

# QT

Quaderni  
di Tecnostruttura

## Quaderno del 31 marzo 2022

# Indice

## IN QUESTO NUMERO

2022, l'Europa investe sui giovani	3
------------------------------------	---

## INTERVISTA

Di Berardino: "Puntare sulla gioventù europea per un futuro migliore"	5
-----------------------------------------------------------------------	---

## FOCUS

La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei	8
Introduzione	8
Il contesto strategico a livello europeo	10
Trend, megatrend ed esplorazioni	12
Nuove professioni e organizzazione anche nella PA del domani	16
Conclusioni	18

## FOCUS

Green e digital, le competenze e le professioni del futuro per le generazioni di oggi e di domani	19
Il contesto	19
Le competenze del futuro	20
Le professioni del futuro	23

## FOCUS

NEET e PNRR: le azioni in via di sviluppo	26
-------------------------------------------	----

## FOCUS

I giovani nella programmazione regionale: il contributo del Fse	31
-----------------------------------------------------------------	----

**IN QUESTO NUMERO**  
**2022, l'Europa investe sui giovani**

# 2022, l'Europa investe sui giovani

di **Roberta Giangiorgi**  
*Tecnostruttura - Settore Comunicazione*

“Voglio un’Europa al servizio dei giovani”. La presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen ha sintetizzato così lo spirito che ha portato le istituzioni europee a proclamare il 2022 Anno europeo dei giovani. Una scelta dettata dalla volontà di riconoscere lo sforzo e l’impegno dei ragazzi per superare il lungo e difficile periodo della pandemia. Una scelta che mira a sostenere questa generazione di circa 73,6 milioni di persone, dando nuova speranza, forza e confidenza nel futuro, evidenziando come la transizione - verde e digitale - offra nuove opportunità.

Le attività e le iniziative sui giovani e per i giovani mirano non solo a rispondere e sanare le difficoltà registrate nel campo educativo, lavorativo e della socialità, ma anche a includere le priorità dei giovani nei settori di *policy* afferenti alla UE e in tutti i livelli del processo decisionale dell’Unione. Saranno incoraggiati tutti i giovani, specialmente quelli provenienti da situazioni più svantaggiate, da aree rurali o remote o appartenenti a comunità vulnerabili, a diventare cittadini attivi e attori di cambiamenti positivi.

Inoltre, saranno promosse opportunità fornite dalle politiche europee per la gioventù, per sostenere lo sviluppo personale, sociale e professionale. L’Anno europeo dei giovani andrà di pari passo con l’implementazione del *Next Generation EU* nel fornire lavori di qualità, opportunità di educazione e formazione.

Tutto questo sarà evidenziato nel 2022, ma l’ambizione delle istituzioni Ue è di avviare iniziative che possano poi proseguire nel lungo termine, utilizzando l’Anno europeo dei giovani come piattaforma di lancio e sperimentazione di politiche a favore delle nuove generazioni.

Le opportunità dedicate allo sviluppo personale, sociale, economico e professionale della gioventù per avere successo devono necessariamente essere declinate nei vari livelli europeo, nazionale, regionale e locale.

In questo numero di *QT* abbiamo indagato le azioni intraprese a livello territoriale a favore dei giovani e tentato di prefigurare le necessità cui rispondere per garantire loro un futuro più stabile.

In apertura, Claudio Di Bernardino, assessore al Lavoro e alla Formazione della Regione Lazio e vicepresidente di Tecnostruttura, ci delinea le principali azioni intraprese sul territorio, perfettamente in linea con lo spirito europeo che guarda ai giovani come leva per la ripresa. Il rafforzamento delle competenze digitali, la lotta alla dispersione scolastica e il coinvolgimento dei NEET sono tra le misure che vengono evidenziate.

Ai NEET, poi, dedichiamo uno specifico focus in cui viene analizzato lo stato di avanzamento dei lavori su alcuni dei principali ambiti di intervento rispetto ai quali le Regioni e Province autonome si stanno adoperando per rendere operativo il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), declinandolo su tre temi: Sistema duale, *Assessment* e Sistema di formazione professionale terziaria (ITS).

La programmazione europea ha da sempre mostrato una particolare attenzione ai giovani: nel documento tecnico "I giovani nella programmazione regionale: il contributo del Fse" evidenziamo la continuità di questo interesse confrontando quella 2014-2020 con l'attuale 2021-2027. In particolare viene riportata una panoramica degli interventi già realizzati a favore dei giovani nella programmazione 2014-2020, un quadro complessivo sulla cornice regolamentare e le disposizioni previste dall'Accordo di Partenariato per la programmazione 2021-2027 e un *focus* specifico sulle principali linee di intervento a favore dei giovani predisposte nell'ambito PNRR.

Quando si parla di giovani, si parla necessariamente di futuro. Se prevederlo è impossibile, è comunque necessario individuare quelle chiavi di lettura che ci consentano di ideare i modelli più congeniali per rispondere ai trend che vengono a configurarsi. La transizione verde e digitale promossa a livello europeo rappresenta uno stimolo in tal senso: analizziamo quali ricadute questa potrà avere sul mondo del lavoro, sulla sua natura, nell'organizzazione, nei modelli di business e perfino nella società e nelle istituzioni nel loro insieme.

E proprio al *green* e al *digital* dedichiamo un'analisi su come questi ambiti potranno definire nuove competenze e nuove professioni per garantire in futuro alle nuove generazioni di trovare un'adeguata collocazione nel mondo del lavoro. Alla luce della nuova strategia europea, infatti, voluta dall'impianto del *Next Generation EU*, prevedendo un forte impatto della rivoluzione digitale, gli investimenti dovranno creare posti di lavoro con nuovi mestieri e professioni rinnovati da competenze *green* e digitali, nonché sostanziare mestieri e professioni ancora sconosciuti.

## INTERVISTA

**Di Berardino: “Puntare sulla gioventù europea per un futuro migliore”**

# Di Berardino: “Puntare sulla gioventù europea per un futuro migliore”

di **Roberta Giangiorgi**

*Tecnostruttura - Settore Comunicazione*

Il rafforzamento delle competenze digitali, la lotta alla dispersione scolastica e il coinvolgimento dei NEET sono tra le misure messe in atto dalla Regione Lazio per agevolare le giovani generazioni a realizzarsi e a realizzare un futuro migliore. Claudio Di Berardino, assessore al Lavoro e alla Formazione della Regione Lazio e vicepresidente di Tecnostruttura, ci delinea le principali azioni intraprese, perfettamente in linea con lo spirito europeo che investe nei giovani come leva per la ripresa.

**D. Nell’attuale contesto internazionale reso difficile dalle crisi in ambito sanitario, ambientale e socio economico, l’Europa ha deciso di puntare sul futuro, sulle nuove generazioni e la proclamazione del 2022 come anno europeo dei giovani ne è una testimonianza tangibile. La programmazione europea a livello territoriale quali risposte può offrire per costruire un futuro “a misura di giovani”?**

*R. La decisione delle Istituzioni europee di dichiarare il 2022 come anno europeo dei giovani è un’ottima iniziativa. È necessario puntare i riflettori sull’importanza della gioventù europea nella costruzione di un futuro migliore: più verde, più inclusivo e più digitale. L’Anno europeo dei giovani è il momento perfetto per avanzare con fiducia e speranza in una prospettiva post-pandemica.*

*L’Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica con il Next Generation EU (NGEU), un programma di portata e ambizione inedite, che prevede investimenti e riforme per accelerare anche la transizione digitale; migliorare la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori; e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale.*

*Di trasformazione digitale si parla ampiamente anche nel PNRR. Per l’Italia e per il Lazio il PNRR è un’opportunità imperdibile e noi come Regione stiamo facendo la nostra parte per sfruttare al meglio le risorse in arrivo.*

*Vogliamo far crescere le competenze digitali e promuovere un diffuso miglioramento delle competenze della forza lavoro esistente e futura su temi digitali e tecnologici. La rivoluzione*

*digitale rappresenta un'enorme occasione per aumentare la produttività, l'innovazione e l'occupazione, garantire un accesso più ampio all'istruzione e alla cultura e colmare i divari territoriali.*

*Le competenze digitali di cittadini e lavoratori devono aumentare, così come la loro capacità di accesso a strumenti e servizi digitali, particolarmente per i gruppi sociali vulnerabili, giovani e donne. Per questo abbiamo bisogno di più scuola e di una maggiore lotta alla dispersione scolastica.*

**D. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) fa specifico riferimento alla necessità di adottare interventi volti a ridurre il fenomeno dei NEET. Per agire in maniera efficace occorre "fare sistema" e coinvolgere tutti i soggetti istituzionali: quale contributo la Regione Lazio intende promuovere?**

