazione dei giovani a rischio:

gli effetti di *Articolo+1*

a cura di
Valentina Battiloro, Luca Mo Costabella / ASVAPP

12.1 INTRODUZIONE

La disoccupazione giovanile è, per una molteplicità di ragioni, un problema rilevante nell'agenda di molti Paesi. I dati Eurostat mostrano che a livello europeo, indipendentemente dalla congiuntura economica,

> il tasso di disoccupazione degli under 25 è almeno il doppio di quello totale, mentre in Italia è almeno il triplo
>
> Eurostat, Unemployment Statistics

Per queste ragioni l'inserimento lavorativo dei giovani è da sempre oggetto di dibattito per i policy maker. Parallelamente si è sviluppato negli anni un forte interesse per il funzionamento e l'efficacia delle politiche attive, la cui implementazione è stata accompagnata nel tempo da numerose valutazioni degli effetti. Tra le rassegne più recenti si possono citare quelle di Puerto *et al.* (2022) e di Kluve *et al.* (2019), che suggeriscono che **gli interventi rivolti ai giovani possono migliorarne le prospettive lavorative**, anche se in modo variabile a seconda dei contesti, dei contenuti e delle modalità di attuazione.

A livello europeo il tema dell'occupazione giovanile è dagli anni novanta un punto fermo delle strategie di sviluppo. Un passo emblematico è stato, nel 2013, l'avvio del programma *Youth Guarantee (YG*). Questo ha anche accompagnato la diffusione del concetto di *NEET*, che identifica un ampio target di giovani su cui intervenire sia per prevenire e ridurre il problema della dispersione scolastica sia per facilitare il superamento delle barriere all'ingresso nel mercato del lavoro.

Rivolta ai disoccupati tra i 15 e i 29 anni, la *YG* è stata attiva in Italia dal 2015 al 2023, venendo poi sostituita dal programma *Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL)*, politica attiva però rivolta a una platea più ampia di destinatari[37].

Il programma *Articolo+1* della Fondazione Compagnia di San Paolo, attivo dal 2017 al 2025, si inserisce in questo contesto con l'obiettivo di supportare i giovani a maggiore rischio di esclusione[38]. L'idea che accompagna la progettazione di *Articolo+1* è doppia:

da un lato si ipotizza che per soggetti con particolari debolezze sia opportuno studiare **modalità di intervento più personalizzate** rispetto alle politiche progettate su ampia scala, quindi caratterizzate da una certa standardizzazione

←

→

dall'altro si considera l'eventualità che alcune fasce possano non essere intercettate dalle politiche ordinarie, e sia perciò necessario studiare **modalità di aggancio *ad hoc***.

Articolo+1 non prevede l'erogazione diretta di servizi né un protocollo predefinito di intervento: considerando l'opportunità di studiare soluzioni personalizzate per ogni profilo di potenziale beneficiario, esso si propone come **promotore di progetti**. Il programma nasce con la pubblicazione di un bando che chiama a concorrere iniziative locali, proposte in partenariato da soggetti in grado fornire un'offerta integrata e qualificata di servizi, ognuna con proprie strategie di aggancio dei partecipanti e di intervento. La selezione dei progetti candidati combina criteri che riguardano sia i contenuti della proposta sia i risultati previsti in termini di esiti occupazionali dei partecipanti. Attuato in prima battuta nella Città metropolitana di Torino, *Articolo+1* si è esteso successivamente alla città di Genova e all'area del Verbano-Cusio-Ossola, con la medesima struttura.

37. *GOL* si rivolge a beneficiari di ammortizzatori sociali, lavoratori fragili, disoccupati, lavoratori con redditi molto bassi, sia giovani che adulti.
38. La popolazione target è costituita in generale dai 15-29enni non occupati. Per approssimare una condizione di potenziale disagio è previsto che i partecipanti debbano avere un ISEE famigliare non superiore a 25.000 euro.

Il bando mostra diverse caratteristiche innovative:

- Prevede una **retribuzione dei soggetti attuatori fortemente orientata al risultato**: solo una minima parte del budget di ogni progetto è riconosciuta per i servizi erogati. La quasi totalità è condizionata a un esito lavorativo positivo per ogni giovane preso in carico.

- Prevede retribuzioni a risultato che dipendono, per ogni partecipante, sia dal **tipo di lavoro ottenuto** (sono crescenti con la durata del contratto, che non deve essere comunque inferiore a quattro mesi) sia dalle **caratteristiche del giovane**: è stata realizzata in prima battuta una analisi di *profiling* dei giovani disoccupati del territorio (v. capitolo 9), che è stata poi utilizzata per identificare classi di partecipanti con diversi gradi di occupabilità, assegnando premi progressivamente maggiori per l'avviamento al lavoro dei giovani meno occupabili.

- Ribadisce l'importanza del successo occupazionale prevedendo una **decurtazione del budget inizialmente riconosciuto per i progetti che non raggiungono i risultati attesi**: la decurtazione cresce al crescere della differenza tra gli esiti occupazionali effettivi e quelli previsti dalla proposta progettuale.

In questo capitolo viene illustrata la valutazione degli effetti di *Articolo+1* nella Città metropolitana di Torino. Realizzata dall'ASVAPP nel 2026, la valutazione si focalizza sui giovani presi in carico dal 2017 alla metà del 2024, analizzando gli esiti lavorativi fino alla metà del 2025. Questo disegno consente di stimare gli effetti con una notevole estensione temporale: a un anno dall'ingresso nel progetto per tutti i partecipanti, a più di sei anni di distanza per le prime coorti. L'analisi va quindi oltre il medio-breve orizzonte su cui si soffermano abitualmente le valutazioni, dando conto della misura in cui eventuali benefici tendano a scemare o a stabilizzarsi nel tempo.

12.2 IL DISEGNO DI VALUTAZIONE

La valutazione degli effetti intende verificare se l'insieme degli interventi promossi da *Articolo+1* ha prodotto un cambiamento sui partecipanti, con specifico riferimento alle loro condizioni lavorative post-partecipazione. Il programma promuove varie progettualità sul territorio, ognuna con specifiche strategie di intervento. In questo contributo non ci focalizziamo sugli effetti dei singoli progetti, quanto piuttosto su *Articolo+1* come un unico programma che attiva le risorse locali per generare maggiori opportunità per i giovani a rischio.

La domanda a cui cerchiamo di rispondere è

> Quali sono le condizioni lavorative dei giovani che partecipato ad *Articolo+1*? Quali sarebbero state se non avessero partecipato?

stimando l'effetto del programma come differenza tra le due condizioni. Il disegno di valutazione, illustrato nel seguito, prevede il confronto tra

il gruppo dei partecipanti (**gruppo trattato**) ← e → un gruppo di giovani disoccupati non partecipanti (**gruppo di controllo**)

12.2.1 I DATI DISPONIBILI

La valutazione si basa unicamente sull'uso di dati amministrativi.

FONTE 1
Piattaforma dedicata

La prima fonte informativa utilizzata è la piattaforma dedicata di *Articolo+1*, in cui gli operatori dei progetti registrano informazioni su ogni singolo partecipante e sui servizi erogati. Questa fonte è utilizzata per la costruzione del campione trattato, con indicazione della data di inizio partecipazione per ogni persona.

FONTE 2
Sistema Informativo Lavoro Piemonte (SILP)

La seconda fonte è il Sistema Informativo Lavoro Piemonte (SILP). Mutuato dai precedenti sistemi gestionali e amministrativi dei centri per l'impiego (CPI), il SILP è un sistema centralizzato a livello regionale con un notevole potenziale informativo per lo studio del mercato del lavoro e delle relative politiche. Esso permette di raccogliere informazioni sui cittadini, sulla loro condizione lavorativa, sui loro rapporti con i CPI, sul coinvolgimento in specifiche politiche del lavoro e sui servizi ricevuti, e informazioni di base sull'universo delle imprese piemontesi[39].

↓

39. Le informazioni su lavoratori e imprese piemontesi riguardano tutti quelli che sono entrati in contatto con il mercato del lavoro o con i servizi per l'impiego.

↓

FONTE 3

Comunicazioni obbligatorie sui rapporti di lavoro (COB)

Infine, esso ingloba l'archivio delle comunicazioni obbligatorie sui rapporti di lavoro (COB), che contiene tutte le informazioni che ogni impresa è obbligatoriamente tenuta a comunicare in fase di apertura, trasformazione o chiusura di un rapporto di lavoro subordinato o parasubordinato (in pratica tutti i rapporti ad eccezione di quelli con partita IVA). Queste informazioni consentono di identificare, con certi criteri, i disoccupati a una certa data e di conoscere le loro caratteristiche, il che rappresenta il punto di partenza per la costruzione di un gruppo di controllo (v. oltre). L'archivio delle COB permette inoltre di ricostruire con notevole dettaglio la storia lavorativa di ogni persona. Questo è utile tanto per descrivere il background (esperienze pre-trattamento) quanto le condizioni lavorative *ex-post* (gli outcome di interesse).

12.2.2 LA COSTRUZIONE DI UN GRUPPO DI CONTROLLO E LE CARATTERISTICHE DEI DUE GRUPPI

Il nostro disegno di valutazione si basa su un gruppo di controllo non sperimentale. Confrontiamo quindi gli esiti lavorativi dei giovani partecipanti ad *Articolo+1* con quelli di un gruppo di giovani della Città metropolitana di Torino che, disoccupati, non hanno partecipato al programma.

Il gruppo trattato è composto dai giovani presi in carico da gennaio 2017 a giugno 2024, identificati con i dati della piattaforma di gestione del programma. Le informazioni sulla partecipazione sono state pre-elaborate per eliminare i record con evidenti errori o lacune nelle informazioni identificative, nel percorso in *Articolo+1* o nella storia lavorativa.

Gruppo trattato → Complessivamente, sono disponibili per l'analisi i tracciati corretti di

5.973

giovani presi in carico.

Il gruppo di controllo, utile a stimare la condizione controfattuale (cosa sarebbe successo ai trattati se non avessero ricevuto il trattamento), deve essere composto da giovani disoccupati che non hanno partecipato ad *Articolo+1*. La strategia qui utilizzata per costruirlo si basa sui dati del SILP: usiamo come controlli i giovani che si sono iscritti in stato di disoccupazione ai CPI della Città metropolitana di Torino tra gennaio 2017 e giugno 2024 (nello stesso periodo in cui i partecipanti ad *Articolo+1* sono stati presi in carico)[40].

40. Questa strategia di identificazione dei controlli, usata di frequente, può portare con sé una potenziale critica: se i trattati sono distanti dal mercato e dai servizi ordinari, saranno poco confrontabili con un gruppo di ragazzi che essendosi iscritti ai Centri per l'impiego mostrano un grado di attivazione possibilmente maggiore. Questa critica cade per due motivi. Il primo è che l'analisi dei dati mostra che il 76% dei trattati si è iscritto in passato a un CPI. Il secondo è che l'analisi, condotta solo su quel 76%, ha dato risultati simili a quelli sul campione totale (e a quelli relativi al 24% di non iscritti).

I criteri di estrazione sono i seguenti:

- rilascio di una dichiarazione di immediata **disponibilità al lavoro** presso i CPI tra gennaio 2017 e giugno 2024,
- età **da 16 a 29 anni** al momento della dichiarazione,
- senza evidenti errori o lacune nelle informazioni, usando i **medesimi criteri** già usati per i **trattati**.

A partire da questi criteri di estrazione è stato costruito un campione casuale pari al 25% del flusso totale.

Gruppo di controllo → Il gruppo di controllo è composto da

39.008

giovani disoccupati.

Le caratteristiche dei due gruppi sono sintetizzate nelle tabelle seguenti. La tabella 19 → presenta le **caratteristiche demografiche e sociali**, oltre a qualche informazione sulle disponibilità e competenze dei giovani. Tra i trattati le femmine sono poco meno della metà, gli stranieri un quarto circa (in larga misura extracomunitari). Gli under 20 sono poco rappresentati, meno del 15%. Almeno metà dei partecipanti non ha un titolo di studio superiore all'obbligo, un decimo ha una qualifica professionale. Quasi nessuno è laureato. Il 60% dichiara una "sufficiente" conoscenza dell'inglese, pochi un livello di conoscenza maggiore. La metà circa degli stranieri dichiara di parlare l'italiano a un livello almeno sufficiente.

Il confronto con i controlli evidenzia delle differenze che sono in larga misura statisticamente significative. Va considerato che, disponendo di un alto numero di osservazioni, risultano significative anche delle differenze di qualche punto percentuale. Tra quelle che spiccano in modo più evidente vi sono la maggiore presenza di stranieri tra i trattati (27% contro il 18% dei controlli) e, nello stesso gruppo, livelli di istruzione più bassi: le persone con un diploma o una laurea sono il 34%, contro il 52% dei controlli.

TABELLA 19

Trattati e controlli - Caratteristiche socio-demografiche e competenze

Valori % e punti percentuali (p.p.) - (Numero osservazioni N Trattati = 5.973 / N Controllo = 39.008)

Caratteristiche		Trattati	Controlli	Differenza (p.p.)
Femmine		44,6%	49,1%	-4,5***
Italiani		73,0%	81,5%	-8,5***
Comunitari		4,1%	5,0%	-0,9***
Classe di età	16-19 anni	14,6%	10,4%	+4,2***
	20-24 anni	47,5%	44,2%	+3,3***
	25-29 anni	37,9%	45,4%	-7,5***
Disabili		3,8%	2,3%	+1,5***
Titolo di studio	Titolo dell'obbligo o inferiore	56,4%	42,3%	+14,1***
	Qualifica professionale	9,8%	6,2%	+3,6***
	Diploma di scuola superiore	29,7%	39,2%	-9,5***
	Laurea	4,0%	12,4%	-8,4***
Possesso patente		52,1%	60,0%	-7,9***
Competenze linguistiche	Sufficiente conoscenza inglese	59,7%	65,0%	-5,3***
	Buona conoscenza inglese	9,5%	10,0%	-0,5*
	Sufficiente conoscenza italiano[a]	51,7%	46,0%	+5,7***
	Buona conoscenza italiano[a]	15,8%	15,0%	+0,8*

Differenze fra gruppi statisticamente significative per *** p < 0,01 / ** p < 0,05 / * p < 0,1.
a. Informazione relativa ai soli stranieri.

La tabella 20 → sintetizza il **background lavorativo** e, in qualche misura, il rapporto con i servizi per il lavoro. Tra i trattati poco più del 40% ha avuto esperienze lavorative negli ultimi due anni, e solo uno su quattro negli ultimi sei mesi. Coloro che hanno svolto almeno un lavoro nei due anni precedenti lo hanno fatto in generale con contratti brevi: solo il 16% ha superato un anno, il 64% non è andato oltre i sei mesi, il 21% non è andato oltre un mese. I *white collars* pesano per un quinto del totale di chi ha lavorato. Un quinto ha svolto negli ultimi due anni un tirocinio, e quasi uno su tre ha partecipato a dei corsi di formazione professionale.

Anche in questo caso le differenze tra i due gruppi sono (talvolta contenute ma) statisticamente significative. Soffermandoci sulle differenze più evidenti, emergono prima di tutto le minori esperienze lavorative recenti dei trattati: il 25% ha avuto un lavoro nei sei mesi pre-iscrizione, contro il 36% dei controlli. Tra coloro che hanno fatto almeno un lavoro nei due anni precedenti (la percentuale è simile nei due gruppi), emerge come i trattati abbiano avuto esperienze più brevi, spesso episodiche: se il 64% non è andato oltre i sei mesi, questo vale

solo per il 33% dei controlli; se il 21% non è andato oltre il mese, questo vale solo per il 9% dei controlli. Il 35% dei controlli ha avuto esperienze di almeno un anno, contro il 16% dei trattati. Un'ultima differenza di rilievo riguarda le qualifiche, con una maggiore presenza di *blue collars*, e una corrispettiva minore presenza di *white collars*, fra i partecipanti ad *Articolo+1*.

Per quanto riguarda il rapporto con le politiche del lavoro, la minore occupazione dei trattati va in parallelo con un maggiore tentativo di entrare nel mercato: è decisamente più alta la percentuale di chi ha fatto in passato un tirocinio (21% contro 6% nei 24 mesi prima), così come di chi è stato in carico ai servizi pubblici per l'impiego (14% contro 2% negli ultimi 12 mesi) e di chi ha intrapreso percorsi di formazione professionale (30% contro 11% negli ultimi 24 mesi).

TABELLA 20

Trattati e controlli - Storia lavorativa e servizi per l'impiego

Valori % e punti percentuali (p.p.) - (Numero osservazioni N Trattati = 5.973 / N Controllo = 39.008)

Storia lavorativa		Trattati	Controlli	Differenza (p.p.)
Hanno lavorato	nei 6 mesi prima	24,5%	36,1%	-11,6***
	nei 24 mesi prima	41,8%	43,9%	-2,1***
Per chi ha lavorato nei 24 mesi prima				
Durata del rapporto più lungo[a]	1 mese o meno	20,7%	8,8%	+11,9***
	2-6 mesi	43,4%	24,4%	+19,0***
	7-12 mesi	19,7%	32,0%	-12,3***
	13 mesi o più	16,2%	34,8%	-18,6***
Qualifica prevalente	Impiegato o superiore	19,3%	25,6%	-6,3***
	Addetto nelle attività commerciali	41,1%	42,3%	-1,2
	Operaio o inferiore	39,6%	32,0%	+7,6***
Settore prevalente	Agricoltura	5,1%	1,7%	+3,5***
	Industria e energia	10,1%	13,4%	-3,3***
	Costruzioni	3,3%	3,7%	-0,4
	Commercio	14,2%	18,9%	-4,7***
	Alloggi e ristorazione	25,3%	20,4%	+4,9***
	Sociosanitario	2,8%	3,7%	-0,9**
	Altri servizi	39,0%	38,3%	+0,7

Differenze fra gruppi statisticamente significative per *** p < 0,01 / ** p < 0,05 / * p < 0,1.

a. Si fa riferimento all'esperienza continuativa presso un datore di lavoro, anche se con più contratti consecutivi.

Storia lavorativa		Trattati	Controlli	Differenza (p.p.)
Numero di diversi datori di lavoro	Uno	55,2%	55,7%	-0,5
	Due	25,6%	26,5%	-0,9
	Tre o più	19,2%	17,9%	+1,3
Hanno fatto tirocini	nei 6 mesi prima	10,7%	1,2%	+9,5***
	nei 24 mesi prima	21,1%	5,7%	+15,4***
Hanno ricevuto servizi (pubblici) per l'impiego nei 12 mesi prima		13,9%	1,9%	+12,0***
Hanno partecipato a corsi di FP nei 6 mesi prima		3,0%	2,2%	+0,8***
Hanno partecipato a corsi di FP nei 24 mesi prima		29,7%	10,7%	+18,9***

Differenze fra gruppi statisticamente significative per *** p < 0,01 / ** p < 0,05 / * p < 0,1.

12.2.3 STRATEGIA DI STIMA: *SELECTION ON OBSERVABLES* E *PROPENSITY SCORE MATCHING*

Il confronto fra gli outcome di trattati e controlli richiede che i due gruppi siano equivalenti (simili), cioè comparabili, altrimenti la differenza tra i loro outcome restituirebbe una stima degli effetti distorta: essa incorporerebbe non solo l'effetto del trattamento ma anche quello delle differenze iniziali. Questa minaccia alla validità delle stime richiede cautela negli assetti non sperimentali, dove il rischio dell'esistenza di tali differenze è forte.

Selection on observables →

La strategia di stima a cui ricorriamo in questo studio si basa sul c.d. assunto di *selezione sulle osservabili* (o *indipendenza condizionale*, v. Angrist e Pischke, 2009). L'assunto afferma che, dato un set di caratteristiche osservabili per i trattati e i controlli, al netto di tali caratteristiche (cioè a parità di quelle condizioni) i due gruppi mostrerebbero, in assenza di trattamento, gli stessi outcome medi.

