

A child is seen from behind, holding a large, glowing paper lantern. The lantern is lit from within, casting a warm orange light. The child is silhouetted against a sky with soft, colorful clouds from a sunset or sunrise. Another smaller lantern is visible in the background to the right.

LE PROPOSTE DELLE AGENZIE PER IL LAVORO PER LA RIPARTENZA DEL PAESE

#LavorodiValore



ASSOLAVORO
Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro



**WORLD
EMPLOYMENT
CONFEDERATION**

INDICE

Premessa	1
Proposta 1 - <i>Flexicurity</i>	4
Proposta 2 - Formazione orientata al <i>placement</i>	6
Proposta 3 - <i>Open Badge</i> per le transizioni	8
Proposta 4 - Agevolazioni per la riorganizzazione	12
Proposta 5 - Sicurezza sul lavoro	15
Proposta 6 - Una P.A. agile e digitale	17
Proposta 7 - Alfabetizzazione digitale	19
Proposta 8 - Piano anti lavoro nero	21



Premessa

La gravità dell'impatto della crisi determinata dal Covid-19 è sotto i nostri occhi, così come il moltiplicarsi delle indicazioni e delle proposte per una ripartenza "in sicurezza" dell'economia e, con essa, del lavoro.

Questo contributo delle Agenzie per il Lavoro intende sfuggire alla logica della mera testimonianza così come a quella della ricetta miracolosa; si pone piuttosto l'obiettivo, ambizioso, di condividere il patrimonio di esperienze maturato nei servizi per il lavoro in Italia in oltre due decenni di attività, capillare e continuativa, e da lì tracciare una rotta per alcuni percorsi necessari o altrimenti auspicabili.

Una crisi senza precedenti, con effetti sull'economia che appaiono tutt'ora sconosciuti in quanto in larga parte legati anche alla durata della pandemia, esige una progettualità nuova e profonda ma al tempo stesso realistica. Occorre ripartire consapevoli pienamente dei tanti limiti e delle tante criticità che incidono sul modo di lavorare e di produrre già da prima di questa crisi, e provare a costruire un futuro nuovo e sostenibile che implica un nuovo modo di "pensare".

Tutti insieme – Istituzioni, corpi sociali, aziende – dovremo, più nello specifico, essere capaci di mitigare - quanto più è possibile – i costi sociali di un inevitabile processo di progressiva espunzione anche di interi settori merceologici vecchi, accompagnando al contempo l'emersione veloce di quelli nuovi.

Dovremo supportare sia le imprese nella creazione di valore, sia le persone nella loro capacità reddituale, garantendo loro un'occupazione dignitosa e una rete di servizi al lavoro finalmente capace di assicurare una reale assistenza intensiva nelle transizioni formative e lavorative.

Siamo chiamati come sistema Paese ad accompagnare una moltitudine di persone sostenendole in un grande Piano di riconversione ed aggiornamento delle competenze (*up-skilling* e *re-skilling*) volto non solo a colmare la carenza di conoscenze digitali (*digital divide*), che pure sta emergendo drammaticamente in questa crisi, ma ad assecondare e anticipare la domanda di nuovi lavori.



PREMESSA

Un quadro macroeconomico connotato dalla crescente scarsità di risorse pubbliche e dall'oggettiva incapacità di sostenere nel lungo periodo politiche di sostegno indifferenziate (*helicopter money*) ci impone un profondo ripensamento del rapporto tra Istituzioni (nazionali, europee, locali) e società civile in un'ottica di moderna sussidiarietà. In ambito lavoristico questo si traduce nella grande opportunità di **riconsiderare il rapporto pubblico-privato** e di **rivisitare il vigente sistema di regole**, superando definitivamente tanto le contrapposizioni meramente ideologiche, quanto l'effimera seppur confortevole illusione che possa bastare una norma per superare *gap* evidentemente strutturali.

L'incremento nel nostro Paese dei "lavori poveri" e delle diseguaglianze - compresa quella persistente di genere - la carenza di occupazione "di qualità", l'inaccettabile massiccia presenza di lavoro nero e grigio, un *welfare* inadeguato che accentua le distanze tra chi è protetto e chi non lo è, il diffuso tasso di illegalità e una burocrazia asfissiante sono tutti fenomeni vecchi

che ora rischiano di ampliarsi ulteriormente e richiedono una "Alleanza" nuova, inclusiva e solida, per costruire un Mercato del Lavoro che sia **socialmente ed economicamente sostenibile**.

La realtà è testarda, come diceva qualcuno, e la sfida che abbiamo di fronte è epocale: da qui origina questo contributo delle Agenzie per il Lavoro.



PREMESSA



Gli impatti dell'emergenza Covid-19 in Italia

- Contrazione dell'occupazione 2020: -2,1% (Stime Documento di Economia e Finanza - DEF)
- Tasso di disoccupazione medio 2020: 11,6% (Stime DEF)
- Diminuzione di occupati nel Mercato del Lavoro: **-500mila unità** (a cui si aggiungono circa 2,5 milioni di disoccupati espliciti del 2019, e circa 2,8 milioni di forze lavoro potenziali) (Stime DEF)
- Riduzione occupazione espressa in **unità di lavoro equivalente a tempo pieno (ULA): -6,5%** (Stime DEF)
- Riduzione occupazione espressa in **ore lavorate: -6,3%** (Stime DEF)
- Tasso di disoccupazione dal 10% attuale all'11,8% (Commissione Europea)

Settori a rischio: un'analisi europea

L'impatto stimato dell'emergenza a livello europeo è massima nei settori aggregati dell'**hotellerie, ristorazione e caffè**, come pure nei settori del **commercio all'ingrosso ed al dettaglio, delle costruzioni e del manifatturiero**. In questi ambiti il rischio occupazionale varia dal 75% nella ristorazione ed alloggio al 45% nel commercio sino a poco più del 20% nel manifatturiero. L'incidenza di posti a rischio è molto elevata anche nei settori dello spettacolo, arte e intrattenimento con il 50% di posizioni esposte, come pure tra gli occupati negli altri servizi (compresi i servizi per le famiglie) dove sono a rischio di subire licenziamenti/riduzioni di prestazioni circa un terzo degli addetti (Fonte: Global Institute McKinsey).



