Maria Cristina Origlia

Lavoro e fiducia

Dalle false narrazioni
al coraggio di trasformare
la realtà

orizzonti
FrancoAngeli

orizzonti
FrancoAngeli

Capire il presente
per immaginare il futuro

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Maria Cristina Origlia

Lavoro e fiducia

Dalle false narrazioni al coraggio di trasformare la realtà

orizzonti
FrancoAngeli

Grafica della copertina: Roberto Mattiucci / Margherita Barrera

Isbn:9788835182764

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Il compito principale nella vita di ognuno
è dare alla luce se stesso.
Erich Fromm

Indice

Prefazione, di *Federica Saliola* pag. 9

Introduzione » 13

1. Siamo un popolo di imprenditori
Alias – Il made in Italy è imbattibile » 17
A un primo sguardo » 18
Se si approfondisce » 20
Se si guarda al contesto » 22
Come ritrovare lo spirito imprenditoriale
La voce di Alessandro Zattoni » 27
Che cosa succede se si insegna l'imprenditoria a scuola
La voce di Miriam Cresta » 32

2. La carriera è incompatibile con la famiglia
Alias – Le donne non possono avere tutto » 37
A un primo sguardo » 38
Se si approfondisce » 40
Se si guarda al contesto » 42
Il ruolo della cultura dello scoraggiamento
La voce di Daniela Brogi » 46
Come innescare un cambiamento concreto
La voce di Sonia Malaspina » 51

3. Premiare il merito crea una élite privilegiata
Alias – La meritocrazia è contro l'uguaglianza pag. 57
A un primo sguardo » 58
Se si approfondisce » 59
Se si guarda al contesto » 61
La cultura del merito che manca all'Italia
La voce di Giampaolo Galli » 65
Come disegnare una policy territoriale di talent attraction
La voce di Lara Porciatti » 72

4. La diversità è tutto e l'inclusione un must...
Alias – La DE&I è una policy irrinunciabile » 79
A un primo sguardo » 80
Se si approfondisce » 82
Se si guarda al contesto » 86
A che cosa serve la DE&I in Europa
La voce di Barbara Quacquarelli » 90
Come valutare liberi dal pregiudizio
La voce di Pino Cantatore » 98

5. Se sei ESG compliant allora sei sostenibile
Alias – La sostenibilità si può "comprare" » 107
A un primo sguardo » 108
Se si approfondisce » 110
Se si guarda al contesto » 113
La trasformazione di cui abbiamo bisogno
La voce di Gabriele Gabrielli » 116
La sostenibilità deve essere accessibile a tutti
La voce di Isabella Manfredi » 124

Conclusione. Il coraggio di sfidare il presente
Alias – Che cosa non va nel nostro attuale sistema economico » 131

Bibliografia » 139

Ringraziamenti » 143

Prefazione

di *Federica Saliola**

Non c'è epoca in cui il lavoro sia rimasto immutato, ma raramente è cambiato con la rapidità e la simultaneità di oggi. In pochi anni l'intelligenza artificiale, la transizione verde, la riorganizzazione delle catene globali del valore e l'invecchiamento della popolazione stanno rivoluzionando ciò che le imprese cercano, ciò che i lavoratori possono offrire e il tipo di intervento richiesto ai governi.

Queste trasformazioni non riguardano soltanto competenze o settori: mettono in discussione il ruolo del lavoro come pilastro dell'inclusione sociale. Il lavoro è ben più di una fonte di reddito: è identità, dignità e appartenenza. Quando manca, le ricadute travalicano l'economia e si riversano sul tessuto sociale, alimentando criminalità, dipendenze, solitudine e un humus che attrae soluzioni autoritarie.

Per evitare queste derive non basta moltiplicare i posti di lavoro, occorre crearne di migliori. Nell'era dei lavori digitali, la vecchia stabilità contrattuale non è più la sola bussola; qualità oggi significa condizioni dignitose, diritti effettivi, sicurezza e opportunità di crescita professionale e apprendimento continuo (*lifelong learning*), anche in contesti di maggiore flessibilità. Le imprese, che, come ricorda questo libro, oggi sono l'istituzione cui i cittadini accordano maggiore fiducia, hanno il potere e la responsabilità di definire questi nuovi parametri di qualità lavorativa e sociale.

