



ISTITUTO DI STUDI
POLITICI ECONOMICI E SOCIALI

I MERCATI DEL LAVORO REGIONALI DI FRONTE ALLE TRASFORMAZIONI DIGITALI

OTTOBRE 2025



I mercati del lavoro regionali di fronte alle trasformazioni digitali

Renato Fontana e Antonio Casella
Coordinatori del Rapporto



Indice

Premessa	4
Mercato del lavoro e trasformazioni digitali.....	9
L'indagine sul campo.....	15
Il procedimento metodologico	15
Elenco delle occorrenze	17
Le esperienze delle agenzie regionali del lavoro	17
Tre anni di GOL.....	17
I processi di digitalizzazione e automazione promossi nelle Regioni.....	18
Paradigmi di efficienza	20
Sinergie con soggetti esterni	21
Coordinamento interno ed esterno	22
La piattaforma informatica SIISL	23
Campagne informative.....	25
I servizi per l'inclusione sociale.....	26
L'impatto dei nuovi processi sociali	27
Politiche europee e internazionali: situazione attuale, esempi di buone pratiche, scelte strategiche	29
La situazione Europea nell'impiego dell'IA: imprese e servizi pubblici....	30
Buone pratiche in Europa circa l'utilizzo della IA da parte di agenzie regionali del lavoro	31



Principali indirizzi strategici di sviluppo e regolazione in materia di IA approvati dall'Unione europea e nell'ambito delle principali Istituzionali internazionali, formali e informali	33
Unione europea	34
L'Intelligenza Artificiale e il mondo del lavoro secondo le principali Istituzioni Internazionali (formali e informali)	35
Onu	35
G7	36
G20	36
OCSE – Vertice del “Comitato delle Politiche Regionali di Sviluppo” (RDPC)	37
Vertice sull'Intelligenza Artificiale	37
Conclusioni	37
Raccomandazioni	40
Bibliografia	41
Sitografia	43



PREMESSA

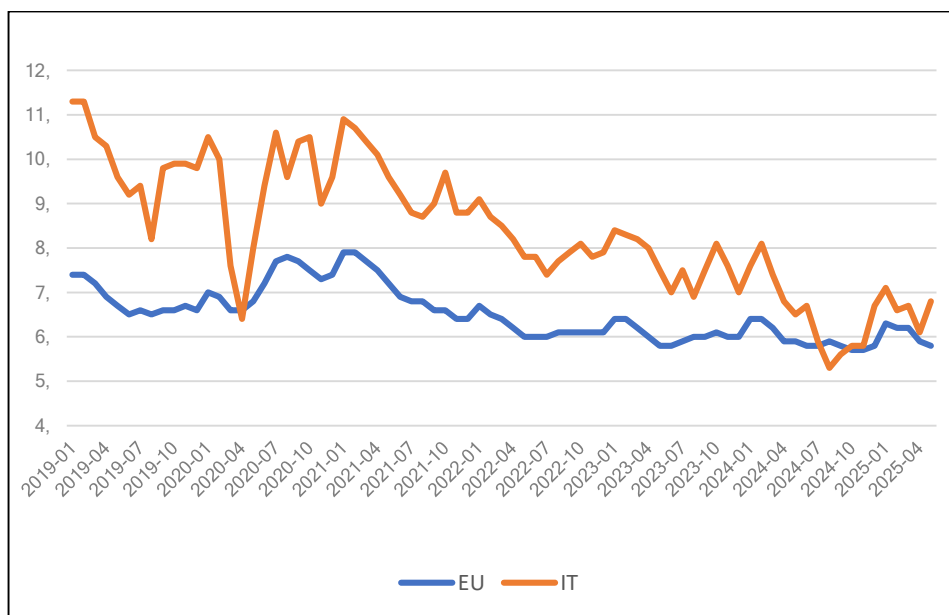
Dopo un periodo di forte incertezza causato da gravissime crisi sanitarie e belliche, nel corso del quale la disoccupazione ha raggiunto livelli preoccupanti, il mercato del lavoro ha poi ritrovato gradualmente una situazione di relativa stabilità e prevedibilità, pur facendo emergere nuove sfide; le Istituzioni hanno dovuto cercare nuovi equilibri per controbilanciare la portata degli eventi e, sull'eco di una riforma già avviata nel 2019 con il Reddito di Cittadinanza, hanno avviato grandi investimenti per riformare un ampio e multiforme settore che prende il nome di Servizi per l'Impiego.

GRAFICO 1

Tasso di disoccupazione in Europa e Italia

Anni 2019-2025

Valori percentuali



Fonte: Eurostat.

Nella ricerca che segue, risulta che una pietra miliare di questo percorso di riforma sia stato il programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori), previsto nel 2021 dal PNRR: ha permesso di rivitalizzare il settore grazie all'apporto di nuove risorse umane, tecnologiche e rinnovate metodiche. Oggi, a tre anni dal suo avvio, è possibile constatare come sia migliorata, in un panorama regionalmente diversificato, la capacità di rispondere alle esigenze di imprese e lavoratori.



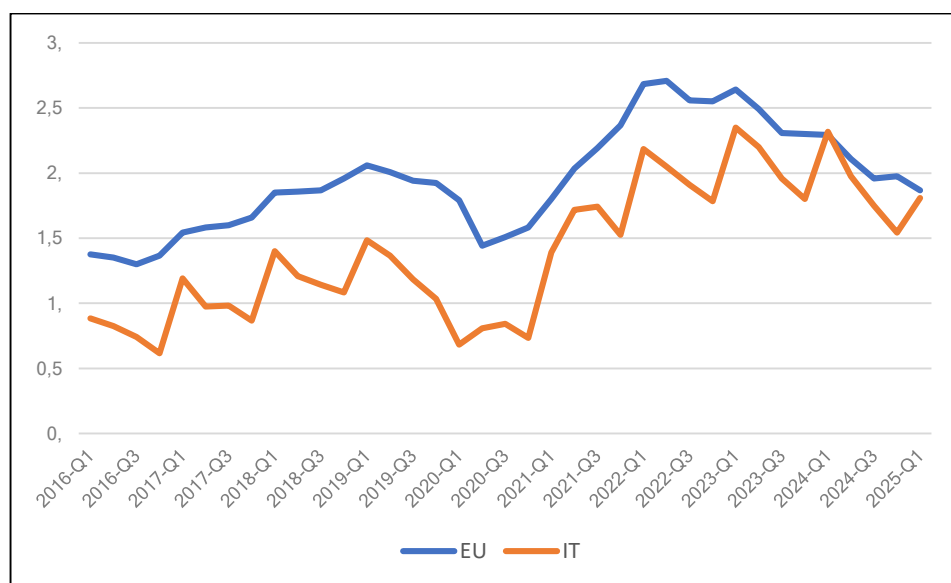
Contrariamente a quanto avveniva in passato, la coesistenza di questi due mondi e le difficoltà d’incontro tra domanda e offerta di lavoro non sono più legate *sic et simpliciter* alla scarsità della prima rispetto alla seconda; al contrario, una serie di fattori culturali e antropologici rendono il matching più articolato di un tempo. Un tempo in cui la domanda era più che attrezzata a “plasmare” l’offerta di lavoro. Per essere più chiari, le aziende mettono a disposizione opportunità d’occupazione – le cosiddette *vacancy* – che non riescono a colmare con la forza-lavoro presente sul mercato. Si tratta di un fenomeno conosciuto con il nome di *mismatch* tra domanda e offerta.

GRAFICO 2

Vacancy in Europa e Italia

Anni 2016-2025

Valori percentuali



Fonte: Eurostat.

La crescita di questo fenomeno – dovuta sia all’andamento demografico sia a un disallineamento tra formazione e mercato del lavoro – ha posto seri problemi al mondo delle imprese e alle Istituzioni europee che, in un contesto geoeconomico multicentrico e particolarmente instabile, hanno dovuto rivedere le prospettive di crescita, in un’ottica auspicabilmente capace di tenere insieme il benessere collettivo con quello individuale, il progresso tecnologico con la sostenibilità, le concentrazioni di ricchezza con il *welfare*.

Osservando il grafico 2, si nota come la pandemia abbia generato una rapida impennata di *vacancy* a livello europeo nel periodo 2020-2022, seguita da una diminuzione quasi costante; diversamente, in Italia la situazione non è così chiara,



l'andamento altalenante indica come, nel nostro Paese, vi sia ancora una necessità contingente di riorganizzare e rendere più efficiente l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Di pari passo è cambiato il contesto sociale e, con esso, la gerarchia dei valori legati alle attività produttive: il lavoro ha perso la sua valenza identitaria e nonostante oggi, più che ieri, trovare un lavoro sia relativamente più semplice, cresce il fenomeno dei *working poor*, ovvero di quella quota di lavoratori e lavoratrici che non guadagnano abbastanza per superare la soglia della povertà e condurre una vita dignitosa. Non è un caso se durante e dopo la pandemia si sia assistito a fenomeni come le “Grandi Dimissioni” o il “*Quiet Quitting*”, segnali evidenti di una disaffezione, appunto, verso il proprio lavoro. Il 2023, poi, è stato un anno particolarmente importante perché il primo, dagli anni Ottanta, in cui il saldo migratorio in Italia è tornato a essere negativo, poi tornato positivo nel 2024 ma con una particolarità: il tasso di istruzione degli emigrati è nettamente più alto rispetto a quello degli immigrati. Negli ultimi 10 anni, secondo l'Istat, circa un milione di italiani si sono trasferiti all'estero per motivi di lavoro con un saldo migratorio di 600mila unità.

Guardando al futuro, poi, si rintracciano eventi di grande portata: la questione demografica, ovvero l'invecchiamento e diminuzione della popolazione, fenomeno preoccupante in Europa ma soprattutto in Italia; l'uso sempre più massiccio dell'Intelligenza Artificiale (IA), che già adesso comincia a modificare, prepotentemente, la geografia del panorama occupazionale e che, come si vedrà più avanti, può allargare le maglie di un tessuto sociale già debole, dividendo la popolazione in due profili sociali che si guarderanno sempre più da lontano: da un lato, coloro che avranno la possibilità di assicurarsi gli *skill* giusti per navigare nel mercato del lavoro trovando un impiego stabile o nuove opportunità per migliorare il proprio status; dall'altro, di contro, un segmento crescente di popolazione incapace di orientarsi in un mondo sempre più complesso, veloce e digitalizzato, che non tollera esitazioni di sorta.

