

GIORDANO FATALI
GIAMPIERO FALASCA

FRANCOANGELI



WORK IN PROGRESS

Scenari e prospettive del lavoro
e del welfare

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Collana HRCommunity FrancoAngeli. “Best practice dal mondo HR e dintorni”

La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell’ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l’esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l’importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende ed ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR ed aziendale in generale.



Comitato scientifico collana HRCommunity:

Giordano Fatali

Presidente HRCommunity Academy

giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

Franco Di Dio Magri

Direttore HRCommunity Academy

franco.didio@hrcommunityacademy.net

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.

GIORDANO FATALI
GIAMPIERO FALASCA

WORK IN PROGRESS

Scenari e prospettive del lavoro
e del welfare

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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.

Indice

Prefazione. Avere vent'anni oggi di <i>Matteo Achilli</i>	pag.	7
Introduzione di <i>Giordano Fatali</i>	»	13
Parte prima – Lavoro e Riforma oggi		
1. Le dinamiche del mercato del lavoro di <i>Giampiero Falasca</i>	»	23
2. La legge 92/2012: una piattaforma normativa per un mercato del lavoro più inclusivo e dinamico di <i>Elsa Fornero</i>	»	33
3. Lavoro e Riforma secondo gli ex Ministri del Lavoro: Giordano Fatali intervista Tiziano Treu, Cesare Damiano, Maurizio Sacconi di <i>Giordano Fatali</i>	»	42
4. Lavoro e Riforma secondo i Direttori del Personale: Rapporto HRC Welfare e Politiche del Lavoro di <i>Giordano Fatali</i>	»	61
Parte seconda – L'apprendistato		
1. Introduzione all'apprendistato: un focus tecnico di <i>Giampiero Falasca</i>	»	77

2. Il nuovo apprendistato: una scommessa sui giovani che non possiamo perdere di <i>Elsa Fornero</i>	pag.	92
3. Apprendistato: la parola ai Direttori del Personale" I n'indagine HRC di <i>Giordano Fatali</i>	»	101
Parte terza – Apprendistato e Lavoro domani		
1. Le direttrici dell'occupazione e del placement del futuro di <i>Michele Angelo Verna</i>	»	119
2. Le soluzioni proposte dell'HRC Welfare and Education Committee di <i>Michele Angelo Verna</i>	»	124
3. Le best practices della Community a cura del <i>Network HRC</i>	»	128
Conclusioni: Lavoro, Apprendistato e Talento di <i>Giordano Fatali</i>	»	183
Ringraziamenti di <i>Giordano Fatali</i>	»	189

Prefazione.

Avere vent'anni oggi

di Matteo Achilli*

Avere vent'anni oggi è un privilegio e una responsabilità. Siamo figli del progresso, che negli ultimi decenni l'ha fatta da padrone portando l'umanità ad evolversi sempre di più e sempre più in fretta. Complice indiscutibile è stata la *rivoluzione digitale* che ha colpito il mondo nella seconda metà del XX Secolo, cambiandolo in modo radicale in tutti i settori del mercato del lavoro. Uno dei primi che riuscì ad intuire veramente l'onda progressista digitale fu Gordon Moore che nel 1965 enunciò: "Le prestazioni dei processori, e il numero di transistor ad essi relativo, raddoppiano ogni 18 mesi".

Oggi giorno, ogni business inizia o matura il suo processo di digitalizzazione. Lo vediamo dalle testate giornalistiche che rivalutano le loro strategie on-line perché in crisi per la carta che non vende, dalla difficoltà dei "vecchi media" di cedere spazi pubblicitari, dalla sempre maggiore attitudine agli acquisti on-line dei consumatori, e lo vediamo addirittura dalla nascita delle classi 2.0 nelle scuole.

Non c'è settore che non sia stato colpito dall'onda digitale. I colossi aziendali del nuovo millennio non sono solo quelli che vendono "oro nero", ma anche quelli che vendono codici informatici. Società come Google, Facebook e LinkedIn sono riuscite in meno di un decennio a muovere business da miliardi di dollari e acquisire un enorme potere derivante dalle informazioni e dai dati sensibili degli utenti registrati da tutto il pianeta.

* Giovane imprenditore, nel 2012 ha fondato egomnia.com, il social network italiano.

La tecnologia ha innescato una potente accelerazione, incidendo drasticamente sul progresso e sul cambiamento globale del nostro pianeta e dell'umanità.