* Advisor and Lead Economist, Finance, Competitiveness & Innovation Global Practice, World Bank Group.

Solo così si alimenta quella *fiducia trasformativa*, concetto presentato in questo libro, ossia la capacità di accogliere il cambiamento invece di temerlo. È il cuore di questo volume, che si propone di ricostruire la fiducia (*rebuilding trust*) attraverso dati credibili, comunicazione responsabile e politiche eque. In quest'ottica la *giustizia contributiva* diventa complemento indispensabile della giustizia distributiva: ciascuno deve poter ottenere riconoscimento sociale partecipando, con il proprio lavoro, alla creazione di valore condiviso.

A livello globale, il mercato del lavoro sembra tenere: la disoccupazione mondiale si attesta attorno al 5% nel 2024 e dovrebbe rimanere su questi livelli nel 2025. Eppure le apparenze ingannano: secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro la creazione netta di posti di lavoro è stata rivista al ribasso da 60 a 53 milioni. Stiamo reggendo l'urto, ma abbiamo perso velocità – un campanello d'allarme per governi, imprese e lavoratori.

In Italia il quadro è altrettanto ambivalente. Il tasso di disoccupazione è sceso al minimo del secolo – 6,3% a gennaio 2025 – ma persistono criticità strutturali. La disoccupazione giovanile sfiora ancora il 19%, ben sopra la media UE, la produttività è cresciuta nell'ultimo decennio meno della metà rispetto ai principali partner europei, i divari territoriali frenano la partecipazione al lavoro e il gap di genere resta ampio, con l'occupazione femminile ancora di circa 19 punti percentuali inferiore a quella maschile. A ciò si aggiunge un crescente mismatch di competenze, che l'accelerazione tecnologica e un sistema di formazione continua fragile rendono sempre più visibile.

Disegnare politiche che creino lavoro di qualità è di per sé complesso: richiede la convergenza di istruzione, mercato del lavoro, protezione sociale, incentivi fiscali e, non da ultimo, l'impegno diretto di imprese e parti sociali. Quando questi attori procedono in ordine sparso, ogni riforma perde efficacia. *E proprio per coordinare questo mosaico serve una base solida di evidenze*: senza microdati affidabili, valutazioni d'impatto e indicatori tempestivi, la narrazione travolge la conoscenza e nessuna politica riesce a mantenere le promesse.

Questi fenomeni non sono nuovi: è nuova la velocità con cui i mutamenti globali li amplificano. Ignorare i dati, o affidarsi a percezioni parziali, significherebbe sprecare l'occasione, forse irripetibile, di riallineare il lavoro agli obiettivi di crescita sostenibile e inclusione. Come avverte il libro: "Quello che genera è una disinformazione diffusa, che crea

una percezione distorta della realtà, con un impatto molto più pervasivo sull'opinione pubblica di quanto si possa immaginare".

Il volume attraversa cinque snodi essenziali: ridimensionare il mito del "popolo di imprenditori" per capire quale imprenditorialità serva davvero al made in Italy; sbloccare l'occupazione femminile mostrando che carriera e maternità possono rafforzarsi a vicenda; usare il merito per ampliare le opportunità anziché restringerle; trasformare la diversity da policy di facciata a pratica che valorizza ogni persona; spingere la sostenibilità oltre la mera compliance ESG, legandola coerentemente a strategia, ambiente e benessere collettivo.

La scelta di questi capitoli non è casuale: ciascuno corrisponde a una delle fratture emerse nel nostro panorama economico. Seguendo il filo dei dati, il libro invita il lettore a lasciarsi provocare dai numeri e a trasformare l'evidenza in azione. Il futuro del lavoro – globale e italiano – non è scritto: dipende dalle scelte informate che sapremo fare oggi.