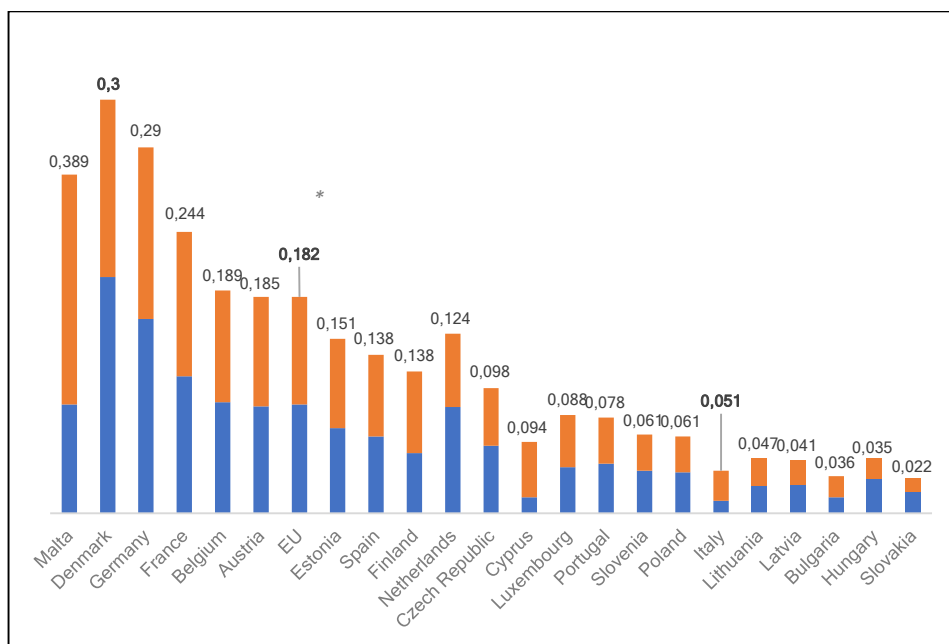
È soprattutto di questi ultimi che si occupano i Centri per l'Impiego italiani: un apparato composto da oltre 600 sportelli su tutto il territorio e in cui lavorano circa 20.000 dipendenti che, ogni giorno, provvedono all'inserimento, reinserimento e formazione, di migliaia di lavoratori e lavoratrici di nazionalità italiana ed estera. Nonostante l'importanza strategica e gli evidenti miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza, il nostro Paese continua a essere, in Europa, tra gli ultimi in termini di spesa sui Servizi per l'Impiego: nel 2023 l'Italia vi ha dedicato lo 0,051% del Pil, contro la media dello 0,18 europea e lo 0,3 di Germania e Danimarca.

GRAFICO 3

Percentuale del Pil dedicato ai Servizi per l'Impiego

Anni 2019-2023

Valori percentuali



(*)EU (stima: 0,182).

Fonte: Eurostat.

La consapevolezza del grande impatto che avranno i suddetti processi di cambiamento sulle dinamiche lavorative, economiche e sociali, diffusa tra i principali attori pubblici e privati dello sviluppo, ha indotto, in particolare nell'ultimo decennio, il complesso delle forze politiche, sindacati, organizzazioni di categoria e mondo accademico, a intervenire sul binomio politiche passive/attive del lavoro con un deciso orientamento a favore di queste ultime, diversamente da quanto era accaduto nei decenni precedenti.

Questo processo, tuttora in corso, ha i suoi riferimenti in una serie ben precisa di atti legislativi, con i relativi programmi e servizi innovativi. Tra i riferimenti principali si citano:

a) il Jobs Act del 2014-2015 (il decreto legge 20 marzo 2014, n. 34 e la legge 10 dicembre 2014, n.183, e conseguenti decreti emanati nel corso de 2015). Con il Jobs Act, tra l'altro, viene riconosciuta ufficialmente dallo Stato la Rete dei servizi per il lavoro a favore delle persone in cerca di occupazione e ricollocazione, e viene costituita una specifica agenzia indipendente per la programmazione e il supporto alle Istituzioni pubbliche, l'ANPAL Servizi Spa (l'Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro è stata soppressa



successivamente nel 2024 e sostituita da una nuova agenzia, Servizio Italia Lavoro, di stretta dipendenza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali);

b) il Reddito di cittadinanza introdotto con il decreto legge n.4 del 28 gennaio 2019 che collega la concessione del sussidio all’inserimento nel sistema lavorativo;

c) il Programma GOL, approvato con decreto ministeriale del 5 novembre 2021 – entrato in vigore l’anno successivo il 1° gennaio 2022 – è uno dei pilastri delle politiche attive del lavoro promosso dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR (25 aprile 2021);

d) introduzione del LEP, Livelli Essenziali delle Prestazioni, con la legge di bilancio per l’anno 2023 (legge n. 197/2022 art. 1, commi 791-801), l’indicatore nazionale per valutare il rispetto dei diritti civili e sociali dei cittadini, e l’efficienza dei servizi pubblici inclusi i servizi del lavoro e, in particolare dei Centri per l’Impiego;

e) la riforma della governance del lavoro avviata con il decreto n.230/2023, recante il “Regolamento di riorganizzazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e degli Uffici di diretta collaborazione”; con questa riforma, ancora in corso di attuazione nel 2025, il Ministero mira ad assumere un ruolo di primo piano anche nella gestione diretta di alcuni servizi: nella programmazione, con la nuova *Società Italia Lavoro* costituita nel 2024, come strumento *in house* del Ministero; nel sistema informativo con l’avvio, il 18 dicembre 2024, del SIISL, Sistema Informativo per l’Inclusione Sociale e Lavorativa, una piattaforma gestita da INPS, che fornisce in automatico il livello di compatibilità tra annuncio di lavoro e caratteristiche/esigenze del candidato, anche con l’impiego di algoritmi basati su IA; nei processi di introduzione e utilizzo delle tecnologie dell’Intelligenza Artificiale nel mercato del lavoro italiano. A questo scopo, l’8 maggio 2025, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) ha reso pubblica la prima versione di un apposito “Osservatorio”: inizio di un percorso mirato a monitorare, analizzare e anticipare gli effetti dell’IA sul mercato del lavoro italiano.

La governance delle politiche del lavoro: coordinamento, verticale e orizzontale, del sistema italiano

Nel coordinamento verticale operano i seguenti organismi:

- a) la Conferenza Unificata: è l’organismo di confronto tra i rappresentanti del Governo e i presidenti della Conferenza delle Regioni e Province Autonome (PPAA), di ANICI, UPI, UNCEM;
- b) la Conferenza Stato, Regioni e PPAA è il principale organismo di confronto tra Governo, Regioni e Province Autonome soprattutto nelle materie di competenza concorrente;
- c) la Conferenza delle Regioni e Province Autonome: è l’organismo in cui Regioni e Province Autonome concordano documenti di proposta da presentare al Governo, Parlamento, altre Istituzioni statali e comunitarie.

Nel coordinamento orizzontale operano i seguenti organismi:

- a) Commissioni della Conferenza Regioni e PPAA: composta da 17 Commissioni, suddivise per aree tematiche ciascuna presieduta dagli Assessori regionali competenti in materia, definiscono gli aspetti tecnico-politici delle questioni da affrontare;
- b) Commissione XI – Lavoro e Formazione Professionale: è composta dagli Assessori regionali;
- c) Commissione XI – Coordinamento Tecnico: è composto dai dirigenti regionali designati e da eventuali esperti di istituti specializzati.



Al di là dei risultati concreti che questo insieme di provvedimenti possono aver conseguito, sta di fatto che con tali atti è stato mantenuto l'impegno per un orientamento finalizzato a privilegiare le politiche attive del lavoro, rispetto a quelle passive; a costruire un efficace sistema di *governance* delle politiche del lavoro in un contesto, come quello italiano, articolato tra competenze statali, regionali e locali; ad affrontare in modo positivo e utilizzare al meglio le grandi innovazioni digitali, in particolare con riferimento all'applicazione delle tecnologie e metodi dell'IA nel funzionamento dei servizi pubblici, nei luoghi di lavoro, nel sistema di relazioni tra il cittadino e lo Stato.

A questo riguardo molto chiara risulta a tutti la linea strategica da seguire nell'apparato della Pubblica amministrazione, nelle agenzie e nei servizi regionali per il lavoro fino ai CPI, i Centri per l'Impiego, che in tale ambito sono, nel territorio, l'interfaccia diretta del cittadino in cerca di lavoro. Così si legge nel *Rapporto Strategia Italiana per l'Intelligenza Artificiale 2024 2025* pubblicato da AGID, l'Agenzia per l'Italia Digitale: «(...) l'impiego di IA nella Pubblica amministrazione è una delle principali direttrici di innovazione per costruire una radicalmente nuova immagine dei servizi al cittadino, più efficace e di più immediata fruibilità».

«Alcune importanti esperienze sono state già maturate in tale direzione: la sperimentazione dell'Inps su un sistema di IA generativa che permette agli utenti che accedono al portale di dialogare con un assistente virtuale intelligente, dopo aver effettuato una richiesta sul motore di ricerca del sito. L'IA migliora l'esperienza dei cittadini nel rapporto con le Istituzioni; fornisce un prezioso supporto nei processi educativi e di apprendimento; è una preziosa alleata nel miglioramento della qualità della vita delle persone e della gestione sostenibile delle risorse, ottimizzando l'utilizzo di energia e materie prime; è un elemento determinante per garantire la sicurezza nazionale e la difesa del Paese» (p.8).

Nelle pagine che seguono abbiamo cercato di mettere a fuoco luci e ombre sui mercati regionali in Italia e le relative strutture che ne sostanziano le configurazioni. Inutile dire che i risultati sono alquanto articolati. In estrema sintesi, le realtà sotto controllo si muovono tra l'affacciarsi discreto dell'Intelligenza Artificiale e la persistenza di un contesto burocratico "soporifero" che non scoraggia però tanti professionisti votati a conseguire obiettivi efficienti e importanti.

MERCATO DEL LAVORO E TRASFORMAZIONI DIGITALI

La ricerca che qui presentiamo intende indagare sui mercati del lavoro regionali e la sfida posta dall'Intelligenza Artificiale (IA). Nelle pagine che seguono, quindi, esamineremo – senza nessuna pretesa di esaustività – gli approcci teorici e le esperienze pratiche delle Agenzie regionali del lavoro, gli Osservatori e più in generale i Servizi pubblici per l'impiego: strutture regionali, provinciali e locali, preposte a mettere in condivisione set di informazioni essenziali per gli attori di questa partita. Lo scopo precipuo è quello di accorciare



le distanze del *mismatch* tra la domanda e l'offerta in un Paese dove coesistono zone di carenza di manodopera con ampie sacche di disoccupazione.