59 MILIONI
DI OCCUPATI A RISCHIO IN EUROPA
(FONTE: GLOBAL INSTITUTE MCKINSEY)

-9,5%
PIL REALE 2020 IN ITALIA
(FONTE: EUROPEAN ECONOMIC FORECAST)



PREMESSA



Proposta 1 - Lavoro e flessibilità: tutelare l'occupazione, privilegiare contratti anche temporanei ma con maggiori garanzie per il lavoratore

Dopo la fase più acuta di emergenza la ripresa sarà inevitabilmente connotata da un atteggiamento da parte delle imprese tendenzialmente prudente che presumibilmente si tradurrà in un significativo utilizzo di forza lavoro temporanea, in attesa che la domanda di beni e servizi si consolidi e diventi meno volatile.

In tale scenario il rischio concreto è quello di incremento del livello di precarizzazione del Mercato del Lavoro con la possibilità che la ripresa venga intercettata, anche per ragioni di carattere speculativo, da forme di lavoro meno tutelanti per il lavoratore se non illegali.

Per questa ragione il dibattito sulla flessibilità e sulle forme di lavoro a termine deve rapidamente virare da una lettura ideologica (e quindi semplificatoria) ad una fattuale e più pragmatica, basata sull'analisi dei dati reali.

Vanno normativamente privilegiate, tra le forme di lavoro flessibili, quelle che garantiscono retribuzioni rispettose delle disposizioni legali e contrattuali oltreché i diritti tipici del lavoro dipendente. Così è per il lavoro in somministrazione oltre che per il lavoro a termine alle dirette dipendenze dell'impresa.

Si deve procedere, pertanto, con l'eliminazione dei limiti legislativi per l'uso di queste tipologie contrattuali, quali, *in primis*, le causali e il costo aggiuntivo in caso di rinnovo, anche per evitare che il patrimonio di competenze specifiche acquisito per un'attività sviluppata in un determinato contesto abbia a disperdersi a fronte di un *turn over* che rischia di far scivolare molte persone verso forme di occupazione meno tutelate.

Contestualmente occorre porre in essere uno sforzo aggiuntivo per evitare che vi sia un'ulteriore proliferazione del lavoro sommerso e di quello irregolare, a cominciare dalle finte partite iva, dalle collaborazioni che mascherano lavoro dipendente, dalle cooperative spurie funzionali solo a pagare fino al 20% in meno i lavoratori.

PROPOSTA 1 FLEXICURITY



Due le direttrici: favorire la transizione da forme flessibili meno tutelanti verso il contratto a tempo determinato in somministrazione e rafforzare al contempo le attività di controllo.



18,1 %

TASSO DI STABILIZZAZIONE DEI GIOVANI SOMMINISTRATI, 3 VOLTE PIÙ ALTO RISPETTO AI CONTRATTI INTERMITTENTI E ALLE COLLABORAZIONI (PER I CONTRATTI A TERMINE TALE TASSO È DEL 13,6%) [1]



I giovani e le Agenzie per il Lavoro

Il contratto di **somministrazione** si è sempre caratterizzato in Italia per una **spiccata vocazione giovanile**: nel 2018 la quota di occupati in somministrazione **under 35** ha continuato a rappresentare la maggioranza degli assunti con questo contratto, con un'incidenza pari al **53,1% del totale degli occupati somministrati** (nel Mercato del Lavoro nel suo complesso la quota è pari al 22%).

Secondo il Rapporto "Il mercato del lavoro: verso una lettura integrata" i giovani che entrano nel Mercato del Lavoro attraverso un'Agenzia con un contratto in somministrazione hanno una maggiore probabilità di transitare in un rapporto stabile sia rispetto a chi trova una prima occupazione con un contratto a tempo determinato, sia rispetto a chi è stato assunto inizialmente con un contratto di lavoro di collaborazione o intermittente.

La somministrazione spicca soprattutto tra i giovanissimi. Il peso del gruppo di **occupati di età sino a 24 anni, pari al 19,7% sul totale dei somministrati**, è davvero significativo se si considera che rispetto al complesso degli occupati i giovanissimi incidono solo per il 4,5% del totale.

[1] Fonte: "Il mercato del lavoro: verso una lettura integrata"; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ISTAT, INPS, INAIL e ANPAL, 2017

PROPOSTA 1 FLEXICURITY



Proposta 2 - Formazione professionale: fondi pubblici solo a chi garantisce accesso al lavoro

Qualora ve ne fosse ancora la necessità la crisi impone definitivamente l'urgenza del rigore massimo nell'utilizzo efficiente della spesa pubblica e nel finanziamento della formazione veramente finalizzata all'inserimento lavorativo.

In uno scenario di forte evoluzione sia dei lavori che della loro struttura, di mutamento dei contesti organizzativi o addirittura di cambiamento traumatico anche sociale, la principale bussola del lavoratore è rappresentata dal suo valore professionale.

Lo stato dell'arte è molto critico e l'impatto sulle competenze richieste è epocale.

Per l'OCSE [2] oltre 13 milioni di italiani adulti (ossia il 40% della popolazione) hanno scarse competenze di base (matematica, lettura e scrittura) e digitali e sono potenzialmente a rischio marginalizzazione in un Mercato del Lavoro che cambia a ritmo sempre più sostenuto.

[2]: Strategia per le Competenze dell'OCSE, Italia, 2017

Per dare una *chance* alla nostra economia e ai lavoratori, la formazione:

- va pensata e costruita con le imprese, erogata in tempi brevi e incentrata prioritariamente sull'adeguamento delle competenze digitali. Occorre che i lavoratori, soprattutto quelli più maturi, abbiano consapevolezza dello scenario: cosa cerca il mercato, quali attività richiederanno un investimento in digitalizzazione ma, anche, su quali ambiti produttivi potrà invece calare un sipario e non sarà opportuno investire;
- va costruita prevedendo l'utilizzo di "voucher", strumenti spendibili nell'acquisto di servizi finalizzati, a disposizione del lavoratore;
- deve essere progettata sia in presenza che a distanza, anche con sistemi di valutazione sulla sua efficacia. La formazione finanziata non può essere remunerata esclusivamente sulla base della sua erogazione.