*R. Come Regione Lazio nel Patto per le Politiche attive del Lavoro, che abbiamo sottoscritto con le Parti sociali, un ruolo importante è rappresentato dai giovani che sono una risorsa fondamentale e che sosteniamo sia in termini di ricambio generazionale per il contrasto alla disoccupazione giovanile sia in termini di coinvolgimento dei NEET, i giovani under 30 che non studiano e non lavorano. In questi anni abbiamo messo in campo strumenti come Garanzia giovani con corsi di formazione mirata all'inserimento lavorativo.*

*Inoltre, con l'integrazione regionale al Fondo Nuove Competenze mettiamo in campo azioni innovative di sostegno alla formazione e vogliamo contrastare gli effetti della crisi innescata dalla pandemia e che ha avuto conseguenze molto significative per le imprese più piccole. Finanziando la formazione vogliamo aiutarle a rafforzare la competitività dando risposta ai nuovi fabbisogni aziendali in termini di nuove o rinnovate competenze.*

*La pandemia ha fatto esplodere l'esigenza di un fabbisogno formativo richiesto da più imprese che l'attuale offerta formativa non riesce a soddisfare. Siamo consapevoli che per governare le transizioni occupazionali, a maggior ragione in una fase di profonde trasformazioni strutturali come quelle che stiamo attraversando, occorra investire sulle nuove competenze per preparare le occupazioni di domani. È necessario investire sull'innovazione quale elemento fondativo che accompagna il mercato del lavoro nella transizione digitale in corso e consentire le implementazioni specialistiche legate a questi nuovi processi. Oltretutto nel futuro prossimo le professioni cambieranno radicalmente e la riqualificazione dei lavoratori, anche mediante programmi di reskilling e upskilling, sarà essenziale per essere sempre più competitivi nel nuovo panorama professionale.*

**D. Cosa può fare la Regione per aiutare i giovani ad affrontare le nuove sfide rappresentate dal digitale e dai cambiamenti tecnologici rispetto al mercato del lavoro?**

*R. Nonostante i recenti miglioramenti, il nostro Paese è ancora in ritardo in termini di adozione digitale e innovazione tecnologica. Fondamentale rafforzare l'istruzione professionale, in particolare il sistema di formazione professionale terziaria (ITS) e noi nel Lazio lo stiamo facendo. Abbiamo avviato una piccola rivoluzione aumentando il numero degli ITS presenti nel nostro territorio per potenziare e diversificare l'offerta formativa. Altro aspetto importante riguarda l'istruzione STEM, con una forte priorità sulla parità di genere.*

*Mi preme sottolineare l'importanza della creazione di classi che abbiano una maggiore presenza femminile negli istituti tecnici superiori. Abbiamo una responsabilità come classe dirigente nei confronti delle donne nella misura in cui dobbiamo formare giovani donne con le cosiddette competenze STEM. Competenze specialistiche che permetteranno loro di entrare nel mercato del lavoro e di poter ambire a occupare non solo posizioni lavorative di primo piano, ma allo stesso tempo di colmare quel gap salariale che ancora oggi le vede guadagnare di meno dei colleghi uomini.*

## FOCUS

# La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei

## Introduzione

di **Cecilia Cellai**

*Tecnostruttura - Dirigente Settore Sviluppo Sostenibile E Pnr*

Le rivoluzioni gemelle verde e digitale, che si realizzeranno attraverso l'attuazione degli investimenti e delle riforme previste nel Piano di Ripresa e Resilienza (PNRR), produrranno effetti consistenti sul mercato del lavoro. Col *Next Generation Eu (NGEU)* l'Unione Europea ha inteso promuovere la ripresa dell'economia europea dalla pandemia all'insegna della transizione ecologica, della digitalizzazione, della competitività, della formazione e dell'inclusione sociale, territoriale e di genere. All'interno di ogni Piano nazionale le due transizioni dovranno assumere un ruolo fondamentale, azionate in maniera interdipendente e radicale; in Italia si prevede che impattino maggiormente sullo scenario occupazionale già in precedenza segnato da difficoltà e squilibri difficili da governare: sia perché, dal punto di vista finanziario, nel *green* e nel digitale verrà speso il maggior numero delle risorse provenienti dal PNRR; sia perché, dal punto di vista delle ricadute e degli effetti sull'occupazione e sul mercato del lavoro, le transizioni dovranno intervenire con un impulso integrato, per consentire l'ideazione e l'affermazione di nuovi mestieri e professioni.

Indispensabile, altresì, un profondo cambiamento nell'organizzazione del modo di lavorare: la sfida della trasformazione organizzativa che si è presentata configura una moderna gestione anche del mondo del lavoro pubblico. La digitalizzazione e le nuove tecnologie stanno cambiando radicalmente la natura del lavoro, i modelli di business, ma anche le istituzioni e la società nel suo insieme.

Per sfruttare le opportunità di lavoro offerte dalla duplice transizione è necessaria un'azione politica a sostegno della trasformazione del mercato del lavoro verso nuovi tipi di occupazione. Si tratta, dunque di conoscere le prospettive, i rischi e le incertezze per prevedere in maniera strategica il futuro ed operare le scelte più opportune: fondamentale sostenere istituzioni, territori e lavoratori nei settori soggetti alla trasformazione e consentire anche ai giovani di accedere più agevolmente a lavori di qualità. Diventa altresì strategico individuare le competenze del futuro.

Gli avvenimenti determinati dal conflitto aperto in Ucraina costituiscono, purtroppo, un esempio di come la sottovalutazione di alcuni *megatrend*, pur noti e di considerevole importanza,



abbia portato alla situazione attuale. La crisi post pandemica ha accentuato le vulnerabilità e le disuguaglianze nei paesi fragili e in quelli sconvolti dai conflitti. Per promuovere una visione strategica coerente, l'UE ha bisogno di una comprensione comune del contesto di sicurezza e di obiettivi comuni. È necessario, dunque, che si sviluppi a tutti i livelli una attitudine di “avvicinamento al futuro” e che si acquisiscano competenze per operare le scelte migliori. Se le generazioni di oggi, compresi i giovani, riusciranno con impegno e consapevolezza a lavorare col futuro, si potrà contribuire a salvare il pianeta e le generazioni successive **(1)**.

**Note:**

**(1):** “Gli uomini più vecchi dichiarano la guerra. Ma sono i più giovani a doverla combattere e a morire. Sono le generazioni più giovani ad ereditare i problemi, i dispiaceri, e i trionfi, che seguono alla guerra”, H.Hoover, 31° presidente USA

## FOCUS

### La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei

# Il contesto strategico a livello europeo

Nel 2019 la presidente Ursula von der Leyen ha impostato i lavori di inizio mandato della Commissione europea sul *Green Deal europeo*, strategia di crescita sostenibile dell'UE. L'avvento della pandemia ha reso ancora più urgente e strutturata questa strategia, integrandola in maniera inscindibile col processo incontenibile della rivoluzione digitale. Dati i risvolti causati dalla emergenza sanitaria, come è noto, è stato necessario attivare processi di sostegno alla tenuta economica, occupazionale e sociale; nel contempo sono stati considerati essenziali e base della ripresa i processi da innescare con le transizioni verde e digitale, da condurre in maniera integrata e da finanziare in maniera maggiormente considerevole rispetto ai primi stanziamenti. La comunicazione sulle politiche e i nuovi assetti europei è stata indirizzata in modo da rendere consapevoli istituzioni nazionali, stakeholders, contesti produttivi e società civile della necessità di cambiamenti radicali rispetto al passato e della inevitabilità di trasformazioni epocali in molti ambiti della vita di ogni cittadino europeo, nello studio, nel lavoro, nel rapporto con gli altri, con l'ambiente e con le risorse disponibili.

Grande attenzione è stata rivolta al mondo del lavoro e ai sostegni mirati alla ripresa economica e alla riduzione delle diseguaglianze sociali. In parallelo è riemersa la consapevolezza secondo cui le innovazioni tecnologiche e gli strumenti che hanno connotato la nostra come *l'era digitale* sono diventati un "pacchetto" né da sfruttare né da subire, ma da *governare* da plurimi punti di vista (economici, sociali, ecologici, ma anche e soprattutto normativi ed etici). Da qui l'esigenza di orientare le scelte, le decisioni, le politiche da intraprendere e da finanziare per puntare a una crescita e mercati competitivi ma sostenibili; altresì per accompagnare i cambiamenti attesi nel mercato del lavoro, sia in termini di professioni sia organizzativi, forieri di perdite inevitabili di posti di lavoro e creazione di nuovi.