Dalla nascita del lavoro moderno in poi e, più in particolare, dal processo di industrializzazione in avanti la domanda e l'offerta di lavoro si sono sempre confrontate come in un gioco di potere a somma zero, almeno da un paio di secoli a questa parte.

La letteratura usa spesso il termine “transizione tecnologica e organizzativa” per indicare il cambiamento in corso, ma non si tratta di un cambiamento come tutti gli altri; si tratta di un passaggio profondo da un codice socio-antropologico di condotta a un altro.

Le straordinarie trasformazioni che la digitalizzazione richiama, rappresentano un “terremoto” atteso ma non per questo meno impetuoso, capace di provocare un impatto concreto sia sul tempo che sullo spazio d'azione dei singoli individui nonché sulle loro relazioni interpersonali sempre più mediate, contribuendo a rendere progressivamente più labili i confini tra lavoro retribuito e tempo libero, tra vita pubblica e vita privata.

Risulta pressoché impossibile anticipare la domanda di competenze che saranno richieste nei prossimi anni dal mondo delle imprese. Così come risulta arduo capire quali professioni si salveranno e quali scompariranno di fronte ai nuovi scenari ipotizzati soprattutto dall'uso massiccio dell'IA. In letteratura ci si pronuncia molto di più sui processi di *upskilling* e/o *reskilling*, che non su quelli di *downskilling* legati a un modello di polarizzazione che premia pochi professionisti a scapito degli altri, tutt'altro che valorizzati a fronteggiare le conseguenze della transizione tecnologica e digitale in corso.

Condividendo l'assunto che lo sviluppo inteso in ogni sua forma non si può arrestare (e convinti pure che non necessariamente lo sviluppo coincida con il progresso), un'ampia schiera di ricercatori sociali ha ripetutamente affermato che i posti di lavoro superati dalla tecnologia saranno recuperati dal lavoro necessario per costruire le macchine tanto temute; ai posti di lavoro scalzati dallo sviluppo in oggetto si fa fronte con quelli generati dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Per converso, un'altra parte di analisti sociali afferma che la disoccupazione sarà dilagante e il machine learning pattern ci soppianderà nei lavori ripetitivi, ma anche in quelli cognitivi fino a ritenere che l'IA sia determinante ai fini del processo di sostituzione radicale presagito da chi vede il futuro buio e irreversibile.

“La spinta alla digitalizzazione provoca profonde trasformazioni dei processi organizzativi, delle competenze professionali e dei modelli di business”

In sintesi, la spinta alla digitalizzazione provoca profonde trasformazioni dei processi organizzativi, delle competenze professionali e dei modelli di business. I principi fondamentali delle trasformazioni digitali possono essere raggruppati in quattro grandi categorie: la grande accessibilità delle informazioni; l'exasperato e spregiudicato utilizzo dei dati sensibili, soprattutto ad uso e consumo del sistema



delle imprese; la condivisione e diffusione delle idee attraverso i *social network*, che determinano con crescente evidenza le relazioni istituzionali di un'intera epoca; la

cooperazione reticolare tra le realtà organizzative, come conseguenza di un bisogno di comunicazione sempre più invasivo.

I processi di digitalizzazione non hanno rimosso le differenze tra i ricchi e i poveri; al contrario, le hanno accresciute. Le quattro categorie di cui si è accennato sopra, qualche problema lo pongono, soprattutto in termini di mancate aspettative. La grande accessibilità delle informazioni non ha portato fin qui alla sua democratizzazione, nel senso che, se non si dispone di una griglia di lettura di tutte queste informazioni, non si sa che farsene, oltre al fatto che qualche Istituzione regionale può assumerle come un vincolo più che come un'opportunità per conseguire gli obiettivi programmati di anno in anno.

Siamo tutti dentro un grande sistema universale informatico dove è possibile conoscere i nostri comportamenti attuali ma anche quelli che prevedibilmente praticheremo da qui al prossimo futuro.

«Il capitalismo della sorveglianza – scrive Shoshana Zuboff – si appropria dell'esperienza umana usandola come materia prima da trasformare in dati sui comportamenti. Alcuni di questi dati vengono usati per migliorare prodotti o servizi, ma il resto diviene un surplus comportamentale privato, sottoposto a un processo di lavorazione avanzato come “intelligenza artificiale” per essere trasformato in prodotti predittivi in grado di presagire cosa faremo immediatamente, tra poco e tra molto tempo» (Zuboff, 2019, pp. 17-18).

Questo per fare degli individui perfetti consumatori – eterodiretti – di fronte alla vetrina immensa del mondo digitale.

Del resto, i nuovi settori dell'economia che in un primo momento sembravano basati sulla condivisione, solidarietà, consenso (Papa Francesco, 2020) sono spariti dall'orizzonte semantico. Nessuno pare abbia più il coraggio di parlare di *Sharing Economy*, l'economia della condivisione, perché in molti hanno capito che si trattava di un'interpretazione immaginifica e utopistica.

Poiché la digitalizzazione non è soltanto un processo tecnologico ma anche organizzativo, il cambiamento sotteso richiede la presenza di inedite competenze professionali, alcune delle quali nuove, in linea con le più recenti attività richieste, altre – di contro – vecchie ma non meno necessarie per cavarsela in un mondo “incessantemente attivo”. Le figure professionali *in fieri* venute alla luce sono tante, si susseguono in continuazione e i loro contorni sono tutt'altro che nitidi, molte di loro nascono e scompaiono con una certa facilità.

Dato che gli algoritmi sono una questione che attiene più alla logica che alle materie STEM (scienza, tecnologia, ingegneria, matematica), le imprese tecnologiche hanno viepiù bisogno di umanisti, che si richiamino alla psicologia, sociologia, antropologia, ma soprattutto alla filosofia. La pratica degli algoritmi, inoltre, cambia la società, il modo di pensarla e di avvicinarsi alle problematiche



produttive. Muta pure il modo di stare al mondo, le condizioni materiali e morali di vita, non fosse altro per difendersi da un mercato spregiudicato e invasivo.

In questo scenario di complessità, parlare di digitalizzazione del lavoro significa fare riferimento anche a un nuovo grado di formalizzazione delle prestazioni e delle attività, che spesso si configurano come forme a metà strada tra rapporti d'impiego istituzionali e rapporti professionali orientati sul compito, quasi para-formali. Per effetto di questa stessa complessità, il centro del sistema si è spostato dalla "struttura" alla "relazione": il nuovo scenario è descritto come un passaggio dalla società industriale del lavoro alla società reticolare delle attività, nella quale il lavoro è concepito ed esercitato come attività relazionale; in questo caso bisogna pensare, coordinare, comunicare, il resto lo faranno le macchine (leggi IA). Per questo le *soft skill* segnano e segneranno viepiù il mercato del lavoro.

Le competenze tecnico-professionali, ossia quelle connesse a una specifica mansione lavorativa, assumono un'importanza minore nell'ambito delle attività svolte in un contesto organizzato. Al contrario, le competenze trasversali hanno più rilevanza sui più recenti modi di lavorare. In altre parole, nei processi digitali i compiti vengono progressivamente demandati alle macchine, mentre le abilità che contano sono quelle che travalicano le *technicality* e guardano alla necessità di vendere a un potenziale utente/cliente il prodotto del proprio acume come, ad esempio, beni, servizi, conoscenza, e così via. Nell'ambito delle competenze trasversali, quelle socio-relazionali sono le più importanti: agganciano gli interlocutori, li inducono a ritenere che quel prodotto/servizio sia molto più che necessario per migliorare la qualità della vita o l'appartenenza degli interessati nei loro circuiti organizzativi.

Sarebbe però opinabile limitarsi a considerare le competenze che cambiano e che crescono; occorre cogliere non di meno le conseguenze dei cambiamenti in corso sul piano della stratificazione sociale ed economica dentro quel composito aggregato che chiamiamo mercato del lavoro.

Ciò con cui ci si confronta in questo periodo è la necessità delle imprese di fornire servizi e prodotti affidabili che, per essere realizzati, venduti e fruiti, hanno bisogno di figure professionali complesse che non hanno precedenti storici. Le competenze tecnico-informatiche rappresentano solo una parte dei requisiti, mentre la componente relazionale occupa un ruolo sempre più determinante.

"Cresce il bisogno di comunicazione, formazione, assistenza e, più in generale, di fare rete".

La competitività dell'offerta è sempre più elevata e la sua diversificazione va accompagnata da una logica di *education* relativa alla domanda di fruizione operativa. Cresce, in sostanza, il bisogno di comunicazione, formazione, assistenza e più in generale di "fare rete". Ed è in questo *framework* che nasce un'ondata di figure professionali inedite, non solo come frutto della flessibilità lavorativa, ma anche come conseguenza di un itinerario di crescita vocato a



perseguire un processo produttivo in continua evoluzione. Imparare ad imparare, in sostanza, fa parte di una delle competenze chiave *in fieri* identificate dall'Unione europea di cui tutti gli interessati dovrebbero essere in possesso per una integrazione piena nel lavoro e nella vita sociale.

Attraverso la lettura critica del mercato del lavoro si può tracciare uno scenario che lascia emergere una nuova cultura delle *soft skill*, una cultura nella quale il mercato richiede capacità creative, di comunicazione, di apprendimento e di attenzione alla qualità, non solo per chi ricopre profili manageriali, ma per tutti coloro che, tramite una manualità cognitiva, creano qualcosa di nuovo o migliorano sensibilmente ciò che già esiste. I dipendenti moderni hanno competenze tecniche più avanzate di un lavoratore del Novecento ma, allo stesso tempo, assimilabili a quest'ultimo per l'assoluta secondarietà delle competenze trasversali. In questo contesto la "proceduralizzazione" sembra prevalere sulla creatività, così come il raggiungimento di obiettivi misurabili fa aggio sulla discrezionalità evolutiva. Tutto ciò benché le trasformazioni digitali siano nate dalla forza di una innovatività spontanea, poco formale, basate su procedure sperimentali più che su un processo lineare di acquisizione di conoscenze e applicazioni, conseguite passo dopo passo.