40%

DELLA POPOLAZIONE

IN ITALIA HA SCARSE COMPETENZE DI BASE E DIGITALI ED È A RISCHIO MARGINALIZZAZIONE NEL MERCATO DEL LAVORO

**PROPOSTA 2
FORMAZIONE
ORIENTATA AL PLACEMENT**

Un nuovo "Grande Piano della formazione", pertanto, dovrebbe essere costituito da un sotto-insieme di azioni correlate tra loro, tra cui:

- la mappatura delle competenze in essere nei diversi contesti produttivi con azioni mirate nelle medie e grandi aziende;
- la rilevazione costante dei settori produttivi che hanno indici di crescita positivi e fabbisogno di manodopera e di professionalità;
- la rilevazione dei disallineamenti delle competenze, con *focus* su quelle digitali dei lavoratori ed in particolare di coloro che sono attivi in aziende in difficoltà;
- l'avvio di interventi mirati di *skilling*, *re-skilling* e *up-skilling* al fine di prevenire la fuoriuscita dal mercato dei lavoratori.

Una proposta concreta, di facile attuazione, che non comporta alcuna spesa ma, al contrario, uno straordinario miglioramento nell'allocazione delle risorse pubbliche riguarda le modalità di selezione dei progetti da finanziare per la formazione.

È necessario un meccanismo che riconosca il finanziamento pubblico esclusivamente in relazione a risultati in termini di *placement*. Soltanto quei soggetti che possono dimostrare una percentuale di successo e quindi di "collocamento al lavoro" dopo la formazione da essi erogata, per una certa percentuale di discenti (es: 30%), potranno accedere alle risorse pubbliche.

La formazione professionale delle Agenzie per il Lavoro

Nel settore delle Agenzie per il Lavoro in un anno vengono **formate oltre 270mila persone. Almeno un terzo deve poi accedere a un'occasione di lavoro**, pena la perdita delle risorse (tutte private) impiegate per il percorso formativo. **La percentuale di collocamento al termine dei corsi per il 2019 è nell'ordine del 50%.**

Forma.Temp, il Fondo per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori in somministrazione, gestisce un sistema formativo che deve rispondere *on time* al continuo e tendenziale mutamento dei profili occupazionali (*skill upgrading*) e alle esigenze di formazione delle aziende correlate alle difficoltà nel reperire i profili. **Nel corso del primo semestre 2019 la formazione finanziata da Forma.Temp ha interessato circa 135mila lavoratori in somministrazione per un valore complessivo pari a 119 milioni di euro.**

Nel corso dell'emergenza Covid-19 gli **interventi di Forma.Temp per l'*employability*** dei somministrati non si sono arrestati: sono stati attivati infatti **in modalità "aula virtuale" oltre 3mila corsi coinvolgendo più di 26mila lavoratori** ed anche i contenuti proposti sono stati adattati al mutato scenario.



PROPOSTA 2 FORMAZIONE ORIENTATA AL PLACEMENT



Proposta 3 – Mettere al centro delle transizioni lavorative la persona: *Open badge* per tracciare percorsi e fabbisogni formativi e per erogare servizi per l'occupazione personalizzati, agili e pagati prevalentemente a risultato

Ben prima della crisi il mondo del lavoro sul piano globale ha manifestato la progressiva tendenza a sviluppare percorsi professionali spesso non lineari, compositi, costituiti da fasi di occupazione ed altre nelle quali occorre prevedere sostegno al reddito e formazione finalizzata all'accesso a una nuova occupazione.

Nell'ambito del quadro dei cambiamenti macro in atto occorre quindi focalizzare l'attenzione sui corsi di vita delle persone e soprattutto sulle fasi di passaggio che, se non aiutate a compiersi in modo adeguato, producono vulnerabilità a livello individuale e inefficienze nel mercato (oltre a costi sociali).

Gli snodi principali sono la transizione scuola-lavoro, il rapporto tra lavoro, autonomia e scelte di vita, la gestione di una lunga vita attiva e il progressivo ritiro.

La prospettiva che abbiamo di fronte è quella dei cosiddetti “mercati transizionali del lavoro”, ovvero di contesti mutevoli nei quali la persona dovrà essere accompagnata nella sua carriera attraverso diverse fasi e passaggi (transizioni) non solo da un posto di lavoro ad un altro, ma tra *status* diversi (occupazione, professione, momenti di cura o di formazione) che potranno presentarsi in fasi successive ovvero coesistere in uno stesso momento.

Al vecchio obiettivo di tutelare il “posto” di lavoro si è andato a sostituire l'evidente necessità di tutelare il “lavoratore”, accompagnandolo sapientemente nei percorsi di sviluppo della propria professionalità.

In questo scenario si impone una riflessione sul disegno del sistema dei servizi per il lavoro che assuma il punto di vista del cittadino e dell'impresa ragionando in termini di accessibilità dei servizi, di professionalità necessarie, di tempi e di risultati. Sarà necessario offrire ulteriormente una risposta praticabile a chi (uomini o donne) intenda gestire un percorso di lavoro con flessibilità orarie o discontinuità di presenza per scelte di vita che rispondono anche a interessi o incombenze di cura familiare.

PROPOSTA 3 OPEN BADGE PER LE TRANSIZIONI



Progettare i servizi partendo dal punto di vista degli utenti implica spostare il baricentro dell'attenzione dalle procedure amministrative al risultato occupazionale da ottenere, nei tempi che sono utili sia alle imprese che ai lavoratori, senza perdere nessuna opportunità.

Va implementato un grande "Piano di Servizi al lavoro" secondo due direttrici:

- riportare subito al lavoro tutti coloro che per competenze e per stato del settore/azienda in cui erano attivi possono celermente ricollocarsi, dopo un'accurata analisi delle possibilità reali di lavoro organizzate in un progetto individuale di attivazione;
- sostenere, anche con azioni massive di riqualificazione, i lavoratori più fragili per fornire loro gli strumenti che ne rafforzino l'occupabilità, riattivando la loro capacità di proporsi nel Mercato del Lavoro.