Questa nuova marcia progressista che il mondo ha ingranato negli ultimi cinquant'anni non ha però permesso all'uomo di analizzare, studiare e capire tali processi di cambiamento, rendendolo vittima del suo stesso progresso.

La più palese manifestazione di questo l'abbiamo osservata durante la crisi economica globale del 2008, della quale subiamo a tuttora le conseguenze. Per comprenderlo basti pensare che nel 2001, quando George W. Bush divenne presidente degli Usa, il sistema americano era diventato molto più redditizio, concentrato e potente. A dominare questa industria erano cinque banche d'investimento: Goldman Sachs, Morgan Stanley, Lehman Brothers, Merrill Lynch e Bear Stearns. Due conglomerati finanziari: JP Morgan e Citigroup. Tre compagnie di assicurazioni: Aig, Mbia e Ambac. Tre agenzie di Rating: Moody's, Standard and Poor's e Fitch. A legarle insieme, la "catena alimentare della cartolarizzazione", un nuovo sistema che connetteva trilioni di dollari in mutui e prestiti. Dopo il 2000, infatti, furono concessi facilmente mutui e prestiti, in quanto le banche potevano vendere i mutui alle banche di investimento. Queste combinavano migliaia di mutui e altri prestiti per creare i Cdo (Collateralized Debt Obligations). Le banche d'investimento pagavano le agenzie di rating per valutare i loro Cdo. Molti di loro ricevevano una tripla A (AAA) in quanto le agenzie venivano pagate maggiormente per voti più alti. Ciò rese i Cdo molto popolari con i fondi pensione, che poterono così comprare assicurazioni con alti rating. Per le banche d'investimento, più Cdo si vendevano e più alti erano i profitti. Le banche d'investimento pagavano l'American International Group per assicurarsi sui loro Cdo. La AIG permetteva la speculazione sui Cdo grazie all'acquisto dei credit default swap, dando la possibilità all'acquirente di scommettere contro le Cdo che non possedeva. In parole povere, in un normale sistema di assicurazione solo chi possiede il bene può assicurarlo. Con gli strumenti derivati anche altre persone o aziende possono assicurare beni che non hanno. Questo nella migliore delle ipotesi comporta un aumento di profitti per l'assicurazione, viceversa aumenta le perdite. Furono assicurati Cdo per miliardi di dollari, molti dei quali finanziati con debiti *subprime*. Nel 2008 la ca-

tena della cartolarizzazione implose. I pignoramenti delle case moltiplicarono, i prestiti persero valore e cominciarono i fallimenti. Nel marzo del 2008 la Bear Stearns, che qualche mese prima aveva ottenuto una A/A2, finì in bancarotta e fu acquistata per 2 dollari ad azione dalla JP Morgan Chase. L'affare fu aiutato da 30 miliardi di dollari offerti in garanzia dalla Federal Reserve. A settembre del 2008 la Freddie Mac e la FannieMae, i due giganti del mercato dei mutui, erano sull'orlo del collasso poco dopo aver ottenuto una Tripla A (AAA). Giorni dopo la Lehman Brothers annunciò perdite per 3,2 miliardi di dollari e le sue azioni crollarono. La Lehman Brothers ebbe una A/A2 pochi giorni prima di fallire e la AIG ottenne una doppia A (AA) poco prima di ricevere aiuti dal Governo. Il Governo chiese 700 miliardi di dollari al Congresso per salvare le banche. L'alternativa sarebbe stata un collasso finanziario. Tutto ciò costò ai contribuenti oltre 150 miliardi di dollari e al governo Bush circa 700 miliardi di dollari. La bancarotta di Lehman Brothers e il collasso della più grande compagnia di assicurazioni americana, la American International Group, scatenarono una crisi finanziaria globale. I prezzi delle azioni crollarono e il mondo entrò in una regressione costata decine di trilioni di dollari, rendendo 30 milioni di persone disoccupate, 50 milioni sotto la soglia di povertà e aumentò il debito nazionale degli Stati Uniti d'America.

La crisi del 2008 è l'esempio lampante che l'uomo è stato vittima del progresso. Dopo aver creato, grazie alla tecnologia, complicati strumenti finanziari come i derivati e nuove strategie di trading, il nuovo sistema messo in piedi dalla finanza permetteva un aumento dei profitti con un aumento dei rischi. Infatti il sistema assicurava enormi bonus per profitti a breve termine, ma non imponeva alcune penalità per successive perdite. L'abbiamo capito troppo tardi ed ora la crisi globale si riversa soprattutto su di noi, sulle nuove generazioni del mondo.