L'esito di questo scenario è la riproposizione delle piramidi professionali all'interno delle quali chi "fa", ossia i lavoratori manuali, si trova negli scalini più bassi, mentre chi organizza, coordina, decide, si trova in quelli più alti. Ai primi si richiedono solo competenze tecniche, spesso ignorando quanto quelle soft siano importanti per mantenere aggiornate le prime, e ai secondi si richiede una lunga lista di competenze manageriali all'interno delle quali le abilità socio-relazioni rivestono un posto di tutto rispetto.

"La stratificazione insita nella piramide professionale è all'origine dei più frequenti fenomeni che condizionano il mercato del lavoro"

La stratificazione insita nella piramide professionale di cui sopra è in buona parte all'origine dei più recenti fenomeni sociali e culturali che condizionano il mercato del lavoro e, più in particolare, il *mismatch* tra la domanda e l'offerta di lavoro, dove quest'ultima si suppone guadagni progressivi margini di selettività di fronte a un processo che paradossalmente vorrebbe ingabbiarne prospettive e comportamenti. Qualcosa si è mosso con la pandemia da Covid-19. Questo evento, come tutti sappiamo, ha comportato milioni di vittime ma, nello stesso tempo, ha fermato il tempo, non solo in Italia; e ha portato la gente comune a riflettere sui significati del lavoro retribuito e per il mercato.

In altri termini, a fare i conti con lo spazio assegnato al lavoro e quello dedicato alla vita. In questo senso, la possibilità di un *work-life balance* diverso dal solito comincia ad affacciarsi nelle attese di tanti uomini e soprattutto di tante donne, che sopportano disagi maggiori dei colleghi di genere maschile. È come porre l'accento sulla insostenibilità del modello produttivo vigente e sull'opportunità di reagire allo stato delle cose. È una modalità con cui la



manodopera si difende da condizioni sempre più difficili «per restituire legittimità alla scelta di affermare l'irriducibilità della vita di fronte alle priorità del mercato» (Coin, 2024, p. 218).

Oggi, in definitiva, facciamo i conti con la *Great Resignation* e il *Quiet Quitting*, ovvero con il fatto che nell'ambito del bilanciamento tra tempo da dedicare al lavoro per il mercato e quello da destinare alla vita, tanti/e sono alla ricerca di un equilibrio più adeguato tra il mondo della produzione e le aspettative minute nei singoli – uomini e donne, giovani e adulti, *skilled* e *unskilled* – per cui cresce l'attenzione nei confronti degli aspetti relativi al *life*, mentre cala quella inerente al *work*. È un segnale nuovo su cui riflettere per capire ancora meglio le ragioni della disaffezione della gente comune dal lavoro svolto.

Si affaccia cioè un vento discreto ma ostinato attinente all'orientamento di lavoratori e lavoratrici a spostare al di fuori degli ambiti produttivi il fulcro delle loro emozioni, i loro interessi, le loro esistenze. È una specie di puntiforme e disorganizzato tentativo di riprendersi la vita.

Per ragioni storiche e culturali il lavoro è stato privato definitivamente di quei significati identitari che lo rendevano attraente per milioni di persone. È sempre meno un privilegio e sempre più una necessità: una gabbia da cui non ci si può liberare senza una buona dose di coraggio. Aumenta la distanza tra le richieste delle imprese e le aspettative di chi è dentro il mercato. Esso non è più il *central life interest*, come recita la letteratura sociologica del secolo scorso. Da qui le grandi trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche impongono di ricostruire la gerarchia dei valori e sospingono verso nuove prospettive di vita. Le possibilità di essere e di fare non sono più limitate alle mura di una fabbrica o agli spazi di un ufficio, per quanto moderno; vanno ben oltre questi confini. È sempre più facile immaginarsi in un altrove non meglio identificato, qualora si abbia un minimo di confidenza con *device* e *tool* che ci portano in uno spazio virtuale; uno spazio congenito all'uso viepiù esteso dell'IA.

Le grandi dimissioni dal lavoro

Un italiano su tre pensa ancora alle dimissioni, uno su due tra la Gen Z. Più di un lavoratore su tre, il 36%, pensa ancora di lasciare il lavoro entro i prossimi sei mesi. Dopo il boom di dimissioni post pandemia, rallenta la voglia di cambiare occupazione, ma resta alta secondo il Global Talent Barometer di ManpowerGroup. Un dato che vede il 63% degli italiani considerare positivo il proprio lavoro, un dato al di sotto del 67% rilevato a livello globale e con uno su due, il 53%, che si definisce stressato dal lavoro. Il rapporto tra le persone e il lavoro sta cambiando rapidamente: non è solo una questione di stipendio perché la leva che tiene unito un dipendente al proprio posto di lavoro è la sua sensazione di coinvolgimento, l'essere consapevole di far parte di una grande famiglia, empatia e possibilità di trovare equilibrio nella vita extra lavorativa.

Fonte: // Sole-24-Ore, 16/11/2024



L'INDAGINE SUL CAMPO

Il procedimento metodologico

Lo scopo di questa ricerca è di fornire al lettore un quadro generale della situazione attuale dei Servizi per l'Impiego italiani, oggetto di importanti riforme e investimenti negli ultimi anni. Per fare ciò, si è deciso di procedere alla raccolta delle informazioni intervistando degli "osservatori privilegiati", ovvero operatori e dirigenti che conoscono la realtà di questo mondo, ne vivono gli aspetti positivi e negativi e che, con la loro esperienza, sono riusciti a fornire sinteticamente le informazioni essenziali per comporre un'immagine stilizzata, ma esatta, della situazione; le interviste sono state organizzate secondo la metodologia della ricerca sociale al fine di condurre un'analisi qualitativa.

Prima di entrare nel dettaglio delle singole regioni e dei singoli ambiti tematici, abbiamo intervistato Natale Forlani, presidente dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), e Tiziano Treu, ex-ministro del Lavoro. Insieme alla letteratura esistente, il loro prezioso contributo ci ha consentito di elaborare una prima bozza delle potenzialità e delle problematiche esistenti a livello nazionale e di stilare una traccia di intervista, semi strutturata, per le singole Regioni, composta dalle seguenti nove domande:

- Nella realtà della Sua Regione come sono organizzati i servizi che operano nel mercato del lavoro, per il migliore incontro tra domanda e offerta, riguardo alle opportunità della rivoluzione digitale? Come valuta il livello di digitalizzazione dei servizi al lavoro della Sua Regione?
- Come si misura l'efficienza dei presidi sul territorio; si usano degli indicatori standard e, se sì, quali?
- Nelle realtà del Suo mercato regionale si usano processi di automazione come applicazioni di Intelligenza Artificiale, utilizzo di *Big Data* e altro?
- Nel promuovere la digitalizzazione dei servizi pubblici del mercato del lavoro, le strutture della Sua regione hanno operato/stanno operando con iniziative proprie autonome o in sinergia con altre Istituzioni come Università, Istituti professionali, Centri privati di ricerca?
- La Sua realtà regionale condivide esperienze di scambi informativi e pratiche operative con le realtà di altre Regioni o con le strutture nazionali? Oppure ancora con realtà estere?
- La Sua realtà regionale condivide esperienze di scambi informativi e pratiche operative con le realtà di altre Regioni o con le strutture nazionali? Oppure ancora con realtà estere?
- Esistono campagne di comunicazione territoriali, svolte con l'obiettivo di far conoscere agli utenti i servizi e le opportunità degli SPI?
- In alcune nazioni europee, gli SPI si stanno trasformando in sportelli al cittadino che offrono una gamma di servizi dedicati principalmente alle



persone più vulnerabili: Lei crede che questo processo di apertura e facilitazione ai servizi sociali, oltre a quelli del lavoro, dovrebbe avvenire anche in Italia?

- A Suo parere in che modo i recenti fenomeni sociali e culturali condizionano i mercati del lavoro? Pensiamo, ad esempio, alla questione dello spopolamento delle aree interne/montane e alla questione delle “grandi dimissioni”.

A ogni domanda corrisponde un ambito tematico, una volta stabiliti i quali, si è proceduto a inviare un invito scritto, via e-mail, ai Dipartimenti, Assessorati e Osservatori regionali del Lavoro, seguito, quando necessario, da uno o più solleciti telefonici. A questi hanno risposto le seguenti Regioni: Calabria, Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Sardegna e Veneto. Le interviste con le Regioni sono state condotte in videochiamata e registrate.

Successivamente alla registrazione, si è deciso di utilizzare la piattaforma *NotebookLM*, di proprietà *Google* e basata su un algoritmo di IA, per snellire il processo di trascrizione dell’intervista e per estrarre le informazioni utili a comporre il capitolo che segue. Nonostante il programma abbia mostrato affidabilità, si è comunque proceduto alla verifica delle trascrizioni, controllandole manualmente.

Una volta ottenute le trascrizioni, queste sono state caricate sulla piattaforma che, a differenza di altri modelli basati su tecnologia LLM (*Large Language Model*), non solo si basa esclusivamente sulle fonti fornite dall’utente – ovvero le trascrizioni delle interviste nel nostro caso – ma indica le porzioni di testo utilizzato per la formulazione della risposta. Queste funzioni consentono all’utente di controllare l’esattezza dell’informazione, e consente di estrarre i contenuti necessari senza doversi obbligatoriamente fidare dell’interpretazione del testo eseguita dall’algoritmo.

Nel quadro di sintesi che segue, le informazioni contenute nelle interviste sono state riportate seguendo gli ambiti tematici della struttura dell’intervista ed evidenziando, a discrezione dei ricercatori, le caratteristiche salienti per ogni singolo argomento e citando i casi più significativi, positivi o negativi.

Secondo l’analisi qualitativa prescelta per elaborare i dati, abbiamo ipotizzato tre modelli sintetici di comportamento per le strutture analizzate:

- *modello di galleggiamento*, si tratta di un *set* di agenzie regionali che cercano di barcamenarsi nel ginepraio dei vincoli normativi imposti dal contesto generale, nel quale queste strutture sopravvivono tra traguardi raggiunti e obiettivi mancati;
- *modello normativo/burocratico*, è un sistema che segue alla lettera le norme prescritte dagli organi sovraordinati, lo fa con grande attenzione e con particolare intelligenza organizzativa, utile a configurare un modello perseguibile e replicabile;
- *modello liberale/creativo*, è quello che si discosta di più dal reticolo di norme dettate dal contesto culturale, si concede discreti spazi di



autonomia liberale rispetto ai vincoli noti e, talvolta, sceglie strade creative che lo portano a ottenere risultati di tutto rispetto.

La ricerca è stata condotta nel periodo gennaio-giugno 2025, gran parte delle interviste sono state realizzate nei mesi di marzo e aprile.