Va quindi evidenziata un'altra componente del quadro europeo, meno nota, ma già esistente da poco prima dell'avvento del Covid- 19: con precipua delega al vice presidente della Commissione europea Maroš Šefčovič, era stata introdotta la disciplina della previsione strategica (*Strategic Foresight- SF*), ritenuta fondamentale per sostenere la transizione verso un'Europa verde, digitale e più equa. Già a inizio del suo mandato la Commissione europea aveva inglobato lo SF nel suo processo decisionale, strutturandolo per esplorare e decidere in modo sistematico e sistemico il futuro, nonché per prepararsi agli sviluppi conseguenti alle scelte operate: riuscire a comprendere quali saranno i *futuri possibili e preferibili* può essere conseguito, infatti, rafforzando

la preparazione e l'elaborazione di politiche anticipatorie e supportando le decisioni da assumere mediante l'applicazione di metodologie di studio strategico, basate su dati, prove, esplorazioni. Poi, con l'avvento della pandemia, accanto alle transizioni gemelle, è stato introdotto il concetto di resilienza, per capire come poter uscire più forti dalla crisi; in concreto è stato poi istituito il *Recovery and Resilience Fund (RRF)*, il piano di finanziamenti messo a punto per riforme e investimenti. Nel 2020, dunque, lo *Strategic Foresight* è stato impiegato, affinché in risposta ad una crisi fosse possibile identificare ed agire nei confronti delle vulnerabilità. Un flusso regolare di attività di previsione strategica è stato considerato di aiuto per la definizione delle politiche dell'UE: in tal modo le Relazioni annuali in materia di previsione strategica saranno basate su *cicli completi di previsione (2)*, che comprenderanno esercizi di previsione approfonditi e partecipativi riguardanti le iniziative principali e saranno finalizzati a confluire nell'annuale discorso sullo stato dell'Unione, nei programmi di lavoro della Commissione e negli esercizi di programmazione pluriennale. Nel "Discorso sullo Stato dell'Unione europea" del 15 settembre 2021 **(3)** è stato strutturato un *quadrante di resilienza* per la transizione sostenibile delle politiche dell'UE sociali ed economiche, verdi e digitali e geopolitiche. La *Relazione di previsione strategica 2022* (di prossima pubblicazione) sarà dedicata a garantire una migliore comprensione dell'integrazione tra la transizione verde e quella digitale.

## Note:

**(2):** I cicli completi di previsione sono a cura del *Competence Centre on Foresight del Joint Research Centre* della CE;

**(3):** [Discorso sullo Stato dell'Unione europea 15 settembre 2021.](#)

## FOCUS

### La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei

# Trend, megatrend ed esplorazioni

Trattare della *dimensione geopolitica della resilienza* chiama in causa *l'autonomia e la leadership* dell'UE in un ordine globale sempre più multipolare, rispetto al quale è importante delineare il contesto in cui attuare possibili risposte politiche a tendenze strutturali (*trend e megatrend*): nello specifico si tratta di conoscere e studiare serie coordinate di cambiamenti in corso da molti anni, tipicamente decenni, che promettono di continuare ancora a lungo e, quindi, di considerare come accelerino e decelerino. Nel 1° *Rapporto annuale dello SF (4)* sono stati individuati e monitorati 14 *megatrend* – di cui 7 in accelerazione e 7 in diminuzione o in velocità neutrale - dagli esperti del *Centro comune di ricerca della CE (JRC)*; ai fini di questo articolo sulle professioni del futuro può risultare interessante indagare più da vicino alcuni dei 7 *megatrend* “in accelerazione”, in relazione a:

1) accelerazione dei cambiamenti tecnologici e iperconnettività: le tecnologie stanno cambiando il modo in cui viviamo. Stanno anche cambiando la natura e la velocità delle nuove scoperte scientifiche e trasformando i sistemi di produzione, gestione e *governance*. I giovani ne sono già protagonisti.

2) Cambiamenti della natura del lavoro: i progressi tecnologici, le nuove generazioni che entrano nel mondo del lavoro, le generazioni più anziane che lavorano più a lungo, ma che andando in quiescenza porteranno via modelli e memoria storica, stanno cambiando la natura del lavoro e dell'occupazione, i modelli di carriera e le strutture organizzative. Cambiano le esigenze di competenze per sostituire le funzioni lavorative routinarie e quelle a capacità cognitiva elevata e specializzata. I giovani stentano non solo a guidare il processo, ma anche a farne parte.

3) Diversificazione dei contesti di *education* e apprendimento: le nuove generazioni e l'iperconnettività stanno cambiando rapidamente sia i bisogni educativi sia il modo in cui vengono soddisfatti. I progressi nelle scienze cognitive, la disponibilità di informazioni, i nuovi approcci pedagogici e l'importanza dell'apprendimento permanente stanno diversificando gli interessi e le modalità di apprendimento, nonché l'accesso all'istruzione. I giovani sono i primi fruitori di modalità di apprendimento informale.

Appare altresì necessario tenere in considerazione anche alcuni dei *megatrend* considerati “neutrali”, quali quelli relativi a:

1) cambiamenti climatici e degrado ambientale: anche grazie alla mobilitazione giovanile, si è consolidata la consapevolezza che senza un forte abbattimento delle emissioni di gas serra di origine antropica aumenteranno notevolmente il riscaldamento globale e il cambiamento dei modelli climatici. Servono cambiamenti fondamentali in quasi ogni aspetto della nostra vita per fermare la continuazione del riscaldamento globale e per prevenirne gli effetti peggiori.

2) Aumento della scarsità delle risorse: aggravato dall'inquinamento, lo sfruttamento eccessivo delle risorse naturali e il degrado ambientale porteranno a cambiamenti gravi, pervasivi e forse irreversibili per le persone, i beni, le economie e gli ecosistemi in tutto il mondo.

L'individuazione dei singoli *megatrend* consente analisi ed esplorazioni di dati, informazioni ed eventi; è tuttavia necessario tenere conto del fatto che la maggior parte di essi interagisce e si integra. Pertanto, per superare la difficoltà di analizzarli individualmente è necessario adottare metodi di pensiero sistemico per consentire la visione d'insieme e far acquisire senso alle loro possibili conseguenze **(5)**.

Occorre evidenziare che l'ambito del mercato del lavoro si configura piuttosto come un'esplorazione: riferendosi a serie intrecciate di cambiamenti il cui esito non è scontato, si intende quindi un contesto più esposto a fattori interferenti (a differenza del *megatrend*, non modificabile se non da circostanze eccezionali), dove ciò che si decide di fare può modificare anche sostanzialmente il risultato finale. Dunque, i cambiamenti che interverranno nel mercato del lavoro non si limiteranno al rapporto fra lavoro e tecnologia e non cambieranno solo il modo in cui lavoreremo, né si tratterà di affrontare un semplice problema di gestione tecnica e di efficienza. Ciò che sta maturando è una radicale trasformazione del tessuto sociale che ha caratterizzato il XX secolo, con un aumento esponenziale delle disuguaglianze **(6)**.

Questo apre lo scenario di analisi fino a ricomprendere un altro *macrotrend* "in accelerazione": l'aumento delle disuguaglianze. Nella società europea, infatti, persistono e si stanno ampliando diversi tipi di disuguaglianze, nonostante i progressi compiuti per affrontarli. La crisi ha messo a nudo disuguaglianze nell'accesso alle infrastrutture e ai servizi digitali, con l'allargamento del divario digitale che comporta anche un divario generazionale. Oggi viviamo in un mondo in continua e rapidissima evoluzione nel quale le nuove generazioni cambiano incessantemente condizioni di vita, bisogni, motivazioni per quote consistenti di giovani: ciò comporta l'impossibilità di una qualsivoglia pianificazione esistenziale di medio e lungo periodo (rischio marginalità). Le disuguaglianze nell'istruzione, nel mercato del lavoro, nella salute si stanno allargando, comportando una crescita delle disuguaglianze territoriali. Aumenta anche una distribuzione diseguale della ricchezza, del reddito e degli effetti negativi dei cambiamenti climatici in tutto il mondo. Dovranno essere affrontate anche le tendenze demografiche, in modo da prevedere una maggiore partecipazione della popolazione attiva; nel contempo, a fronte del costante invecchiamento della popolazione, le politiche sociali e del mercato del lavoro dovranno essere adeguate per evitare un aumento delle disuguaglianze socioeconomiche e garantire condizioni di lavoro eque, un reddito dignitoso e l'accesso alla sicurezza sociale. Peraltro è importante il dato secondo cui, a differenza delle crisi precedenti, è stata colpita più duramente proprio l'occupazione nel settore dei servizi, che nell'ultimo decennio è stato il motore della creazione di posti di lavoro.