La crisi ha colpito ovviamente l'eurozona e con questa anche l'Italia. Nel nostro Paese i disoccupati sono 2 milioni e 950 mila, tra i 15 e i 24 anni il tasso di disoccupazione sale al 38,4%. Dati impressionanti che non considerano nemmeno le nuove figure che si sono andate a creare in questi ultimi anni, ovvero i *neet* (Not in Education, Employment or Training), persone che non studiano, non lavorano e non cercano nemmeno un impiego. Queste cifre disastrose ci permet-

tono di capire che il mondo sta correndo talmente in fretta che ci sta schiacciando. Molto spesso non bastano delle semplici riforme a migliorare le cose. Bisogna piuttosto cambiare la mentalità di un Paese e della sua gente. Lo stato dovrebbe adoperarsi per colmare quel vuoto, tutto italiano, di facilitazione di accesso al funding, supportando idee e talenti nostrani. Questo garantirebbe un'egemonia del *Made in Italy* in diversi settori, oltre alla compagine manifatturiera. Inoltre si dovrebbe istituire un iter formativo e scolastico capace di quella flessibilità necessaria per la gestione delle soggettività dei talenti e di chiunque voglia fare impresa, che molto spesso muore in solitudine, soggiogato dalle difficoltà di un Paese con troppa burocrazia e con un atavico pensiero consolidato.

L'Italia per me destinata a marcire, quella che Bill Emmott chiama *girlfriend in a coma*, mi considera un *privilegiato* perché studio all'università Bocconi di Milano, ed attribuisce il mio successo imprenditoriale a tutto tranne che alle mie capacità. Fanno parte della "girlfriend in a coma" gli italiani che banalizzano il successo altrui, qualunque esso sia, abituati a pensare che in Italia non si possano avere risultati alla pari se non migliori rispetto agli altri Stati. Se riuscissimo a rimuovere la pretesa assistenzialista che caratterizza la nostra mentalità, scopriremmo che il potenziale dell'Italia e degli italiani è enorme, e che è radicato nelle nostre tradizioni, nella nostra cultura e nella nostra storia. Con il mio lavoro ho avuto la possibilità di viaggiare molto per il Paese, di incontrare ragazzi della mia età cui brillano gli occhi quando raccontano dei loro sogni e delle loro speranze. Ventenni con intelligenza, cultura e voglia di fare da vendere. Parlare con loro è stato un privilegio per me, condividere sogni e pensieri era qualcosa che spandeva nell'aria un'energia positiva tale da darci la forza per continuare a lottare.

Sono convinto che quella è l'Italia che ce la farà, l'Italia alla quale non importa dove hai studiato, chi sei o da dove vieni. L'Italia delle opportunità, del *talent scouting*, del merito. Probabilmente sono davvero privilegiato, e solo per essere riuscito a realizzare il mio sogno e trasformare la mia idea in un lavoro. Eppure, questo non dovrebbe essere considerato un privilegio. So che in Italia è difficile farlo e, proprio perché conosco ventenni meritevoli e con tanta voglia di fare, sono contento che la mia storia possa essere presa da esempio

e raccontata, con la speranza che però non costituisca un caso isolato. Da parte mia, faccio il possibile affinché non lo diventi.

Siamo la generazione di ventenni più fortunata di tutti i tempi, perché abbiamo a disposizione la conoscenza e le agevolazioni della tecnologia essendo dei veri e propri *nativi digitali*, e ci troviamo in un mondo marchiato dalla crisi e dall'instabilità. Questo periodo potrebbe sembrare contraddittorio, ma io credo veramente in ogni parola che ho scritto. All'università mi hanno insegnato che le organizzazioni influenzano l'ambiente, e viceversa. Quando l'ambiente cambia, vengono meno le gerarchiche strutture funzionali delle grandi organizzazioni, che iniziano a mutare cultura organizzativa per adattarsi all'ambiente esterno in continua evoluzione. Quando vi è cambiamento e scarsità di risorse, allora sorgono le maggiori opportunità, perché è in assenza di stabilità e sicurezza che acquisire potere, e dunque acquiescenza verso gli altri, diventa più semplice. Se si possiede carisma, *achievement* e professionalità si può utilizzare il potere che si acquisisce per migliorare le cose. È questa la responsabilità che hanno i ventenni di oggi, perché sono convinto che saremo noi a portare avanti questo processo di cambiamento. Più è difficile e complesso il percorso da affrontare, più grande sarà la ricompensa finale. Riuscire a ridare visione di un futuro e di un mondo migliore sarà la più grande sfida della mia generazione. Se ci riusciremo sarà anche il più grande ricordo che lasceremo alla storia.