Elenco delle occorrenze¹

Servizi (al cittadino, sociali, pubblici): 85 volte (Include "servizi", "servizio", "sportelli", "Centri per l'Impiego", "CPI", "uffici", "patto di servizio", "sistema informativo", "servizi digitali", "servizi sociali", etc.)
Università: 73 volte (Include "universitario", "universitaria")
Intelligenza Artificiale: 67 volte (Include "AI", "IA", "artificial intelligence", "Generative AI", "sull'intelligenza artificiale")
Giovani: 49 volte (Include "giovanile", "giovane", "giovani")
Efficacia ed Efficienza: 46 volte
Regioni o mercati regionali: 45 volte (Include "regione", "regioni", "regionale", "regionali", nomi delle regioni, "territorio/i" e "ambiti territoriali/geografiche")
Mercato del lavoro: 44 volte
Profili professionali: 43 volte (Include "profili", "profilo", "professionalità", "qualificazione", "qualifiche", "figure professionali")
GOL: 37 volte
Comunicazione: 36 volte (Include: "pubblicità", "campagne", "social" e simili)
Offerta di lavoro: 28 volte
Domanda di lavoro: 20 volte (Include "domanda e offerta" o "incrocio domanda offerta")
Scambio e Condivisione: 18 volte
Disoccupazione o disoccupato/i: 18 volte
Digitalizzazione: 10 volte (Include "rivoluzione digitale", "digitalizzato", "digitalmente", "competenze digitali")
Obiettivi: 8 volte

LE ESPERIENZE DELLE AGENZIE REGIONALI DEL LAVORO

Tre anni di GOL

Per rispondere alla crisi economica e sociale generata dalla pandemia, il 5 novembre 2021 il Governo di allora, con decreto interministeriale, avvia il programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori), uno dei pilastri del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Al programma viene assegnato un fondo di 4,4 miliardi, con l'obiettivo di raggiungere 3 milioni di beneficiari entro il 2025. L'iniziativa si propone di riformare radicalmente le politiche attive del lavoro in Italia, facilitando l'inserimento e il reinserimento nel mercato del lavoro attraverso percorsi personalizzati di orientamento, aggiornamento (*upskilling*) e riqualificazione (*reskilling*); è entrato in vigore il 1° gennaio 2022.

A distanza di tre anni, dalle informazioni rilevate durante le interviste, si osserva come il programma abbia inciso profondamente sull'operatività dei Centri per l'Impiego (CPI) in cui si è passati da un approccio passivo, basato

¹ Numero di volte in cui una determinata parola compare all'interno del corpus in esame, rappresentato dalle risposte degli interpellati.



sull'iscrizione volontaria, a uno proattivo, che prevede la convocazione diretta degli utenti, specialmente i percettori di sostegno al reddito.

Tra le persone intervistate, il termine “GOL” non solo è tra i più frequenti – menzionato 37 volte – ma viene talvolta definito “driver fondamentale” o “priorità assoluta”. Questi elementi confermano la centralità del programma nel fornire le direttive guida dell’operatività dei CPI.

Inoltre, il programma introduce un sistema di profilazione dettagliato per indirizzare i beneficiari verso percorsi lavorativi o formativi, fornendo agli Osservatori un’importante mole di dati su cui eseguire analisi e previsioni, che in un futuro prossimo si avvarranno del supporto dell’Intelligenza Artificiale (IA), ancora in fase di sperimentazione. Grazie alle interviste più approfondite agli utenti che entrano per la prima volta in un ufficio, si è vista migliorare significativamente la raccolta di dati e informazioni, fondamentali per affinare le strategie di intervento.

I processi di digitalizzazione e automazione promossi nelle Regioni

Sull’efficacia delle strategie di intervento si gioca una partita importante per i CPI e per il futuro del Paese: la priorità, oggi, è fornire forza-lavoro alle imprese che, sempre di più, hanno difficoltà a reperire lavoratori e lavoratrici. Termini come “servizio pubblico”, “sportello”, “profilo”, “competenze” e simili, sono in assoluto i più frequenti durante le interviste, a conferma della vocazione fortemente orientata ai bisogni degli utenti, di tutte le fasce.

Il cosiddetto *mismatch* è un punto focale in tutte le Regioni esaminate e le strategie per far fronte a questa crisi si dividono tra innovazione digitale e servizi sul territorio. Nei prossimi paragrafi si vedrà in dettaglio come le prime diano risultati positivi soprattutto per le professioni specialistiche mentre le iniziative sul territorio, come l’apertura di Uffici per l’impiego dentro le carceri, sperimentata in Veneto, si rivelino essenziali per fornire personale generico e captare le persone vulnerabili, spesso in difficoltà con la tecnologia.

Un’altra novità che ha contribuito ad avvicinare l’utenza allo sportello è la Dichiarazione di Immediata Disponibilità (DID), un documento diventato necessario per certificare lo stato di disoccupazione o ricevere sussidi. Questi documenti, benché possano essere inviati digitalmente, spesso rappresentano il primo passo per portare l’utente dentro un CPI da dove inizia l’iter di profilazione. Si tratta di un processo radicalmente cambiato con il GOL e definito un “salto di qualità” da alcuni intervistati in quanto riesce non solo a reperire più dati, ma ad avviare un rapporto uno-a-uno tra utente e operatore in cui quest’ultimo riesce, così, a indirizzare l’interessato/a verso offerte lavorative o formative appropriate, oppure verso altri tipi di servizi.

Analogamente allo spazio fisico, anche le piattaforme online sono diventate luoghi con una migliore *user experience* dove, oltre ai servizi digitali a cui siamo ormai abituati, come la firma digitale o l’accesso con SPID, è possibile utilizzare alcuni servizi derivanti da tecnologia più o meno complessa basata sulla gestione di *Big Data* o IA. Alcuni sono già delle realtà consolidate, come i *chatbot* in Veneto, in



grado di fornire informazioni tramite un'interfaccia familiare per l'utente, oppure la piattaforma *OrientaCalabria* che consente di generare una lettera di presentazione utilizzando l'IA dopo l'inserimento del proprio cv, e di personalizzarla in base all'annuncio di lavoro a cui si vuole rispondere; altri sono in via di sviluppo, come gli assistenti virtuali che si stanno sperimentando nel Lazio o in Sardegna.

La digitalizzazione, i *Big Data* e l'IA stanno portando anche a un efficientamento delle attività di *back-office*, dove si va da applicazioni più semplici, come l'utilizzo di *Copilot* nella regione Marche, a quelle più complesse come il progetto *Amartya* in Emilia-Romagna, di cui si parlerà in seguito.

Le applicazioni basate su IA, laddove non sono già operative o in fase di sperimentazione, fanno sempre parte dei progetti futuri in ogni Regione. Nelle interviste che abbiamo raccolto è importante notare che il termine "Intelligenza Artificiale" appare con la stessa frequenza delle altre parole-chiave più diffuse – 67 volte – indice di come ormai abbia assunto un ruolo indiscutibilmente centrale nelle agende regionali, nonostante le questioni etiche ampiamente dibattute nel mondo accademico e istituzionale.

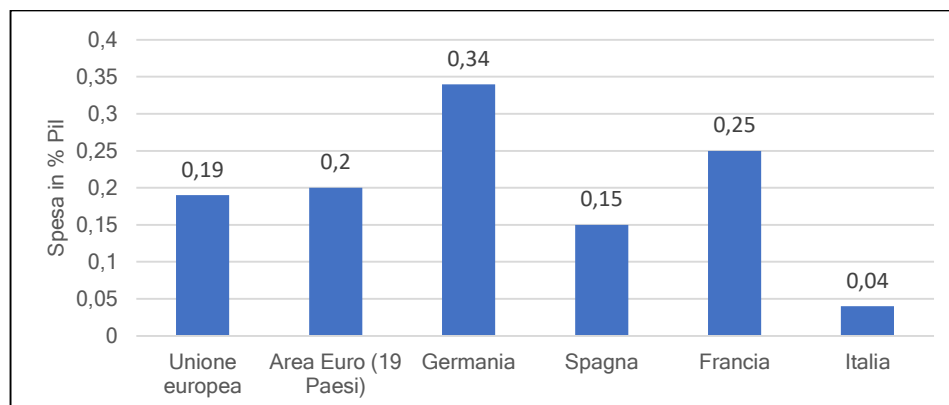
Approfondimento — «Fino al 2020 la spesa del nostro Paese dedicata ai Servizi [per l'impiego] è stata la più bassa d'Europa, con solo lo 0,026% del Pil, contro una media europea dello 0,2%. In questo confronto il paese che destina le maggiori risorse è proprio la Germania 0,332% (presso l'Agenzia federale tedesca lavorano 100mila dipendenti)». Con l'introduzione del Reddito di Cittadinanza si predispone un Piano Speciale di Potenziamento poi rivisto in conseguenza della pandemia e che, nel 2022, stanZIA 1,6mld per l'assunzione di personale per i CPI che passa così da circa 8.000 a 20.000 unità.

GRAFICO 4

LMP, dettaglio spesa per servizi, categoria 1% Pil

Anno 2020

Valori percentuali



Fonte: Inapp, elaborazioni su dataset LMP, ultima consultazione marzo 2023.



«Analogamente a quanto avvenuto in un precedente tentativo di rilevare le diverse professionalità degli operatori dei CPI e le loro competenze, realizzato dalla Corte dei conti (2021), le informazioni raccolte risultano basate su metodi diversi di misurazione ed omogeneizzazione, il che rende impossibile una ricomposizione a livello nazionale dei dati. Una questione va subito rimarcata, posto che si tratta – a nostro avviso – già di un primo risultato, comunque, da valutare. Hanno accettato di partecipare alle interviste in assoluta prevalenza le Regioni del Centro-Nord (compresa la Provincia autonoma di Trento, seppur non direttamente coinvolta nel processo di potenziamento); fatta eccezione per Calabria e Abruzzo, invece, quelle meridionali non si sono rese disponibili»².

Paradigmi di efficienza

La digitalizzazione ha dato anche un sostanziale contributo nella capacità di misurare le prestazioni dei CPI, grazie al monitoraggio frequente dei progressi e a una misurazione puntuale dell'efficacia delle azioni intraprese; rappresenta anch'essa un tema centrale, i termini *efficacia* ed *efficienza* e le loro variazioni compaiono 46 volte nelle interviste.