Prendendo in analisi i dati dell'*International Labour Organization* (ILO), i giovani **(7)**, e soprattutto le giovani donne, continuano ad avere un calo occupazionale, con una situazione

sempre peggiore nei paesi a reddito medio, registrando il maggior deficit rispetto alla situazione pre-crisi nel 2019. Le disuguaglianze di genere si sono accresciute dopo la pandemia: le donne risultano sovrarappresentate in alcuni dei settori economici più colpiti dalla crisi, come il settore degli alloggi, quello alimentare e quelli della vendita all'ingrosso e al dettaglio, ma anche nel lavoro domestico e in quello dell'assistenza socio-sanitaria, risultati i più colpiti. È peggiorata la distribuzione iniqua del lavoro di cura e di assistenza non retribuito durante la crisi, provocando un ulteriore carico di lavoro domestico sulle donne. A livello europeo le donne, costituendo il 70 % di tutto il personale sanitario e dei servizi sociali, risultano aver rischiato di più, a livello lavorativo e sanitario. Le donne sono risultate anche meno tutelate dai sistemi di protezione sociale **(8)**.

È questo il contesto, dunque, in cui, in questi anni, si sono trovati ad operare Stati membri Ue e istituzioni territoriali: ma è pur vero che risultano diverse le capacità di intervento sui territori, quando si tratta di finanziare le reti di sicurezza per aiutare le persone e le imprese ad assorbire l'impatto della crisi: da ciò derivano asimmetrie che minacciano la coesione regionale e sociale. Gli ultimi dati resi disponibili dall'ILO nel *World Employment and Social Outlook Trends 2022 (WESO)* hanno mostrato tendenze dove le previsioni sono state riviste al ribasso per il 2022: il tasso globale di partecipazione alla forza lavoro dovrebbe rimanere 1,2 punti percentuali al di sotto di quello del 2019; si stanno aggravando le disuguaglianze all'interno e tra i paesi; altresì si sta indebolendo il tessuto economico, finanziario e sociale di quasi tutte le nazioni, indipendentemente dallo stato di sviluppo dei paesi osservati (ad alto e basso reddito); l'impatto sproporzionato della crisi sull'occupazione femminile perdurerà nei prossimi anni; la chiusura degli istituti di istruzione e formazione "avrà implicazioni a cascata a lungo termine" per i giovani, in particolare quelli senza accesso a Internet. Infine molti lavoratori vengono richiesti o si trovano costretti a intraprendere nuovi tipi di lavoro (ad esempio in risposta alla prolungata crisi dei viaggi e del turismo internazionali). **(9)**

## Note:

**(4):** COM(2020) 493 final del 9.9.2020 *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio Relazione 2020 in materia di previsione strategica: tracciare la rotta verso un'Europa più resiliente;*

**(5):** D.H. Meadows, *Pensare per sistemi. Interpretare il presente, orientare il futuro verso uno sviluppo sostenibile*, ed. Guerini Next, 2019

**(6):** R.Poli, *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, (2019), Ed. Egea;

**(7):** Il gruppo giovanile, che riguarda il monitoraggio dell' *International Labour Organization (ILO)*, corrisponde a persone di età compresa tra 15 e 24 anni;

**(8):** Dati ILO da Nota OIL *COVID-19 e il mondo del lavoro: 8a edizione Stime e analisi aggiornate sull'impatto del COVID-19 sul mondo del lavoro*, 27 ottobre 2021;

(9): ILO, [WESO -World Employment and Social Outlook Trends 2022](#), 17 gennaio 2022.

## FOCUS

**La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei**

# Nuove professioni e organizzazione anche nella PA del domani

La sfida della trasformazione organizzativa riguarderà anche il pubblico impiego, a conferma di un altro *macrotrend* da prendere in considerazione riguardante la crescente influenza di nuovi sistemi di governo. Tecnologia e trasformazione digitale saranno in grado di apportare ausilio e opportunità innovative proprio nel settore pubblico: rendere strutturato il cambiamento nel mondo del lavoro pubblico è uno degli obiettivi chiave del futuro. Ne emergerà il potenziale per migliorare le interazioni tra governi e cittadini attraverso la semplificazione delle procedure e l'apertura per una *governance* più democratica.

Anche in Italia si è avviata una fase di profonda trasformazione rispetto a economia, istituzioni, società e cultura. Entro la fine del 2022 è prevista l'entrata in vigore delle procedure amministrative di riforma e semplificazione per l'attuazione del RRF nel quale si inquadra il nostro PNRR (10). In termini finanziari, ai 191,5 miliardi di euro previsti dal Piano per la ripresa e la resilienza vanno poi aggiunte le risorse dei fondi della coesione (residui 2014-2020 e 2021-2027) e quelle del *React Eu*, per un totale pari a circa 340 miliardi da gestire e spendere entro il 2029, di cui circa 300 stimabili entro il 2026. In più, i finanziamenti previsti nel PNRR per la crescita competitiva e sostenibile saranno erogati su base semestrale e solo a fronte dell'effettivo conseguimento degli obiettivi intermedi previsti: alle riforme attuative delle transizioni gemelle è stata destinata più della metà delle risorse globali (verde 32,5%, digitale 21,04%).

Accanto al ripensamento complessivo delle organizzazioni, dei processi e del modo di lavorare nelle pubblica amministrazione, le riforme ad essa afferenti dovranno cambiare anche approccio ed assetto: accrescere la capacità amministrativa a livello centrale e locale; altresì, rafforzare i processi di selezione, formazione e valorizzazione professionale dei dipendenti pubblici. I processi si esplicheranno mediante il potenziamento della capacità amministrativa tecnica e di progettazione mediante assunzioni a tempo determinato, indeterminato nei Comuni e programmi di sostegno finanziati dai fondi delle politiche di Coesione.

Nel medio termine è prevista inoltre la valorizzazione del capitale umano pubblico, attraverso nuove risorse umane e la riqualificazione dei dipendenti pubblici. Il capitale umano, dunque, è al



centro delle riforme della PA, tra quelle orizzontali o di contesto d'interesse trasversale alle sei Missioni del PNRR. Servirà creare un'area di tecnici e specialisti, mediante investimenti per la qualificazione e riqualificazione delle persone (rafforzamento delle competenze digitali, programmi di laurea e master per accrescere il livello di competenze); ma servirà altresì sviluppare un'attitudine al cliente, ossia al cittadino, per l'accesso ai dati, alle piattaforme e alle infrastrutture condivise. La complessità aumenta con la necessità di garantire che siano disponibili dipendenti con le competenze necessarie, quando serve, per soddisfare le esigenze lavorative. Il lavoro agile potrà essere una necessaria condizione di lavoro, con specialisti formati per lavorare a distanza, in gruppo e in condivisione. Pertanto, per la modernizzazione della pubblica amministrazione il digitale dovrà essere pensato e utilizzato per la gestione del capitale umano e nei percorsi di formazione, portando l'attenzione sulle competenze, con una formazione mirata e specialistica, anche di tipo universitario, per supportare attività amministrative e politiche sempre più complesse.

## Note:

(10): Relazione Ministro per la Funzione Pubblica Renato Brunetta [Stato avanzamento riforme e investimenti ministro per la pubblica amministrazione](#), 2 febbraio 2022.

## FOCUS

### La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei

# Conclusioni

Diventa chiaro che, per pensare alle professioni necessarie al mercato del lavoro, pubblico e privato, e provare ad immaginare quelle del futuro, è imprescindibile conoscere, comprendere e saper lavorare col futuro.

È necessario disporre di un quadro di insieme, dove sia possibile effettuare una programmazione integrata anche alla luce dello studio delle tendenze più diverse, imparando a valutarle in collegamento tra loro, tenerne conto per effettuare scelte a supporto delle politiche di intervento e in particolare delle politiche giovanili.

È essenziale lavorare con metodi, dati e strumenti di previsione strategica, agendo per una crescita competitiva e sostenibile.

È altresì basilare agire sul capitale umano, sul contesto dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, di sviluppo di *soft skill* e di nuove competenze, ma soprattutto e quanto prima sui giovani, fin dall'infanzia, perché gli investimenti effettuati in questa età possono contribuire a prevenire e a ridurre le disuguaglianze, nonché a provare a leggere il futuro delle nuove generazioni **(11)**.

#### Note:

**(11)**: Heckman, J.J., Kautz, T., Diris, R., Weel, B. and Borghans, L.(2014), *Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Noncognitive Skills to Promote Lifetime Success*, OECD.

## FOCUS

# Green e digital, le competenze e le professioni del futuro per le generazioni di oggi e di domani

## Il contesto

di **Mariella Bucciarelli**

*Tecnostruttura - Settore Sviluppo Sostenibile E Pnr*

Prendendo in analisi i *green jobs*, di cui si conosce da anni il potenziale per uno sviluppo globale sostenibile, lo studio dei *megatrend* in maniera sistemica sarà di sicuro ausilio per individuare il giusto mix di politiche di intervento: potrebbe includere obiettivi politici durevoli a lungo termine per una transizione verde, incentivi finanziari e sostegno all'inverdimento dell'industria, investimenti nel ripristino degli ecosistemi, incentivi per lo sviluppo di energie pulite e sensibilizzazione per l'ambiente, programmi di finanziamento per creare posti di lavoro, formazione professionale per nuove competenze.