Propensity score matching →

Partendo da questo assunto, per condurre un confronto controllato tra i gruppi facciamo qui ricorso a tecniche di *propensity score matching* (v. Rosenbaum e Rubin, 1983, e Dehejia e Wahba, 2002). Il *matching* si basa sull'abbinamento (*matching*, appunto) di ogni trattato con uno o più controlli il più possibile simili ad esso, dove la somiglianza riguarda le caratteristiche iniziali osservabili. Dopo l'abbinamento si ottiene un sottoinsieme di controlli selezionato in modo da avere caratteristiche equivalenti a quelle dei partecipanti. È così possibile confrontare gli outcome di due gruppi con le stesse condizioni di partenza: le eventuali differenze negli esiti occupazionali sarebbero allora plausibilmente attribuibili al trattamento (la partecipazione ad *Articolo+1*).

Propensity score (pscore) →

Operativamente, in una prima fase le caratteristiche individuali sono sintetizzate nel *propensity score (pscore* nel seguito); il *pscore* si ottiene come stima della **probabilità condizionata alle caratteristiche iniziali di ricevere il trattamento**. In pratica, il *pscore* può essere visto come un **indice di sintesi**, che varia tra 0 e 1, costruito in modo da riassumere opportunamente tutte le caratteristiche osservabili di ogni soggetto: il peso che ogni caratteristica assume nel *pscore* dipende dalla misura in cui quella caratteristica discrimina tra trattati e controlli. Una volta stimato il *pscore*, la differenza tra due individui si traduce quindi nella semplice differenza tra i loro *pscore*. Sotto opportune condizioni[41], due individui con *pscore* simile sono mediamente simili rispetto a ogni singola caratteristica che lo compone.

Per stimare gli effetti di *Articolo+1* si abbina quindi ogni trattato con i controlli che hanno un *pscore* simile al suo, i cui esiti rappresentano cosa sarebbe successo al trattato senza trattamento; la stima degli effetti è poi ottenuta come differenza media tra gli outcome dei trattati e dei controlli abbinati. I metodi di *matching* sono molteplici. Per questa analisi ne sono stati testati diversi, ottenendo risultati sostanzialmente simili. Quelli presentati nel seguito si basano sul *kernel matching*: ogni trattato è posto a confronto con una media pesata dei controlli (più simili i controlli, maggiore il loro peso)[42].

Va ricordato che le stime sono valide sotto il citato assunto di indipendenza condizionale. In termini pratici, l'assunto regge se si dispone di informazioni ricche e rilevanti per controllare in modo esaustivo le differenze iniziali tra i due gruppi. Le condizioni di questo studio sono favorevoli, visto il potenziale informativo del SILP. Sono osservabili:

- le caratteristiche anagrafiche e sociali di base,
- alcune competenze,
- il rapporto pregresso con i servizi per il lavoro,
- soprattutto la storia lavorativa, che le COB permettono di ricostruire con grande dettaglio.

Il pregresso lavorativo non solo spiega le differenze tra i gruppi ed è correlato con gli esiti successivi, ma è anche una buona *proxy* di altre variabili spesso non osservabili: Caliendo *et al.* (2017) mostrano che, nelle valutazioni degli effetti di politiche del lavoro, la disponibilità di buone informazioni sulla storia lavorativa minimizza il ruolo di variabili omesse come carattere, attitudini, abilità e reti sociali.

41. Si tratta della c.d. proprietà di bilanciamento (proprietà verificabile; le verifiche sono qui omesse per brevità).
42. Più precisamente, il *matching* è "esatto" su alcune condizioni: i trattati entrati in *Articolo+1* in un certo anno, che hanno / non hanno lavorato nei 6 e nei 24 mesi precedenti, sono abbinati via *kernel* ai soli controlli iscritti ai CPI nello stesso anno che hanno / non hanno lavorato nei 6 e nei 24 mesi precedenti. Il confronto è infine aggiustato via regressione lineare per alcune selezionate caratteristiche.

Le variabili utilizzate nella stima del *pscore* sono sostanzialmente quelle presentate nelle ← tabelle 19 e ← 20 , con l'aggiunta della data di ingresso in *Articolo+1* (per i controlli la data di iscrizione al CPI), il CPI di competenza (*proxy* della residenza) e il dettaglio mensile della condizione lavorativa nei 24 mesi precedenti. Nella tabella 21 viene presentato, a titolo esemplificativo, il **confronto pre-abbinamento e post-abbinamento tra trattati e controlli** rispetto a un sottoinsieme di caratteristiche individuali.

TABELLA 21

Caratteristiche di trattati e controlli - Prima e dopo il *matching*

Valori % (Numero osservazioni N Trattati = 5.973 / N Controllo = 39.008)

Caratteristiche		Trattati	Controlli	Controlli abbinati
Femmine		44,6%	49,1%***	44,3%
Italiani		73,0%	81,5%***	72,6%
Classe di età	16-19 anni	14,6%	10,4%***	14,6%
	20-24 anni	47,5%	44,2%***	47,5%
	25-29 anni	37,9%	45,4%***	37,9%
Titolo di studio	Titolo dell'obbligo o inferiore	56,4%	42,3%***	56,7%
	Qualifica professionale	9,8%	6,2%***	9,5%
	Diploma di scuola superiore	29,7%	39,2%***	30,3%
	Laurea	4,0%	12,4%***	3,4%
Ha lavorato	nei 6 mesi prima	24,5%	36,1%***	24,5%
	nei 24 mesi prima	41,8%	43,9%***	41,8%
Per chi ha lavorato nei 24 mesi prima				
Durata del rapporto più lungo	1 mese o meno	20,7%	8,8%***	20,6%
	2-6 mesi	43,4%	24,4%***	43,3%
	7-12 mesi	19,7%	32,0%***	19,6%
	13 mesi o più	16,2%	34,8%***	16,2%
Hanno partecipato a corsi di FP nei 24 mesi prima		29,7%	10,7%***	29,7%
Hanno fatto tirocini nei 24 mesi prima		21,1%	5,7%***	19,7%

Differenze fra gruppi statisticamente significative per *** p < 0,01 / ** p < 0,05 / * p < 0,1.

12.3 I RISULTATI

Le analisi si basano sui dati del SILP aggiornati a giugno 2025. Considerata la distribuzione temporale degli ingressi in *Articolo+1*, l'osservazione degli esiti si può così estendere:

si può osservare

per **tutti** i partecipanti la storia lavorativa fino **a un anno dall'ingresso**,
per l'**89%** dei partecipanti la storia lavorativa **a due anni**,
per il **61%** dei partecipanti la storia lavorativa **a quattro anni**,
per il **31%** dei partecipanti la storia lavorativa **a sei anni**.

Nel seguito si presentano prima gli esiti dei partecipanti, dopodiché si illustrano le stime *matching* degli effetti della partecipazione fino a sei anni dall'ingresso in *Articolo+1*.

12.3.1 ESITI LAVORATIVI DEI PARTECIPANTI

Nella figura 44 → (in cui le aree colorate segnano gli intervalli di confidenza al 95%) e nella tabella 22 → si sintetizzano gli esiti dei partecipanti. La metà circa ha svolto nei primi 12 mesi un **tirocinio**. L'avviamento a tirocinio non è considerato di per sé un esito positivo del programma, ma può assumere importanza in quanto strumento propedeutico all'inserimento lavorativo successivo. Per quanto riguarda il lavoro vero e proprio, il 66% dei partecipanti ha avuto un episodio lavorativo entro 12 mesi; di questi, sette su dieci hanno avuto un contratto di almeno 4 mesi di durata.

→ **Dopo 12 mesi** dall'ingresso in *Articolo+1* **gli occupati sono il 56%** del totale.

→ In seguito questa percentuale cresce lentamente, per poi stabilizzarsi dopo circa **24 mesi** intorno a **poco più del 60%**, e restare tale negli anni successivi.

Nell'arco di sei anni i partecipanti sono stati complessivamente occupati per un po' più della metà del tempo utile.

Questi esiti non sono corretti tenendo conto dei **lavori part-time**. Nella figura si illustra anche il **tasso di occupazione corretto**, che risulterebbe di circa 10 punti inferiore. Le stime degli effetti sono molto simili per occupazione corretta e non corretta. Per questo motivo nel seguito ci focalizzeremo solo sulla seconda.

FIGURA 44

Tasso di occupazione dei partecipanti

(Valori %) Le aree indicano gli intervalli di confidenza al 95%

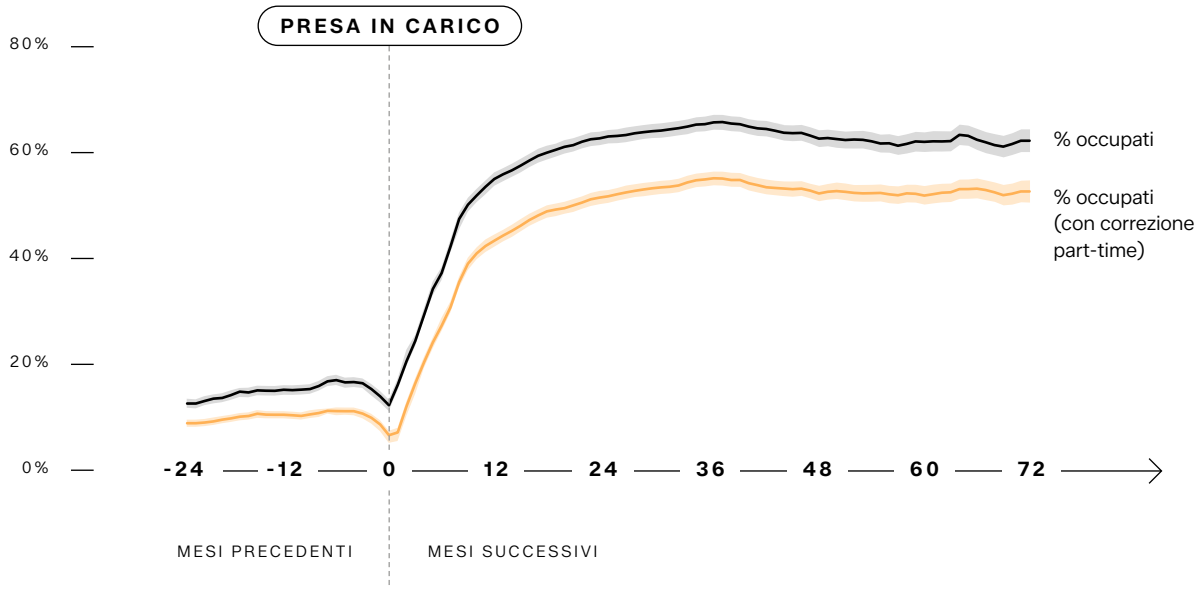


TABELLA 22

Riepilogo dei principali esiti lavorativi

Esito lavorativo		Frequenza %
Avviati a tirocinio (entro 12 mesi)		52,2%
Avviati al lavoro (entro 12 mesi)		66,3%
Avviati con contratto di almeno 4 mesi (entro 12 mesi)		48,2%
Occupati	dopo 12 mesi	55,5%
	dopo 24 mesi	62,9%
	dopo 48 mesi	62,6%
	dopo 72 mesi	62,3%
Tempo lavorato	dopo 12 mesi	33,5%
	dopo 24 mesi	44,2%
	dopo 48 mesi	51,1%
	dopo 72 mesi	51,7%

12.3.2 STIME DEGLI EFFETTI DI *ARTICOLO+1*

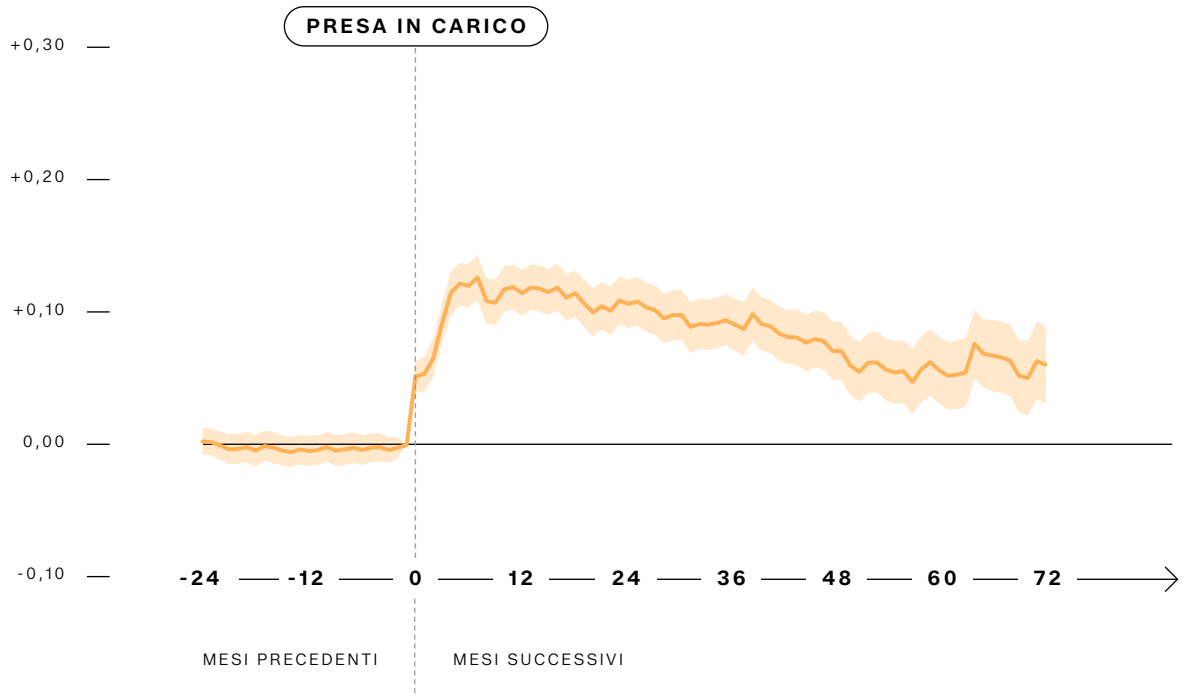
Le stime degli effetti sul **tasso di occupazione** sono sintetizzate nella figura 45 . La differenza nei due anni pre-iscrizione è nulla, dal momento che stiamo confrontando trattati e controlli abbinati, quindi simili (anche rispetto alla storia lavorativa). Dopo l'iscrizione si stima un effetto positivo, evidente fin dai primi mesi post-iscrizione, che raggiunge intorno all'ottavo mese un massimo di circa 13 punti percentuali (un aumento relativo del 35%). In seguito si coglie una lieve contrazione, ma le stime restano positive e statisticamente significative:

- **tre anni** dopo l'effetto stimato è di circa **9 punti** percentuali,
- **quattro anni** dopo è nell'ordine dei **7 punti** percentuali,
- negli **anni successivi** si stabilizza e resta costante intorno ai **6 punti**[43].

FIGURA 45

Stima degli effetti sul tasso di occupazione

Le aree indicano gli intervalli di confidenza al 95%



43. Qui e nel seguito le stime degli effetti non vanno oltre il sesto anno, limitando l'analisi ai periodi in cui il numero di osservazioni è consistente. Le stime al settimo anno, qui non presentate, restano le medesime. Dopo il settimo anno la numerosità si riduce ulteriormente e le stime perdono di significatività.

La tabella 23 sintetizza questi risultati affiancandoli alle stime degli effetti su altri outcome. La partecipazione ad *Articolo+1* **aumenta in modo marcato la probabilità di trovare un lavoro** entro 12 mesi dall'iscrizione. L'aumento è di 13 punti percentuali (+26% in termini relativi), e riguarda in larga misura lavori non brevissimi: l'aumento degli episodi di durata almeno pari a 4 mesi è di circa 10 punti (+26%).

Le stime sul tasso di occupazione a 12, 24, 48, 72 mesi sono quelle già desumibili dalla figura precedente. Un ultimo aspetto riguarda gli esiti cumulati nel tempo: complessivamente di quanto aumenta il tempo speso lavorando? A sei anni di distanza l'effetto medio sul tempo lavorato è di 6 punti percentuali (+14%), che corrisponde a cinque mesi di lavoro in più.

TABELLA 23

Stima degli effetti su alcuni esiti lavorativi

(Punti percentuali - p.p)

Esito lavorativo		Effetto (p.p.)
Avviati a tirocinio (entro 12 mesi)		18,4***
Avviati al lavoro (entro 12 mesi)		13,1***
Avviati con contratto di almeno 4 mesi (entro 12 mesi)		9,9***
Occupati	dopo 12 mesi	11,7***
	dopo 24 mesi	10,8***
	dopo 48 mesi	7,2***
	dopo 72 mesi	5,9***
Tempo lavorato	dopo 12 mesi	8,4***
	dopo 24 mesi	9,5***
	dopo 48 mesi	9,2***
	dopo 72 mesi	6,3***

Stime statisticamente significative per *** p < 0,01 / ** p < 0,05 / * p < 0,1.

12.3.3 STIME PER SOTTOGRUPPI

In questa sezione si presentano infine le stime replicate per diversi sottogruppi, identificati dalle principali caratteristiche individuali. Le stime sono riassunte nella tabella 24 →, mentre nella figura 46 → sono illustrate nel dettaglio le stime degli effetti sui tassi di occupazione mensili.

I **risultati sono generalmente positivi** per tutti i partecipanti e non emergono, se non in pochi casi, delle evidenti differenze tra gruppi.

Diamo qui una sintesi dei confronti:

Genere

Tra maschi e femmine non si colgono differenze apprezzabili.

Nazionalità

Il confronto tra italiani e stranieri mostra le differenze più evidenti. Per i primi i risultati sono sostanzialmente quelli del totale del campione (in cui pesano per i tre quarti), mentre per i secondi i benefici della partecipazione si stimano essere decisamente maggiori. L'effetto stimato sul tasso di occupazione dei giovani stranieri resta per i primi anni prossimo a 20 punti percentuali, con un aumento relativo che oscilla tra il 40% e il 50%. Dopo sei anni l'effetto complessivo sul tempo lavorato è di 13 punti, pari a più di 9 mesi di lavoro.

Classi di età

Il confronto tra classi di età non mostra differenze marcate, se non in alcuni casi, soprattutto nel medio-lungo periodo, a favore dei giovanissimi.

Background lavorativo

I benefici della partecipazione non dipendono in modo forte dal background lavorativo. I risultati paiono essere un poco migliori per coloro che non lavorano da almeno due anni, ma si tratta di differenze lievi.

Titolo di studio

I risultati sono positivi quale che sia il titolo di studio posseduto; sono meno chiari per chi ha una qualifica professionale, più evidenti per chi non supera l'obbligo scolastico. Ma i giovani con una qualifica sono una parte minoritaria del campione (10% circa); ancora meno sono i possessori di una laurea, per i quali le stime di medio-lungo periodo riguardano poche osservazioni (i trattati abbinati sono 150 per le analisi a 4 anni, 50 per quelle a 6 anni).