Ogni buona politica del lavoro è naturalmente composta da attività a processo (per esempio orientamento e formazione - servizi rimborsati per le ore prestate) e a risultato (servizi rimborsati "a corpo"). *Target* di beneficiari particolarmente fragili

hanno bisogno di servizi continuativi e complessi. Soprattutto in un contesto, come quello attuale, in forte trasformazione diverrà sempre più centrale intervenire per riqualificare i lavoratori eventualmente esclusi dal Mercato del Lavoro, attraverso servizi a processo strutturati e personalizzati.

L'assenza dei servizi riconosciuti a processo riduce l'azione al solo *matching*, procurato dall'Agenzia, negando il valore di attivazione del lavoratore da assistere nella ricerca del lavoro che deve imparare a condurre anche in autonomia. L'acquisita capacità di ricerca autonoma costituisce il primo risultato della politica attiva, utile in ogni transizione da lavoro a lavoro.

Oggi la sfida è trovare il giusto equilibrio tra la corretta remunerazione delle attività a processo e il riconoscimento del risultato, mantenendo quest'ultimo come elemento che conferma l'efficacia della politica stessa.

PROPOSTA 3 OPEN BADGE PER LE TRANSIZIONI

Il pagamento dei servizi offerti da operatori specializzati pubblici e privati (Centri per l'Impiego e Agenzie per il Lavoro) va valutato prevalentemente in un'ottica di risultato occupazionale.

In questo contesto va considerata anche l'adozione di *Open badge* individuali che, oltre a contenere tutti i dati e i documenti personali del lavoratore necessari per accedere a un'occasione di lavoro, contengano l'insieme delle attività formative svolte (formali ed informali) unitamente ad un credito, un *bonus*, spendibile per l'acquisto di servizi (di orientamento e di formazione).

Le competenze acquisite, oltre che certificate attraverso la *blockchain*, possono integrare i dati riportati nell'*Open badge* per il lavoro così da consentire alle persone di avere con sé sempre e su un unico supporto la documentazione utile in tutte le fasi della propria vita professionale.

PROPOSTA 3 OPEN BADGE PER LE TRANSIZIONI





I Servizi da remoto: cogliere un'opportunità

Anche i servizi per il lavoro possono avvicinarsi alla rivoluzione digitale e iniziare a sfruttare tutte le opportunità che nuove interfacce, algoritmi, dati da social network, nuovi modelli di assistenza e di apprendimento mettono a disposizione.

L'esperienza di questi mesi ha mostrato che l'implementazione di servizi da remoto ha:

- offerto una risposta adattiva che rispetta i tempi delle persone con un'alta flessibilità oraria;
- garantito una distribuzione capillare dei servizi e la loro "prossimità" all'utente;
- liberato quote di tempo dell'operatore che ha potuto offrire servizi più personalizzati e maggiore supporto all'utente;
- favorito l'attivazione di servizi *face to face* per i *target* più fragili;
- garantito con l'azione di tutoraggio di seguire più continuativamente la persona a distanza, stimolando quei livelli di autonomia che le saranno utili nelle eventuali successive transizioni lavorative.

La strumentazione digitale produce indubbi vantaggi per tutti gli attori:

- aiuta le autorità di gestione a possedere dati tracciati analiticamente da sottoporre a ispezione in ogni momento e a portare ad una rendicontazione incontestabile;
- offre agli utenti maggior flessibilità oraria, maggior vicinanza al luogo di domicilio, maggior costanza nell'assistenza, un consistente taglio nei tempi e nei costi di partecipazione;
- riduce i tempi di rilascio, permette una maggior flessibilità organizzativa e aumenta l'efficienza di chi eroga i servizi, consentendo di "trattare" un numero maggiore di utenti;
- consente di utilizzare *tools* e contenuti che possono integrare l'offerta di servizi al candidato.

Deve, ovviamente, restare ferma la possibilità, per chi non dispone di strumenti e applicativi idonei, di recarsi in sede presso i CPI/Enti accreditati per la gestione di alcune fasi.

Il momento di incontro fisico, la relazione con il proprio operatore di riferimento per lo sviluppo del proprio progetto di valorizzazione del talento e l'accesso alle opportunità, deve essere un momento di valore, un passaggio che aiuti la persona a sentirsi in una esperienza positiva.

Proposta 4 - Estensione credito di imposta alle professionalità dedicate alla riorganizzazione del lavoro

Luoghi e processi lavorativi andranno profondamente ridisegnati alla luce dell'emergenza epidemiologica e, opportunamente, il c.d. "Decreto Rilancio" interviene agevolando gli acquisti di strumenti e la realizzazione di opere di adeguamento.

La misura dedicata specificamente alla pandemia da Covid-19 si completerebbe con l'estensione dell'agevolazione alla figura professionale e alle competenze necessarie a gestire al meglio, in maniera sicura, questi processi, ovvero il referente unico aziendale per l'attuazione delle misure di prevenzione: il "Covid Manager".

Il "Covid Manager" è colui che dovrà decidere come disegnare nuovi *layout* dei luoghi di lavoro, organizzare ingressi, turni, luoghi di ristoro, tempi di lavoro e produttività, pause, accesso del pubblico e dei fornitori per gestire la normalità del lavoro nella fase di ripresa in corso. Definerà i flussi e i nuovi processi, le *policy* e le procedure da attivare nel

caso vi siano situazioni giudicate a rischio epidemiologico.

La strada aperta dal Decreto va, quindi, ulteriormente ampliata e resa più di prospettiva.

Alcuni processi, infatti, avranno una enorme accelerazione e sarà necessario non solo intervenire per garantire la piena sicurezza in condizioni di agilità praticabile nell'immediato, ma anche favorire processi di riorganizzazione del lavoro più profondi e di più lungo corso. Alcune direzioni, peraltro, sono fin troppo note.

Lo *smart working*, consolidandosi, sposterà la responsabilità diretta sull'operatore e lo spingerà ad operare per obiettivi e contemporaneamente ne renderà tracciata e più controllabile nel dettaglio la prestazione lavorativa, con tutte le implicazioni in tema di *privacy*.

L'automazione dei processi gestionali e produttivi riceverà una spinta molto forte. La robotica della sanificazione sta già espandendosi come l'utilizzo nello spostamento di componenti nei processi produttivi per mantenere le distanze di sicurezza, ma sono mille i settori di espansione.