Alla luce della nuova strategia europea voluta dall'impianto del *Next Generation EU (NGEU)*, prevedendo un forte impatto della rivoluzione digitale, gli investimenti dovranno essere capaci di creare posti di lavoro con nuovi mestieri e professioni rinnovati da competenze *green* e digitali, nonché essere capaci di sostanzare mestieri e professioni ancora sconosciuti.

La necessità di indagare e strutturare nuove competenze richiederà una diversificazione dei contesti di *education* e apprendimento.

## FOCUS

### Green e digital, le competenze e le professioni del futuro per le generazioni di oggi e di domani

# Le competenze del futuro

Per garantire una transizione equa verso un'economia verde e digitale si dovrà puntare sull'acquisizione di nuove competenze (*upskill*) e sulla riqualificazione professionale (*reskill*), per la forza lavoro potenziale e quella già esistente: tale transizione dovrà imprimere una spinta per mirare a nuove professionalità, a nuovi mercati ed essere al centro delle strategie pubbliche e private.

In un momento in cui competenze digitali e competenze specialistiche sono cruciali per l'occupazione futura, 2 europei su 5 sono carenti in alfabetizzazione digitale **(1)** ed è in aumento il rischio della disoccupazione strutturale e di lunga durata, che comporta la perdita di competenze della forza lavoro. Anche per i giovani che entrano ora sul mercato del lavoro appare più difficile trovare la prima occupazione. Prendendo in considerazione alcuni dati forniti dal Fondo monetario internazionale (FMI), dal 2020 queste sono le fasce di popolazione a rischio di disoccupazione o inattività a livello globale: soggetti senza un'istruzione universitaria, giovani lavoratori, forza lavoro femminile (per le cause indicate prima), lavoratori part time, lavoratori di PMI, lavoratori informali, profili professionali di "primo ingresso" normalmente associati a un basso grado di autonomia lavorativa e alla scarsa "conduzione da remoto" delle mansioni **(2)**.

Un interessante studio **(3)**, condotto per approfondire le dinamiche occupazionali italiane dei prossimi dieci anni, ha isolato *set* di competenze per il futuro necessarie per l'evoluzione del mercato del lavoro in Italia, sulla base della classificazione nazionale delle professioni CP2011 di ISTAT, raccordata con le omologhe europee e internazionali. In sintesi, è stato isolato un primo nucleo di competenze fondamentali, mediante le quali appare necessario rafforzare i programmi di formazione di competenze tecniche e specialistiche; queste infatti dovranno essere sempre accompagnate dal rafforzamento delle conoscenze di base e delle cosiddette *soft skills*: apprendimento attivo, adattabilità, capacità di anticipazione, pensiero critico, *problem solving*, comprensione degli altri. Da notare che, per migliorare l'occupabilità dei giovani come pure per completare un percorso di riqualificazione dei lavoratori, a queste competenze fondanti per ogni intervento formativo e con ricaduta ad ampio spettro su tutte le professioni, si associa la capacità di proporre idee, innovare o risolvere problemi.

Alle *soft skills* vanno accompagnate poi le competenze aggiuntive, capaci di amplificare e far fruttare al meglio le competenze specifiche richieste per le diverse professioni, e cioè la capacità di

analisi, le conoscenze e le abilità tecniche, le strategie di apprendimento; essendo misurabili e quantificabili, risultano essere integrabili con facilità all'interno dei percorsi di formazione e istruzione.

Infine si aggiungono le competenze ibridanti che vanno dalle conoscenze informatiche, alla capacità di valutazione, all'originalità. Riferendosi a professioni future, si tratterebbe di prendere in considerazione competenze che appaiono maggiormente connesse ai processi trasformativi complessi, caratterizzati dallo scomporsi e ricomporsi di *set* di competenze; a queste verrebbero aggiunte competenze normalmente associate ad altre professioni, arrivando a comporre *set* tendenzialmente composti da tre competenze, andando quindi a modificare le professioni per adeguarle alle nuove esigenze del mercato del lavoro. Le nuove competenze (di natura sociale, sistemica, relative alla gestione del tempo) sono state identificate in ordine di ricorrenza nei processi trasformativi in atto. C'è da dire, tuttavia, che con grande probabilità ci dovrà essere spazio per nuove competenze che facciano seguito allo sviluppo dei processi di innovazione **(4)** .

Le competenze fondamentali su cui investire per il futuro comporteranno l'impiego di ingenti risorse finanziarie pubbliche e private, ma anche e soprattutto una nuova organizzazione dei sistemi di istruzione e formazione, poiché il fabbisogno di competenze e i livelli di istruzione stanno aumentando rapidamente nell'economia verde e digitale **(5)**. La futura forza lavoro dell'UE avrà probabilmente un maggior livello di istruzione e sarà più capace di adattarsi alla natura mutevole del lavoro e all'intelligenza aumentata. Entro il 2050, il 54 % di tutti gli operatori del mercato del lavoro dovrebbe avere un livello di istruzione superiore **(6)**. Appare quindi necessario innanzitutto agire fin dai primi livelli del sistema educativo per garantire un'adeguata alfabetizzazione digitale, sia nell'utilizzo degli strumenti sia nella conoscenza di concetti come *internet of things (IoT)*, intelligenza artificiale (AI), fino ad arrivare all'*internet of bodies (IoB)*; successivamente si dovrà prevedere un'attività formativa mirata e innovativa che, coinvolgendo tutti gli attori del sistema (cittadini, imprese e istituzioni), sia in grado di trasferire le competenze *hard e soft* al lavoratore, in particolare ai giovani e alle donne.

Altro aspetto da considerare è che, la transizione digitale ha messo in luce come, per inserirsi meglio nel mercato del lavoro e per l'integrazione sociale, le competenze STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) o meglio ancora le STEAM (*Science, Technology, Engineering, Art and Mathematics*) serviranno a formare le professioni del domani. Le competenze STEAM serviranno ai giovani per sviluppare il pensiero critico e la creatività, per risolvere i problemi, per connettere tra loro principi e regole, per valutare in maniera innovativa le informazioni, per inventarsi un lavoro. La componente chiave di queste competenze è l'integrazione, l'apprendimento interdisciplinare: esso dovrà essere basato sulla contaminazione e l'intreccio di saperi e pratiche, allo scopo di formare studenti e lavoratori preparati ad un mondo del lavoro che ha abbandonato i saperi e i lavori "a silos", ma che sarà sempre più caratterizzato dalla interdisciplinarietà.

## Note:

**(1):** [Indice di digitalizzazione dell'economia e della società](#), DESI 2020, 2021;

**(2):** FMI, *Teleworking is Not Working for the Poor, the Young, and the Women*, 7 luglio 2020;

**(3):** *Il Futuro delle Competenze in Italia*, EY, ManpowerGroup, Pearson, febbraio 2021;

**(4):** *Il Futuro delle Competenze in Italia*, EY, ManpowerGroup, Pearson, febbraio 2021;

**(5):** COM (2021) 750 final dell'8.9.2021, *Relazione di previsione strategica 2021- Capacità e libertà di azione dell'UE*;

**(6):** JRC (2019), *Demographic scenarios for the EU: migration, population and education (Scenari demografici per l'UE: migrazione, popolazione e istruzione)*.

## FOCUS

### Green e digital, le competenze e le professioni del futuro per le generazioni di oggi e di domani

# Le professioni del futuro

Le professioni del futuro caratterizzate dalla trasformazione digitale e dalla transizione verde saranno quindi una risposta ai bisogni occupazionali, ma necessitano di interventi importanti nella riqualificazione e/o acquisizione di competenze da parte dei lavoratori. Di fronte a un mercato del lavoro in repentina mutazione, l'Italia si trova ad affrontare la *talent scarcity*: alcuni profili sono già introvabili e cresce la richiesta di competenze tecnico-specialistiche per le professioni del futuro.

I lavori del futuro necessiteranno quindi di una formazione specializzata, con un'attenzione particolare al digitale, all'innovazione tecnologica e alle applicazioni che queste competenze possono avere sul lato ambientale e sul benessere sociale.