TABELLA 24

Stima degli effetti su alcuni esiti lavorativi, per sottogruppi

Effetti medi (punti percentuali - p.p)

Esito		Genere		Nazionalità		Classe di età (annl)		
		Donne	Uomini	Italiani	Stranieri	16-19	20-24	25-29
Avviati a tirocinio (entro 12 mesi)		18,9***	17,1***	17,2***	21,0***	22,6***	17,7***	18,5***
Avviati al lavoro (entro 12 mesi)		13,3***	13,8***	11,5***	19,6***	14,7***	12,8***	14,1***
Avviati al lavoro con contratto ≥4m (entro 12 mesi)		10,6***	9,0***	8,4***	14,9***	12,9***	9,7***	9,9***
Occupati	dopo 12 mesi	12,2***	10,8***	10,1***	18,5***	14,1***	11,7***	11,4***
	dopo 24 mesi	10,7***	10,1***	9,3***	19,5***	12,3***	10,8***	11,2***
	dopo 48 mesi	4,2**	7,9***	3,5***	18,3***	12,2***	4,5***	5,5***
	dopo 72 mesi	9,5***	4,4**	3,8**	9,3***	9,0**	5,7**	4,3*
Tempo lavorato	dopo 12 mesi	8,8***	7,9***	7,6***	12,0***	9,1***	7,8***	8,9***
	dopo 24 mesi	10,1***	8,6***	8,7***	14,4***	9,7***	10,1***	9,2***
	dopo 48 mesi	8,8***	8,8***	7,3***	17,4***	9,8***	8,8***	8,6***
	dopo 72 mesi	6,9***	5,7***	3,9***	13,3***	12,0***	5,9***	4,7***
Numero di osservazioni[a]		2.664	3.309	4.380	1.593	874	2.838	2.261

		Titolo di studio				Durata della non occupazione		
		Obbligo	Qual. prof.	Diploma	Laurea	≥25m	7m - 24m	≤6m
Avviati a tirocinio (entro 12 mesi)		19,8***	23,4***	15,3***	12,2***	18,0***	17,7***	19,8***
Avviati al lavoro (entro 12 mesi)		15,5***	10,0***	10,4***	9,0**	13,9***	8,0***	12,7***
Avviati al lavoro con contratto ≥4m (entro 12 mesi)		11,6***	8,0***	7,6***	6,3*	9,7***	6,8***	10,0***
Occupati	dopo 12 mesi	13,2***	10,2***	9,3***	6,6*	12,6***	7,8***	11,9***
	dopo 24 mesi	11,9***	6,4**	10,0***	11,9***	12,1***	5,1*	11,1***
	dopo 48 mesi	9,0***	5,8	4,7**	9,4**	6,6***	5,2*	5,7***
	dopo 72 mesi	5,4***	10,0**	4,4*	20,6***	6,6***	8,8**	2,7
Tempo lavorato	dopo 12 mesi	9,9***	6,7***	6,6***	7,2***	7,8***	5,6***	10,0***
	dopo 24 mesi	11,0***	7,6***	8,0***	7,9***	9,7***	6,4***	9,7***
	dopo 48 mesi	10,0***	7,1***	8,4***	7,7***	9,0***	5,5***	9,3***
	dopo 72 mesi	7,3***	8,6***	3,4**	11,1**	6,8***	2,6	5,7***
Numero di osservazioni[a]		3.371	584	1.773	245	3.477	1.032	1.464

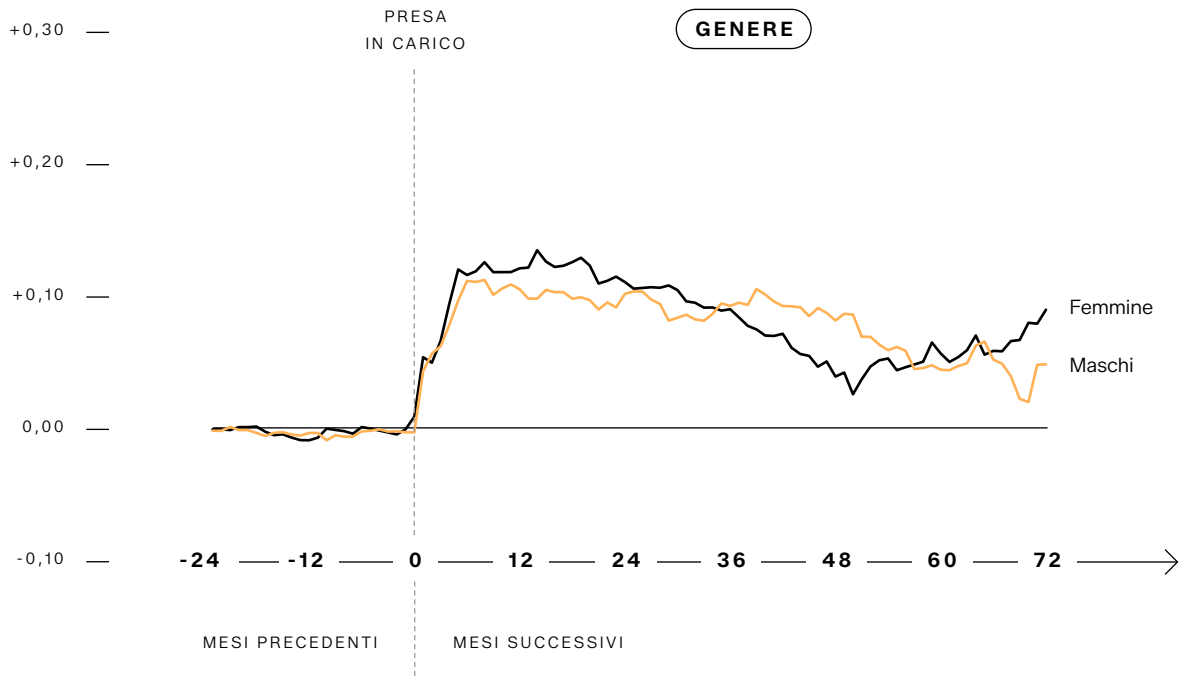
Stime statisticamente significative per *** p < 0,01 / ** p < 0,05 / * p < 0,1.

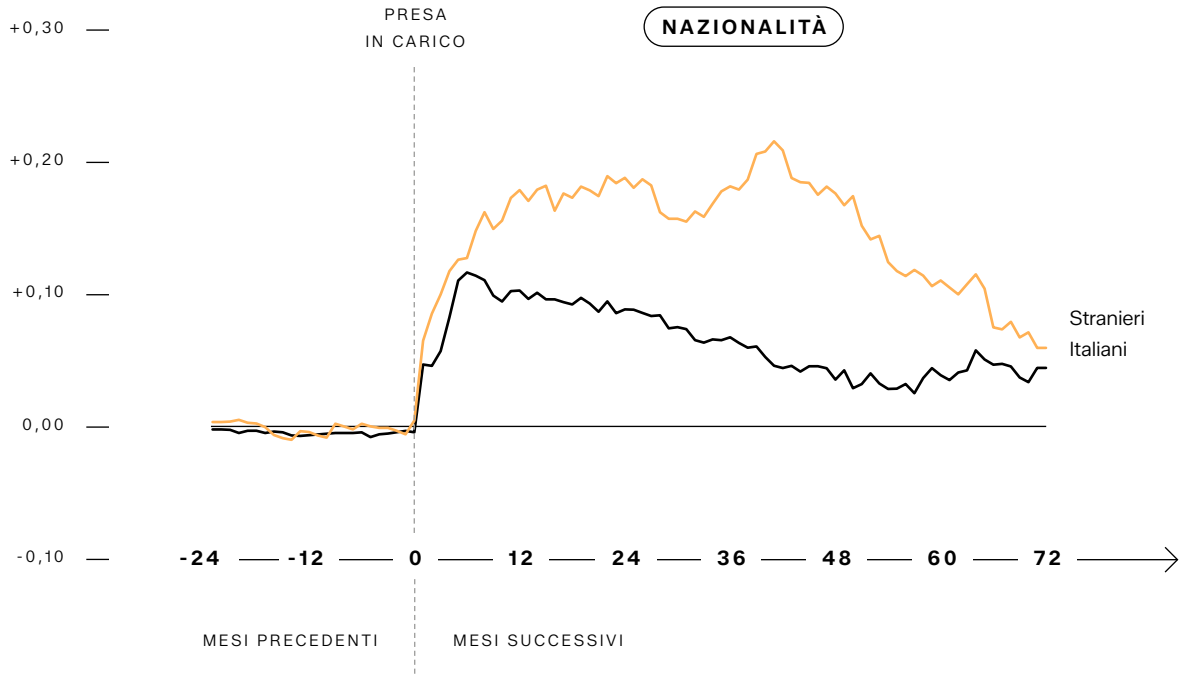
a. Numero di osservazioni (trattati) disponibili per l'analisi a 12 mesi - Evidenziate in grigio le stime con un numero di trattati abbinati inferiore a 200.

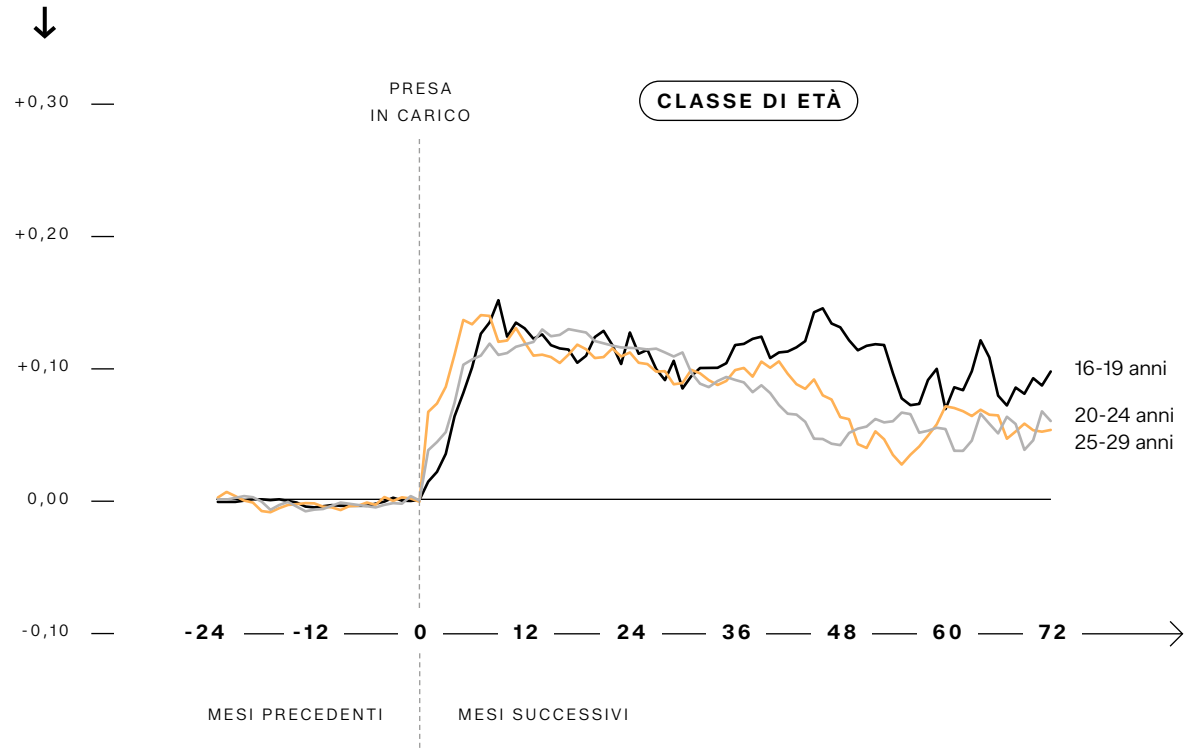
FIGURA 46

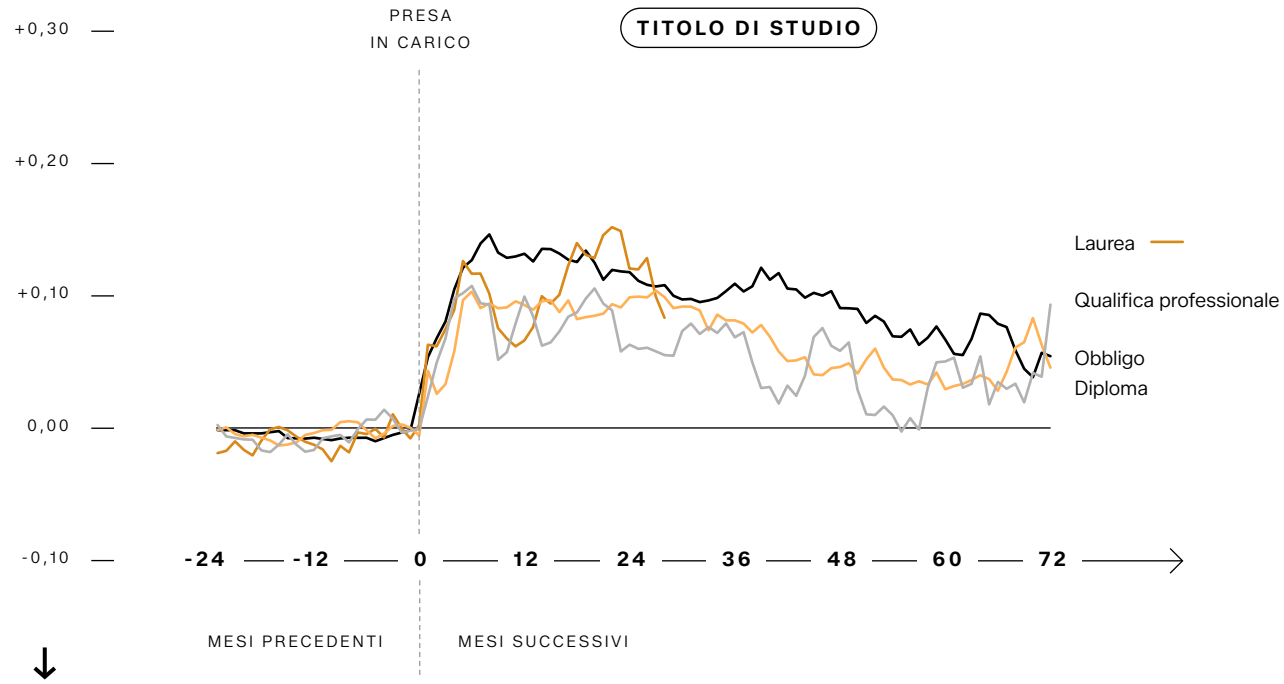
Stima degli effetti sul tasso di occupazione, per sottogruppi

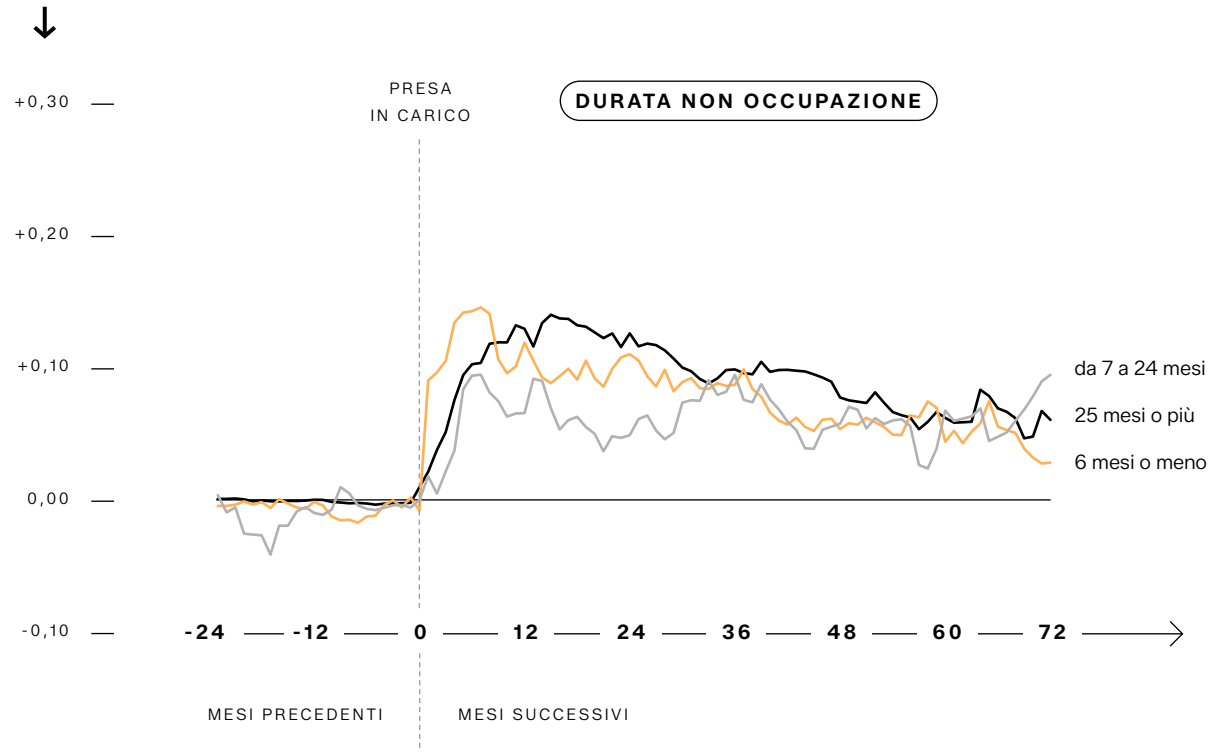
Sono omesse le stime con meno di 200 trattati abbinati






CLASSE DI ETÀ
PRESA IN CARICO
+0,30
+0,20
+0,10
0,00
-0,10
-24
-12
0
12
24
36
48
60
72
MESI PRECEDENTI
MESI SUCCESSIVI
16-19 anni
20-24 anni
25-29 anni


TITOLO DI STUDIO
PRESA IN CARICO
+0,30
+0,20
+0,10
0,00
-0,10
-24
-12
0
12
24
36
48
60
72
MESI PRECEDENTI
MESI SUCCESSIVI
Laurea
Qualifica professionale
Obbligo
Diploma



12.4 CONCLUSIONI

La valutazione degli effetti mostra che *Articolo+1* può **migliorare in modo sensibile le prospettive lavorative dei giovani a rischio**. Il programma, che lavora molto anche sull'attivazione di tirocini, produce un aumento visibile delle occasioni lavorative:

+13 p.p.

(+26%) della probabilità
di **trovare un lavoro entro un anno**

+10 p.p.

(+26%) della probabilità di trovare un lavoro
con un **contratto di almeno 4 mesi**

Su tutto l'orizzonte temporale esaminato si stima un visibile aumento dell'occupazione, e in parallelo del tempo speso lavorando.

L'analisi per sottogruppi non mostra differenze marcate tra diverse categorie di partecipanti, anche se vi è la generale percezione di un maggiore beneficio per le persone con più difficoltà sul mercato. L'unica differenza evidente riguarda la nazionalità dei partecipanti: fermo restando un visibile beneficio per i giovani italiani, gli effetti stimati sono decisamente più forti per i giovani stranieri.

Un elemento da sottolineare è la tenuta dei risultati: l'analisi, che si estende fino a sei anni dopo l'ingresso nel progetto, mostra

> un forte effetto positivo iniziale,
> che tende progressivamente
> a ridursi, senza però mai azzerarsi.

Al sesto anno si stima ancora un effetto sull'occupazione positivo e statisticamente significativo, nell'ordine dei 6 punti percentuali. Si tratta di un risultato che, oltre a testimoniare un beneficio stabile derivante dalla partecipazione ad *Articolo+1*, rafforza l'idea delle ricadute economiche del programma: a fronte di un costo fisso di presa in carico individuale, genera un ritorno che (attraverso l'aumento dell'occupazione e gli eventuali risparmi nella previdenza sociale) aumenta progressivamente nel tempo.