Ho avuto il privilegio di osservare queste transizioni da vicino, come economista dello sviluppo da oltre vent'anni all'interno del World Bank Group. In questo ruolo ho potuto esaminarne ogni sfaccettatura: dalle analisi empiriche ai tavoli di policy con i governi, fino al confronto diretto con le imprese.

Proprio per questo considero questo volume originale, chiaro e rigoroso: unisce ricerca di qualità, profondità sociologica e un punto di vista davvero inedito sul rapporto fra mercato del lavoro, istituzioni e fiducia collettiva.

Mi auguro che le pagine che seguono offrano ai lettori spunti concreti per trasformare i dati in azione e il disincanto in impegno.

In fondo, come ammoniva Kofi Annan, "l'occupazione giovanile deve essere un obiettivo centrale delle strategie di sviluppo nazionale": un monito che attraversa ogni capitolo di questo libro e che ci ricorda quanto il futuro del lavoro coincida, in realtà, con il futuro della nostra società.

Introduzione

Sono stata spinta a scrivere questo libro dalla convinzione che sia importante recuperare una prospettiva sociologica del lavoro, per evitare che una visione troppo tecnica, per non dire tecnocratica, ne diventi la prevalente dimensione.

Il rischio è quello di perdere di vista quella componente umana che ne condiziona prepotentemente le dinamiche più profonde, anche laddove le tecnologie stanno diventando preponderanti.

Prova ne sono i fenomeni di generale insoddisfazione, disingaggio, svuotamento di senso che attraversano le società occidentali, da cui sgorgano una serie di comportamenti senza precedenti di disaffezione, indifferenza, se non rifiuto da parte delle generazioni più giovani.

Ma sbaglieremmo se considerassimo l'ambito occupazionale una monade, separata dal resto.

È piuttosto l'inevitabile conseguenza di una visione del mondo riduzionista e materialista, che sta generando qualcosa che va ben oltre una generalizzata sfiducia e generica disillusione.

L'edizione 2025 dell'Edelman Trust Barometer ha intercettato piuttosto il diffondersi di un "vero e proprio sentimento di ingiustizia radicato che attraversa le società globali", come conseguenza di decenni di progressiva erosione della fiducia convogliata oggi in un "cortocircuito sociale in cui il futuro non è più una promessa, ma una minaccia".

Se possono sembrare dichiarazioni eccessive, i dati rilevati tolgono alcun dubbio.

Oltre la metà degli intervistati pensa che il capitalismo faccia più male che bene, il 61% crede che governi e aziende agiscano nell'interesse di

pochi privilegiati, e 4 persone su 10 approverebbero una o più forme di attivismo ostile o violento.

Si tratta di un risentimento che affonda le sue radici nelle precarie condizioni economiche e sociali, nelle crescenti disuguaglianze e nella preoccupante crisi climatica, che non si crede gli attuali Governi stiano affrontando seriamente. In tale contesto, le aziende restano l'istituzione più affidabile, ma per mantenere tale reputazione devono riuscire a esprimere una leadership eticamente orientata e a perseguire una strategia di business sostenibile, altamente sfidante.

"Il 77% delle persone si aspetta che le imprese, oltre a far bene il proprio lavoro, facciano la differenza nella società. E questo significa non solo garantire salari equi e stabilità economica, ma prendere posizione con azioni concrete sulla giustizia sociale e ambientale".

In tale scenario, la comunicazione riveste un ruolo fondamentale, non solo nel fornire informazioni corrette e affidabili, ma ancor più "nel costruire uno spazio di comunicazione trasparente, positivo e inclusivo". In una parola, quella che si richiede è una comunicazione responsabile.

È questo l'impegno del libro in oggetto – e, a dire il vero, del mio modo di fare giornalismo socio-economico –, quello di partire dalla lettura critica della realtà per costruire significati e individuare prospettive generative.

In particolare, l'idea di questo testo nasce dall'osservazione quotidiana di come il lavoro viene raccontato e dai dati di fatto, che spesso divergono in modo significativo.