#### I green jobs

Secondo l'UNEP (*United Nations Environment Programme* - Agenzia delle Nazioni Unite), che opera nel campo della tutela dell'ambiente, "si definiscono *green jobs* quelle occupazioni nei settori dell'agricoltura, del manifatturiero, nell'ambito della ricerca e sviluppo, dell'amministrazione e dei servizi che contribuiscono in maniera incisiva a preservare o restaurare la qualità ambientale". Da questa definizione risulta evidente che quello dei *green jobs* è un ambito che introduce nuove figure e nuovi mestieri del futuro, purché vengano declinati sulla base di aspetti di tutela e sostenibilità ambientale. Questo è il vero processo che condurrà alla creazione di nuove professioni e all'evoluzione di quelle più tradizionali. I vantaggi diverranno evidenti quando si comprenderà che tali mestieri e professioni saranno necessari a preservare gli ecosistemi, migliorare l'efficienza energetica e l'impiego sostenibile delle materie prime, a ridurre l'emissione dei gas serra, degli sprechi e dell'inquinamento. Nel contempo più le imprese decideranno di investire in economia verde e sviluppo sostenibile, più ci sarà bisogno di figure professionali adeguate e specializzate: quindi in questo modo si permetterà di sviluppare la *Green economy* e di far progredire il livello produttivo.

Lo studio sul futuro dei *lavori green* del *Joint Research Centre* (7) individua tre categorie di lavori futuri che emergeranno nell'ambito del processo di transizione verde, in un'ampia area di settori e a tutti i livelli di competenze, per un mercato del lavoro più verde e inclusivo. La transizione verso una economia più verde e sostenibile potrebbe determinare: un aumento della domanda per alcune professioni già esistenti senza richiedere cambiamenti significativi nelle competenze, nelle conoscenze e nei compiti (ad esempio addetti alla produzione dell'acciaio, installatore fotovoltaico, architetto inclusivo del paesaggio urbano, e specialista in finanza

sostenibile); altresì potrebbero crearsi lavori emergenti su piccola scala (ad esempio ingegnere dei materiali che produce certificati di sostenibilità per edifici e prodotti di consumo, coordinatore della modalità di trasporto, in un contesto di trasporto complesso, digitalizzato e condiviso, analista di dati ambientali, microagricoltore urbano); infine verranno creati lavori nuovi, che attualmente ancora non esistono, ma grazie all'espansione della *green economy* potrebbero in futuro diventare lavori regolari (insegnanti con una formazione sullo sviluppo sostenibile e orientata al futuro, consulenti per le opportunità di occupazione nei lavori green, tecnici nella produzione di energia alternativa, imprenditore ambientale con esperienza di contabilità e gestione dell'inventario e sistemi informativi).

L'ecoindustria, che contribuisce direttamente ad attenuare il danno ambientale, sta diventando una fonte considerevole di nuovi posti di lavoro, pur permanendo inefficienze sistemiche e a livello delle singole imprese. L'Europa svolge già un ruolo guida nell'innovazione volta a migliorare la produttività dei materiali (cioè l'uso efficiente delle risorse), promuovendo inoltre l'intensità del lavoro e i prodotti con un valore aggiunto, aumentando quindi le opportunità occupazionali **(8)**.

Le professioni del futuro saranno quindi quelle figure, legate al risparmio energetico, alla riforestazione delle aree non urbane e alla *Green Economy* più in generale, in grado di traghettare l'azienda, il reparto o l'ente verso una gestione delle risorse più efficiente, mirata ad avere un impatto minore sull'ambiente. Per fare alcuni esempi gli ambiti/settori in cui si svilupperanno nuovi lavori potranno essere: energia sostenibile, installazioni di pannelli fotovoltaici, *marketing green*, chimica *green*, gestione e risparmio dell'energia, agricoltura, ristorazione (cucchi sostenibili), edilizia. Saranno altresì fondamentali le figure di *project manager* esperti nel settore *green*, figure gestionali legate ai prodotti finanziari *green* (*Green Bond*, *project finance* verdi).

I *green jobs* stanno guidando anche l'innovazione nelle catene del valore. La trasformazione verso una società più giusta coinvolgerà nuovi modelli di business con al centro la sostenibilità e porterà a riprogettare il modo in cui funzionano le catene di produzione. Il mercato del lavoro sarà sempre più orientato allo scopo: sempre più persone, e soprattutto i giovani talenti, vorranno svolgere un lavoro nel quale si sentano coinvolti e in grado di contribuire a un futuro in linea con i propri valori e atteggiamenti, nel quale sia garantito il benessere dei lavoratori. Nascono più filiere di produzione locali e sostenibili e già adesso si assiste ad un più grande coinvolgimento dell'utente finale nella progettazione e nella produzione del prodotto.

#### Le professioni digitali

La trasformazione digitale creerà figure specializzate su settori specifici in ambito digitale, in particolare saranno richiesti specialisti nell'analisi dei dati, nella sicurezza informatica, nell'intelligenza artificiale, nell'analisi di mercato, nell'automazione, nella connettività, nella comunicazione, nella formazione e gestione nell'economia digitalizzata. Come per i *green jobs*, anche i *digital jobs* saranno caratterizzati da professioni emergenti e figure professionali già esistenti le cui competenze dovranno essere riqualficate sulla base del nuovo paradigma produttivo e dei nuovi modelli organizzativi introdotti dalla *Digital Transformation*. Oltre alle competenze tecniche rivestono sempre più importanza le *soft skills* e, più in generale, la capacità di coniugare le proprie conoscenze con attitudini come lavoro di squadra, empatia, *problem solving* e pensiero trasversale.



Alcuni studi **(9)** hanno individuato le professioni più ricercate nel futuro legate all'innovazione tecnologica, al digitale e alla sostenibilità: *Banker*, nuovi professionisti bancari in grado di gestire i processi di innovazione del settore; *Broadband architect*, architetto della televisione via web, che si occupa delle innovazioni interattive della rete e della cura dei contenuti della web tv; *Category manager*, esperto di marketing che studia il consumatore, il modo migliore di esporre i prodotti, il prezzo più conveniente, le promozioni e i risultati di vendita; *Cloud architect*, un architetto che progetta e costruisce ambienti cloud più flessibili e gestibili in base alle esigenze di business di un'impresa; *Cybersecurity Analyst*, con il compito di individuare le *cyber* minacce alla sicurezza e prevenire i rischi per le infrastrutture informatiche e i dati di aziende e pubbliche amministrazioni; *Data scientist*, organizzazione e analisi di grandi quantità di dati (*big data*) con supporto di software progettati *ad hoc* per garantire decisioni fondamentali per la crescita dell'azienda; *Energy manager*, figura professionale nata dopo la crisi petrolifera del 1973, che ha il ruolo di supporto a chi prende decisioni riguardo il miglior utilizzo dell'energia, dal punto di vista sia tecnico sia economico; *Gaming manager*, esperto di metaverso, svilupperà progetti e strategie di *gamification* e *marketing* all'interno di piattaforme di *gaming*; *Growth hacker* (pirata della crescita), sviluppa strategie di crescita per l'azienda, una figura a metà tra l'ingegnere informatico e l'esperto di marketing, che deve anche saper gestire i canali *social* ed essere un *content writer*; *Head of Esg* (*Environmental, social and corporate governance*), definisce la strategia di sostenibilità aziendale e gestisce la strategia finanziaria e gli investimenti al fine di massimizzare l'impatto dei progetti aziendali in termini di sostenibilità; *Ingegnere full stack*, sviluppo, progettazione e implementazione del software; *Plant manager o manager di prodotto*, presiede e organizza le operazioni degli impianti di produzione affinché siano efficienti e ottimali; *Project manager*, responsabile di progetto che offre consulenza ai committenti con competenze trasversali tecniche, gestionali e relazionali; *Public advocacy* connesso a tematiche climatiche; *Specialist risk manager*, applica protocolli adeguati per valutare il rischio climatico, anche dal lato assicurativo; *Scrum master*, gestisce le riunioni, un supervisore che ha ruolo di coordinamento nella gestione; *Sviluppatore front-end*, specializzato nell'interfaccia utente; *Ux designer*, analizza e interpreta il comportamento, le dinamiche, il contesto degli utenti della propria azienda.

## Note:

**(7)**: Asikainen, T., Bitat, A., Bol, E., Czako, V., Marmier, A., Muench, S., Murauskaite-Bull, I., Scapolo, F., Stoermer, E. *The future of jobs is green*, EUR 30867 EN, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg, 2021;

**(8)**: COM (2020) 493 final del 9.9.2020, *Relazione 2020 in materia di previsione – Previsione strategica: tracciare una rotta verso un'Europa più resiliente*;

**(9)**: Andrea Malacrida, *Immaginare il lavoro*, Marsilio, 2021;  
[LinkedIn Lavori in crescita](#), 2021.

## FOCUS

### NEET e PNRR: le azioni in via di sviluppo

# NEET e PNRR: le azioni in via di sviluppo

di Tecnostruttura - Settore Istruzione e Formazione

Ormai da anni le difficoltà collegate al delicato passaggio dal mondo dell'istruzione e della formazione professionale a quello del lavoro hanno evidenziato come i giovani rappresentano una componente molto vulnerabile della popolazione.