Bibliografia

CAPITOLO 12

Angrist J.D., Pischke J.S. (2009)
Mostly Harmless Econometrics
Princeton University Press
Vai alla pubblicazione →

Caliendo M., Mahlstedt R., Mitnik O.A. (2017)
Unobservable, but unimportant? The relevance of usually unobserved variables for the evaluation of labor market policies
Labour Economics, 46, 14-25
Vai alla pubblicazione →

Dehejia R.H., Wahba S. (2002)
Propensity score-matching methods for nonexperimental causal studies
The Review of Economics and Statistics, 84(1), 151-161
Vai alla pubblicazione →

Eurostat, Unemployment Statistics
Vai alla pubblicazione →

Kluve J., Puerto S., Robalino D., Romero J.M., Rother F., Stöterau J., Weidenkaff F., Witte M. (2019)
Do youth employment programs improve labor market outcomes? A quantitative review
World Development, 114, 237-253
Vai alla pubblicazione →

Puerto S., Curcio C., Bausch J., Stöterau J., Weber M. (2022)
The impact of active labour market programmes on youth
An updated systematic review and meta-analysis, ILO and World Bank report

Rosenbaum P.R., Rubin D.B. (1983)
The central role of the propensity score in observational studies for causal effects
Biometrika, 70, 41-55
Vai alla pubblicazione →

CAPITOLO 13

Dalla presa in carico all'inserimento lavorativo:

evidenze dalla valutazione di *Formazione per la Mobilità Professionale*

a cura di
Simone Martino / Ufficio Valutazione – Direzione Learning, Fondazione Compagnia di San Paolo
Samuele Poy / Università del Piemonte Orientale

Le politiche attive del lavoro rivolte a persone in condizione di fragilità pongono almeno tre questioni valutative distinte:

1. **quali beneficiari** riescono effettivamente a raggiungere,
2. che **cosa accade dopo** la presa in carico,
3. attraverso **quali meccanismi** i servizi possono contribuire a migliorare le prospettive occupazionali.

La più recente valutazione del programma *Formazione per la Mobilità Professionale* (*FMP*, edizione nona e decima) affronta queste domande integrando dati di monitoraggio, Comunicazioni Obbligatorie e questionari rivolti ai partecipanti. Comprende inoltre uno studio randomizzato controllato, volto a verificare che cosa cambia quando, subito dopo la presa in carico, gli operatori ricevono per ciascun beneficiario un indicatore multidimensionale che ne misura la fragilità e che possono utilizzare per impostare il percorso.

I risultati mostrano, anzitutto, la capacità del programma di intercettare persone con **rilevanti elementi di vulnerabilità**. Tra le 338 persone prese in carico nel 2023 nell'ambito della decima edizione del programma

(*FMP-10*), il 61% rientra nella Fascia 1 dell'indicatore di *profiling* ordinariamente utilizzato da *FMP*, basato sulla durata della disoccupazione e sul titolo di studio[44]. Inoltre, il 46,6% dei beneficiari ha cittadinanza extracomunitaria e circa il 60% possiede al massimo la licenza media. I dati amministrativi consentono inoltre di osservare la situazione occupazionale dei partecipanti alla nona edizione del programma, riferita al 2021 (*FMP-9*): tra le persone avviate al lavoro, il 74% risulta occupato a dodici mesi. Tra i 215 partecipanti osservabili fino a diciotto mesi, la quota è intorno al 75%, sempre considerando le persone avviate al lavoro. Questi dati non identificano tuttavia l'impatto causale del programma, perché manca un appropriato gruppo controfattuale.

L'esperimento randomizzato realizzato nell'ambito di *FMP-10* consente invece di stimare l'effetto causale della disponibilità dell'indicatore multidimensionale di fragilità. Nel campione osservato, lo strumento non produce un aumento statisticamente rilevabile della probabilità di avviamento al lavoro, ma modifica la presa in carico: diminuiscono i colloqui orientativi e aumentano significativamente le attività di monitoraggio.

Nel loro insieme, le evidenze indicano che *FMP* combina quattro elementi:

1 la personalizzazione dei percorsi,
2 la competenza professionale degli operatori,
3 l'abbinamento tra persone e imprese (*matching*),
4 l'uso dei dati per apprendere dall'esperienza e sostenere le decisioni.

13.1 VALUTARE UNA POLITICA ATTIVA RIVOLTA ALLE PERSONE PIÙ DISTANTI DAL MERCATO DEL LAVORO

Formazione per la Mobilità Professionale (FMP) è una politica attiva del lavoro sviluppata nella provincia di Torino e sostenuta dalla Fondazione Compagnia di San Paolo. Il programma è realizzato da quattro enti specializzati nei servizi per il lavoro e la formazione:

- CDO Piemonte,
- Fondazione Don Mario Operti,
- Immaginazione e Lavoro,
- Piazza del Lavoro.

44. Questo indicatore non coincide con l'indicatore multidimensionale di fragilità oggetto della sperimentazione.

Nel corso della sua storia *FMP* ha raggiunto alcune centinaia di persone ogni anno. Offre presa in carico, orientamento, formazione e accompagnamento all'attivazione; quando le condizioni lo consentono, prevede anche un tirocinio o l'inserimento diretto attraverso l'abbinamento tra persone e imprese (*matching*). Nel tempo, alle attività rivolte ai beneficiari si sono affiancati strumenti di monitoraggio e accompagnamento scientifico.

FMP si inserisce nell'**evoluzione** che, negli ultimi decenni, ha interessato le **politiche del lavoro**. Accanto agli strumenti di sostegno al reddito hanno assunto maggiore importanza i servizi che aiutano le persone ad attivarsi, orientarsi e costruire un percorso personalizzato verso il lavoro. In Italia questa evoluzione ha anche ridefinito il ruolo dei servizi per l'impiego e ha favorito sistemi nei quali soggetti pubblici e privati collaborano nelle attività di orientamento, formazione e intermediazione (Cantalupi e Demurtas, 2010; Gualmini e Rizza, 2013; Pirrone e Sestito, 2006).

Questa trasformazione non è stata lineare. Le politiche del lavoro devono rispondere a nuovi rischi sociali e a condizioni occupazionali sempre più differenziate. In Italia persistono inoltre problemi legati alla partecipazione al mercato del lavoro, alle competenze, alla qualità dell'occupazione e alla vulnerabilità di alcuni gruppi (INAPP, 2022). *FMP* rappresenta un caso territoriale interessante perché affianca servizi comuni a tutti i partecipanti a una presa in carico costruita sulle esigenze della singola persona.

La valutazione di una politica con queste caratteristiche richiede però di evitare una rappresentazione troppo semplice del problema. Domandarsi esclusivamente "quante persone hanno trovato lavoro?" rischia infatti di essere insufficiente per almeno tre ragioni.

Soggetti raggiunti dal programma

La prima riguarda la selezione della popolazione raggiunta. Un tasso di inserimento occupazionale non può essere interpretato indipendentemente dalle caratteristiche delle persone alle quali il programma si rivolge. Interventi che lavorano con soggetti relativamente vicini al mercato del lavoro e programmi che scelgono di concentrare risorse su disoccupati di lunga durata, persone con bassi livelli di istruzione, migranti o individui con vulnerabilità multiple affrontano problemi radicalmente diversi. Il valore prodotto da una politica attiva dipende quindi anche dalla sua capacità di raggiungere soggetti per i quali il ritorno autonomo all'occupazione è meno scontato.

—

Qualità e persistenza dell'esito

La seconda riguarda la qualità e la persistenza dell'esito. L'accensione di un contratto immediatamente successivo alla presa in carico è un'informazione rilevante, ma parziale. Occorre sapere se la persona continua a essere occupata a distanza di sei, dodici o diciotto mesi e, dove possibile, osservare

↓

↓

forma contrattuale, orario e caratteristiche dell'inserimento. Per una politica attiva il problema non è soltanto favorire l'ingresso nel mercato del lavoro, ma contribuire a traiettorie occupazionali sufficientemente solide.

—

Confronto controfattuale

La terza questione è propriamente causale. Il fatto che una persona abbia trovato lavoro dopo aver partecipato a un programma non dimostra che lo abbia trovato grazie al programma. Una parte dei partecipanti avrebbe potuto raggiungere lo stesso esito anche in sua assenza. La valutazione di impatto richiede quindi la costruzione di una situazione controfattuale: che cosa sarebbe accaduto alle stesse persone se l'intervento – o una sua specifica componente – non fosse stato realizzato?
Questa distinzione è centrale nella valutazione delle politiche pubbliche. Osservare che cosa accade dopo un intervento permette di descriverne i risultati, ma non basta a stabilire quali cambiamenti siano stati causati dall'intervento stesso (Martini e Sisti, 2009). Per rispondere a questa seconda domanda occorre un confronto controfattuale. Più in generale, la valutazione può servire non solo a rendicontare i risultati, ma anche a migliorare le decisioni nelle diverse fasi di una politica (Lippi, 2007).

Queste distinzioni trovano riscontro nella più ampia letteratura internazionale sulle politiche attive. La meta-analisi di Card *et al.* (2018), basata su oltre duecento valutazioni, mostra come gli effetti medi tendano a essere limitati nel brevissimo periodo e a diventare più positivi a due-tre anni dalla conclusione degli interventi.

I risultati differiscono inoltre considerevolmente per tipologia di politica e popolazione coinvolta: gli interventi orientati all'accumulazione di capitale umano presentano frequentemente rendimenti che emergono nel medio periodo e gli effetti risultano più elevati per alcuni gruppi, tra cui le persone provenienti dalla disoccupazione di lunga durata.

La letteratura suggerisce quindi di **non cercare un unico indicatore sintetico** di "successo", ma di osservare simultaneamente:

- popolazione raggiunta,
- attuazione,
- risultati intermedi,
- qualità dell'esperienza
- evoluzione occupazionale nel tempo.

È su questa impostazione che è stata costruita la valutazione di *FMP*.

13.2 UN DISEGNO VALUTATIVO MULTIDIMENSIONALE

L'accompagnamento scientifico di *FMP-10*, la decima edizione del programma, riferita al 2023, combina fonti e metodi diversi per rispondere a più domande di valutazione.

- I **dati di monitoraggio** descrivono la popolazione raggiunta dal programma: caratteristiche socio-demografiche, storia lavorativa, precedente partecipazione a politiche attive, fragilità, attivabilità e competenze trasversali (soft skills).
- Le **Comunicazioni Obbligatorie (COB)** permettono di ricostruire le situazioni occupazionali successive alla presa in carico.
- Un **questionario rivolto ai partecipanti** al termine delle quindici ore di laboratorio rileva utilità percepita, qualità dei contenuti, giudizio sui formatori, sostenibilità dell'impegno e soddisfazione.
- Infine, uno **studio randomizzato controllato** (*Randomized Controlled Trial, RCT*) verifica se mettere a disposizione degli operatori un indicatore di fragilità modifichi il processo di presa in carico e gli esiti dei beneficiari.

Ogni fonte risponde a una domanda diversa e consente conclusioni di tipo differente.

I dati di monitoraggio consentono di descrivere chi entra nel programma. Le Comunicazioni Obbligatorie permettono di ricostruire che cosa accade sul piano occupazionale prima e dopo l'intervento, ma, senza un gruppo controfattuale, non consentono di attribuire causalmente a *FMP* il cambiamento osservato.
I questionari restituiscono la prospettiva dei partecipanti e sono quindi utili soprattutto per analizzare la qualità e l'attuazione dei servizi, ma non identificano effetti occupazionali[45]. Lo studio randomizzato controllato, grazie all'assegnazione casuale degli operatori al gruppo che riceve l'indicatore multidimensionale di fragilità e al gruppo di controllo, stima invece l'effetto causale della disponibilità di questo strumento.

La distinzione riflette un principio semplice: **domande diverse richiedono metodi diversi**. Ricostruire come è stata attuata una politica, raccogliere il giudizio dei partecipanti e stimare gli effetti causali sono attività complementari, ma non intercambiabili (Martini e Sisti, 2009). La valutazione di *FMP* combina questi metodi in un unico percorso di analisi.

Il valore del disegno deriva dall'integrazione di queste prospettive. Una valutazione informativa non deve necessariamente ricondurre tutto a un unico numero: deve usare il metodo adatto a ciascuna domanda e chiarire quali conclusioni i dati consentono di trarre.

45. Una precedente valutazione controfattuale, riferita a 1.827 beneficiari presi in carico tra il 2012 e il 2015, ha stimato un effetto positivo della partecipazione a *FMP* sulla probabilità di essere occupati: +13,7 punti percentuali a dodici mesi, +6,7 a ventiquattro mesi e +5,9 a trentasei mesi. A trentasei mesi, l'effetto stimato raggiunge +27,2 punti percentuali tra i beneficiari di tirocinio o inserimento lavorativo, mentre non risultano effetti positivi per chi ha partecipato alle sole attività di orientamento e formazione. Il rapporto è consultabile sul sito www.ires.piemonte.it →

13.3 LE CARATTERISTICHE DELLE PERSONE RAGGIUNTE DAL PROGRAMMA

Nel 2023 ***FMP-10*** ha preso in carico 338 persone. Nello stesso anno il programma ha favorito complessivamente l'avviamento al lavoro di 120 persone: 81 prese in carico nel 2023, tre prese in carico nel 2022 che avevano proseguito il percorso formativo nel 2023 e 36 che avevano concluso nel 2022 le attività di orientamento o formazione.

2023
(*FMP-10*)

338
persone **prese in carico**

↓

81
persone
avviate al lavoro

+

39
persone avviate al lavoro
prese in carico in precedenza

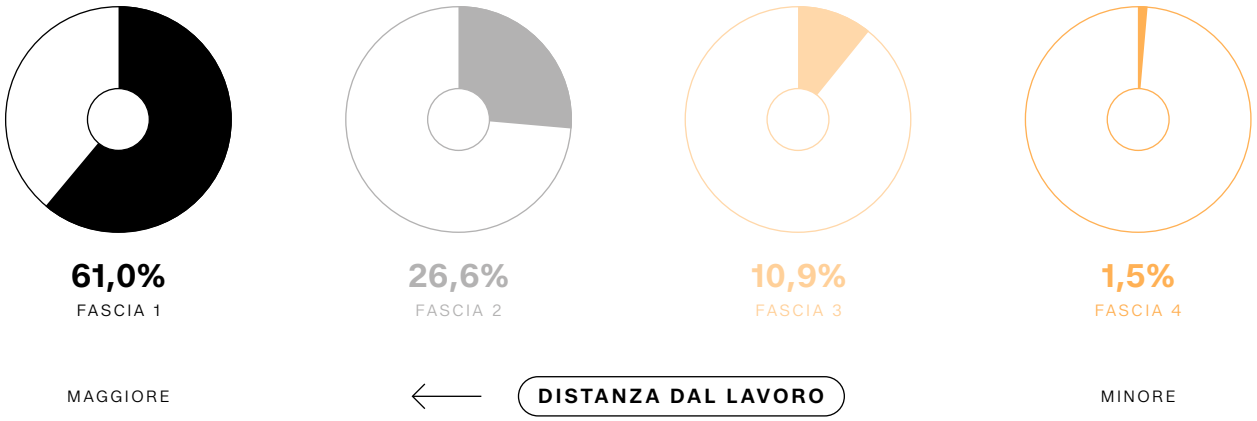
Una persona è definita "avviata al lavoro da *FMP*" quando il programma ne ha favorito l'inserimento. Soltanto 18 delle 120 persone avviate avevano svolto in precedenza un tirocinio: nell'annualità osservata, quindi, gli enti attuatori hanno fatto ricorso soprattutto all'inserimento diretto. Le analisi descrittive che seguono riguardano le 338 persone incluse nel monitoraggio del 2023. Di queste, 84 appartengono al gruppo degli avviati al lavoro: le 81 prese in carico nel 2023 e le tre che avevano proseguito la formazione. Le altre 254 appartengono al gruppo dei non avviati. Le 36 persone che avevano concluso le attività nel 2022 sono escluse da questo insieme. Prima ancora di concentrarsi sugli inserimenti è tuttavia utile interrogarsi sulla composizione della platea.

Nel database di monitoraggio, **ciascun beneficiario è associato a una delle quattro fasce** dell'indicatore di *profiling* ordinariamente utilizzato dal programma. L'indicatore considera la durata della disoccupazione e il titolo di studio: la Fascia 1 riunisce le persone considerate più distanti dal mercato del lavoro, mentre le fasce successive corrispondono a livelli crescenti di occupabilità, fino alla Fascia 4. Il 61% degli utenti appartiene alla Fascia 1, il 26,6% alla Fascia 2, il 10,9% alla Fascia 3 e l'1,5% alla Fascia 4. Questo indicatore non coincide con l'indicatore multidimensionale di fragilità, basato su un insieme più ampio di caratteristiche individuali e messo a disposizione di alcuni operatori nell'ambito dello studio sperimentale. Inoltre, il confronto tra persone avviate e non avviate non evidenzia, nella distribuzione tra le quattro fasce, differenze statisticamente rilevanti.

FIGURA 47

Distribuzione dei beneficiari di *FMP-10* nel 2023 per fascia dell'indicatore di *profiling*

(Valori %) - Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio *FMP-10*, anno 2023



Nota: l'indicatore di *profiling* è articolato in quattro fasce: la Fascia 1 riunisce i beneficiari considerati più distanti dal mercato del lavoro, mentre la Fascia 4 riunisce quelli considerati più vicini. Non si tratta dell'indicatore multidimensionale di fragilità oggetto della sperimentazione. Il campione comprende 338 persone prese in carico da *FMP-10* nel 2023.

La composizione per gruppi destinatari conferma l'**eterogeneità della popolazione**. Il 57,7% appartiene al gruppo tradizionalmente seguito dal programma, ma il 22,2% è costituito da persone over 50 o over 58, l'11,7% da stranieri senza fissa dimora e l'8,4% da donne sole. È interessante notare che la quota del gruppo tradizionale scende al 47,6% tra le persone avviate al lavoro, contro il 61,2% dei non avviati. Gli over 50/58 rappresentano invece il 28,6% degli avviati. Pur trattandosi di differenze descrittive e non di effetti causali, il dato non suggerisce che gli inserimenti si concentrino esclusivamente sugli utenti più convenzionali e facilmente collocabili.

Anche gli indicatori socio-demografici descrivono una platea caratterizzata da diversi elementi di vulnerabilità (tabella 25 →). Uomini e donne sono presenti in proporzioni sostanzialmente equivalenti. Il 30,8% degli utenti ha meno di 35 anni, il 26,9% ha tra 35 e 44 anni, il 29,3% tra 45 e 54 anni e il 13% almeno 55 anni. Il 72,3% risiede nella città di Torino. Quanto alla cittadinanza, il 50% dei partecipanti è italiano, il 46,6% è extracomunitario e il restante 3,4% è cittadino di un altro Paese dell'Unione Europea.

Il livello di istruzione costituisce un ulteriore elemento di vulnerabilità. Il 41,9% possiede la licenza media inferiore e il 18,3% non dispone di un titolo superiore alla scuola elementare. Nel complesso, dunque, circa sei utenti su dieci hanno al massimo la scuola media. Tra i cittadini extracomunitari, inoltre, il problema non riguarda soltanto il livello di istruzione formale, ma anche la trasferibilità delle qualifiche: il 70% possiede un titolo riconosciuto in Italia, mentre per la parte restante la mancata valorizzazione delle competenze acquisite nel Paese di origine può costituire un'ulteriore barriera all'accesso al lavoro.

TABELLA 25

Alcune caratteristiche socio-demografiche dei beneficiari di *FMP-10* nel 2023

Fonte: elaborazioni su dati di monitoraggio *FMP-10*, anno 2023

Caratteristica		Frequenza %
Uomini		50,9%
Classe di età	34 anni o meno	30,8%
	35-44 anni	26,9%
	45-54 anni	29,3%
	55 anni e oltre	13,0%
Residenti nella Città di Torino		72,3%
Cittadinanza	Italiana	50,0%
	Extra-UE	46,6%
Titolo di studio	Inferiore alla licenza media	18,3%
	Licenza media	41,9%
Presenza di una forma di disabilità		3,3%

Questi risultati richiamano alcuni problemi strutturali del mercato del lavoro italiano. Bassi livelli di istruzione, scarsa partecipazione alla formazione e vulnerabilità individuali possono aumentare il rischio di esclusione o di occupazione fragile (INAPP, 2022). Inoltre, per valutare i servizi per il lavoro occorre considerare sia le caratteristiche delle persone in cerca di occupazione sia la capacità dei servizi di avvicinarle concretamente alle opportunità offerte dalle imprese (Pirrone e Sestito, 2006).