A volte la narrazione mainstream ripete vecchie credenze, altre volte si piega alle strumentalizzazioni di turno, altre ancora è semplicemente superficiale, ma il risultato è sempre lo stesso. Quello che genera è una disinformazione diffusa, che crea una percezione distorta della realtà, con un impatto molto più pervasivo sull'opinione pubblica di quanto si possa immaginare.

L'opera si pone quindi l'obiettivo di aprire gli occhi ai lettori su cinque tematiche clou, affinché si riesca a uscire dalla retorica di alcuni temi mainstream e dal *politically correct*, per costruire un mercato del lavoro serio, autentico e affidabile. Tanto che avevo immaginato di intitolarlo *Rebuilding trust*, perché è solo ricostruendo la fiducia – tra persone, tra lavoratore e datore di lavoro, tra cittadini e Istituzioni ecc. –, fondamento di tutte le relazioni umane, che possiamo ritrovare la forza vitale necessaria per trasformare la situazione attuale.

La narrazione segue un'impostazione inconsueta, per rendere – almeno nelle intenzioni – più accattivante la lettura. Per ognuna delle cinque tematiche affrontate in ciascun capitolo, la trattazione segue lo stesso schema: parte da uno *statement*, che sintetizza la narrazione comune, per poi procedere a un'analisi critica che confuta o ridefinisce i contorni dell'affermazione, attraverso dati, indagini, ricerche nazionali e internazionali, a cui si aggiungono due vivaci testimonianze, una accademica e una sul campo. Appassionate, costruttive, a volte, provocatorie, per ripartire dalla consapevolezza di ciò che è e non di ciò che sembra.

Il primo capitolo è dedicato all'imprenditorialità, partendo dalla narrazione mainstream secondo cui siamo un popolo di imprenditori e il made in Italy è qualcosa di unico che ci salverà sempre e comunque. La realtà corroborata dai dati è un'altra, ma le testimonianze di Alessandro Zattoni, professore di Strategia e Corporate Governance della LUISS University e Presidente dell'European Academy of Management, e di Miriam Cresta, CEO di Junior Achievement Italia, aprono un orizzonte promettente, a patto che si cambi narrazione attorno al fare impresa e si investa in un'educazione tesa a sviluppare il talento dei giovani.

Il secondo capitolo affronta il tema spinoso dell'occupazione femminile, partendo dalla credenza diffusa che il lavoro metta le donne nelle condizioni di rinunciare ai figli, se vogliono fare carriera. La situazione italiana è molto complessa, ma l'evidenza empirica smentisce questa opinione diffusa. Le voci di Daniela Brogi, professoressa di Letteratura italiana contemporanea all'Università per Stranieri di Siena, e di Sonia Malaspina, Direttrice Relazioni istituzionali, Comunicazione e Sostenibilità di Danone Italia, raccontano come uscire dalla cultura dello scoraggiamento e costruire una prospettiva diversa nelle scuole, nel lavoro e nella società.

Il terzo capitolo tratta il tema del pari accesso alle opportunità, assumendo il punto di vista dominante secondo cui premiare il merito generi discriminazione e vada contro il principio di uguaglianza. Un argomento delicato, oggetto di facili strumentalizzazioni, che richiede molta onestà intellettuale per venire affrontato in modo equilibrato. Grazie al confronto con Giampaolo Galli, professore di Politica Economica all'Università Cattolica e Direttore Scientifico dell'Osservatorio dei Conti Pubblici, e Lara Porciatti, International Talents Attraction Programma Manager di ART-ER, si comprende quanto la valorizzazione delle competenze influenzi la prosperità di un Paese.

Il quarto capitolo si focalizza sul tema della diversità e inclusione, prendendo spunto dalla convinzione generale che avere una policy DE&I in azienda sia sufficiente per rispettare la varietà delle persone. L'adozione del modello anglosassone, nato da altre esigenze sociali, non aiuta a ragionare su che cosa renda un ambiente di lavoro libero da pregiudizi. I racconti di Barbara Quacquarelli, professoressa associata di Organizzazione Aziendale all'Università di Milano-Bicocca e di Management Pubblico presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, e di Pino Cantatore, presidente della Cooperativa sociale Bee.4, aprono la mente a nuove prospettive.