L'Italia presenta tra le percentuali maggiori in Europa di giovani NEET, ovvero di giovani non occupati e non inseriti in percorsi di istruzione o formazione. I NEET in Italia, nella fascia d'età 15-34 anni, sono complessivamente più di 3 milioni, con una prevalenza femminile pari a 1,7 milioni. Dopo la Turchia (33,6%), il Montenegro (28,6%) e la Macedonia (27,6%), nel 2020 l'Italia è il Paese con il maggior tasso di NEET in Europa (Fonte: Eurostat 2020). I dati mostrano come in Italia un giovane su quattro non lavora, né studia, né è coinvolto in un percorso formativo. Una condizione ulteriormente esacerbata ed amplificata dalla pandemia, che ha avuto ripercussioni importanti sulle dimensioni del disagio giovanile, ma anche sui sistemi formativi. Laddove, infatti, l'apprendimento in un contesto lavorativo attraverso metodologie di affiancamento ha costituito l'elemento caratterizzante dell'istruzione e formazione professionale, è stato inevitabile incorrere in una crisi delle attività formative determinata dalla chiusura delle imprese e/o dalla delocalizzazione dei lavoratori tramite lo *smart working*. Una crisi complessa che tocca diversi ambiti come l'istruzione, la formazione professionale e il mercato del lavoro.

Il quadro di crisi appena delineato rappresenta il presupposto, a livello comunitario, per la definizione di una serie di proposte che si inseriscono nella strategia di ripresa dai danni causati dalla pandemia COVID-19 e si propongono di adattare e rinnovare gli strumenti europei e nazionali di sostegno alle politiche per l'occupazione giovanile, nonché di favorire l'attuazione del Pilastro europeo dei diritti sociali e sostenere la nuova strategia industriale europea. Il dispositivo per la ripresa e la resilienza è infatti il fulcro di *Next Generation EU* e metterà a disposizione 723,8 miliardi di euro di prestiti e sovvenzioni per sostenere le riforme e gli investimenti effettuati dagli Stati membri. L'obiettivo è attenuare l'impatto economico e sociale della pandemia di coronavirus e rendere le economie e le società dei paesi europei più sostenibili, resilienti e preparate alle sfide e alle opportunità della transizione ecologica e di quella digitale. Ogni Stato membro prepara il proprio piano di ripresa e resilienza che dà diritto a ricevere finanziamenti nell'ambito dello

strumento per la ripresa e la resilienza.

Il 30 aprile 2021 l'Italia ha presentato alla Commissione europea il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il Piano intende, appunto, rilanciare il Paese dopo la crisi pandemica, stimolare la transizione ecologica e digitale, favorire un cambiamento strutturale dell'economia, a partire dal contrasto alle diseguaglianze di genere, territoriali e generazionali. Il PNRR prevede 134 investimenti e 63 riforme, per un totale di 191,5 miliardi di euro di fondi. Il 2021 ha visto un forte impulso nella direzione del potenziamento delle politiche attive del mercato del lavoro e della formazione professionale, mediante l'approvazione del Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL) e del Piano Nazionale Nuove Competenze (PNC). Nel Programma GOL sono delineate le coordinate per una riforma delle politiche attive del lavoro e della formazione che si fonda sull'iniziativa per l'occupabilità, sul potenziamento dei centri per l'impiego e sul rafforzamento del sistema duale. Il PNC riguarda più nello specifico gli interventi di aggiornamento e qualificazione/riqualificazione volti a fronteggiare i fabbisogni di nuove competenze derivanti dalle transizioni digitali ed ecologiche e dagli effetti della pandemia da COVID-19.

Il presente articolo intende quindi ricostruire lo stato di avanzamento dei lavori su alcuni dei principali ambiti di intervento rispetto ai quali le Regioni e Province autonome si stanno adoperando per rendere operativo il PNRR nel suo complesso.

#### **- Il Sistema duale**

*( a cura di Cristina Conti)*

Primo ambito su cui ci soffermeremo è il Programma di investimento Sistema Duale che promuove l'acquisizione di nuove competenze da parte dei giovani, favorendo il *matching* tra il sistema dell'istruzione e della formazione e il mercato del lavoro attraverso il potenziamento delle misure di alternanza e segnatamente del contratto di apprendistato duale. L'obiettivo di tale linea di investimento prevede il rafforzamento del sistema duale nel suo complesso attraverso una dotazione finanziaria pari a 600 milioni di euro per il periodo 2021-2025.

Nello specifico, il programma di rafforzamento del sistema duale punta, anche attraverso lo strumento dell'apprendistato, a rendere i sistemi di istruzione e formazione più in linea con i fabbisogni del mercato del lavoro, favorendo l'acquisizione di nuove competenze da parte di giovani e, in via sperimentale, da parte di adulti senza titolo di istruzione secondaria.

A livello operativo, il programma è volto al coinvolgimento in percorsi di apprendimento duale di 135.000 persone in più rispetto allo scenario di riferimento, che consta di 39.000 persone. In tale cornice di riferimento, il primo *step* di attuazione del programma duale ha previsto la definizione, con decreto del ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (MLPS), dei criteri di riparto di una prima *tranche* dei complessivi 600 milioni di euro.

Nello specifico, tenuto conto della proposta avanzata dal MLPS di procedere al riparto della prima *tranche* entro il 31 dicembre 2021, le Regioni e P.A. hanno ritenuto opportuno definire una prima quota di riparto pari e non superiore ad una annualità, ossia 120 milioni di euro dei complessivi 600 milioni di euro previsti per il periodo 2021-2025.

Nell'ottica di garantire i tempi tecnici necessari per completare l'iter di perfezionamento del decreto ministeriale di riparto delle risorse entro la fine del mese di dicembre 2021, inoltre, la

soluzione risultata essere la più praticabile è stata quella di adottare i medesimi criteri concordati con il MLPS per effettuare il riparto delle risorse nazionali del sistema duale per l'annualità 2021. Con decreto del ministro del Lavoro e delle Politiche sociali n. 226 del 26 novembre 2021, attualmente registrato alla Corte dei Conti, sono stati, quindi, definiti i criteri di riparto delle risorse per l'annualità 2021. Va specificato che questa prima quota di riparto è stata definita in una logica "di anticipazione" nella prospettiva di pervenire alla definizione dei criteri di riparto definitivi anche in relazione ad una verifica qualitativa e quantitativa delle possibili azioni da implementare, azioni imprescindibili da un previo confronto tra i diversi soggetti istituzionali coinvolti nella realizzazione del Piano Nuove Competenze. In tale ottica, quindi, Regioni e MLPS hanno concordato l'apertura di un confronto attraverso l'istituzione di un apposito Tavolo tecnico nazionale finalizzato, con il supporto tecnico di INAPP, ANPAL e di Tecnostruttura, all'individuazione delle modalità attuative e di gestione per la realizzazione degli interventi previsti dal programma duale.

A partire dal mese di dicembre 2021, quindi, è stato dato avvio ai lavori del Tavolo tecnico nazionale con l'obiettivo di definire gli effettivi criteri di riparto delle risorse per le annualità successive, nonché i vari aspetti di merito attinenti i contenuti del finanziamento, ritenendo necessario definire il perimetro di quelli che saranno gli "oggetti" finanziabili attraverso lo stanziamento dei 600 milioni di euro previsti dal PNRR sul sistema duale nel quinquennio 2021-2025, in relazione all'obiettivo dei 135.000 beneficiari.

Tutto ciò tenendo conto anche della diversità dei sistemi formativi esistenti nei vari contesti regionali, che ha implicato uno sforzo non indifferente per le Regioni e P.A. nella individuazione di soluzioni quanto più possibili omogenee e unitarie. Nel corso dei vari incontri realizzati fino ad oggi, Regioni e MLPS sono pervenuti alla condivisione di una serie di importanti tasselli per la implementazione del programma, quali la individuazione di un menù di misure attuabili e dei relativi strumenti, l'individuazione specifica del *range* di età dei destinatari delle misure, nonché gli aspetti necessari alla gestione amministrativa, al monitoraggio, all'ammissibilità della spesa e alla rendicontazione, dando particolare attenzione alla individuazione di unità di costo standard (UCS) delle diverse misure da attuare.

Allo stato attuale, aldilà di alcuni aspetti specifici del programma che richiedono necessariamente un chiarimento con l'Unità di Missione della Commissione Europea, il proficuo confronto nell'ambito del Tavolo tecnico nazionale ha portato alla stesura di una serie di documenti indispensabili per l'attuazione dal programma. In particolare, sono in fase di definizione le Linee guida per la programmazione e l'attuazione degli interventi, una proposta di Convenzione tra il MLPS e Regioni e lo schema di Allegato tecnico alla Convenzione, che disciplina gli aspetti programmatori, organizzativi e gestionali delle misure del programma duale.