Alcuni cambiamenti saranno meno



PROPOSTA 4 AGEVOLAZIONI PER LA RIORGANIZZAZIONE

visibili e agiranno più in profondità: il lavoro su piattaforme digitali rende possibile trasformare dati, informazioni e istruzioni anche di difficile reperimento, in *know how* aziendale formalizzato, strutturato e disponibile.

L'organizzazione potrà apprendere mentre opera e facilitare, con l'accesso al *know how*, l'inserimento di nuovi lavoratori, le turnazioni di ruolo e la crescita professionale delle proprie risorse umane. La *learning organization* trova una strumentazione che la renderà effettivamente realizzabile.

Anche i processi gestionali e produttivi dovranno cambiare: la disponibilità e la facilità di consultazione del *know how* aziendale consentono una organizzazione a matrice con processi anche paralleli e non sequenziali. Ne conseguiranno importanti riflessi sulla produttività e vi sarà una maggior necessità di interazione tra i responsabili dei diversi processi.

Può aumentare la produttività nei servizi liberati dai tempi di spostamento verso i luoghi di lavoro o verso i clienti. Mentre proseguiranno pervasivamente la diffusione della digitalizzazione e dell'automazione cambieranno le modalità di controllo sulle prestazioni dei lavoratori che tenderanno

naturalmente a lavorare per obiettivi con minor controllo e aumento della responsabilità.

Per gestire il rapporto con i collaboratori sarà necessario applicare nuovi modelli di *leadership* in una azienda divenuta più piatta, visto che il *know how* sarà più distribuito, e nella quale sarà necessario un elevato livello di delega. L'assistenza al cliente potrà divenire continuativa e il canale potrà raccogliere dati di ritorno sulla *customer satisfaction*.

Le imprese saranno chiamate ad uno slancio fortissimo verso un modo nuovo di organizzare le attività e il lavoro. Soprattutto per le imprese piccole e medie si impone un ripensamento degli strumenti, dei tempi e delle modalità di misurazione dei risultati, con il necessario accompagnamento di operatori specializzati e di formazione dedicata.

COVID MANAGER E RESTART MANAGER

SONO LE NUOVE FIGURE PROFESSIONALI DEDICATE ALLA RIPRESA IN SICUREZZA E AGILITÀ DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE

PROPOSTA 4 AGEVOLAZIONI PER LA RIORGANIZZAZIONE



Per queste ragioni, in linea con i principi ispiratori del *voucher* per l' "Innovation Manager" e in estensione delle misure previste per strumenti e opere necessari per la crisi epidemiologica ("Decreto Rilancio" - DL 19 maggio 2020, n. 34, pubblicato in G.U. n. 128) occorre definire misure specifiche sul piano fiscale (credito di imposta) dedicate all'acquisizione di competenze e di professionalità necessarie sia per la gestione di questa specifica contingenza (il "Covid Manager"), sia per l'efficace riorganizzazione del lavoro in azienda (il "Restart Manager"), oltre che per la formazione necessaria di tutti i lavoratori interessati nei nuovi processi.



PROPOSTA 4
AGEVOLAZIONI PER
LA RIORGANIZZAZIONE

Proposta 5 - Ripartire in sicurezza, adottare modelli organizzativi coerenti e con le giuste professionalità

La tutela della salute dei lavoratori costituisce il prerequisito per la ripartenza delle attività produttive. Per il prossimo futuro si va prefigurando una nuova normalità, in cui la distanza fisica, le misure igieniche, una nuova organizzazione del lavoro e controlli regolari diventeranno cruciali.

Nel settore della somministrazione vige *ab origine* un consolidato impianto normativo in materia di sicurezza che ripartisce opportunamente, secondo un principio di effettività, gli obblighi prevenzionali tra Agenzia per il Lavoro ed utilizzatore e che il settore pone a disposizione dei lavoratori e delle stesse aziende.

Secondo tale schema l'utilizzatore osserva nei confronti dei lavoratori somministrati i medesimi obblighi di prevenzione e protezione previsti, per legge e contratto collettivo, per i propri dipendenti. Al contempo l'Agenzia informa i lavoratori sui rischi per la sicurezza e la salute connessi alle attività produttive. Nell'ambito del contratto

commerciale di somministrazione, infine, vengono sovente delegati dall'Agenzia all'utilizzatore anche le attività di formazione ed addestramento all'uso delle attrezzature di lavoro.

Con la formazione di carattere generale erogata ai candidati in missione e ai lavoratori in somministrazione vengono quindi fornite conoscenze generali sui concetti di danno, rischio, prevenzione, sulla legislazione vigente e sugli organi di vigilanza in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

La formazione specifica ha invece ad oggetto i "rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristiche del settore o comparto di appartenenza dell'azienda". Tale formazione è rivolta ai lavoratori in somministrazione con missione in corso ed è soggetta a ripetizioni e/o ad integrazioni periodiche nel caso di "evoluzione dei rischi o all'insorgenza di nuovi rischi".

Le Agenzie stanno supportando le aziende per garantire la *Business Continuity* con la corretta applicazione dei protocolli sanitari anche formando e mettendo a disposizione nuove figure professionali come il "COVID Manager".



**PROPOSTA 5
SICUREZZA
SUL LAVORO**

Questa nuova figura, prevista in funzione della riapertura dei siti produttivi, ha la funzione di coordinare e supervisionare l'implementazione delle misure di prevenzione e controllo nell'azienda, fungendo anche da raccordo e da punto di riferimento nell'ambito della sicurezza nei luoghi di lavoro tra l'impresa e il servizio sanitario regionale.

Le Agenzie possono mettere a disposizione la propria esperienza ed il proprio *know how* per garantire un rientro in sicurezza sia ai datori di lavoro che ai lavoratori.

Le Agenzie possono inoltre contribuire all'applicazione di linee guida e protocolli, offrendo il proprio supporto consulenziale per l'adozione di nuovi modelli organizzativi e fornendo le nuove professionalità.

Assolavoro ha predisposto nel proprio sito una sezione liberamente consultabile da Aziende e cittadini dedicata alla pandemia da Covid-19 (www.assolavoro.eu/covid19), una *repository* nella quale sono raccolte le buone pratiche implementate da Agenzie, aziende e *stakeholder*, i Protocolli e le norme utili ad affrontare l'emergenza.