Il monitoraggio delle soft skills aggiunge un ulteriore livello di complessità. Tra le dimensioni osservate dagli operatori rientrano:

- autonomia,
- motivazione,
- capacità di apprendimento,
- resistenza allo stress,
- adattabilità,
- comunicazione,
- lavoro di gruppo,
- problem solving.

In alcuni casi le persone successivamente avviate presentano, al momento della presa in carico, valori persino inferiori rispetto ai non avviati: ad esempio per autonomia, capacità di resistere allo stress e adattabilità. Non sarebbe corretto interpretare queste differenze come un effetto di *FMP*, perché le misure precedono l'esito e i gruppi non sono randomizzati; sono però informazioni rilevanti perché mostrano che

> l'accesso all'avviamento
> non appare limitato alle persone
> con il profilo iniziale più favorevole.

Questo aspetto è particolarmente interessante alla luce della letteratura economica sulle competenze non cognitive. Heckman e Kautz (2012) mostrano come le tradizionali misure di istruzione e abilità cognitive non esauriscano l'insieme delle competenze rilevanti per il successo nel lavoro, mentre Deming (2017) documenta la crescente importanza delle capacità sociali nei mercati del lavoro contemporanei. Anche il dibattito italiano sulla formazione e sulle competenze segnala una crescente difficoltà a descrivere l'occupabilità attraverso il solo titolo di studio formale (INAPP, 2022).

Gli operatori considerano le competenze trasversali sia nella valutazione iniziale dei beneficiari sia nella scelta dei servizi da offrire. *FMP* valuta quindi l'occupabilità della persona senza ridurla al solo possesso di qualifiche certificate.

13.4 CHE COSA ACCADE DOPO L'INSERIMENTO: L'EVIDENZA DELLE COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE

L'analisi delle traiettorie occupazionali utilizza le Comunicazioni Obbligatorie, ossia le comunicazioni amministrative che i datori di lavoro devono trasmettere in occasione dell'avvio, della trasformazione o della cessazione di un rapporto di lavoro. I dati consentono di ricostruire i contratti di lavoro dipendente delle persone residenti in Piemonte o occupate da imprese con sede nella regione. L'utilizzo di dati amministrativi presenta due vantaggi:

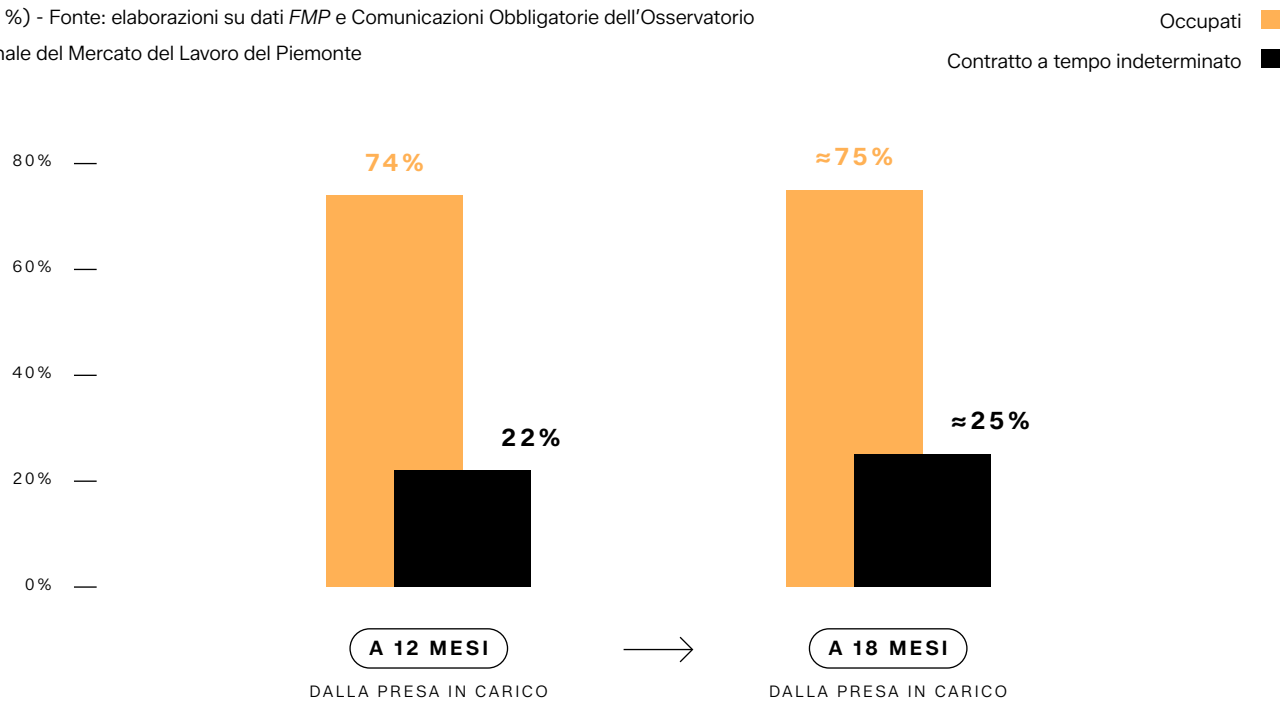
- evita i problemi di mancata risposta e gli errori di memoria che possono interessare le indagini campionarie,
- permette inoltre di seguire le persone per periodi sufficientemente lunghi dopo la presa in carico.

I risultati presentati in seguito riguardano ***FMP-9***, la nona edizione del programma, riferita al 2021. Per tutti i suoi **316 partecipanti** è possibile osservare almeno dodici mesi di storia occupazionale successiva; 215 sono osservabili anche fino a diciotto mesi. Una persona viene considerata occupata quando, nel mese di osservazione, ha attivo almeno un contratto di lavoro dipendente – a tempo determinato, indeterminato o in apprendistato. I tirocini e le altre esperienze di lavoro sono esclusi dalla definizione.

FIGURA 48

Quota occupata e quota con contratto a tempo indeterminato tra i beneficiari avviati al lavoro da *FMP*-9 (2021), a 12 e 18 mesi dalla presa in carico

(Valori %) - Fonte: elaborazioni su dati *FMP* e Comunicazioni Obbligatorie dell'Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro del Piemonte



Nota: è considerata occupata la persona che nel mese di osservazione presenta almeno un contratto di lavoro dipendente attivo, a tempo determinato, indeterminato o in apprendistato. Sono esclusi tirocini e altre esperienze di lavoro. A 12 mesi sono osservabili tutti i 316 partecipanti a *FMP-9*; a 18 mesi sono osservabili 215 partecipanti. Le numerosità si riferiscono ai collettivi complessivamente osservabili, mentre le quote rappresentate nella figura riguardano, all'interno di tali collettivi, le persone avviate al lavoro da *FMP*.

A dodici mesi dalla presa in carico, il 74% delle persone che *FMP* aveva avviato al lavoro risulta **occupato**. Tra coloro che non erano stati direttamente avviati dal programma, ma avevano usufruito delle attività di orientamento e formazione, la quota occupata è del 43%. Tra i 215 partecipanti osservabili fino a diciotto mesi, la quota occupata è intorno al 75%, sempre considerando le persone avviate al lavoro. Le quote osservate alle diverse scadenze indicano che una parte consistente degli utenti risulta occupata anche a distanza di un anno o un anno e mezzo.

Informazioni più limitate sono disponibili per *FMP-10*. Nell'archivio longitudinale costruito collegando i dati *FMP* alle Comunicazioni Obbligatorie risultano complessivamente 604 partecipanti associati a questa edizione; la numerosità non coincide con le 338 persone prese in carico nel solo 2023, perché comprende un perimetro temporale più ampio. Dei 604 partecipanti, soltanto 289 sono osservabili per almeno sei mesi: tra questi, la quota occupata a sei mesi è del 67% per gli avviati e del 31% per i non avviati. Il sottogruppo osservabile fino a dodici mesi comprende appena 83 persone e, al suo interno, la quota occupata tra gli avviati raggiunge l'84%. La ridotta numerosità e la selezione temporale di quest'ultimo collettivo sconsigliano di considerare l'84% una stima consolidata per l'intera edizione.

Un secondo indicatore riguarda il **lavoro a tempo indeterminato**. Tra gli utenti di *FMP-9*, a dodici mesi dalla presa in carico il 22% degli avviati ha un contratto a tempo indeterminato, contro il 9% dei non avviati. Nei soggetti osservabili fino a diciotto mesi le due quote si collocano rispettivamente intorno al 25% e al 10%.

Occorre però leggere questi dati insieme alla struttura complessiva dei primi contratti. Nell'edizione *FMP-9* circa il 93% dei primi contratti osservati entro l'anno è a tempo determinato, tanto tra gli avviati quanto tra i non avviati. La precarietà contrattuale all'ingresso resta quindi una caratteristica strutturale del segmento di mercato nel quale si colloca una parte considerevole dei beneficiari. Al tempo stesso, tra gli utenti avviati da *FMP* il primo contratto è più frequentemente a tempo pieno: nella nona edizione la quota raggiunge il 73%, mentre tra i non avviati il part-time è sistematicamente più diffuso.

Ne deriva una lettura più articolata del risultato. *FMP* non opera in un mercato nel quale l'esito naturale dell'intermediazione sia un contratto stabile a tempo indeterminato. La grande maggioranza degli ingressi avviene attraverso contratti a termine. Tuttavia, alle scadenze considerate la quota occupata è più elevata tra le persone avviate dalla partnership e, su alcune dimensioni, le condizioni appaiono relativamente più robuste, come nel caso del lavoro a tempo pieno. Si tratta di differenze descrittive, non di una stima dell'effetto causale del programma.

Osservare l'intera traiettoria lavorativa, anziché soltanto il primo contratto, è particolarmente importante in Italia. La valutazione dei servizi non può limitarsi al numero di attività erogate, ma deve considerare anche gli esiti nel tempo (Cantalupi e Demurtas, 2010). Inoltre, la diffusione di rapporti di lavoro atipici e discontinui rende necessario distinguere un ingresso occasionale nel mercato del lavoro da un percorso di progressivo consolidamento (INAPP, 2022).

→ Un punto metodologico decisivo: esito non significa impatto

Sarebbe però scorretto concludere, ad esempio, che "*FMP* aumenta l'occupazione dal 43 al 74%". I due gruppi non costituiscono trattamento e controllo. Essere "avviati al lavoro da *FMP*" è già un risultato del processo di intervento e può dipendere da molte caratteristiche osservabili e non osservabili della persona, dal giudizio degli operatori, dalle opportunità disponibili e dall'abbinamento con le imprese.

Il confronto documenta quindi qualcosa di diverso, ma comunque rilevante: le quote di persone occupate alle diverse scadenze dopo gli inserimenti favoriti da *FMP*. In assenza di un appropriato gruppo di controllo, queste elaborazioni descrivono la situazione fattuale e non consentono di identificare una relazione causale tra partecipazione al programma e occupazione.

È precisamente la differenza tra “osservare un cambiamento” e “stimare un effetto” richiamata da Martini e Sisti (2009).

> La costruzione del controfattuale serve infatti a stimare quale quota del cambiamento osservato si sarebbe verificata comunque e quale possa ragionevolmente essere attribuita alla politica.

Questa cautela non riduce l’utilità dell’analisi longitudinale: ne definisce correttamente la domanda conoscitiva.

Anche la letteratura internazionale mostra come la stima degli effetti delle politiche attive richieda appropriati disegni controfattuali e come gli impatti possano emergere con profili temporali differenti. L’evidenza aggregata mostra risultati relativamente favorevoli per alcuni servizi di ricerca e accompagnamento al lavoro e guadagni nel medio periodo per gli interventi di formazione, ma anche una forte eterogeneità tra programmi e popolazioni coinvolte (Card *et al*., 2018; Vooren *et al.*, 2019).

13.5 L’ESPERIENZA DEI PARTECIPANTI: UTILITÀ, QUALITÀ E SOSTENIBILITÀ DEI LABORATORI

Una politica del lavoro non può essere valutata soltanto attraverso gli esiti occupazionali. Soprattutto quando l’intervento comprende attività di orientamento e formazione, è utile osservare anche l’esperienza dei partecipanti e verificare se servizi teoricamente appropriati siano concretamente considerati accessibili, utili e coerenti con i bisogni.

Il **questionario** somministrato al termine delle quindici ore di laboratorio è stato compilato da **138 persone** sulle 338 prese in carico, con un tasso di copertura del 41%. Questo impone cautela: i rispondenti potrebbero differire sistematicamente dai non rispondenti e i risultati non possono essere automaticamente generalizzati all’intera popolazione. Tra i rispondenti:

- il 45,7% aveva partecipato a un laboratorio di comunicazione efficace,
- il 30,4% a un bilancio delle competenze,
- il 23,9% ad attività dedicate alle soft skills.

Pur con questi limiti, le risposte raccolte delineano un quadro piuttosto chiaro.

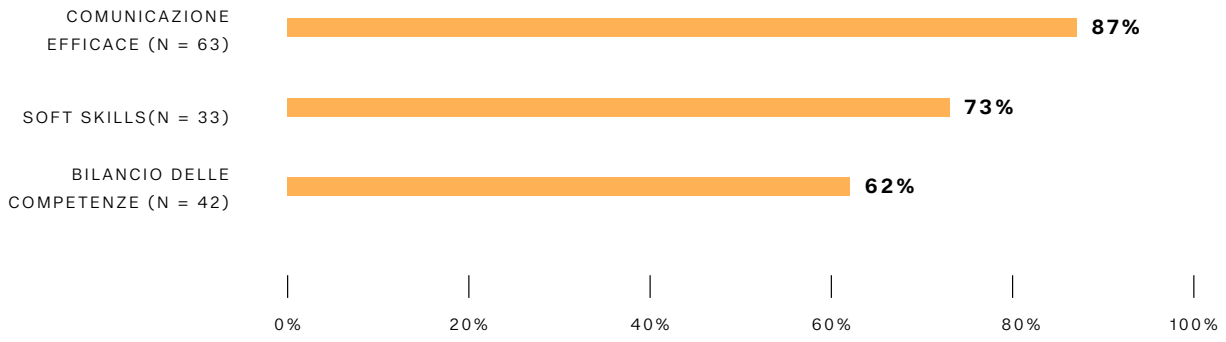
Alla domanda sull'**utilità della formazione**, il **76%** dei partecipanti risponde "molto" o "moltissimo": rispettivamente il 46% e il 30%. Soltanto il 2% la considera poco utile e nessun rispondente dichiara che non sia stata per nulla utile. I giudizi sono particolarmente positivi per la comunicazione efficace; i partecipanti ai laboratori sulle soft skills tendono invece a concentrarsi maggiormente sulla categoria "molto" piuttosto che "moltissimo".

Il giudizio positivo sui laboratori è rilevante anche perché le competenze sociali e relazionali hanno assunto un peso crescente nel mercato del lavoro. La ricerca mostra che capacità come cooperare e interagire con gli altri completano le competenze cognitive e tecniche (Deming, 2017; Heckman e Kautz, 2012). Anche in Italia può esistere una distanza tra le competenze possedute dalle persone, quelle richieste dalle imprese e quelle sviluppate dai sistemi formativi (INAPP, 2022).

FIGURA 49

Utilità percepita dei laboratori di *FMP-10* nel 2023, per tipologia di attività

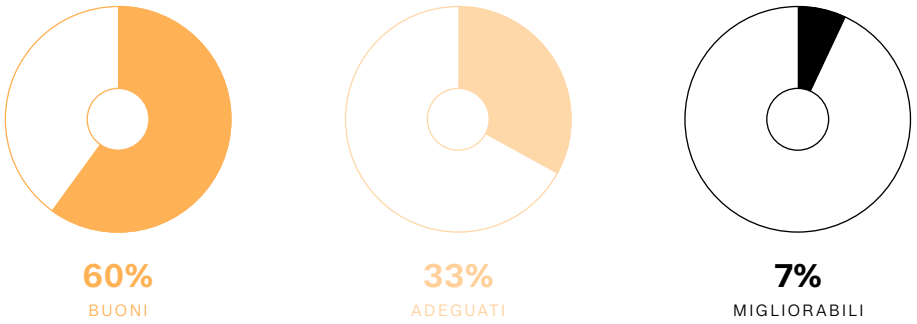
(Valori %) Giudizio "molto" o "moltissimo" utile - Fonte: elaborazioni sull'indagine rivolta ai partecipanti ai laboratori *FMP-10*, anno 2023



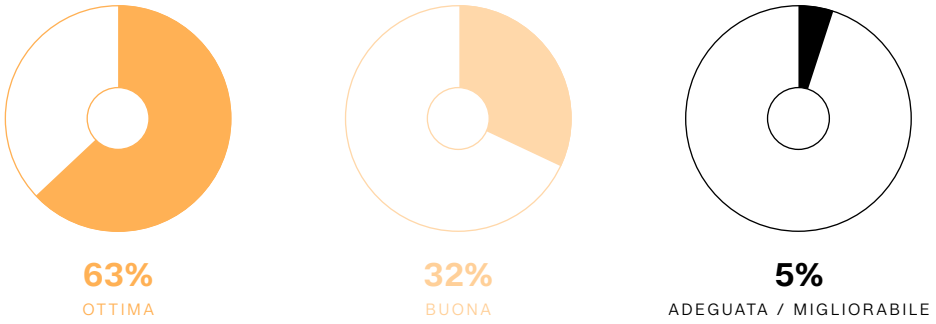
Nota: la figura riporta la quota di rispondenti che giudica il laboratorio "molto" o "moltissimo" utile. Il questionario è stato compilato da 138 dei 338 beneficiari presi in carico, pari al 41% della popolazione di riferimento.

Il giudizio leggermente meno positivo sui laboratori dedicati alle soft skills non dimostra che queste attività siano meno importanti. Suggerisce piuttosto di spiegare meglio ai partecipanti perché tali competenze fanno parte del percorso e come possono tradursi in opportunità lavorative concrete.

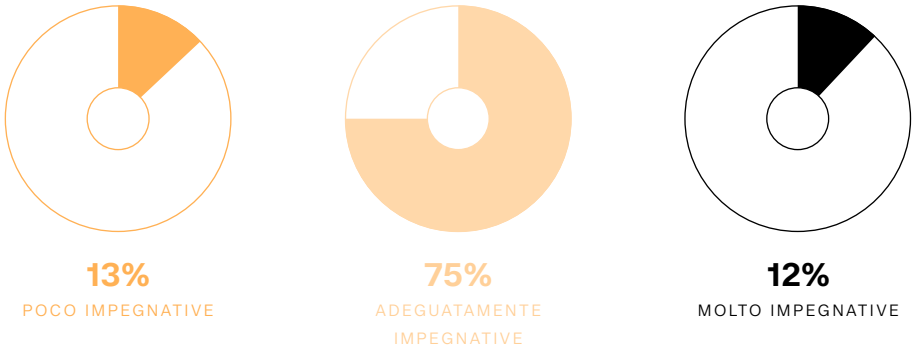
È positiva anche la **valutazione dei contenuti**, che sono giudicati:



Ancora più favorevole è il **giudizio sui formatori**. La loro capacità di trasmettere idee, suggerimenti e indicazioni pratiche è giudicata:



Appare generalmente sostenibile l'**onere richiesto dalle attività**. Queste sono giudicate:



Esistono però differenze interessanti tra attività in presenza e online. Tra i partecipanti in presenza il 16% indica le troppe ore di formazione come un problema "moltissimo" rilevante. Nei corsi online l'86% considera invece il monte ore per nulla o poco problematico; l'84% esprime lo stesso giudizio rispetto alla conciliazione con gli altri impegni. Anche l'utilizzo degli strumenti digitali risulta raramente una barriera significativa.