Non sempre si ha la possibilità di cambiare il mondo, averla è un privilegio.

Introduzione

di *Giordano Fatali**

*“La fortuna non esiste,
esiste il momento in cui
il talento incontra l’occasione.”*

Seneca

All’indomani dello *tsunami* che ha squassato le fondamenta dell’economia mondiale ridisegnando profili e panorami all’insegna della più spiccata incertezza sistemica possibile, uno dei problemi che maggiormente connotano il nostro orizzonte è proprio quello che ruota attorno ad una particolare variabile che vi chiederei di non sottovalutare affatto. Stiamo parlando del Talento, e non a caso insisto ad indicarlo con la T maiuscola. Non si tratta infatti di un mero accorgimento enfatico, piuttosto lo definirei come una chiave di volta, nel senso che è mia convinzione che sul Talento si giochi una delle battaglie più furiose, importanti e decisive in ottica di definizione del nostro immediato futuro.

Una battaglia che, da Presidente del Network dei Direttori del Personale delle maggiori aziende operanti in Italia e non solo, mi trova assolutamente in prima linea, osservatore privilegiato di quanto accade tra le fila di un’imprenditoria che si trova a fare i conti come non mai con i massicci slittamenti di mercato che, attraverso riallineamenti ed avanzamenti tecnologici, globalizzazioni e trend di cambiamento spinto, manifestazione di inediti bisogni da parte dei consumatori ed insorgere di forme di iper-competitività, stanno radicalmente conferendo una nuova forma al panorama del business globale.

Indizi di questo *neue ordnung*, di questo nuovo ordine mondiale che va modellandosi di ora in ora, si rintracciano ovunque si indirizzi

* Presidente HRC Academy (hrcommunityacademy.net).

lo sguardo. Soprattutto, rintracciamo i suoi effetti sull'equilibrio che regola domanda ed offerta di talenti su scala mondiale (Global Talent 2012, Oxford Economics). I datori di lavoro si trovano infatti di fronte ad ambienti professionali mutati, per affrontare i quali diventa per loro passaggio obbligato richiedere alle risorse la padronanza di nuove skills, per poi scoprire che l'offerta in proposito è drammaticamente scarsa. Così ci si imbatte in un paradosso come quello che, da un lato, viene sottolineato dall'ILO-International Labor Organization quando rendiconta la presenza nel solo mondo industrializzato di ben 40milioni di disoccupati, e dall'altro vede le aziende lamentare sempre più spesso la mancanza di persone debitamente skillate da inserire in organico.

Il Talento stesso sta oggi mutando aspetto. Più tecnicamente e digitalmente orientato (oggi emergono con prepotenza social media sempre nuovi accanto ad inedite forme di espressione e di marketing digitale), ricomprende al suo interno la capacità di sviluppare quel che nel mondo anglosassone è stato definito come *agile thinking*, ovvero l'abilità di riflettere in maniera concreta ed innovativa su scenari multipli, sovente cross-settoriali. Ancora, un focus particolare spetta oggi come non mai alle abilità interpersonali e comunicative, alla co-creatività ed alla capacità di stabilire network e reti strategicamente virtuose. Il tutto ovviamente mantenendo una prospettiva operativa che non può che essere marcatamente globale, alla luce dell'impeto manifestato dalle aziende per l'espansione verso mercati "altri". Non si tratta ovviamente della consueta filosofia della globalizzazione, e questo soprattutto perché la nostra è un'epoca in cui le implicazioni del globale stanno slittando in fretta dalla fase della *glocalizzazione*, dove prodotti e servizi vengono modellati direttamente sulle aspettative del cliente, ad una fase di innovazione inversa, in cui il principio innovatore si sprigiona all'interno dei mercati emergenti per poi trasferirsi in mercati più maturi. Ma questo è già un trend del domani, ed una tendenza che sorpassa di molto i confini del nostro Paese.