Il quinto capitolo riguarda il tema della sostenibilità, partendo dalla credenza che essere *compliant* rispetto ai criteri ESG (ambientali, social e di governance) assicuri un approccio sostenibile. Anche in questo caso, il rischio di misunderstanding – e di washing – è alto. Soprattutto in relazione al capitale umano, definire quali siano le condizioni *sine qua non* si possa parlare di aziende sostenibili non è affatto cosa condivisa. Gabriele Gabrielli, professore di Organizzazione e gestione delle risorse umane e co-direttore del master in Sustainable Human Resource Management all'Università Europea, e Isabella Manfredi, Chief Sustainability and Communication Officer di Feralpi, ne offrono un quadro a tinte forti e chiare.

L'ultimo capitolo spariglia le carte, sia nell'impostazione sia nei contenuti, perché propone un'inedita conversazione tra due pensatori audaci dei nostri tempi, un filosofo – Roberto Mancini, professore di Filosofia teoretica all'Università di Macerata – e un economista – Mauro Gallegati, professore di Economia presso l'Università Politecnica delle Marche – che spingono la riflessione ben al di là della narrazione comune.

Del resto, come scriveva Albert Einstein, "il mondo come lo abbiamo creato è il risultato del nostro pensiero. Non possiamo cambiarlo senza cambiare il nostro modo di pensare".

1
Siamo un popolo di imprenditori

Alias – Il made in Italy è imbattibile

Quante volte l'abbiamo sentito dire?

Ovunque, in strada come in contesti professionali e in convegni prestigiosi, continua a echeggiare il mantra della proverbiale imprenditorialità impressa nel DNA italiano.

Nessuno può negare che ci siamo conquistati tale reputazione dando vita a qualcosa di unico al mondo: il made in Italy, sinonimo di qualità per eccellenza. In tutto il globo ci riconoscono una impareggiabile maestria non soltanto nei roboanti settori del lusso, ma anche nel food come nella meccanica, e in tanti altri ambiti manifatturieri.

Dietro a tale successo, ci sono state imprese familiari che hanno fatto la storia nella nostra economia e che ne sono in parte ancora protagoniste. A oggi, se ne contano circa 4.000, di medie dimensioni, all'avanguardia, internazionalizzate, focalizzate sull'innovazione continua, seguite da una miriade di PMI, irrimediabilmente piccole. Grazie al loro straordinario lavoro – nonostante nel 2024-2025 si stia assistendo a un rallentamento prolungato e assai preoccupante su diversi fronti – l'Italia è ancora la seconda potenza manifatturiera d'Europa.

Ma siamo sicuri di non confondere questa realtà fatta di oltre 5 milioni di aziende con una vivace e sempiterna propensione a fare impresa? In altre parole, il made in Italy è davvero imbattile e ci salverà sempre e comunque, come tanti amano pensare?

A un primo sguardo

Noi italiani ci siamo sempre considerati con orgoglio un popolo di artigiani. Poco organizzati, non strutturati, ma senza dubbio assai creativi e intraprendenti. Del resto, è la nostra storia a ricordarcelo.

Merito, secondo quanto scriveva in un libro di qualche anno fa il sociologo Francesco Morace, di quel "mix di intelligenza, creatività, gusto, capacità tecniche e artigiane che, sul filo del *genius loci*, possiamo chiamare Italian factor [...]" (Morace, Santoro, 2014).

E che cos'è questo Italian factor? "Una vocazione e un'attitudine culturale che affondano le loro radici nel Rinascimento, una dimensione psicologica che si gioca intorno alla peculiarità delle italiche virtù, favorita da una dimensione socio-culturale ricca di elementi di cambiamento ad alta potenzialità".

Un ritratto affascinante e lusinghiero, in cui è facile crogiolarsi.

In effetti, nel secondo dopoguerra, aiutati dall'imponente Piano Marshall, abbiamo dato prova delle nostre abilità trascinando il Paese in un boom economico, che si è aggiudicato – non a torto – l'appellativo di "miracolo economico". Abbiamo disseminato il mondo degli ambitissimi manufatti italiani, il top di gamma come si usa dire in certi ambienti.