I dati non dimostrano che la formazione online sia pedagogicamente più efficace di quella in presenza: il questionario non è costruito per rispondere a questa domanda. Il confronto è puramente descrittivo, poiché le due modalità possono differire anche per caratteristiche dei partecipanti, degli enti e dei laboratori.

I risultati evidenziano comunque un possibile vantaggio organizzativo della modalità online in termini di conciliazione, spostamenti e sostenibilità dell'impegno, particolarmente rilevante per una popolazione che può presentare vincoli economici, familiari o logistici.

Infine, alla domanda ipotetica "**parteciperesti ancora** al laboratorio se potessi tornare indietro?", gli intervistati rispondono:



59%
SÌ, CERTAMENTE

25%
RISPOSTA POSITIVA (MENO NETTA)

16%
RISPOSTA NEUTRA O NEGATIVA

Monitorare la soddisfazione dei partecipanti serve a rispondere a domande specifiche:

permette di **individuare problemi** nell'erogazione	+	verificare se **i servizi sono accettabili** per i destinatari	+	capire se **le modalità** proposte **sono compatibili** con le loro esigenze

In questo senso, il quadro restituito dai questionari è complessivamente positivo, ma suggerisce anche margini di affinamento: maggiore esplicitazione della funzione delle soft skills, attenzione al carico delle attività in presenza e ulteriore allineamento iniziale tra contenuti e aspettative.

13.6 DALLA PREVISIONE ALLA DECISIONE: L'ESPERIMENTO SULL'INDICATORE DI FRAGILITÀ

Lo studio sperimentale affronta una domanda specifica: **fornire agli operatori un indicatore di fragilità può modificare la presa in carico e gli esiti dei beneficiari?**

Il tema è centrale nell'evoluzione contemporanea dei servizi per l'impiego. I sistemi di profilazione statistica utilizzano informazioni sulle caratteristiche individuali per stimare il livello di occupabilità o il rischio che una persona rimanga a lungo senza lavoro. L'**indicatore di fragilità** sperimentato in *FMP* è distinto dall'**indicatore di *profiling***, articolato in quattro fasce e utilizzato al momento della presa in carico.

Questi strumenti possono aiutare a

> differenziare l'intensità dei servizi, individuare prima le barriere all'occupazione e personalizzare il percorso.

Anche in Italia la **profilazione è entrata progressivamente nei servizi per il lavoro**. Le informazioni raccolte servono a valutare l'occupabilità della persona, definire il Patto di Servizio Personalizzato e scegliere servizi coerenti con il suo profilo (ANPAL, 2021). Il punteggio non è quindi un risultato fine a sé stesso: dovrebbe aiutare a costruire percorsi differenziati.

La letteratura internazionale segnala tuttavia alcuni rischi. Gli strumenti di profilazione statistica possono aiutare a individuare le persone maggiormente esposte alla disoccupazione e a indirizzare le risorse, ma devono essere accurati e trasparenti. Devono inoltre integrarsi con il lavoro quotidiano degli operatori (Desiere *et al.*, 2019).

Nel caso di *FMP*, l'indicatore di fragilità non è stato concepito per sostituire l'operatore, ma per fornire informazioni aggiuntive a sostegno del suo giudizio professionale.

Indicatore di fragilità →

L'indicatore è stato costruito utilizzando **i dati di 1.599 persone** prese in carico da *FMP* tra il 2019 e il 2022: 469 erano state avviate al lavoro e 1.130 no.
Il modello statistico mette in relazione questo esito con **diciassette caratteristiche** rilevate al momento della presa in carico:

- genere, età, cittadinanza e residenza;
- titolo di studio;
- presenza di disabilità e di figli;
- possesso della patente e competenze informatiche;
- partecipazione a un percorso formativo nei dodici mesi precedenti;
- svolgimento di un tirocinio nei ventiquattro mesi precedenti;
- principale fonte di reddito e valore ISEE;
- numero di mesi senza esperienze di lavoro certificate nei ventiquattro mesi precedenti;
- punteggio medio relativo alle competenze trasversali;
- eventuale partecipazione a una precedente edizione di *FMP*;
- ente responsabile della presa in carico.

Per ogni nuovo beneficiario, il modello stima la probabilità di non essere avviato al lavoro sulla base di quanto osservato, nelle precedenti edizioni, per persone con caratteristiche simili. Agli operatori non viene fornito soltanto il valore sintetico dell'indicatore, ma anche l'indicazione delle caratteristiche che, nel singolo caso, contribuiscono maggiormente alla fragilità stimata.

La domanda valutativa non era però se il modello fosse capace di predire l'esito passato, bensì se rendere disponibile questa informazione agli operatori cambiasse il loro comportamento e, in ultima analisi, gli esiti degli utenti.

Per verificarlo è stato realizzato un ***RCT***. All'interno di ciascuno dei quattro enti partecipanti, circa metà degli operatori è stata selezionata casualmente per ricevere lo strumento, mentre gli altri hanno continuato a lavorare secondo le modalità ordinarie. La sperimentazione ha riguardato le prese in carico successive al 1° luglio 2023 ed è proseguita fino a febbraio 2024. Complessivamente, **76 beneficiari** sono stati seguiti da **operatori appartenenti al gruppo trattato** e **88** da operatori **di controllo**.

La randomizzazione ha prodotto gruppi comparabili sulle caratteristiche iniziali. Le principali differenze residue riguardavano il titolo di studio e la disponibilità della patente; per questa ragione le stime finali sono state corrette controllando nelle regressioni in cui si stima l'effetto per queste variabili.

A differenza delle altre analisi presentate nel testo, questo esperimento consente di parlare di **effetto causale**. Gli operatori sono stati assegnati casualmente ai due gruppi; perciò il gruppo di controllo rappresenta ciò che sarebbe accaduto, in media, senza l'indicatore di fragilità.

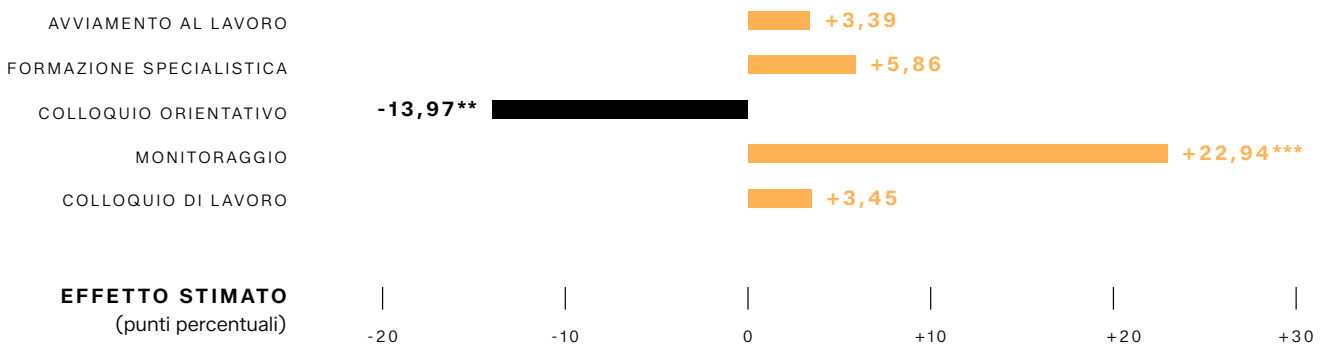
→ L'indicatore di fragilità non sostituisce l'operatore, ma modifica il processo

Il primo risultato riguarda l'esito finale (figura 50 →). Essere seguiti da un operatore con accesso all'indicatore di fragilità aumenta la **probabilità stimata di avviamento** di circa 3,4 punti percentuali, ma l'**effetto non è statisticamente significativo**: non emerge quindi un incremento statisticamente rilevabile. Non emergono effetti statisticamente rilevabili neppure sulla partecipazione alla formazione specialistica, sui colloqui di lavoro o sul numero di giorni trascorsi prima della prima azione seguente la presa in carico.

FIGURA 50

Effetto della disponibilità dell'indicatore di fragilità sulle attività di presa in carico e sull'avviamento al lavoro

(Punti percentuali - p.p) Effetto stimato - Fonte: elaborazioni dello studio randomizzato controllato realizzato nell'ambito di *FMP-10*



Stime statisticamente significative per *** p < 0,01 / ** p < 0,05 / * p < 0,1.
Nota: i valori esprimono l'effetto della disponibilità dell'indicatore di fragilità per gli operatori appartenenti al gruppo di trattamento rispetto agli operatori del gruppo di controllo. Per gli esiti dicotomici sono riportati gli effetti marginali medi di modelli logit, espressi in punti percentuali.
Il coefficiente relativo ai giorni intercorsi fino alla prima azione, stimato separatamente mediante regressione OLS, è pari a -0,58. N = 164 per gli esiti rappresentati nella figura; N = 149 per il numero di giorni alla prima azione. La randomizzazione è avvenuta a livello di operatore.

L'indicatore modifica invece il **tipo di attività svolte dopo la presa in carico**.

La disponibilità dell'indicatore di fragilità **riduce** di circa 14 punti percentuali la probabilità che l'utente riceva almeno un ulteriore **colloquio orientativo** e **aumenta** di 22,9 punti percentuali la probabilità che riceva **attività di monitoraggio**[46].

Questa differenza è importante. Se l'indicatore di fragilità avesse soltanto ridotto il numero complessivo di interazioni, il risultato avrebbe potuto indicare soprattutto un risparmio di tempo. I dati mostrano invece un cambiamento nella composizione delle attività: diminuiscono i colloqui dedicati ad approfondire la diagnosi e aumenta il monitoraggio durante il percorso.

Una possibile interpretazione è che l'indicatore fornisca in anticipo alcune informazioni utili alla valutazione dell'operatore. Non determina autonomamente la decisione e, da solo, non produce un miglioramento statisticamente rilevabile dell'occupazione. Sembra però consentire di

> spostare l'attenzione dalla diagnosi iniziale all'accompagnamento durante il percorso.

46. Ulteriori analisi suggeriscono che, nel complesso, il gruppo trattato riceve in media circa 1,06 azioni di monitoraggio in più.

L'esperimento mostra concretamente come l'indicatore di fragilità possa modificare il lavoro degli operatori. Lo strumento non prende decisioni al posto loro, ma li porta a **distribuire diversamente il tempo tra diagnosi e monitoraggio**. Il risultato contribuisce al dibattito italiano sull'uso della profilazione per personalizzare i servizi (ANPAL, 2021).

Il risultato è coerente con una letteratura internazionale che attribuisce grande rilevanza alla componente umana dei servizi per l'impiego. Schiprowski (2020) mostra che la perdita di un incontro con l'operatore può aumentare la durata della disoccupazione e che esiste una forte eterogeneità nell'efficacia dei diversi operatori. Behncke *et al.* (2010) mostrano inoltre che anche l'abbinamento tra caratteristiche dell'operatore e del disoccupato può incidere sulle probabilità di collocamento.

Particolarmente vicino alla sperimentazione *FMP* è l'esperimento svizzero studiato da Behncke *et al. (*2009), nel quale uno strumento statistico suggeriva agli operatori il programma di politica attiva teoricamente più appropriato per ciascun disoccupato. Gli operatori conservavano piena discrezionalità e finirono in larga misura per non seguire le raccomandazioni del sistema.

L'esperimento *FMP* suggerisce quindi di non chiedersi soltanto se l'algoritmo sia "migliore" del professionista. Un **indicatore predittivo** può essere **utile** anche quando non produce un effetto statisticamente rilevabile sull'esito finale, se aiuta l'operatore a **organizzare meglio le attività e a prendere decisioni più informate**.

13.7 CHE COSA CI DICE, NEL COMPLESSO, LA VALUTAZIONE DI *FMP*

La pluralità dei risultati fin qui presentata suggerisce quattro considerazioni generali.

1 La popolazione raggiunta è parte integrante della valutazione

La prima riguarda il rapporto tra selezione e risultato. *FMP* lavora con una popolazione nella quale sono diffuse fragilità occupazionali significative. Tra le 338 persone considerate nel monitoraggio di *FMP-10* nel 2023,

- il 61% appartiene alla Fascia 1 dell'indicatore di *profiling*, che riunisce le persone considerate più **distanti dal mercato del lavoro**;
- quasi la metà ha cittadinanza **extracomunitaria**;
- circa sei persone su dieci possiedono al massimo la **licenza media**;
- oltre quattro utenti su dieci hanno **almeno 45 anni**.

Questo dato è necessario per interpretare correttamente il numero degli inserimenti.

Creaming →

Se un programma viene valutato soltanto in base agli avviamenti al lavoro, gli enti potrebbero essere incentivati a concentrare le risorse sulle persone che hanno già maggiori probabilità di trovare un'occupazione. Questo comportamento è noto come *creaming*.

Le regole di finanziamento e di misurazione dei risultati possono quindi influenzare la selezione dei beneficiari (Cantalupi e Demurtas, 2010).

I dati *FMP* non mostrano segnali chiari di questo tipo: tra gli avviati sono rappresentati in misura significativa anche i gruppi di destinatari introdotti più recentemente e la distribuzione tra le quattro fasce dell'indicatore di *profiling* non presenta differenze nette rispetto ai non avviati.

Non è una dimostrazione causale di equità nell'accesso, ma è un elemento importante per interpretare gli esiti del programma.

2 Le quote di occupati rimangono elevate alle scadenze considerate

Il secondo risultato riguarda la situazione occupazionale osservata successivamente. Il 74% degli utenti di *FMP-9* avviati risulta occupato dopo un anno. Tra i 215 partecipanti complessivamente osservabili a diciotto mesi, la quota è intorno al 75% per le persone avviate. La distanza rispetto ai non avviati è ampia, ma non può essere interpretata come l'effetto causale del programma.

La conclusione più prudente e al tempo stesso più informativa è quindi che una **quota elevata delle persone avviate** da *FMP* **risulta occupata**. Il dato è coerente con la funzione di abbinamento svolta dalla partnership, ma non consente di stabilire se le stesse persone siano rimaste occupate senza interruzioni né di attribuire causalmente il risultato al programma.

La **qualità** rimane tuttavia un terreno su cui concentrare l'attenzione. I contratti a tempo determinato continuano a rappresentare la grande maggioranza dei primi avviamenti. Il monitoraggio futuro dovrebbe quindi affiancare sempre più sistematicamente alla probabilità di occupazione indicatori di:

- durata cumulata del lavoro,
- intensità oraria,
- transizione verso forme contrattuali più stabili,
- dinamica salariale (ove i dati lo consentano).

La valutazione di *FMP* riflette quindi un cambiamento più generale: i servizi non vengono osservati soltanto in base alle prestazioni erogate, ma anche in base agli esiti raggiunti e alla qualità di tali esiti (Cantalupi e Demurtas, 2010; INAPP, 2022).

3 Per una popolazione fragile, personalizzazione significa combinare servizi diversi

La letteratura internazionale non identifica un'unica politica attiva universalmente efficace. Card *et al*. (2018) mostrano che gli effetti variano con il tempo, il tipo di intervento e le caratteristiche della popolazione; i servizi di ricerca del lavoro possono produrre risultati relativamente rapidi, mentre gli interventi di formazione tendono a manifestare effetti più graduali.

FMP presenta proprio una combinazione di questi ingredienti. Non è un corso di formazione isolato né un puro servizio di intermediazione. **Diagnosi, orientamento, competenze, relazione con l'impresa e monitoraggio** vengono combinati in modo differente sulla base del caso.

L'evidenza dell'*RCT* aggiunge un elemento: rendere più ricca la diagnosi iniziale attraverso i dati non sembra cambiare automaticamente la probabilità di lavoro, ma modifica la combinazione di attività erogate successivamente. Ciò è coerente con l'idea che la personalizzazione non consista necessariamente nell'offrire "più servizi" ai beneficiari, ma nel decidere quali servizi siano necessari e in quale momento.

Questo è anche il principio sottostante alla progressiva introduzione, nei servizi italiani, di strumenti di profilazione e di patti personalizzati: **differenziare il percorso** a partire dalle **caratteristiche e** dalle **barriere dell'utente** (ANPAL, 2021). L'esperienza *FMP* aggiunge a questa impostazione una verifica empirica del modo in cui uno strumento informativo può modificare l'azione concreta dell'operatore.

4 I dati generano valore quando entrano nei processi decisionali

Infine, la valutazione di *FMP* offre una riflessione più generale sul rapporto tra monitoraggio e gestione.

Nel programma, i dati non vengono utilizzati soltanto alla fine, per produrre un rapporto di valutazione. Le serie storiche hanno permesso di **costruire un modello predittivo** e di trasformarlo in uno **strumento operativo**. La successiva sperimentazione ha fornito indicazioni sia sull'esito occupazionale sia sul comportamento degli operatori.

In questo modo, i risultati del monitoraggio e delle analisi orientano le sperimentazioni; i loro esiti possono poi essere utilizzati per modificare l'intervento e avviare un nuovo ciclo di valutazione.

Questa impostazione considera la valutazione uno strumento utile durante l'intero processo decisionale, non soltanto al termine dell'intervento (Lippi, 2007). Capire come una politica viene attuata aiuta infatti a interpretare se produce risultati e attraverso quali meccanismi (Martini e Sisti, 2009).

FMP offre un'applicazione concreta di questa logica. L'indicatore di fragilità non produce un effetto statisticamente significativo sull'avviamento al lavoro, ma modifica il processo di presa in carico. Questo risultato aiuta a decidere se mantenere l'indicatore, come utilizzarlo e quali obiettivi assegnargli.

13.8 IMPLICAZIONI PER IL DISEGNO FUTURO DELLE POLITICHE PER IL LAVORO

Dalla valutazione emergono almeno cinque indicazioni per lo sviluppo futuro di *FMP* e, più in generale, per gli interventi filantropici nel campo delle politiche attive.

INDICAZIONE 1
Profondità del monitoraggio

La prima è continuare a investire nella profondità del monitoraggio. La disponibilità di informazioni longitudinali e la possibilità di collegare i dati progettuali con fonti amministrative hanno permesso di passare dal conteggio degli avviamenti alla ricostruzione delle traiettorie occupazionali. In prospettiva, osservare almeno **24-36 mesi dopo la presa in carico** sarebbe particolarmente utile anche alla luce della letteratura, secondo cui una parte degli effetti delle politiche di formazione e accumulazione di capitale umano diventa visibile soltanto nel medio periodo (Card *et al.*, 2018).

—

INDICAZIONE 2
Misurare la qualità dell'occupazione

La seconda è misurare in modo più articolato la qualità dell'occupazione. Trovare lavoro non è un indicatore sufficiente. **Durata, ore lavorate, continuità, salari, trasformazioni contrattuali** e ritorni alla disoccupazione permetterebbero di distinguere in modo più preciso un inserimento temporaneo da una traiettoria di effettiva stabilizzazione. Il tema è particolarmente rilevante nel contesto italiano, dove alla crescita quantitativa dell'occupazione possono accompagnarsi problemi di intensità lavorativa, precarietà e debolezza retributiva (INAPP, 2022).

—

INDICAZIONE 3
Centralità dell'operatore

La terza è preservare la centralità dell'operatore nell'utilizzo degli strumenti predittivi. L'esperimento **non** suggerisce di **automatizzare il percorso**. Al contrario, mostra che il valore dell'indicatore di fragilità sembra passare dalla sua interazione con le competenze degli operatori. È un punto importante anche rispetto al dibattito italiano sulla profilazione: l'informazione sul grado di occupabilità acquista significato nella misura in cui viene incorporata in un percorso personalizzato e non trasformata in una classificazione rigida dell'utente (ANPAL, 2021).