Le attività di monitoraggio regionali fanno riferimento ai cosiddetti LEP (Livelli Essenziali di Prestazione); questi, benché non siano dei veri e propri indicatori, costituiscono il presupposto normativo e concettuale sul quale le Regioni si sono organizzate per condurre diversi tipi di analisi, stabilire obiettivi e confrontare l'efficienza tra i CPI di uno stesso ambito territoriale; altresì hanno costituito la base su cui l'ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive Lavoro) ha potuto redigere dei rapporti nazionali e confrontare le realtà regionali. Attività adesso svolta dall'INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche).

Le Regioni, in particolare gli Osservatori, hanno applicato i principi dei LEP in diversi ambiti: nella regione Lazio, per esempio, è stato «varato uno standard regionale, partendo da quello nazionale, dei primi cinque livelli essenziali, quelli che vanno dalla lettera A alla lettera E, quindi dall'accoglienza fino alle attività di orientamento, individuando degli indicatori rispetto all'erogazione del servizio», mentre «da quest'anno si condurrà una indagine di soddisfazione per gli utenti». In altre Regioni, come in Veneto o Emilia-Romagna, per misurare l'efficienza dei propri presidi o delle iniziative sul territorio, si fa riferimento alla percentuale di persone collocate, o ricollocate, tra tutte quelle che hanno fatto domanda.

Avere a disposizione dei dati pressoché in tempo reale, viene indicato come un beneficio anche per la comunicazione interna tra i diversi comparti dell'Amministrazione, offrendo la possibilità di affrontare la pianificazione delle attività basandosi su dati affidabili e sperimentando anche la produzione di cruscotti interattivi pubblicati nei siti ufficiali, come in Sardegna e Calabria.

² Giubileo & Marocco, *Il piano di potenziamento dei centri per l'impiego*, p.7 e p.21.



Non mancano, tuttavia, alcuni aspetti critici. In Liguria, per esempio, si lamenta la scarsità di personale adeguatamente preparato a svolgere analisi dei dati, facendo emergere come alcune criticità debbano essere discusse a monte, ovvero quando si decide che tipo di profilo bisogna prevedere per le nuove assunzioni, oppure quando si sceglie di investire nella formazione del personale interno.

Quest'ultimo tema si incrocia anche con l'argomento del prossimo quesito: se nuove assunzioni o corsi di formazione mirati possono migliorare l'efficienza organizzativa e l'efficacia delle azioni sul territorio e sull'utenza; un'altra strada da percorrere, che favorirebbe anche l'adozione di processi supportati dall'IA, sarebbe la cooperazione con le Università e gli Istituti di ricerca, quasi totalmente assente in tutte le Regioni, sebbene unanimemente auspicata.

Sinergie con soggetti esterni

Esempi di collaborazione tra il mondo dei Servizi Pubblici per l'Impiego (SPI) e le Università, o gli istituti di ricerca, entrano sempre più frequentemente nello scenario del mercato del lavoro in tutta Europa, come si vedrà nel prossimo capitolo, e qualche esempio si può trovare anche in Italia.

Si tratta di una pratica che viene unanimemente riconosciuta come benefica dagli intervistati – le parole “Università” e simili compaiono 73 volte – soprattutto in merito alla realizzazione di strumenti di analisi e previsione che, per essere affidabili, hanno bisogno tanto della conoscenza quanto del dato concreto, rispettive caratteristiche salienti del mondo scientifico e amministrativo.

Nonostante lo scambio tra questi due mondi sia riconosciuto come una pratica indispensabile per cercare di gestire la complessità degli scenari attuali, le collaborazioni sistematiche sono molto rare, la maggior parte dei rispondenti racconta di pratiche di scambio inesistenti o sporadiche.

In merito al rapporto con le Università spiccano le regioni Liguria ed Emilia Romagna: la prima ha attivato un master con l'Università di Genova destinato alla formazione dei funzionari, mentre l'Osservatorio è attivo nella collaborazione con tesisti e dottorandi della stessa Università; la seconda, invece, ha all'attivo collaborazioni con l'Università di Bologna e in particolare con il Dipartimento di Economia, con cui si prospetta l'avvio di un progetto che mira a combinare diverse banche dati per misurare l'effetto delle misure adottate.

Quest'ultima Regione è anche protagonista di un progetto innovativo che combina tecnologia e rapporti con altri istituti e prende il nome di *Amartya* (ispirato alle teorie economiche di *Amartya Sen*): si tratta di un *digital twin*, un algoritmo complesso gestito da un supercomputer che raccoglie i dati territoriali ed è in grado di analizzare e prevedere l'efficacia delle politiche sul territorio, tra cui, appunto, le politiche attive sul lavoro.

Diversamente, il rapporto con le imprese è molto intenso, sia in termini di affidamento dei servizi, tra cui le piattaforme informatiche, sia per quanto riguarda



le *partnership* per la ricerca di personale. In quest'ultimo ambito si configura uno scenario variopinto dovuto alla presenza delle agenzie private, introdotte nel panorama del reclutamento nel 1997 con il "pacchetto Treu". L'allora ministro è tra i più importanti intervistati di questa ricerca e ha spiegato come la legge sia stata scritta per dare una risposta normativa a una tendenza di mercato globale che non si poteva ignorare: «Quello era un bisogno piccolo, stra-necessario, così come invece mi pareva che fosse importante il part-time perché era in altri paesi, l'Olanda aveva già il 40% di part-time, e il tirocinio e l'apprendistato erano forme di entrata nel loro mercato del lavoro, a queste io mi sono dedicato».

Dalla prospettiva degli SPI il rapporto con le agenzie private è sostanzialmente di tipo collaborativo, per esempio alcune agenzie private eseguono una profilazione preventiva che poi servirà a inviare le persone nei diversi sportelli per inserirle in progetti di formazione, oppure, come nel caso del Veneto, può capitare che il dirigente pubblico provenga dal settore privato promuovendo migliorie organizzative e relazioni umane che poi diventano scambi professionali tra i due mondi.

Come si approfondirà nel prossimo paragrafo, l'efficienza degli SPI si presenta come l'esito di un insieme di condizioni locali o, talvolta, frutto dell'iniziativa del singolo funzionario, subendo l'assenza di strutture normative e organizzative nazionali che favoriscano lo scambio e l'integrazione di conoscenze volte a rendere il panorama uniforme e maggiormente collaborativo. In questo contesto, dunque, possiamo scorgere la persistente rilevanza del "fattore umano", sia pure in presenza di un ambiente culturale che tende a presagire dinamiche orientate in modo invasivo verso l'uso dell'IA.

Coordinamento interno ed esterno

La gestione regionalizzata dei CPI può essere vista come una medaglia con una faccia positiva e l'altra negativa. Quella positiva – già accennata nel primo paragrafo e che verrà approfondita nella parte riguardante l'inclusione sociale – riguarda la possibilità di adattare norme e prassi al contesto locale e aumentare l'efficienza delle risorse. Quella negativa, invece, riguarda il divario operativo e le prassi di scambio di conoscenza tra entità di diverse Regioni e che, allo stato attuale, non sono promosse da norme o Istituzioni statali in modo sistematico. Altresì le parole "scambio", "condivisione" e simili sono tra le meno citate nelle interviste, 18 volte, a conferma di un sentore di reticenza già percepito in seguito alla mancata collaborazione a questa ricerca da parte delle Regioni che qui risultano assenti.

Se consideriamo lo scenario intra-regionale, si trovano diversi esempi di "animazione territoriale". Tra questi spicca la condivisione di esperienze e pratiche che avviene attraverso il SIL: «è la principale piattaforma dedicata alla gestione delle pratiche inerenti alle politiche del lavoro, sia di natura



amministrativa (*back-office*) che relazionale (*front-office*)». Questa pratica è comune in tutte le Regioni.

Un altro esempio sono le “scrivanie virtuali”, nate durante la pandemia e ancora in uso «al fine di incentivare l'utilizzo di condivisione e scambio di esperienze tra i diversi CPI e di promuovere l'utilizzo di sessioni di lavoro e approfondimento sulle problematiche emergenti», come avviene in Calabria.

La condivisione di saperi e obiettivi, poi, viene promossa dall'utilizzo di indicatori di efficienza comuni e soprattutto dalle occasioni di formazione che, oltre a disseminare conoscenze condivise, diventano occasioni per favorire l'incontro tra persone di pari ruolo e competenze che, informalmente, creano una rete di comunicazione dove si scambiano le pratiche più efficaci per migliorare un servizio, a volte con la partecipazione delle agenzie private.

Sul versante della collaborazione tra Regioni, invece, lo scenario è molto diverso. In particolare, dalle interviste, è emerso un effetto latente legato alla digitalizzazione e alla messa in comune dei dati proveniente dalle Comunicazioni Obbligatorie (CO): «noi fino a prima del Covid facevamo dei tavoli con gli altri osservatori, ma direi anche molto prima del Covid. Ci siamo visti periodicamente, trimestralmente, fino a quando non erano ancora disponibili su Inps i dati delle CO».

Sempre in merito alla digitalizzazione, invece, un'iniziativa che ha portato alcuni benefici di natura tecnica/economica è il cosiddetto “Tavolo del riuso”: un percorso iniziato nel 2019 attraverso il quale si è facilitata la condivisione, gratuita, di *software open source* a beneficio delle Regioni e che ha favorito la costituzione spontanea di una rete di costante collaborazione tra Emilia-Romagna, Province autonome di Trento e Bolzano, Liguria, Puglia e Calabria le quali, grazie a ciò, riescono ad avere sistemi informativi sempre aggiornati ed efficienti.

Dal punto di vista del coordinamento nazionale, viene menzionata alcune volte un'iniziativa del Ministero del Lavoro ma non sempre accompagnata da entusiasmo, ovvero si sottolinea che gli incontri annuali organizzati dall'ente sembrano riguardare per lo più questioni normative o progettuali e abbiano la finalità di fornire informazioni utili affinché il Ministero si interfacci con gli organi europei, piuttosto che favorire la condivisione tra conoscenze e pratiche.

Con l'avvio dell'ultima legislatura, il Ministero del Lavoro ha promosso un progetto di unificazione, almeno sotto il profilo digitale, attraverso la costruzione di una piattaforma che, oltre ad avere la funzione di convogliare gli annunci di lavoro provenienti da tutta la Penisola, avrebbe la capacità di facilitare l'incontro tra domanda e offerta, grazie all'utilizzo dell'IA.

La piattaforma informatica SIISL

Nata il 18 dicembre 2024, il SIISL, acronimo di Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa, viene descritto come un buon progetto ma ancora lontano dall'essere pienamente operativo, almeno nel momento in cui abbiamo realizzato le interviste, ovvero tra marzo e maggio 2025.