Il settore delle Agenzie e le norme a tutela della salute e sicurezza

Tra gli elementi essenziali del contratto di somministrazione, stipulato in forma scritta, vi deve essere **l'indicazione di eventuali rischi per la salute e la sicurezza del lavoratore e le misure di prevenzione adottate.**

Il numero di infortuni sul lavoro che hanno interessato i lavoratori in somministrazione è diminuito in maniera pressoché costante negli ultimi 10 anni. Da una rilevazione effettuata nel primo trimestre 2019 il numero delle richieste pervenute ad E.Bi.Temp per la prestazione infortunio sul lavoro è inferiore di quasi il 54% rispetto allo stesso periodo del 2018. Questa riduzione è coincisa con la contemporanea crescita delle assunzioni in somministrazione con conseguente abbattimento dell'incidenza infortunistica. Sulla base degli ultimi dati INAIL attualmente disponibili, **la percentuale di denunce di infortunio sullo stock medio mensile di occupazione è passata dall'8,4% del 2003 al 2,8% del 2015.**

Le ragioni di questo andamento sono molteplici e riconducibili ad una serie di fattori. Il primo fra questi è indubbiamente legato all'**intensa attività formativa ed informativa** messa in campo nei confronti dei lavoratori somministrati.



**PROPOSTA 5
SICUREZZA
SUL LAVORO**

Proposta 6 - Pubblica Amministrazione: competenze digitali, semplificazione e sussidiarietà per superare la burocrazia

Il prolungato periodo di *lockdown* non ha investito solo i modelli organizzativi aziendali. Obbligata a lavorare in remoto, la Pubblica Amministrazione ha dovuto finalmente fare i conti con l'innovazione tecnologica che già aveva a disposizione, riuscendo a mettere rapidamente in *smart working* circa l'80% dei propri dipendenti sia a livello centrale che regionale.

Una impressionante accelerazione e una esperienza positiva che consentono, secondo le indicazioni del Ministro della Funzione Pubblica, di pianificare lo *smart working* per almeno il 30% della forza lavoro anche dopo il *lockdown*.

Se si esaminano le prestazioni *standard* che oggi descrivono un'offerta di servizi o una politica, nazionale o regionale, emerge quanto sia imponente il flusso di attività e di prestazioni trasferibili in piattaforme, o trasformabili in tutto o in buona parte in soluzioni a distanza.

Occorre una riforma sistemica e radicale. Sul punto è urgente procedere con la dematerializzazione su piattaforma digitale di tutte le funzioni di carattere amministrativo, valorizzando al contempo il ricorso alle autocertificazioni.

L'imperativo è eliminare l'onere delle operazioni preventive di controllo riportando la responsabilità sui dichiaranti, da sottoporre a controllo ispettivo *in itinere* e a campione.

Contemporaneamente deve essere possibile l'accesso diretto e massivo ai dati, sia di contatto sia storici, dei lavoratori presenti nelle banche dati della Pubblica Amministrazione superando definitivamente antistoriche resistenze culturali.

Decisiva, infine, sarà la diffusione di competenze adeguate, per interagire con il linguaggio dell'intelligenza artificiale. Crescerà l'importanza delle competenze trasversali tecniche in ambito digitale ma anche il set di conoscenze digitali informatiche necessarie per operare in processi innovativi nei servizi dove sarà sempre più richiesto di applicare tecnologie

robotiche, di comprendere i *Big Data analytics*, di immergersi in ambienti in cui l'internet delle cose informerà gli ambienti e gli spazi di lavoro.

È inoltre strategico procedere con la mappatura *ex ante* (procedure concorsuali) e la verifica *in itinere* nei percorsi di carriera delle *soft skills* anche per le professionalità della pubblica amministrazione al fine di implementarne la produttività e ridurre l'autoreferenzialità.

Qualsiasi recupero di competitività su altri fronti rischia di essere minato

irrimediabilmente se non si interviene su questo punto. Occorre, in sintesi, un nuovo "Libro Bianco della Pubblica Amministrazione" per favorire la mappatura delle competenze in essere e di quelle necessarie dentro le singole amministrazioni; un quadro organico delle procedure semplificabili e digitalizzabili, assieme a un ricorso sostenuto alla sussidiarietà; una rete interna a tutta la P.A. che renda veramente dialoganti i vari ambiti e accessibili le informazioni relative ai lavoratori o a chi cerca un lavoro per tutti gli Operatori qualificati.



La crescita esponenziale dello *smart working* in Italia

Osservando la componente più strutturata della domanda di lavoro ossia le imprese con almeno 10 addetti, sulla base dei dati Istat 2019, settori come quello delle telecomunicazioni, dell'informatica e delle attività editoriali già prima del *lockdown* raggiungevano quote molto rilevanti di utilizzatori effettivi di dispositivi portatili e connessioni a Internet rese disponibili dalle aziende.

Nel comparto dei servizi alle imprese si registrano i valori maggiori di quote di addetti cui le aziende hanno dato la possibilità di utilizzare dotazioni per lo *smart working*. Da segnalare il 30% di addetti anche nel settore delle costruzioni nel quale la parte della progettazione e del software sta assumendo una rilevanza sempre maggiore.

Il settore manifatturiero presenta, invece, in media le quote relativamente minori di lavoratori che hanno utilizzato già nel 2019 lo *smart working* (dato complessivo del comparto 19,7%).

Nei servizi permangono forme più tradizionali con bassi livelli di *smart working* soprattutto in quegli ambiti caratterizzati da attività di *delivery*, di cura e sanità, di commercio al dettaglio e ristorazione, dove lo *human touch* resta ancora il fattore chiave nel processo produttivo e nell'erogazione del servizio.

Proposta 7 - Piano di Alfabetizzazione Digitale: dalla scuola fino agli over, con percorsi formalizzati e competenze spendibili

La crisi ha evidenziato ancora più plasticamente la necessità di un piano di alfabetizzazione e poi di sviluppo di *know how* digitale che riguardi tutte le fasce di età e si snodi, come in generale l'aggiornamento e l'acquisizione di tutte le nuove competenze, durante tutto il corso della vita.