Eppure, ruota comunque attorno ad un concetto, il talento, che è l'ingranaggio che più efficacemente fa muovere il motore dell'Eccellenza di un'azienda. Questo nonostante le difficoltà e nonostante la crisi. A ben vedere, si tratta comunque di un circolo, un circolo virtuoso, perché al contempo l'eccellenza trova la sua più autentica ragion d'essere realizzando il terreno fertile in cui far crescere i talenti

di domani. È su questo rapporto vicendevole, quello tra talento ed eccellenze, tra persone ed aziende, che va ad inserirsi la necessità più autentica dei nostri giorni: quella di (ri)stabilire un *matching* efficace tra le realtà aziendali e quelli che in gergo si chiamano *job seekers*, coloro cioè che cercano lavoro. Le due anime fondanti di un mercato del lavoro che possa dirsi realmente funzionante.

E che, purtroppo, ad oggi rimane ancora un obiettivo ideale piuttosto che una realtà concreta, come si evince anche dalle numerose evidenze riportate da notiziari e quotidiani che, ogni giorno, censiscono autentiche sfilate di dati clamorosamente negativi, quali conseguenze tangibili degli incerti che ci troviamo a patire durante la crisi più grave nella storia dopo il crollo del '29.

Ma anche in questo panorama tutt'altro che roseo non è impossibile intravedere qualche bagliore. A patto di investire sui fattori autenticamente in grado di incidere sull'inversione di rotta. Che dovranno di necessità includere un passaggio epocale: quello dalla mentalità antiquata del posto di lavoro ad una cultura fondata sulla novità del percorso professionale, sullo sviluppo delle *skills* in vista di un proporsi sul mercato forti di nuove e più strategiche competenze.

Questo significa una cosa: investire sull'orientamento. Partendo certamente da esigenze e vocazioni come quelle che ciascuno di noi coltiva sin dalla tenera età. Ma anche – e soprattutto – imparare ad intercettare e seguire tutti quegli stimoli che ci vengono suggeriti dal mercato, e da ciò che esso può più in concreto offrire nel momento storico nel quale il lavoro si trova a transitare. Ciò significa vedere, ed andare a cercare sul mercato, le possibilità professionali e di lavoro per poter mettere a frutto attitudini e competenze onde proporle al meglio sulla piazza. Essere aperti a percorrere passo dopo passo la scala organizzativa propria di un percorso di sviluppo. Comprendere che la crescita non è solo verticale ma può essere anche orizzontale o trasversale. Essere pronti a cogliere le opportunità che di volta in volta un'azienda può offrire. Ma anche adattarsi tempestivamente a diverse, a volte inattese, situazioni, senza per questo lasciarsi condizionare da esperienze o modi di pensare precostituiti.

Sebbene ancora vittima di equilibri difficili ed in buona parte ancora in via di consolidamento, il mercato ha già a mio parere individuato le direttrici del suo riscatto. Che oltre al talento ed all'orientamento includono anche un'ulteriore asso nella manica: l'apprendista-

to quale canale preferenziale per realizzare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro consentendo, attraverso un percorso di *training on the job*, di acquisizione della professionalità, completamento ed arricchimento della formazione ricevuta a livello scolastico. L'apprendistato, ancora, quale ideale incentivo per le aziende allo sviluppo di politiche di placement attraverso la concessione di particolari benefici economici in cambio della garanzia di creazione di percorsi interno di apprendimento. Un istituto, peraltro, in continua evoluzione dopo l'entrata in vigore del Testo Unico (con il d.lgs. 167 del 2011) e le integrazioni fornite in proposito dalla Riforma Fornero, cui sono seguite ulteriori indicazioni di prassi. È una valorizzazione, quella della componente formativa del contratto di apprendistato, che da sempre ha costituito un obiettivo importante, e che come tale è stata negli anni perseguita in vari modi. Eppure, ad oggi molto lavoro rimane comunque da fare, soprattutto per sconfiggere una volta per tutte la fragilità di fondo che ad essa viene da più parti imputata, con l'apprendistato che si barcamena nel limbo di un costante equilibrio tra finalità occupazionali per i giovani, da un lato, e vantaggi economici per le imprese dall'altro.