La piattaforma, realizzata e gestita da Inps, oltre a usare algoritmi basati su IA che fornisce in automatico il livello di compatibilità tra annuncio e candidato, serve a uniformare il processo di raccolta dei dati proveniente dalle CO e a gestire le richieste di Assegno di inclusione (ADI) e Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASPI). In merito a queste funzionalità, viene indicata come uno strumento utile e ben funzionante.

Quello che però abbiamo rilevato dialogando con gli operatori dei vari SPI è che ogni Regione, nel tempo, si è dotata di piattaforme simili con cui il SIISL, nella situazione attuale, si va a sovrapporre. Motivo per cui attualmente viene poco utilizzata. L'altro motivo è che il Ministero ha iniziato a coinvolgere le Regioni soltanto dopo l'avvenuta realizzazione, presentando un prodotto che, per essere veramente funzionante e funzionale, dovrebbe adattarsi alle peculiarità del territorio e dell'utenza.

La questione dell'adattamento all'utenza è un punto cruciale nella corsa all'innovazione tecnologica. Tutte le regioni, infatti, dichiarano di avere un'utenza per il 50% affetta da grave povertà educativa, incapace di interfacciarsi con il mondo digitale e quindi con piattaforme come il SIISL. In Veneto, in particolare, si evidenzia come la piattaforma non consenta agli utenti di prenotare, per esempio, un appuntamento presso uno sportello in maniera semplice, ma sia necessario accedere con SPID per qualsiasi utilizzo; tali piattaforme possono essere valide per profili lavorativi di alto livello: «Non nascondo che i sistemi di incontro domanda offerta basati sull'intelligenza artificiale funzionano bene sulle alte qualifiche, dove ho bisogno di identificare rapidamente le competenze». Sempre sulla questione dell'accentramento, anche la regione Lombardia sostiene la necessità di una piattaforma adattabile al contesto territoriale dichiarando che «l'ideale sarebbe un sistema centrale solido in interoperabilità con sistemi regionali che aggiungono funzionalità specifiche».

Sul tema interviene anche l'ex ministro Treu che si dichiara piuttosto scettico a causa di una esperienza caratteristica culturale del nostro Paese: «se in Italia le imprese prima di mandare i dati a disposizione degli altri piuttosto si fanno uccidere perché c'è una inveterata diffidenza, è inutile, di cosa stiamo a discutere?».

Le Regioni, comunque, si dichiarano favorevoli a collaborare con il Ministero per l'implementazione della piattaforma che, come appare evidente, si trova ancora in uno stato embrionale e per la cui riuscita vi è la necessità di "mettersi in cammino" affinché diventi uno strumento che impatti positivamente e significativamente sul mercato del lavoro.

Quello che si ribadisce opportunamente è che l'innovazione tecnologica aiuta l'organizzazione degli SPI dall'interno, ma la capacità di trovare un lavoro dell'utente medio è fortemente legata ai rapporti con gli operatori i cui servizi disponibili, sempre di più, sono fatti conoscere attraverso diversi strumenti che, in dettaglio, raccontiamo nel prossimo paragrafo.



Osservatorio sull'adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro

8 maggio 2025, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) ha pubblicato online la prima versione dell'Osservatorio: inizio di un percorso mirato a monitorare, analizzare e anticipare gli effetti dell'IA sul mercato del lavoro italiano. La struttura sarà maggiormente definita dopo l'approvazione del Ddl "Disposizioni e delega al Governo in materia di Intelligenza Artificiale", all'esame del Parlamento, e ha l'intento di accompagnare cittadini, lavoratori e imprese nella transizione digitale, favorendo un'adozione consapevole, responsabile e inclusiva dell'IA nel contesto occupazionale.

Tra i principali obiettivi:

- Prevedere le tendenze del mercato del lavoro e ridurre il divario (mismatch) tra le competenze richieste dalle imprese e quelle effettivamente disponibili nella forza lavoro.
- Fornire strumenti operativi concreti a supporto di imprese e lavoratori al fine di cogliere le opportunità dell'IA ed evitarne usi distortivi.
- Far conoscere a tutti gli attori interessati gli impatti dell'IA sul mercato del lavoro e le azioni intraprese dal Ministero sulla tematica.

L'iniziativa si inserisce nel quadro strategico delle attività promosse dal Ministero in linea con gli obiettivi definiti nel Piano d'Azione del G7 su Lavoro e Occupazione, ospitato a Cagliari nel settembre 2024 e con il documento "Strategia Italiana per l'Intelligenza Artificiale 2024-2026" elaborato dall'Agenzia per l'Italia Digitale

Campagne informative

Nonostante un evidente miglioramento nella capacità di collocare le persone disoccupate, il mondo degli SPI si ritrova a dover recuperare il pregiudizio diffuso che lo vede come un'istituzione lenta, farraginoso e poco capace di trovare un lavoro a chi non ce l'ha. Se è vero, come dicono i rispondenti, che la percentuale di persone che trovano un lavoro attraverso i CPI sia inferiore al 20% sul totale degli occupati, è altrettanto vero che la capacità di collocare un disoccupato che entra in un CPI arriva fino all'80%, non solo tra le Regioni che abbiamo ascoltato.

Coscienti di ciò, gli SPI si sono organizzati per far conoscere all'utenza la vasta gamma di servizi, gratuiti, che possono offrire e che spesso risulta sconosciuta, soprattutto a chi ha più bisogno, e le iniziative si dividono, come il resto, tra digitali e relazionali.

In merito alla comunicazione digitale, tutte le Regioni hanno del personale che gestisce i canali social – *Facebook, Instagram, Youtube e Tik Tok* i più citati –, inviano sistematicamente delle *newsletter*, e hanno investito nella semplificazione dell'esperienza utente sui siti ufficiali, per esempio attivando dei chatbot che rendono agevole la ricerca di informazioni e orientano l'utente all'interno del sito, oppure creando una vera e propria *app* gemella del sito ufficiale, oppure ancora pubblicando dei cruscotti informativi sintetici che veicolano le informazioni con maggiore efficacia.

Analogamente, molti investimenti e iniziative riguardano le campagne informative sul territorio. Le Regioni si sono efficacemente e creativamente organizzate per raggiungere il proprio *target*, si possono trovare stand dei CPI nelle fiere, nelle Università e nei grandi eventi, così come abbondano gli incontri



nelle scuole superiori, oppure iniziative creative come l'utilizzo di un camper che si sposta nelle aree interne per osservare le realtà marginali e farsi conoscere.

Primi passi di una strategia a lungo termine che ancora non occupa un ruolo centrale nelle operazioni degli SPI; i termini: comunicazione, pubblicità, campagne *social* e simili, compaiono solo 36 volte in tutte le interviste, indice, appunto, di un'attività ancora non propriamente integrata con il resto delle altre funzioni.

Gli intervistati sottolineano l'importanza delle attività sui territori e, di converso, mettono in evidenza quanto il rapporto faccia-a-faccia continui a essere l'elemento più efficace per portare le persone all'interno del sistema di formazione/collocamento. Come si è scritto nei paragrafi precedenti, circa il 50% degli utenti che entra in un CPI non è in grado di orientarsi con gli strumenti digitali e ciò è un dato che consolida la centralità del rapporto umano, capace di creare legami di fiducia e di fornire, all'operatore, informazioni essenziali per avere una visione olistica dell'utente e provvedere a risolvere problemi che, come vedremo nel prossimo paragrafo, si acquisiscono in caso di mancanza di lavoro e di reddito e, a volte, sono accompagnate da altre forme di disagio e marginalizzazione.

I servizi per l'inclusione sociale

L'assenza di occupazione può essere qualcosa di momentaneo, dovuto a fattori esterni contingenti o decisioni proprie, così come può essere l'esito di un insieme di fattori che non dipendono dalla volontà della persona: malattie, inadeguata comprensione della lingua, maternità, disagio psicologico, e così via.

Con il passare del tempo, e concordemente con le tendenze di altri paesi europei, gli SPI stanno allargando il proprio spettro funzionale verso una prospettiva di servizio alla persona, dove si tiene conto della multidimensionalità del quotidiano e, di converso, dove diverse istituzioni e competenze concorrono per evitare che la persona bisognosa si ritrovi sempre di più ai margini della società.

Un esempio interessante di approccio multidimensionale viene dall'Emilia Romagna, dove è avvenuta un'integrazione tra servizi diversi: «con la legge 14 del 2015 si è voluta dare un'impostazione all'accesso al lavoro da tre sportelli diversi. La persona può accedere al lavoro dal canale sanitario, sociale o direttamente lavoro. Tante volte delle persone sono ai servizi sociali perché non trovano lavoro, quindi si deprimono, fanno ricorso a stupefacenti o hanno dei comportamenti borderline. E la stessa cosa dal lato sanità. Con questa legge si è voluto dire che, indipendentemente da quale sportello arrivi, c'è una équipe multidimensionale composta da un rappresentante per ogni settore che individua un'esigenza di carattere lavorativo, per cui un percorso di inclusione può avvenire attraverso il lavoro, oppure diversamente a seconda del caso».



Questo è forse l'unico caso di integrazione istituzionalizzata tramite una legge, tuttavia la tendenza è comune tra tutti i territori. Si è scritto, all'inizio di questo capitolo, dell'apertura di sportelli dentro le carceri in Veneto, ma altre iniziative volte all'inclusione sociale sono presenti in tutte le Regioni: in Lombardia si sono aperti dei "micro CPI" presso i Comuni, così da individuare più facilmente le vulnerabilità e accompagnare più facilmente le persone nel processo di formazione o di inserimento al lavoro; in Calabria si è puntato all'organizzazione di giornate all'interno degli istituti professionali, così da far conoscere le opportunità lavorative e formative a chi si sta per diplomare; in Sardegna c'è stato un forte investimento nella formazione di operatori specializzati nel trattare utenti con fragilità e disabilità, e così via.

Il progetto carceri

Nel 2024 sono stati realizzati 11 percorsi GOL all'interno di 9 Istituti penitenziari, che hanno coinvolto in tutto 170 detenuti. Sono stati realizzati 8 incontri di rete con cooperative che lavorano all'interno degli Istituti penitenziari con l'avvio di 124 tirocini formativi. È stato realizzato un Webinar rivolto alle aziende a cui hanno partecipato 288 aziende del territorio veneto. È stato avviato lo "sportello carceri" in maniera strutturale in 7 Istituti penitenziari.