La cosiddetta "*Skills Revolution*" ha al proprio centro le competenze digitali intese sia come competenze specifiche che fanno parte dei nuovi profili digitali (ovvero di quelli in forte trasformazione) sia come risposta alla diffusione del digitale nelle cose (*Internet of things*), all'aumentata capacità di calcolo, alla disponibilità di grandi quantità di dati (*Big Data*), all'interazione diretta domanda- offerta (disintermediazione digitale).

La domanda di competenze digitali pervade e caratterizza oramai ogni ambito lavorativo ed è destinata a condizionare ogni sbocco di carriera e prospettiva lavorativa.

A fronte di questo scenario

permangono tuttavia fattori strutturali che riguardano le dotazioni tecnologiche di famiglie e imprese, le competenze dei lavoratori e le dotazioni infrastrutturali del Paese che impediscono al nostro sistema economico di trarre i massimi vantaggi dalla accelerazione nell'uso delle tecnologie di rete imposto dal *lockdown* e dal distanziamento sociale per il Covid-19.

La polverizzazione del tessuto produttivo nei molteplici comparti ha generato risposte molto diversificate rispetto al passaggio allo *smart working* imposto dalle chiusure aziendali e dal *lockdown* generalizzato.

Alcuni settori che partivano strutturalmente ed operativamente già attrezzati e già ampiamente indirizzati a strutturare forme di lavoro agile e di telelavoro hanno rapidamente e massivamente adottato forme di lavoro *smart* per i propri dipendenti, altri, anche in ragione dei modelli di *business* e delle produzioni, non hanno neppure sperimentato modelli di lavoro a distanza.

La maggiore difficoltà a sperimentare modelli di erogazione delle prestazioni di lavoro *smart* si è osservata in alcuni comparti del

**PROPOSTA 7
ALFABETIZZAZIONE
DIGITALE**



manifatturiero più tradizionale o in quei settori dove l'innovazione tecnologica orientata ai paradigmi di industria 4.0 ancora stenta a espandersi, come nelle industrie dei prodotti in legno e carta, stampa, industrie alimentari, delle bevande e del tabacco, metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari e attrezzature, ma anche in tutto il Made in Italy più tradizionale. Anche l'esperienza della didattica da remoto per i giovani inseriti nel sistema di istruzione se è stata un'opportunità per la maggioranza ha lasciato scoperto un consistente numero di studenti, in particolare nelle zone non collegate alle autostrade digitali e nelle

famiglie meno dotate delle strumentazioni necessarie.

Occorre avviare un Grande Piano di formazione digitale, a partire dal sistema di istruzione, delineando un percorso integrato e inclusivo, aderente alle capacità di ciascun individuo, al fine di modulare percorsi sequenziali e formalizzati consentendo l'accesso al più ampio numero di persone possibile tramite delle piattaforme *user friendly*. Un investimento necessario che avrà le sue esternalità positive nell'immediato, aiutando ad accorciare le tempistiche e riducendo le azioni necessarie nella quotidianità.



La domanda di competenze digitali

L'Indagine Excelsior del 2019 rileva come le competenze digitali interessino trasversalmente tutti i profili professionali:

- i profili richiesti tra Dirigenti, Professioni con elevata specializzazione e Tecnici per il 92% sono riconducibili a competenze digitali;
- tra gli Impiegati e addetti alle Professioni Commerciali e nei Servizi (poco meno del 40% della domanda) la richiesta di competenze tecniche digitali è alta con il 62% delle figure ricercate;
- tra gli Operai Specializzati, Conduttori di Impianti e Macchine (pari al 27% della domanda), le imprese già nel 2019 hanno continuato a richiedere un'importante quota di figure specializzate in grado di utilizzare competenze digitali (50%).
- anche per le figure classificate come Professioni non Qualificate (che riguardano poco meno del 15% della domanda) si registra una rilevante richiesta di profili dotati di competenze digitali (31%).



62% DEI PROFILI RICERCATI

INCLUDE COMPETENZE DIGITALI TRA IMPIEGATI E ADDETTI ALLE PROFESSIONI COMMERCIALI E NEI SERVIZI

**PROPOSTA 7
ALFABETIZZAZIONE
DIGITALE**



Proposta 8 - Sommerso: un piano di emersione dei lavoratori in nero finanziato con i proventi dell'attività ispettiva

Il lavoro irregolare rappresenta l'epicentro della crisi di legalità che investe da decenni i rapporti economici nel nostro Paese, minando il valore chiave della partecipazione attiva dei cittadini al lavoro, fattore decisivo in qualunque processo di sviluppo economico.

A fronte di una quantificazione dell'economia sommersa da parte dell'Istat in poco meno di 200 miliardi di euro, pari a oltre l' 11% del PIL si stima che il lavoro irregolare, in termini di ricchezza occultata, valga circa 78 miliardi di euro, pari a circa il 40% del PIL sommerso.

Secondo il MEF nel 2016 il mancato gettito connesso all'utilizzo di forme di lavoro non regolari è stimato pari a 16,5 miliardi di euro tra imposte dirette e contributi evasi, mentre il mancato gettito dell'Iva, dell'Irpef da lavoro autonomo e delle imposte sul reddito di impresa, ha comportato un ulteriore ammanco di oltre 70 miliardi di euro. Per il MEF il lavoro irregolare coinvolge oltre 3,2 milioni di lavoratori pari al 13,1% degli occupati.

In termini di unità di lavoro (Full Time Equivalent) si tratta di 3,7 milioni di unità pari al 15,6% del totale delle unità di lavoro.

Il lavoro irregolare grava sulla nostra collettività come una piaga: per chi è sfruttato, costretto a vivere senza tutele e con paghe non dignitose, per le imprese sane, che soffrono la concorrenza sleale di chi svolge attività sommerse, per le casse dello Stato con un'enorme quantità di risorse sottratta alla collettività che crea squilibri nei conti pubblici e indebiti vantaggi competitivi per chi evade.

L'emergenza Covid potrebbe determinare un impatto non attualmente quantificabile sui lavoratori irregolari.

La fase di *lockdown* con le chiusure delle attività e con i blocchi ai movimenti delle persone oltre che il distanziamento ha prodotto conseguenze drammatiche per le fasce di popolazione più deboli.