Questo stando alle parole del 46esimo Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese 2012, che lamentava peraltro come, tra il 2008 ed il 2010, il numero medio di apprendisti occupati fosse passato dai 645mila alla cifra di 542mila, registrando dunque un decremento del 16% che ha finito per essere confermato anche dalla (ulteriore) contrazione indicata dall'analisi sui dati relativi al 2011. Altro dato da tenere a mente, è quello relativo alla componente degli apprendisti minorenni.

Nel 2010 si registravano solo 7.700 contratti di apprendistato stipulati con minori: è appena l'1,4% del totale, e nel triennio a seguire si assiste ad una contrazione anche notevole di questo segmento che finisce oggi per risultare dimezzato. Aumenta invece il peso delle classi d'età più adulte (25 anni e +), sicuramente più appetibili per le imprese a parità di vantaggi economici in quanto impegnati in un numero inferiore di ore di formazione esterna e con minori necessità in materia di sicurezza sul lavoro. Altro dato da evidenziare è l'elevato turnover degli apprendisti: nel 2011 solo il 46% dei contratti di apprendistato cessati ha avuto durata superiore ad 1 anno; il 27% è stato attivo tra 4 e 12 mesi; il 17% per 2/3 mesi; l'8% meno di un mese.

Se voltiamo pagina ed andiamo ad esempio a consultare le evidenze pubblicate assai più recentemente (alla metà di maggio) dall'ISFOL, la situazione purtroppo non accenna a farsi più rosea. Nel quarto trimestre del 2012 infatti, il quadro economico generale sembra essersi ulteriormente infoscato. Il PIL è diminuito ancora, dello 0,9% questa volta rispetto al trimestre precedente e del 2,6% su base tendenziale. L'occupazione, dal canto suo, ha raggiunto il minimo storico. Cioè il dato più basso in assoluto dall'inizio della crisi economica. Dunque, il neonato 2013 porta con sé un triste retaggio che oscilla tra la diminuzione del tasso di occupazione (che a marzo scende al 56,3%) e l'aumento del tasso di disoccupazione (che invece finisce per attestarsi all'11,5%).

Eppure, facendo fede, ai dati destagionalizzati riferiti alle Comunicazioni Obbligatorie (CO), nel quarto trimestre 2012 si è pressoché arrestata la riduzione di nuove assunzioni registrata nella parte centrale dell'anno scorso. I contratti a tempo determinato, ad esempio, sono saliti dal 62,1% al 66,8%, e questo soprattutto per quanto riguarda le attivazioni di durata compresa tra 4 e 12 mesi e quelle oltre i 12 mesi. I (sospirati) contratti a Tempo Indeterminato, invece, sono diminuiti del 5,7%, mostrando un trend assolutamente in sintonia con la difficile congiuntura.

Un capitolo a parte è invece da destinarsi al tema Apprendistato, che ha subito gli effetti di una fase storica assolutamente peculiare: la fine della transitorietà del Testo Unico sull'apprendistato, parentesi inaugurata dalla massiccia incertezza derivante dal passaggio definitivo al nuovo regime avvenuta ad aprile 2012. Una fase, questa, che ha rallentato la diffusione di questi contratti almeno fino al terzo trimestre dello scorso anno. Dal mese di agosto, complice la stipula degli accordi collettivi ed il dispiegarsi della nuova disciplina, l'apprendistato ha finalmente ripreso a crescere.

Il tutto in un Paese, il nostro, che sta virando verso la creazione di una filiera tecnico-professionale integrata, e questo è decisamente un bene. Gli istituti scolastici stanno infatti implementando dal basso la costituzione di reti finalizzate a proporre offerta formativa finalmente più rispondente alle reali esigenze del tessuto produttivo e dunque del mondo del lavoro. Accordi di rete e convenzioni, associazioni temporanee e stipula di protocolli con imprese ed altre istituzioni arricchiscono quindi la proposta formativa standard della scuola. Una scuola che peraltro non ha cessato di manifestare una certa diffusa vitalità

nell'ambito dell'internazionalizzazione della propria offerta formativa, che si sta indirizzando verso la mobilità degli studenti per scambi/tirocini/soggiorni di studio all'estero, ma anche cooperazione tra scuole e finanziamenti erogati da programmi come Comenius e Leonardo Da Vinci, che hanno consentito agli istituti di beneficiare anche delle risorse del Fondo Sociale Europeo, senza dimenticare i contributi delle famiglie, che hanno finanziato per il 17% le iniziative di mobilità delle scuole (spesso per l'apprendimento di lingue straniere).