↓

INDICAZIONE 4
Metodo sperimentale

La quarta indicazione è continuare a sperimentare sulle componenti del modello. Non è sempre necessario randomizzare l'accesso all'intero programma. In molti casi può essere più praticabile ed eticamente appropriato sperimentare modalità alternative di erogazione, intensità diverse di accompagnamento, strumenti di abbinamento tra persone e imprese, dispositivi digitali o specifici moduli formativi. L'*RCT* sull'indicatore di fragilità dimostra che anche in un intervento maturo, sviluppato da oltre un decennio, è possibile creare spazi di sperimentazione rigorosa **senza interrompere l'operatività** ordinaria. Questa impostazione è coerente con l'idea, sviluppata nella letteratura italiana sulla valutazione, di utilizzare il metodo sperimentale non come un fine in sé, ma quando il disegno della politica consente di costruire un confronto credibile e la domanda conoscitiva lo giustifica (Martini e Sisti, 2009).

—

INDICAZIONE 5
Valutazione finalizzata all'apprendimento

La quinta riguarda la funzione della valutazione per una fondazione. Il caso *FMP* mostra la differenza tra misurazione e apprendimento. Un sistema centrato soltanto sulla rendicontazione avrebbe potuto fermarsi al numero delle prese in carico, delle ore erogate e degli inserimenti. L'integrazione di fonti e metodi permette invece **domande più rilevanti**: chi viene inserito? Gli inserimenti durano? Come vengono vissuti i servizi? Quali componenti modificano davvero il comportamento degli operatori? In quali punti il modello può essere migliorato?

La valutazione può così orientare le decisioni sul programma, anziché limitarsi a rendicontarne le attività. Nel complesso, l'esperienza di *FMP* mostra come il monitoraggio e la valutazione possano accompagnare l'evoluzione di una politica attiva del lavoro.

> I dati permettono di conoscere meglio le persone raggiunte, seguire nel tempo i loro percorsi occupazionali e verificare sperimentalmente specifiche componenti dell'intervento.

Le evidenze raccolte possono così orientare le decisioni successive sul programma e contribuire a migliorarne progressivamente il funzionamento.

Bibliografia

CAPITOLO 13

ANPAL (2021)
L'orientamento di base e la profilazione qualitativa
Rapporto 2020. ANPAL

Behncke S., Frölich M. e Lechner M. (2009)
Targeting labour market programmes: Results from a randomized experiment
Swiss Journal of Economics and Statistics, 145, 221–268

Behncke S., Frölich, M. e Lechner M. (2010)
A caseworker like me: Does the similarity between the unemployed and their caseworkers increase job placements?
The Economic Journal, 120(549), 1430–1459

Cantalupi M. e Demurtas M. (A cura di) (2010)
Politiche attive del lavoro, servizi per l'impiego e valutazione. Esperienze e percorsi in Italia e in Europa
Il Mulino

Card D., Kluve J. e Weber A. (2018)
What works? A meta-analysis of recent active labor market program evaluations
Journal of the European Economic Association, 16(3), 894–931

Deming D. J. (2017)
The growing importance of social skills in the labor market
The Quarterly Journal of Economics, 132(4), 1593–1640

Desiere S., Langenbucher K. e Struyven L. (2019)
Statistical profiling in public employment services: An international comparison
OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 224. OECD Publishing, Paris
Vai alla pubblicazione →

Gualmini E. e Rizza R. (2013)
Le politiche del lavoro
Il Mulino

Heckman J. J. e Kautz T. (2012)
Hard evidence on soft skills
Labour Economics, 19(4), 451–464

INAPP (2022)
Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: L'Italia di fronte alle sfide del futuro
INAPP

Lippi A. (2007)
La valutazione delle politiche pubbliche
Il Mulino

Martini A. e Sisti M. (2009)
Valutare il successo delle politiche pubbliche. Metodi e casi
Il Mulino

Pirrone S. e Sestito P. (2006)
Disoccupati in Italia. Tra Stato, Regioni e cacciatori di teste
Il Mulino

Schiprowski A. (2020)
The role of caseworkers in unemployment insurance: Evidence from unplanned absences
Journal of Labor Economics, 38(4), 1189–1225

Vooren M., Haelermans C., Groot W. e Maassen van den Brink H. (2019)
The effectiveness of active labor market policies: A meta-analysis
Journal of Economic Surveys, 33(1), 125–149

CAPITOLO 14

Il Servizio Civile Universale:

effetti sulla partecipazione civica e sulle prospettive occupazionali dei giovani

a cura di
Gianluca Strada / ASVAPP

14.1 INTRODUZIONE

Il Servizio Civile Universale (SCU) rappresenta uno dei principali strumenti con cui le istituzioni pubbliche promuovono la **partecipazione dei giovani alla vita sociale e comunitaria**. Nato come evoluzione del servizio civile volontario e progressivamente ampliato nelle sue finalità e nella platea dei destinatari, il SCU offre ai giovani un'esperienza di impegno civico e di solidarietà, contribuendo al tempo stesso alla loro crescita personale, sociale e professionale. Tale impostazione si colloca nel solco di una più ampia tradizione di interventi orientati alla promozione della cittadinanza attiva e del volontariato giovanile, considerati strumenti in grado di rafforzare il capitale sociale, la coesione sociale e la partecipazione democratica (Putnam, 2000; Marta, 2012).

La logica dell'intervento si fonda sull'idea che la partecipazione ad attività organizzate di interesse collettivo possa generare **benefici sia per la comunità sia per i giovani coinvolti**. Attraverso un periodo prolungato di servizio presso enti del Terzo Settore, amministrazioni pubbliche e organizzazioni senza scopo di lucro, i partecipanti hanno l'opportunità di:

- sperimentare forme di cittadinanza attiva,
- acquisire competenze trasversali e professionali,
- sviluppare relazioni sociali significative
- maturare una maggiore consapevolezza del proprio ruolo nella società.

La letteratura sul volontariato evidenzia come tali esperienze possano favorire l'acquisizione di competenze relazionali e organizzative, rafforzare il senso di appartenenza alla comunità e sostenere i processi di transizione verso l'età adulta (Wilson, 2000; Handy *et al.*, 2010).

Negli ultimi anni, accanto alla tradizionale funzione civica e solidaristica, è cresciuta l'attenzione verso la **dimensione formativa e professionale**. In un contesto caratterizzato da percorsi di transizione scuola-lavoro sempre più lunghi e frammentati, il SCU viene infatti considerato anche come un'opportunità di sviluppo delle competenze e di orientamento professionale, in particolare verso le organizzazioni del Terzo Settore. Questo aspetto richiama una più ampia letteratura che sottolinea il ruolo delle competenze trasversali e socio-emotive nei percorsi di inserimento lavorativo dei giovani (Heckman e Kautz, 2012).

Nonostante la rilevanza assunta dal SCU nel panorama delle politiche giovanili italiane, le evidenze empiriche sui suoi effetti rimangono relativamente limitate. La maggior parte degli studi disponibili si basa infatti su analisi descrittive o indagini di soddisfazione dei partecipanti, mentre risultano meno frequenti le valutazioni in grado di identificare gli effetti causali dell'intervento. Alcuni contributi hanno evidenziato ricadute positive sul piano della partecipazione civica e dell'orientamento professionale (De Cicco, 2011; Marta, 2012; Leone e De Bernardo, 2017; IRPET, 2019), ma resta aperta la questione se tali risultati siano effettivamente attribuibili all'esperienza di servizio civile oppure riflettano caratteristiche preesistenti dei giovani che scelgono di candidarsi o che vengono selezionati.

Da questo punto di vista, il SCU costituisce un caso particolarmente interessante per la **valutazione delle politiche pubbliche**. L'intervento persegue infatti una pluralità di obiettivi che spaziano dalla promozione della cittadinanza attiva allo sviluppo delle competenze individuali, fino al possibile orientamento professionale verso il Terzo Settore. La natura multidimensionale di tali obiettivi richiede un approccio valutativo capace di osservare simultaneamente diverse tipologie di risultati e di distinguerne la componente causale.

Il presente contributo si propone di stimare gli effetti del SCU sui giovani partecipanti attraverso un disegno di valutazione controfattuale. L'attenzione è rivolta a **tre dimensioni principali**:

1. la cittadinanza attiva,
2. le competenze individuali,
3. le prospettive occupazionali.

L'obiettivo è verificare se, e in quale misura, la partecipazione produca cambiamenti osservabili rispetto a quanto sarebbe avvenuto in assenza dell'intervento.

14.2 I DATI UTILIZZATI

L'analisi si basa sui dati raccolti nell'ambito della valutazione del SCU realizzata nel 2023-2024 sugli enti aderenti al Tavolo Enti Servizio Civile del Piemonte (TESC). La ricerca si colloca nel quadro del sostegno della Fondazione Compagnia di San Paolo al TESC e delle attività di *foresight evaluation*, finalizzate a produrre conoscenze ed evidenze a supporto della programmazione e delle future scelte di intervento.

L'obiettivo della raccolta dati è stato quello di ricostruire i percorsi dei giovani candidati e di **misurare i cambiamenti intervenuti** durante e dopo l'esperienza. Le informazioni utilizzate provengono principalmente da un'indagine longitudinale condotta mediante questionari somministrati in due momenti distinti:

- una prima rilevazione è stata effettuata **in prossimità dell'avvio** del SCU
- mentre una seconda rilevazione è stata realizzata **circa un anno dopo**, in corrispondenza della conclusione.

La disponibilità di informazioni pre e post consente di osservare l'evoluzione nel tempo delle caratteristiche, degli atteggiamenti e dei comportamenti dei partecipanti.

L'universo di riferimento è costituito dai giovani che hanno presentato candidatura ai progetti di SCU promossi dagli enti aderenti al TESC. La presenza sia di candidati selezionati sia di candidati risultati idonei ma esclusi ha consentito di costruire un gruppo di controllo particolarmente rilevante ai fini della valutazione. I candidati esclusi condividono infatti molte delle caratteristiche osservabili dei partecipanti, avendo manifestato il medesimo interesse e partecipato alle stesse procedure di selezione.

Complessivamente, l'analisi considera **2.972 candidature** presentate ai bandi oggetto di studio. Tra queste, 1.899 riguardano giovani risultati idonei alle selezioni. **Il campione utilizzato** per la valutazione controfattuale è costituito da coloro che hanno risposto ad entrambe le rilevazioni e **comprende 670 giovani**. I questionari raccolgono informazioni relative a diverse dimensioni considerate rilevanti dalla teoria del cambiamento dell'intervento, tra cui:

- la cittadinanza attiva,
- le competenze individuali,
- gli orientamenti professionali.

Tali informazioni consentono di analizzare gli effetti del programma su una pluralità di risultati coerenti con gli obiettivi dichiarati del SCU.

14.3 LA DEFINIZIONE DELLE VARIABILI RISULTATO

Nella costruzione del modello di valutazione è necessario definire con chiarezza le dimensioni rispetto alle quali osservare i cambiamenti attesi o. Nel caso del SCU, tale operazione richiede alcune scelte sostanziali, poiché gli obiettivi riguardano ambiti eterogenei che spaziano dalla cittadinanza attiva allo sviluppo personale e professionale, fino alle prospettive occupazionali. La selezione delle variabili risultato (outcome) è stata guidata sia dalle finalità attribuite dalla normativa di riferimento sia dalla teoria del cambiamento (Weiss, 1998; Rossi, Lipsey e Freeman, 2004; Funnell e Rogers, 2011) ricostruita dai ricercatori dell'ASVAPP e condivisa con i referenti del TESC.

Secondo tale impostazione, il programma dovrebbe produrre effetti lungo due direttrici principali.

Da un lato, rafforzare la **cittadinanza attiva, la partecipazione sociale e l'adesione ai valori di solidarietà e inclusione** che costituiscono uno dei fondamenti storici dell'intervento.

←

→

Dall'altro, **favorire la crescita personale e professionale dei giovani** attraverso l'acquisizione di competenze, una maggiore consapevolezza delle proprie capacità e un più chiaro orientamento verso il mondo del lavoro.

La valutazione degli effetti si concentra pertanto su variabili in grado di cogliere tali cambiamenti attesi, distinguendo tre dimensioni principali: cittadinanza attiva, competenze individuali e ricadute occupazionali. La maggior parte degli outcome è costruita a partire da batterie di domande somministrate prima e dopo l'intervento. Le risposte sono successivamente aggregate in indici sintetici e trasformate su una scala compresa tra 0 e 100, così da rendere confrontabili misure costruite a partire da item differenti.

1 La cittadinanza attiva

La prima dimensione riguarda la cittadinanza attiva, considerata una delle finalità fondamentali del SCU. Per misurarla vengono utilizzati cinque outcome.

1 Il primo riguarda la **partecipazione alla protesta**, intesa come disponibilità a prendere parte ad attività di mobilitazione e iniziative collettive di carattere pubblico.

2 Il secondo misura il grado di **partecipazione alla vita associativa e comunitaria** (organizzazione), ossia il coinvolgimento in attività organizzate e forme strutturate di partecipazione sociale.

3 Un terzo outcome rileva i **valori civici**, attraverso atteggiamenti nei confronti di comportamenti contrari alle regole della convivenza civile e al rispetto delle norme condivise.

↓

↓

4 Il quarto misura l'**apertura verso la diversità**, con riferimento all'atteggiamento nei confronti delle differenze culturali, religiose, di genere e delle condizioni di disabilità.

5 Infine, viene considerata l'**autonomia abitativa**, interpretata come indicatore di indipendenza personale e di assunzione di responsabilità nel percorso di transizione verso l'età adulta.

Nel loro insieme, questi outcome consentono di cogliere sia gli aspetti comportamentali della partecipazione civica sia le dimensioni valoriali e relazionali che il SCU si propone di rafforzare attraverso l'esperienza di servizio.

2 Le competenze individuali

La seconda dimensione riguarda lo sviluppo delle competenze. Coerentemente con la letteratura sul capitale umano e sulle competenze trasversali, l'analisi distingue tra competenze non cognitive e competenze cognitive (Heckman e Kautz, 2012).

Le competenze non cognitive → sono rappresentate dall'indice di amicalità, che misura la propensione alla collaborazione, alla cooperazione e alla costruzione di relazioni positive con gli altri nei contesti sociali e lavorativi.

Le competenze cognitive → sono invece rappresentate dall'indice digitale, costruito sulla base di attività quali l'utilizzo della posta elettronica, la ricerca di informazioni sul web, l'impiego di strumenti informatici e l'accesso ai principali servizi digitali.

A queste si aggiunge un outcome relativo alla **motivazione al lavoro**, che rileva l'importanza attribuita all'attività lavorativa come fonte di autonomia economica, realizzazione personale e crescita professionale. Pur non rappresentando una competenza in senso stretto, tale dimensione costituisce un elemento rilevante per comprendere gli orientamenti individuali e il rapporto dei giovani con la sfera professionale. Nel loro insieme, questi outcome consentono di osservare se l'esperienza contribuisca allo sviluppo di competenze e atteggiamenti che possono favorire la partecipazione sociale e l'inserimento nel mondo del lavoro.

3 Le ricadute occupazionali

La terza dimensione riguarda le ricadute occupazionali. L'obiettivo non è soltanto verificare eventuali effetti sull'occupazione in senso stretto, ma anche comprendere se l'esperienza contribuisca a orientare i giovani verso specifici percorsi professionali.

A tal fine vengono considerati quattro outcome, riconducibili a due dimensioni.

1 La prima riguarda gli **esiti occupazionali effettivi**: si considera innanzitutto la probabilità di lavorare, tra i giovani che lavorano o cercano lavoro, e successivamente, tra i soli occupati, la probabilità di lavorare nel Terzo Settore.

2 La seconda dimensione riguarda invece gli **orientamenti professionali verso** questo ambito: l'interesse a lavorare nel **Terzo Settore** viene analizzato dapprima tra tutti i giovani che lavorano o cercano lavoro e successivamente nel sottogruppo dei soli occupati. Questa articolazione consente di distinguere gli effetti del SCU sull'inserimento lavorativo complessivo da quelli sulla collocazione e sull'orientamento professionale verso il Terzo Settore.

Nel loro insieme, questi outcome consentono di osservare non soltanto gli effetti esiti occupazionali effettivamente realizzati, ma anche la sua capacità di influenzare gli orientamenti professionali dei giovani e il loro interesse verso le attività e le organizzazioni del Terzo Settore.

La tabella 26 riporta una sintesi delle dimensioni considerate e delle modalità di costruzione dei singoli outcome. La sezione successiva descrive il disegno empirico adottato per stimare l'effetto causale della partecipazione al SCU su ciascuna di esse.

TABELLA 26

Riepilogo descrittivo delle variabili risultato

Dimensione / Outcome	Trattati	Controlli	Unità di misura (in base 100)
Cittadinanza attiva			
Protesta	Risposte positive alla batteria di domande		Punteggio 0 - 5
Organizzazione			Punteggio 0 - 5
Valori civici			Punteggio 0 - 5
Diversità			Punteggio 0 - 5
Autonomia abitativa	Risposte positive alla domanda		Punteggio 0 - 1

Dimensione / Outcome	Trattati	Controlli	Unità di misura (in base 100)
Competenze individuali			
Amicalità (non cognitiva)	Risposte positive alla batteria di domande		Punteggio 0 - 5
Digitale (cognitiva)			Punteggio 0 - 5
Motivazione al lavoro			Punteggio 0 - 5
Ricadute occupazionali			
Lavora	Chi ha ricevuto una proposta di lavoro e accetta (o rifiuta per altro lavoro)	Chi lavora	Punteggio 0 - 1
Lavora nel Terzo Settore	Chi ha ricevuto una proposta di lavoro e accetta	Chi lavora nel Terzo Settore	Punteggio 0 - 1
Interesse a lavorare nel Terzo Settore (tra chi lavora o cerca lavoro)	Risposte positive alla domanda		Punteggio 1 - 4
Interesse a lavorare nel Terzo Settore (tra chi lavora)			Punteggio 1 - 4

14.4 LA DESCRIZIONE DEL CAMPIONE E IL DISEGNO DI VALUTAZIONE

La valutazione degli effetti si basa su un'indagine longitudinale realizzata tra il 2023 e il 2024 sui candidati ai progetti promossi dagli enti aderenti al TESC. L'**obiettivo è confrontare** l'evoluzione dei gi**o**vani che hanno effettivamente svolto il SCU (**trattati**) con quella di candidati simili che, pur essendo risultati idonei, non sono stati avviati (**controlli**).

14.4.1 IL CAMPIONE

L'analisi si basa su un'indagine panel realizzata sui candidati al SCU, i dati sono stati raccolti mediante due rilevazioni tramite questionario web: la prima in prossimità della candidatura e la seconda circa un anno dopo, in corrispondenza della conclusione.

Il campione → finale utilizzato per la valutazione comprende

670 **giovani**

di cui

421 **trattati**

+

249 **controlli**

I due gruppi presentano caratteristiche in larga misura simili, ma mostrano alcune differenze rilevanti che rendono necessario un adeguato controllo statistico tabella 27 .

Circa il 70% dei rispondenti è costituito da donne e oltre due terzi hanno meno di 25 anni. Più della metà dei giovani sta ancora studiando al momento della candidatura e circa il 40% possiede una laurea. Una quota significativa ha già avuto esperienze lavorative precedenti (69%) e circa un terzo dichiara di essere attivamente alla ricerca di lavoro. Oltre il 60% svolge attività di volontariato e poco più di un quinto proviene da famiglie in cui sono presenti altri volontari.

Il confronto tra trattati e controlli evidenzia alcune **differenze di partenza**.

- I controlli risultano mediamente più istruiti, presentano una maggiore esperienza lavorativa e mostrano una più intensa ricerca di lavoro rispetto ai trattati. Inoltre, essi dichiarano più frequentemente di candidarsi per ragioni legate all'utilità professionale dell'esperienza.