**PROPOSTA 8
PIANO ANTI
LAVORO NERO**

Il costo sociale di una ripresa se non addirittura di una espansione dell'economia sommersa sarebbe insostenibile per le risorse sottratte alle finanze pubbliche e per le famiglie coinvolte che resterebbero intrappolate in condizioni di lavoro sempre più marginali e dequalificate.

Quando attraverso l'attività ispettiva emergono situazioni di lavoro in nero o sommerso, a fronte delle sanzioni in capo agli sfruttatori, nessuna misura è messa in atto per favorire un percorso

di sostegno e di inserimento dei lavoratori irregolarmente impiegati.

È necessario ampliare quanto previsto sul tema dal c.d. "Decreto Rilancio" prevedendo un processo di emersione che passi attraverso la certificazione delle competenze in essere, l'integrazione di quelle necessarie e l'accompagnamento verso un'occupazione regolare di queste persone, anche attraverso l'utilizzo di proventi derivanti dalla stessa attività ispettiva che si propone di intensificare.

Il lavoro sommerso in Italia

In base agli ultimi dati disponibili di fonte ISTAT nel 2017 l'economia italiana impiegava **3 milioni e 700 mila unità di lavoro a tempo pieno (ULA) in condizione di non regolarità**, occupate in prevalenza come dipendenti (2 milioni e 696 mila unità). Il tasso di irregolarità, calcolato come incidenza percentuale delle ULA non regolari sul totale, risulta stabile nell'ultimo biennio (15,5% nel 2016 e nel 2017).

Anche gli ultimi dati sulle ispezioni nel mercato del lavoro relative al 2019 continuano a riportare un quadro di assoluta pervasività del fenomeno. Lo scorso anno sono stati individuati da tutti gli organi ispettivi **356.145 lavoratori irregolari** e tra questi **41.544 lavoratori "in nero"** (pari al 12% del totale degli irregolari). L'Ispettorato stima che in media, nelle realtà economiche indagate **quasi la metà delle aziende in situazioni di irregolari occupava almeno un lavoratore "in nero"**.



IRPEF: 2mld di euro nel 2019

GETTITO IRPEF SETTORE DELLE APL (OLTRE 23MLD DI EURO NEGLI ULTIMI 20 ANNI)



INPS: 2,7mld di euro nel 2019

GETTITO INPS SETTORE DELLE APL (32MLD DI EURO NEGLI ULTIMI 20ANNI)

SALARI: 4mld di euro nel 2019

RETRIBUZIONI EROGATE DALLE APL (51 MILIARDI DI EURO IN 20 ANNI)



**PROPOSTA 8
PIANO ANTI
LAVORO NERO**



LE PROPOSTE DELLE AGENZIE PER IL LAVORO PER LA RIPARTENZA DEL PAESE

- 1 Lavoro e flessibilità: tutelare l'occupazione, privilegiare contratti anche temporanei ma con maggiori garanzie per il lavoratore**
- 2 Formazione professionale: fondi pubblici solo a chi garantisce accesso al lavoro**
- 3 Mettere al centro delle transizioni lavorative la persona: Open badge per tracciare percorsi e fabbisogni formativi e per erogare servizi per l'occupazione personalizzati, agili e pagati prevalentemente a risultato**
- 4 Credito di imposta per la riorganizzazione del lavoro**
- 5 Ripartire in sicurezza, adottare modelli organizzativi coerenti e con le giuste professionalità**
- 6 Pubblica Amministrazione: competenze digitali, semplificazione e sussidiarietà per superare la burocrazia**
- 7 Piano di Alfabetizzazione Digitale: dalla scuola fino agli over, con percorsi formalizzati e competenze spendibili**
- 8 Sommerso: un piano di emersione dei lavoratori in nero finanziato con i proventi dell'attività ispettiva**



Assolavoro è l'Associazione Nazionale di Categoria delle Agenzie per il Lavoro (ApL).

Riunisce le Agenzie per il Lavoro che producono oltre l'85% del fatturato complessivo legato alla somministrazione di lavoro e contano in tutta Italia oltre 2.500 filiali.

Assolavoro aderisce a Confindustria e rappresenta l'espressione italiana della *World Employment Confederation (WEC) - Europe*, la Confederazione Europea delle Agenzie per il Lavoro.



Le Agenzie per il Lavoro Associate ad Assolavoro

Adecco

Agenzia *fiù*
AGENZIA PER IL LAVORO

aizoon
TECHNOLOGY CONSULTING
AUSTRALIA
EUROPE
USA

apis
agenzia per il lavoro

areajob
AGENZIA PER IL LAVORO S.p.A.

arkigest
AGENZIA PER IL LAVORO

Atempo

axl
Agenzia per il Lavoro

BEST ENGAGE

CBSLAVORO

cooperjob
Agenzia x il Lavoro

ETJCA
AGENZIA PER IL LAVORO

EUROINTERIM
Agenzia per il lavoro

e-work
agenzia per il lavoro

Experis
ManpowerGroup

fmts
AGENZIA PER IL LAVORO

generazione vincente
Agenzia per il Lavoro

GESFOR
AGENZIA PER IL LAVORO

Group
YOUR JOB. OUR WORK.

HAYS
RESPONSE

in.HR
AGENZIA PER IL LAVORO

intempo
gruppo randstad

IQVIA

JobItalia
agenzia per il lavoro

KELLY
SERVICES

LAVORO MIÙ
AGENZIA PER IL LAVORO

lavoropiu.

Life III S.p.A.
Agenzia per il Lavoro

4
LOVEFORWORK

Manpower

MANUTENCOOP

MW
awesome people, great results

MEDIATICA
good morning future

mister temp'
il futuro del lavoro oggi

NETMI
people meet work

OGGI LAVORO
PROFESSIONISTI PER IL Tuo FUTURO
Agenzia per il Lavoro

Only Job

Agenzia per il lavoro

Opportunity Job

Orienta
Agenzia per il lavoro

Page Personnel

QUANTA
NEXT TO YOU

randstad

RELIZONT

RISORSE

Sapiens
AGENZIA PER IL LAVORO

Serenità
AGENZIA PER IL LAVORO

smartjob
AGENZIA PER IL LAVORO

SYNERGIE

TEMPOR
SOLUZIONI AL LAVORO

UMANA

VALORI
S.p.a.

WESTHOUSE