Sussistono ovvie *aree grigie*, per questo suscettibili di ampi miglioramenti, ma si tratta comunque di passi avanti indiscutibili in un cammino articolato come quello che ci conduce verso il domani del lavoro, e soprattutto del lavoro nel nostro Paese.

Apprendere per conseguire una qualifica utile a costruire il proprio domani. Apprendere per padroneggiare un mestiere ed un profilo professionale definito. Apprendere per offrire il giusto complemento – e completamento – ai passi già intrapresi lungo il cammino della propria istruzione. Qualifica. Professionalizzazione. Alta formazione e ricerca. Tre modi per declinare in concreto un unico principio destinato a schiudere ai giovani le porte del futuro: l'apprendistato.

Il periodo di apprendistato può all'atto pratico configurarsi in tre differenti modalità, con le declinazioni che mutano a seconda dei soggetti di volta in volta coinvolti.

Più nello specifico, ai giovani tra 15 e 25 anni, cui compete il completamento del percorso scolastico, è rivolto l'apprendistato per l'acquisizione della qualifica.

Se i panni di apprendista sono invece indossati da un giovane tra 18 e 29 anni, e l'addestramento è direttamente finalizzato a padroneggiare le competenze di una precisa professione, ci si trova in presenza del cosiddetto apprendistato professionalizzante.

A coloro che hanno invece raggiunto il termine del percorso accademico, ai dottorandi di ricerca o ai praticanti in atto di imparare un mestiere è invece rivolta una tipologia di apprendistato definita di alta formazione e ricerca.

Chance dorata per chi un lavoro lo cerca, certo, ma al contempo provvedimento buono anche per chi il lavoro lo offre, per il mondo delle imprese cui si rivolgono gli incentivi, quantomeno interessanti, che l'apprendistato porta con sé sia sul piano economico che su quello più strettamente normativo.

Per quale che sia la forma contrattuale specifica di volta in volta prescelta, quello della formazione è e rimane un diritto per il lavoratore e, al contempo, un obbligo per il datore di lavoro. Se il primo deve dunque legittimamente aspirare a transitare attraverso questa importante tappa del suo percorso formativo e professionale, al secondo compete la necessità di far sì che il suo apprendista segua i corsi di formazione previsti in sede di contratto collettivo (o dalla vigente normativa regionale). Ciò significa che, in sede di assunzione, sarà il datore di lavoro a predisporre un piano formativo comprendente la specifica delle attività che verranno poi svolte durante il periodo di apprendistato. Attività che, ovviamente, potranno ricomprendere l'addestramento ricevuto direttamente *in field*, cioè nella quotidianità del luogo di lavoro. Oppure potrà trattarsi di attività formative più strettamente d'aula, strutturate e fruite presso soggetti eroganti esterni all'azienda. E non mancherà l'opzione della formazione a distanza. Se quanto detto finora ci suggerisce di considerare l'impegno del datore di lavoro nell'atto di erogare formazione come considerevole, va altresì rimarcato il fatto che per esso sia stata prevista adeguata remunerazione, attraverso la predisposizione di incentivi non indifferenti che riguardano in primo luogo il versante contributivo.

Se l'azienda annovera infatti un numero di dipendenti non superiore alle 9 unità, i contributi previdenziali per il datore di lavoro risultano, in ottemperanza ad una misura sperimentale con validità confermata fino al 2016, azzerati. In caso invece l'azienda superi le 9 unità, è previsto un pagamento dei contributi estremamente più basso dell'ordinario, e comunque pari al 10%.

Agli sgravi contributivi fanno peraltro da contraltare incentivi di tipo più strettamente normativo, che riconducono al fatto che gli apprendisti in quanto tali non risultano essere direttamente inclusi nell'organico dell'azienda, e possono pertanto essere inquadrati all'interno di livelli inferiori a quello corrispondente alla qualifica finale. Va da sé che, a corollario di quanto appena detto, la loro retribuzione può inizialmente essere più bassa, tendendo a crescere a seconda del percorso del quale sono oggetto. Ovviamente, gli incentivi risultano condizionati all'effettiva erogazione della formazione dell'apprendista. Chi venisse meno a questo obbligo, incorrerebbe cioè in sanzioni anche pesanti, trovandosi in sostanza a restituire obbligatoriamente i contributi agevolati, oltre ad una somma accessoria di pari importo. Ma si tratta del caso limite...