- Assessment  
( a cura di Daniela Conte)

Sempre all'interno della Missione M5C1, contestualmente agli interventi per il conseguimento dei traguardi per il 2021 sia del programma GOL che del Piano Nuove Competenze, sono avanzati i lavori dei sottogruppi tematici, in particolare quello per la definizione della profilazione e dell'*assessment*.

È stato istituito un apposito gruppo di lavoro composto da tecnici regionali dei settori Lavoro e Formazione con il compito di approfondire la tematica dell'*assessment* per definire una posizione comune e condivisa in materia. Il gruppo ha esaminato il tema della profilazione sia da un punto di vista quantitativo sia in termini qualitativi.

Dal punto di vista quantitativo sono state prese in esame informazioni sofisticate di carattere statistico e amministrativo, utili a selezionare i disoccupati che, in termini di occupabilità, possono ritenersi *ready to work* o indirizzabili verso il reinserimento lavorativo ovvero "fragili/difficili". Tali informazioni sono arricchite e approfondite da quelle acquisite con la successiva profilazione qualitativa che, attraverso la presa in carico degli utenti da parte del personale dei CPI o dei soggetti privati accreditati, attiva due momenti di indagine, uno di *assessment* iniziale e l'altro di *assessment* di approfondimento.

La profilazione iniziale si basa su un questionario che, con un primo blocco di domande, ha lo scopo di individuare il *cluster* di appartenenza dell'utente, primo fra tutti quello dei disoccupati cd. *ready to work*, il cui fabbisogno è unicamente quello di una politica attiva e non di altre misure (formative o di inclusione sociale). Un altro blocco di domande è relativo ad aspetti connessi a specifici bisogni dell'utente e serve a determinare un valore soglia per stabilire il fabbisogno di approfondimento dell'*assessment* relativamente o alle competenze o alle condizioni della persona o a entrambe.

L'*assessment* iniziale è una delle prime fasi di un iter graduale che consente di attivare il processo, per cui l'obiettivo perseguito è esclusivamente quello di individuare il corretto *cluster* di riferimento del disoccupato. Laddove emergano specifici bisogni dell'utente, all'*assessment* iniziale segue una fase di approfondimento di alcuni aspetti. Quello relativo all'approfondimento delle competenze è descritto nella Proposta tecnica per una *governance* di coordinamento rafforzato delle metodologie e dei servizi di *skill gap analysis* dei beneficiari del Programma GOL.

### **- Il sistema di formazione professionale terziaria (ITS)**

*( a cura di Luca Sciarretta)*

Spostandoci invece nell'ambito della Misura 4 (istruzione e ricerca) componente 1 - Investimento 1.5. Sviluppo del sistema di formazione professionale terziaria (ITS), con una dotazione finanziaria complessiva pari a 1.500 milioni di euro, si evidenzia come sia attualmente in corso di esame, presso la 7a Commissione permanente del Senato, il disegno di legge "Ridefinizione della missione e dell'organizzazione del Sistema di istruzione e formazione tecnica superiore in attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (A.S. 2333)".

A partire dal mese di maggio 2021 le Regioni hanno ulteriormente confermato il loro grande impegno nella definizione e nel progressivo potenziamento del sistema ITS, fornendo il loro apporto nella definizione del testo finale della proposta di legge attualmente in discussione al Senato.

Il lavoro emendativo, svolto nel mese di luglio alla Camera, aveva permesso di valorizzare la lunga esperienza sul campo maturata in più di 10 anni dalle Regioni in tema di ITS, evitando un eccessivo accentramento nazionale della materia, che invece, per la sua crescita e sviluppo, deve

restare ancorata ai territori.

È a livello locale che si incrociano le diverse esigenze delle imprese, dell'innovazione e dello sviluppo, nonché delle competenze proprie delle Regioni in materia di formazione e lavoro e delle strategie legate ai canali della formazione terziaria professionalizzante. Questi percorsi di formazione, caratterizzati da esiti occupazionali molto alti, saranno sempre più chiamati a essere uno strumento importante nelle politiche attive del lavoro e del futuro della formazione.

Le Regioni sono costantemente impegnate in un serrato lavoro di confronto con il Senato al fine di poter approdare alla definizione di un testo normativo che possa rispettare le competenze programmatiche delle Regioni e dare seguito al proficuo accrescimento qualitativo e quantitativo del sistema ITS nel suo complesso.

## FOCUS

### I giovani nella programmazione regionale: il contributo del Fse

# I giovani nella programmazione regionale: il contributo del Fse

L'attenzione verso i giovani resta una costante nella programmazione comunitaria 2014-2020 come in quella per il 2021-2027. Attraverso il Fondo sociale europeo (Fse) prima e il Fondo sociale europeo plus (Fse+) ora, gli interventi messi in campo agiscono per garantire occupazione e formazione di qualità alle giovani generazioni. Le Regioni hanno declinato gli obiettivi europei nelle singole programmazioni, coordinando gli strumenti comunitari e nazionali a disposizione.

Il documento tecnico allegato - "I giovani nella programmazione regionale: il contributo del Fse" - si basa sulla nota che Tecnostruttura ha predisposto per il contributo che il Coordinamento Tecnico Fse ha fornito nel corso del seminario tematico "Occupazione giovanile" dell'8 giugno 2021, organizzato da Anpal per accompagnare gli Stati Membri/AdG nella scrittura dei programmi 2021-2027.

I contenuti sono stati aggiornati e attualizzati alla luce dell'evoluzione dei documenti programmatori per la programmazione 2021-2027 e del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Vengono presentati:

- una panoramica degli interventi già realizzati a favore dei giovani nella programmazione 2014-2020 (con un approfondimento sui temi e sulle tipologie di azioni nell'Allegato 1) e aggiornati sulla base delle RAA presentate nel 2021 con dati aggiornati 31.12.2020:

- un quadro complessivo sulla cornice regolamentare e le disposizioni previste dall'Accordo di Partenariato per la programmazione 2021-2027;

- un *focus* specifico sulle principali linee di intervento a favore dei giovani predisposte nell'ambito PNRR.

Il contributo in allegato "I giovani nella programmazione regionale: il contributo del Fse" è stato realizzato dall'Ufficio Fse di Tecnostruttura.

## Documenti Allegati

[Fse-giovani-DEF](#)



## Quaderni Tecnostruttura

Sito web: <http://quaderni.tecnostruttura.it>

Editore: Tecnostruttura delle Regioni per il Fondo sociale europeo

Direttore: Giuseppe Di Stefano

Direttore responsabile: Roberta Giangiorgi

Redazione: Via Volturmo, 58 - 00185 Roma - Tel. 06 49270501 – Fax 06 492705108

E-mail: [stampasegreteria@tecnostruttura.it](mailto:stampasegreteria@tecnostruttura.it)

### **TECNOSTRUTTURA DELLE REGIONI PER IL FONDO SOCIALE EUROPEO**

Tecnostruttura delle Regioni per il Fondo sociale europeo è l'Associazione delle Regioni e delle Province autonome italiane costituita per affrontare insieme l'impegno dello sviluppo delle risorse umane attraverso l'uso del Fondo sociale europeo.

L'obiettivo iniziale, mantenuto nel corso degli anni, è stato quello di costruire un luogo di incontro delle Regioni che permettesse a tutti, al di là degli avvicendamenti e delle stagioni politiche, di confrontare le esperienze, acquisire soluzioni da altre realtà, costruire una identità tarata su standard di qualità comuni o comunque confrontabili sui temi dell'istruzione, della formazione, del lavoro, con particolare attenzione all'utilizzazione del Fondo sociale europeo.

Oggi Tecnostruttura è una struttura di assistenza e di confronto tecnico delle posizioni regionali, capace di realizzare iniziative di elaborazione, studio, informazione e sostegno operativo, tecnico e giuridico alle politiche di interesse per le Regioni, a tutti i livelli.

In altri termini, Tecnostruttura rappresenta per le Regioni un'associazione che funge da elemento di supporto e di sintesi delle diverse istanze regionali, un'interfaccia tecnica con le istanze nazionali ed europee, quindi un organismo che può essere sia interlocutore privilegiato "interno" delle Regioni stesse, sia espressione omogenea delle volontà delle singole amministrazioni regionali verso l'esterno.

Ciò che caratterizza l'agire di Tecnostruttura è che questa ha scelto di non svolgere attività che potrebbero essere assicurate da soggetti privati, la cui funzione si realizza negli specifici confini di ciascuna Regione, l'associazione, al contrario, agisce per valorizzare sempre la logica "sistemica" e la dimensione interregionale. Ciò fa sì che l'azione di Tecnostruttura determini un valore aggiunto unico e cioè l'operare per tutti con una forte connotazione istituzionale, l'intervenire con approccio interdisciplinare, l'agire con approfondita conoscenza e consapevolezza dei processi che hanno determinato nel tempo e "a monte" le situazioni, le disposizioni e la realtà sulla quale le Regioni sono chiamate a svolgere le proprie attività.