Anche se il boost – sorretto dalle continue svalutazioni della lira, va ricordato – ha spinto la produzione industriale sino agli anni '70, gli studiosi concordano nell'identificare quel periodo straordinario in un preciso arco storico, che va dal 1947 al 1964. Una breve stagione di innovazione dal basso, segnata dalla distruzione creatrice, la definisce l'economista Nicola Rossi, nel recente saggio *Un miracolo non fa il santo*, frutto di un'ampia ricerca promossa dall'Istituto Bruno Leoni, che esamina la storia dell'economia italiana dall'unificazione in poi, dal punto di vista del dinamismo economico e imprenditoriale. I fattori che hanno fatto la differenza in quei quindici anni sono ascrivibili – secondo l'autore – a un humus socio-culturale favorevole all'attività d'impresa e a misure liberali, mai più viste nel Paese. Certamente, il desiderio di riscatto che animava la popolazione nel dopoguerra e l'età media assai più bassa di quella attuale hanno giocato un ruolo importante. Tuttavia, non sarebbero stati sufficienti se non si fosse respirata quella libertà di intraprendere, ribadita nell'introduzione del libro dall'economista Deirdre N. McCloskey, professoressa emerita alla University of Illinois di Chicago, che ha rappre-

sentato il vero vantaggio competitivo. Non gli investimenti keynesiani né tantomeno gli incentivi statali.

Proprio in quegli anni è nato il mito del "made in Italy", grazie alla progressiva affermazione di imprese eccellenti, che in buona parte sono ancora oggi protagoniste del nostro sistema industriale. E non è tutto, perché in quel periodo storico l'Italia, oltre a diventare una delle principali economie occidentali, ha anche gettano le basi di uno Stato sociale su cui si regge l'attuale welfare state, dimostrando che le due cose possono non essere in contrasto.

Tuttavia, avverte Rossi, nel lungo periodo successivo – come aveva già fatto nei suoi primi ottant'anni di vita unitaria – il Paese è tornato a proteggere, più che a creare, imprese e ricchezza.

Una disamina che porta – ahimè – alle stesse conclusioni, per quanto affrontate da una prospettiva completamente diversa, è quella tratteggiata da Pietro Ichino, giurista, sindacalista e politico, nel recente testo *Mezzo secolo di diritto del Lavoro. Il rifiuto della faziosità e conformismo come metodo*. Un racconto disincantato della faticosa evoluzione dell'ordinamento giuridico italiano, ostacolato da quelli che l'autore definisce "blocchi mentali, che hanno paralizzato per decenni il nostro sistema delle relazioni industriali, condannandolo a un ritardo grave rispetto a quelli di quasi tutti gli altri ordinamenti dell'Occidente sviluppato" (Ichino, 2025). Ne identifica cinque: il monopolio statale del collocamento e l'avviamento al lavoro su richiesta numerica, il lavoro a tempo parziale, il lavoro temporaneo tramite agenzia, l'inderogabilità del contratto collettivo nazionale da parte di quello aziendale, l'articolo 18 dello Statuto.

Sapete come li abbiamo superati?

In tre casi su cinque, perché ne siamo stati costretti: da sentenze della Corte di Giustizia europea (nel caso del collocamento e del tempo parziale) e dalla Banca Centrale Europea (nel caso dell'articolo 18).

Insomma, una ricostruzione storica da cui emerge una visione del lavoro che non facilita di certo coloro che vogliono intraprendere, ma neppure i lavoratori che hanno bisogno di autonomia negoziale per esprimere la propria libertà di espressione. Ecco perché le politiche attive fanno così fatica ad affermarsi e il mercato del lavoro è tuttora così poco dinamico ed efficiente.

L'impressione, dunque, è che ci stiamo pericolosamente cullando nella gloria di un passato, oltretutto parziale, che non risponde affatto alla realtà di oggi. Ed è un problema.