- Al contrario, i trattati conoscono più spesso l'ente presso cui presentano candidatura.

La presenza di tali differenze suggerisce cautela nell'interpretazione dei semplici confronti tra i due gruppi e rende opportuno il ricorso a tecniche di stima in grado di migliorare la comparabilità delle unità osservate.

TABELLA 27

Distribuzione delle variabili di controllo per i due gruppi

Variabile	SCU		Controlli		Totale	
≤25 anni	284	67,5%	170	68,3%	454	67,8%
Femmina	291	69,1%	181	72,7%	472	70,4%
Laurea	151	35,9%	118	47,4%	269	40,1%
Sta studiando	237	56,3%	144	57,8%	381	56,9%
Ha lavorato	271	64,4%	191	76,7%	462	69,0%
Cerca lavoro	127	30,2%	104	41,8%	231	34,5%
Ha fatto un colloquio	188	44,7%	151	60,6%	339	50,6%
Fa volontariato	264	62,7%	151	60,6%	415	61,9%
Volontari in famiglia	95	22,6%	55	22,1%	150	22,4%
Conosce ente	98	23,3%	37	14,9%	135	20,1%
Si candida per utilità	211	50,1%	141	56,6%	352	52,5%

14.4.2 LA STRATEGIA DI STIMA

L'obiettivo dell'analisi è stimare l'effetto causale della partecipazione al SCU sulle variabili risultato descritte nella sezione precedente. In termini controfattuali, la domanda di valutazione può essere formulata come segue: **quale sarebbe stata l'evoluzione delle caratteristiche dei partecipanti se non avessero preso parte al programma?**

Per rispondere a questa domanda si adotta come strategia principale un approccio *Difference-in-Differences (DiD)*.

Difference-in-Differences (DiD) →

Il metodo confronta le variazioni osservate nel tempo per i trattati con quelle registrate nei controlli, attribuendo all'intervento l'eventuale differenza tra i due cambiamenti. In questo modo vengono eliminate le differenze iniziali tra i due gruppi, assumendo che queste differenze sarebbero rimaste costanti nel tempo.

Formalmente, l'effetto del programma è stimato come:

(i) $$E(Y) = (YT_{post} - YT_{pre}) - (YC_{post} - YC_{pre})$$

dove Y rappresenta la variabile risultato, T i partecipanti e C il gruppo di confronto.

Poiché non sono disponibili osservazioni relative a periodi precedenti in cui nessuno dei due gruppi è sottoposto a trattamento, l'ipotesi delle differenze costanti nel tempo, alla base del *DiD*, non può essere verificata empiricamente. Il *Propensity Score Matching* (*PSM*) viene quindi utilizzato, come procedura di robustezza, per restringere il confronto alle sole unità con caratteristiche iniziali simili, aumentando la plausibilità dell'assunto che trattati e controlli avrebbero seguito traiettorie comparabili in assenza di trattamento. Il *propensity score* rappresenta la probabilità di partecipare al SCU condizionatamente alle caratteristiche osservabili rilevate prima di essere ammessi:

(i) $$\Pr(T_i = 1 \mid X_i) = F(\alpha + \beta X_i)$$

dove T_i indica la partecipazione al SCU e X_i il vettore delle caratteristiche osservabili del candidato. $F(\cdot)$ è la funzione logistica (o normale standard nel caso del probit).

(ii) $$F(z) = \frac{e^z}{1 + e^z}$$

(iii) $$z = F\,\alpha + \beta X_i$$

L'effetto medio del trattamento sui trattati (*Average Treatment Effect on the Treated*, *ATT*) è definito come:

(i) $$ATT = E\left[Y_i\,(1) - Y_i\,(0) \mid T_i = 1\right]$$

dove $Y_i\,(1)$ rappresenta l'outcome osservato per i trattati e $Y_i\,(0)$ l'outcome controfattuale, cioè ciò che sarebbe accaduto in assenza di trattamento.

Una volta stimato il *propensity score*, ciascun trattato viene confrontato con i controlli che presentano una probabilità di partecipazione simile. Nel caso in oggetto l'abbinamento è realizzato mediante *Kernel Matching*, che attribuisce un peso maggiore ai controlli con punteggio più vicino a quello dei trattati. L'*ATT* è quindi calcolato come:

$$ATT = \frac{1}{N_T} \sum_{i=1}^{N_T} \left(Y_i + \sum_{j=1}^{N_c} w_{ij} Y_i\right)$$

dove: N_T = numero dei trattati; Y_i = outcome del trattat i; Y_j = outcome del controllo j; w_{ij} = peso assegnato al controllo j nel confronto con il trattato i.

In altre parole, l'uso congiunto di *DiD* e *PSM* consente di affrontare due diverse fonti di distorsione. Il *DiD* elimina l'influenza delle differenze iniziali che non cambiano nel tempo, mentre il *PSM* migliora la comparabilità dei due gruppi confrontando le unità più simili. La combinazione permette quindi di ottenere stime più credibili rispetto all'utilizzo di ciascun metodo singolarmente.

14.5 LA STIMA DEL MODELLO E I RISULTATI

Le stime presentate in questa sezione si basano sull'approccio descritto nel paragrafo precedente. Gli effetti sono espressi in punti della scala utilizzata per la costruzione degli indicatori o, nel caso delle variabili dicotomiche, come variazioni della probabilità di osservare l'evento considerato.

La tabella 28 → riassume gli effetti stimati per le diverse dimensioni analizzate, riportando i risultati ottenuti mediante le due specificazioni considerate (*DiD* e *DiD-PSM*). Al netto di alcune differenze tra i modelli, il quadro generale appare sostanzialmente coerente. Gli effetti più consistenti riguardano la partecipazione alla vita associativa e comunitaria (organizzazione), mentre per la partecipazione alla protesta si osservano risultati significativi soltanto in alcune specificazioni. Per gli altri outcome relativi alla cittadinanza attiva e alle competenze individuali non emergono variazioni statisticamente significative. Le ricadute occupazionali presentano invece effetti statisticamente significativi su tutte le variabili considerate. Ulteriori dettagli sulle stime sono riportati in appendice.

TABELLA 28

Effetti stimati sulla cittadinanza attiva e sulle competenze individuali, con modelli *DiD* e *DiD-PSM*

Outcome	Modello *DiD*		Modello *DiD-PSM*	
	Effetto stimato	T-stat	Effetto stimato	T-stat
Cittadinanza attiva				
Protesta	-2,40	1,57	-3,44**	2,01
Organizzazione	+3,34**	2,02	+1,61*	2,06
Valori civici	-1,58	1,21	-1,31	0,92
Diversità	+0,44	0,44	-0,20	0,34
Autonomia abitativa	-2,35	1,01	-2,22	0,86
Competenze individuali				
Amicalità (non cognitiva)	+1,06	0,90	+1,02	0,75
Digitale (cognitiva)	+1,10	0,92	+1,45	1,04
Motivazione al lavoro	+0,07	0,08	+0,03	0,35

Significatività statistica: * 90% t-stat>1,645 / ** 95% t-stat>1,960 / *** 99% t-stat>2,576.

1 Gli effetti sulla cittadinanza attiva

I risultati mostrano **effetti generalmente contenuti** sulle dimensioni della cittadinanza attiva. L'unico cambiamento statisticamente significativo e comune alle diverse specificazioni riguarda la partecipazione alla vita associativa e comunitaria organizzata. I giovani partecipanti mostrano infatti un maggiore coinvolgimento in attività associative e collettive rispetto ai candidati esclusi. Non emergono invece effetti significativi sulle altre dimensioni considerate. In particolare, non si osservano cambiamenti apprezzabili nei valori civici, negli atteggiamenti verso la diversità o nell'autonomia abitativa. Si rileva invece una riduzione della propensione a partecipare a forme di protesta, ma soltanto nella specificazione *DiD-PSM*. Tale risultato deve pertanto essere interpretato con cautela. Una possibile spiegazione è che SCU favorisca modalità di partecipazione maggiormente orientate all'impegno associativo e comunitario rispetto a forme di mobilitazione più conflittuali. In questa prospettiva, i giovani coinvolti nel programma potrebbero essere più inclini a operare attraverso organizzazioni e reti sociali strutturate e meno propensi a considerare la protesta come principale strumento di intervento nella sfera pubblica. Nel complesso, i risultati suggeriscono che il SCU rafforzi soprattutto le forme di partecipazione organizzata direttamente collegate all'esperienza svolta presso gli enti ospitanti, mentre non produce effetti rilevanti sugli orientamenti valoriali e sugli atteggiamenti civici più generali.

2 Gli effetti sulle competenze individuali

Per quanto riguarda le competenze individuali, **non emergono** evidenze di **effetti statisticamente significativi** né sulle competenze cognitive né su quelle non cognitive misurate dall'indagine. In particolare, la partecipazione al SCU non sembra modificare in misura apprezzabile le competenze digitali, la propensione alla cooperazione e alle relazioni interpersonali (amicalità) o la motivazione nei confronti del lavoro. L'assenza di effetti osservabili può essere interpretata in diversi modi. Da un lato, i giovani candidati presentano già livelli relativamente elevati di tali caratteristiche, riducendo i margini di miglioramento rilevabili nel periodo osservato. Dall'altro, le competenze effettivamente sviluppate durante l'esperienza potrebbero non essere pienamente catturate dagli indicatori utilizzati nell'indagine oppure manifestarsi in dimensioni differenti rispetto a quelle considerate. Nel complesso, i risultati non consentono di evidenziare effetti significativi del SCU sullo sviluppo delle competenze misurate, suggerendo che gli eventuali benefici dell'esperienza si concentrino su ambiti diversi da quelli rilevati dagli indicatori adottati.

3 Gli effetti sugli esiti occupazionali

Gli effetti occupazionali mostrano un **quadro articolato** (tabella 29 →). Nel breve periodo emerge un effetto negativo sulla probabilità di lavorare (–16,3 punti percentuali), riconducibile al fenomeno del lock-in, tipico di molti programmi formativi e di attivazione (Heckman, LaLonde e Smith, 1999; Kluve, 2010). Durante lo svolgimento del SCU, infatti, i partecipanti risultano meno presenti sul mercato del lavoro rispetto ai controlli.

Accanto a questo effetto emergono tuttavia **risultati positivi** e consistenti con riferimento al **Terzo Settore**.

- Tra coloro che lavorano, i partecipanti mostrano una **probabilità significativamente maggiore di essere occupati in questo ambito** (+64,7 punti percentuali).

- Si osserva inoltre un effetto positivo sull'**interesse a lavorare nel Terzo Settore**, sia tra i giovani che lavorano o cercano lavoro (+13,8 punti), sia tra i soli occupati (+41,6 punti).

Nel complesso, queste evidenze suggeriscono che il SCU, pur determinando nel breve periodo una minore probabilità di occupazione, possa contribuire a orientare i percorsi professionali dei giovani verso le attività e le organizzazioni del Terzo Settore. In questa prospettiva, il servizio civile sembra operare anche come un'esperienza di socializzazione organizzativa e di orientamento professionale.

TABELLA 29

Effetti sulle ricadute occupazionali, stime *PSM* (*Kernel*)

Outcome	Totale	Trattati	Controlli	Differenza	*Kernel* [t-stat]
Lavora (tra chi lavora o cerca lavoro)	**602**	31,6%	50,7%	-19,1	-16,3** [2,08]
Lavora nel Terzo Settore (tra chi lavora)	**230**	95,2%	29,5%	+65,7	+64,7*** [10,49]
Interesse a lavorare nel Terzo Settore (tra chi lavora o cerca lavoro)	**602**	81,3%	67,1%	+14,2	+13,8*** [3,22]
Interesse a lavorare nel Terzo Settore (tra chi lavora)	**230**	93,6%	54,3%	+39,3	+41,6*** [6,16]

Significatività statistica: * 90% t-stat>1,645 / ** 95% t-stat>1,960 / *** 99% t-stat>2,576.

14.6 CONCLUSIONI

Questo contributo ha analizzato gli effetti del SCU attraverso un disegno di valutazione controfattuale basato sul confronto tra giovani partecipanti e candidati esclusi. L'obiettivo era verificare se la partecipazione producesse cambiamenti osservabili nelle dimensioni della cittadinanza attiva, delle competenze individuali e delle prospettive occupazionali.

I risultati mostrano **effetti differenziati** a seconda della dimensione considerata.

Cittadinanza attiva

Per quanto riguarda la cittadinanza attiva, emerge un effetto positivo sulla partecipazione alla vita associativa e comunitaria, mentre non si osservano cambiamenti significativi nei valori civici, nell'apertura verso la diversità o nell'autonomia personale. L'esperienza sembra quindi incidere soprattutto sulle forme di partecipazione organizzata direttamente collegate ai contesti associativi e comunitari in cui i volontari operano.

Competenze individuali

Anche sul piano delle competenze individuali gli effetti risultano limitati. Non emergono miglioramenti statisticamente significativi nelle competenze digitali, nelle competenze relazionali o nella motivazione al lavoro. Le misure adottate non consentono pertanto di rilevare cambiamenti apprezzabili in queste dimensioni nel periodo osservato.

Ricadute occupazionali

Le evidenze più rilevanti riguardano le ricadute occupazionali. Nel breve periodo si osserva un **effetto di *lock-in***, coerente con quanto documentato per molte politiche formative e di attivazione. Accanto a questo fenomeno emergono tuttavia **effetti positivi sull'orientamento professionale verso il Terzo Settore**. I partecipanti mostrano infatti una maggiore probabilità di lavorare in questo ambito e un interesse più elevato verso tali opportunità professionali, sia tra i giovani che lavorano o cercano lavoro, sia tra i soli occupati. I risultati suggeriscono quindi che il principale contributo del SCU non risieda tanto nell'incremento immediato dell'occupazione complessiva, quanto nella capacità di favorire l'avvicinamento dei giovani alle organizzazioni del Terzo Settore.

Nel loro insieme, i risultati suggeriscono che il principale contributo del SCU risieda nella capacità di rafforzare la partecipazione organizzata e di orientare una parte dei giovani verso il Terzo Settore. A fronte di effetti limitati sulle competenze misurate e di un temporaneo effetto negativo sull'occupazione complessiva,

> il programma sembra infatti produrre cambiamenti più evidenti nelle modalità di partecipazione sociale e negli orientamenti professionali dei partecipanti.

Appendice

CAPITOLO 14

Si riportano le stime del *propensity score* (tabella A) e diverse specificazioni del modello di abbinamento statistico *PSM* (tabella B →).

TABELLA A

Stima del *propensity score*

Variabile	Incidenza sulla probabilità di SCU	z-stat
≤25 anni	-0,224*	1,900
Laurea	-0,209	0,348
Ha lavorato	-0,348	0,258
Ha fatto un colloquio	-0,258	0,332
Conosce ente	+0,323	0,323
Si candida per utilità	-0,209**	2,060
Baseline	0,939***	6,280

Significatività statistica: * 90% z-stat>1,645 / ** 95% z-stat>1,960 / *** 99% z-stat>2,576.

TABELLA B

Effetti stimati con diversi *PSM* (*Kernel*, *Nearest neighbour*, *Radius*)

Outcome	Kernel [t-stat]	Kernel [t-stat] (Bootstrap 300)	Nearest neighbour [t-stat] (con ripescaggio)	Radius [t-stat] (0,005)
Cittadinanza attiva				
Protesta	-3,44 [2,01]**	-3,11 [1,71]*	-2,09 [0,47]	-3,47 [2,01]**
Organizzazione	+3,65 [2,06]**	+3,60 [2,14]**	+1,09 [0,24]	+3,50 [1,95]**
Valori civici	-1,31 [0,92]	-1,50 [1,04]	+0,48 [0,13]	-1,76 [1,21]
Diversità	+0,37 [0,34]	+0,30 [0,36]	+0,83 [0,35]	+0,34 [0,31]
Autonomia abitativa	-2,22 [0,86]	-2,20 [0,90]	-3,08 [0,42]	-3,34 [1,29]
Competenze individuali				
Amicalità (non cognitiva)	+1,02 [0,75]	+1,10 [0,90]	+3,37 [0,94]	+1,05 [0,76]
Digitale (cognitiva)	+1,45 [1,04]	+1,25 [0,87]	+6,28 [1,48]	+1,40 [0,99]
Motivazione al lavoro	+0,38 [0,35]	+0,10 [0,05]	+3,43 [1,41]	+0,13 [0,13]
Ricadute occupazionali				
Lavora (tra chi lavora o cerca lavoro)	-16,3 [2,08]**	-15,1 [3,51]***	+2,8 [0,27]	-16,2 [3,36]***
Lavora nel Terzo Settore (tra chi lavora)	+64,7 [10,49]***	+65,2 [11,4]***	+69,6 [6,9]***	+64,7 [8,88]***
Interesse a lavorare nel Terzo Settore (tra chi lavora o cerca lavoro)	+13,8 [3,22]***	+13,3 [3,22]***	+22,1 [2,17]**	+13,0 [2,96]***
Interesse a lavorare nel Terzo Settore (tra chi lavora)	+41,6 [6,16]***	+41,1 [6,61]***	+52,8 [4,73]***	+40,2 [5,1]***

Significatività statistica: * 90% t-stat>1,645 / ** 95% t-stat>1,960 / *** 99% t-stat>2,576.

Bibliografia

CAPITOLO 14

Angrist & Pischke (2009)
Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion
Princeton: Princeton University Press

Card, Kluve & Weber (2018)
What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations
Journal of the European Economic Association, 16(3), 894–931

De Cicco R. (2011)
Le vie del servizio civile. Giovani e virtù civiche tra Europa unita e processo di globalizzazione
Roma: Gangemi Editore

Dehejia R. H. & Wahba S. (2002)
Propensity score-matching methods for nonexperimental causal studies
Review of Economics and Statistics, 84(1), 151–161

Funnell S. C. & Rogers P. J. (2011)
Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models
San Francisco: Jossey-Bass

Handy F., Cnaan R. A., Hustinx L., Kang C., Brudney J. L., Haski-Leventhal D., Holmes K., Meijs L. C. P. M., Pessi A. B., Ranade B., Yamauchi N. & Zrinščak S. (2010)
A cross-cultural examination of student volunteering: Is it all about résumé building?
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(3), 498–523

Heckman, LaLonde & Smith (1999)
The economics and econometrics of active labor market programs. In O. Ashenfelter & D. Card (Eds.)
Handbook of Labor Economics (Vol. 3A, pp. 1865–2097). Amsterdam: Elsevier.

Heckman J. J. & Kautz T. (2012)
Hard evidence on soft skills
Labour Economics, 19(4), 451–464

Kluve J. (2010)
The effectiveness of European active labor market programs
Labour Economics, 17(6), 904–918

IRPET (2019)
Il Servizio Civile Regionale
Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana, Firenze

Leone L. & De Bernardo V. (2017)
Giovani verso l'occupazione. Valutazione d'impatto del servizio civile nella cooperazione sociale
Milano: FrancoAngeli

Marta E. (2012)
Costruire cittadinanza. L'esperienza del Servizio Civile Nazionale Italiano
Brescia

Martini A. & Sisti M. (2009)
Valutare il successo delle politiche pubbliche. Metodi e casi
Bologna: Il Mulino

Putnam R. D. (2000)
Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community
New York: Simon & Schuster

Rosenbaum P. R. & Rubin D. B. (1983)
The central role of the propensity score in observational studies for causal effects
Biometrika, 70(1), 41–55

Rossi P. H., Lipsey M. W. & Freeman H. E. (2004)
Evaluation: A Systematic Approach (7th ed.)
Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Verba S., Schlozman K. L. & Brady H. E. (1995)
Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics
Cambridge (MA): Harvard University Press

Weiss (1998)
Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies (2nd ed.)
Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Wilson J. (2000)
Volunteering
Annual Review of Sociology, 26, 215–240