Un'attenzione comune a tutte le Regioni riguarda l'inclusione delle donne che, spesso penalizzate da un sistema che impedisce di coniugare carriera e famiglia, occupano un ruolo centrale nelle strategie degli SPI. Insieme a loro, gli intervistati hanno menzionato più frequentemente i migranti, i NEET e i giovani, silenziosi protagonisti di un cambio di paradigma identitario che si approfondirà nel prossimo, e ultimo, paragrafo.

L'impatto dei nuovi processi sociali

Nelle pagine che precedono quest'ultimo paragrafo abbiamo provato a rappresentare una fotografia, senza pretesa di esaustività, della situazione in cui si trovano gli uffici pubblici dedicati a gestire le opportunità occupazionali nel nostro Paese, cercando di sottolineare tanto gli aspetti virtuosi quanto le criticità che ancora persistono nonostante l'ingente quantità di investimenti e innovazioni.

Per comprendere meglio il contesto in cui le iniziative sono messe in atto si è ritenuto importante allargare lo sguardo a quello che succede lontano dagli uffici e dal mercato del lavoro e, con un approccio sociologico, cercare di usare la prospettiva degli operatori per orientarci nel mutamento sociale, ovviamente in merito alle questioni lavorative, partendo dalla situazione attuale e cercando di fare delle ipotesi sul futuro prossimo.

L'argomento che occupa la prima posizione in questo dibattito è stato il "posto fisso", una realtà che non solo sta scomparendo dall'orizzonte delle possibilità dei giovani italiani, ma che sta diventando un'opzione sempre meno appetibile. Questo avviene sia perché un giovane, oggi, si ritrova immerso in un



contesto in cui, in certi settori, i posti di lavoro sono più dei lavoratori disponibili, conferendogli maggiore possibilità di scelta, sia perché il benessere economico non è più un valore fondamentale: sempre di più, e non solo in Italia, si assiste a scelte che privilegiano l'equilibrio vita-lavoro, si punta a fare lavori che garantiscano un'adeguata quantità di tempo libero per coltivare i propri *hobby*, le attività che inducono benessere e le relazioni affettive.

Si tratta di una tendenza che ha ricevuto una spinta importante durante la pandemia, quando l'ondata delle “grandi dimissioni” ha investito il nostro Paese: sempre più persone desiderose di convertire in parte, o in toto, il proprio tempo lavorativo in *smart-working*; sempre maggiore preferenza per la “settimana corta” o, in casi estremi, sempre più voglia di lasciare il Paese. Il 2023, infatti, ha tristemente segnato un'inversione di tendenza storica in cui il numero di emigrati ha superato quello degli immigrati, e non succedeva dagli anni Ottanta del secolo scorso.

Alla crisi economica e demografica va aggiunta, allora, una crisi valoriale. Il lavoro diventa sempre di più un mezzo di mero sostentamento piuttosto che un pilastro identitario, e questo avviene anche perché, per molte persone, oggi, un solo lavoro non basta e spesso è anche precario in termini di stabilità temporale, nonché poco remunerativo. Questo vale soprattutto per la maggior parte degli utenti che si rivolgono ai CPI e che, come è stato riferito nel corso delle interviste, a volte considerano lo sportello come “ultima spiaggia”.

Non è un caso se nel mondo degli SPI si dedichi sempre più tempo alla formazione e il concetto di occupazione lasci sempre più spazio a quello di occupabilità, intesa come potenziale conoscitivo da coltivare e vendere su un mercato del lavoro dove, nelle condizioni attuali, si ha la possibilità di passare con facilità da un lavoro all'altro considerato migliore, esempio plastico della baumaniana liquefazione della vita contemporanea.

In questa prospettiva, i Servizi per l'Impiego possono essere considerati come uno degli avamposti per la resistenza del nostro tessuto sociale, argini sui quali si spendono risorse indispensabili per contrastare la lunga ondata di crisi e incertezza che si intravede all'orizzonte e si avvicina inesorabilmente.

Ce la faranno a reggere l'impatto?

TABELLA 1

Distribuzione dei CPI e strutture afferenti nelle Regioni italiane

Regione	CPI	Altri sportelli	Note	Fonte
Abruzzo	15			www.abruzzolavoro.eu
Basilicata	8	7	di cui: 6 Sportelli Integrati Polivalenti e 1 Centro regionale per l'Agricoltura	www.agenziaregionalelab.it
Calabria	15	14	Sedi locali coordinate	lavoro.regione.calabria.it/centri-impiego
Campania	48			www.regione.campania.it
Emilia Romagna	38	9	Centri specializzati per le persone con disabilità	www.agenzia lavoro.emr.it



Friuli Venezia Giulia	18	4	Sportelli territoriali	https://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RA_FVG/formazione-lavoro/dati-analisi-mercato-lavoro/
Lazio	38	17	di cui: 10 Uffici Locali, 3 Coordinamento di area Lazio, Nord, Centro e Sud, 4 Servizio Inserimento Lavoratori Disabili (SILD)	www.regione.lazio.it/cittadini/lavoro/centri-per-impiego
Liguria	13	4	Centri specializzati per le persone con disabilità	https://www.regione.liguria.it/homepage-lavoro/cpi/operatori-liguri-cpi.html
Lombardia	64		Nella città metropolitana di Milano e nella provincia di Monza-Brianza, la AFOL gestisce 55 microcentri comunali	www.regione.lombardia.it
Marche	13	9	Sportelli decentrati dei singoli CPI	www.regione.marche.it/Entra-in-Regione/Centri-Impiego/Coordinamento-Regionale
Molise	20			www.moliselavoro.it
Piemonte	49			https://www.informalavorotorinopiemonte.it/
Puglia	43	6	Centri di coordinamento territoriale	arpal.regione.puglia.it
Sardegna	30			www.aspalsardegna.it
Sicilia	66			https://silavora.it/centri-per-limpiego
Toscana	44	32	Sportelli territoriali	https://www.regione.toscana.it/-/agenzia-regionale-per-il-lavoro-arti
Trentino-Alto Adige	11	7	Centri Mediazione Lavoro (BZ)	www.agenzia lavoro.tn.it
Umbria	42			www.arpalumbria.it/sites/default/files/amministrazione_trasparente/elenco_telefonico_arpal.pdf
Valle d'Aosta	3			www.regione.vda.it/lavoro
Veneto	45			www.venetolavoro.it

Fonte: Eurispes.

POLITICHE EUROPEE E INTERNAZIONALI: SITUAZIONE ATTUALE, ESEMPI DI BUONE PRATICHE, SCELTE STRATEGICHE

Il presente paragrafo intende offrire degli elementi conoscitivi di contesto europeo ed internazionale utili a delineare la situazione nella quale è inserita e opera la realtà del mercato del lavoro italiano, con riferimento alle sue dinamiche e funzionalità, ai processi di ammodernamento digitale in corso di implementazione nei servizi pubblici regionali e alle prospettive di efficientamento legate in modo specifico all'applicazione delle tecnologie dell'Intelligenza Artificiale.

Riguardo a quest'ultima tecnologia digitale, l'IA, di portata indubbiamente rivoluzionaria secondo una definizione comunemente accolta, con la presente integrazione conoscitiva sono presentati elementi relativi a tre aspetti principali: a) la situazione del sistema europeo, con riferimento al mondo delle imprese e agli SPI ; b) il valore di esperienze significative di alcune realtà regionali europee; c)



il richiamo agli indirizzi strategici di sviluppo e regolazione approvati dall'Unione europea e nell'ambito delle principali Istituzioni internazionali, formali e informali. Questo insieme di elementi può in effetti risultare utile a meglio orientare i processi innovativi in corso nel sistema dei servizi italiani, nazionali e regionali.

La situazione Europea nell'impiego dell'IA: imprese e servizi pubblici

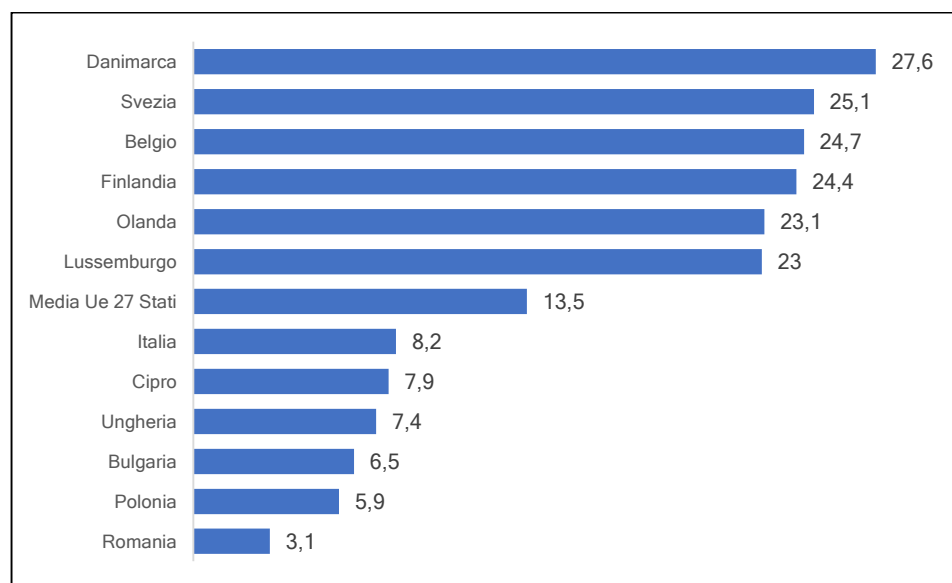
Due recenti rilevazioni significative, condotte nel 2024 rispettivamente da Eurostat e Ocse, offrono un quadro preciso dello stato di diffusione ed impiego delle nuove tecnologie dell'IA nel sistema europeo, con riferimento sia al mondo delle imprese, sia dei Servizi Pubblici per l'Impiego. Il grafico che segue, ad esempio, mette chiaramente in luce come nel complesso le imprese europee, con una media pari al 13,5%, siano ancora lontane dall'aver imboccato questa strada fortemente innovativa sulla quale puntano invece le strategie definite e approvate a livello Ue e internazionale. I dati mettono in risalto anche una notevole disparità dell'insieme, con un Nord Europa ben più avanzato in tali pratiche rispetto al resto del continente. In questo quadro le imprese italiane coprono una posizione che potremmo definire di "prime tra gli ultimi".

GRAFICO 5

Impiego di IA nel sistema produttivo europeo

Anno 2024

Valori percentuali



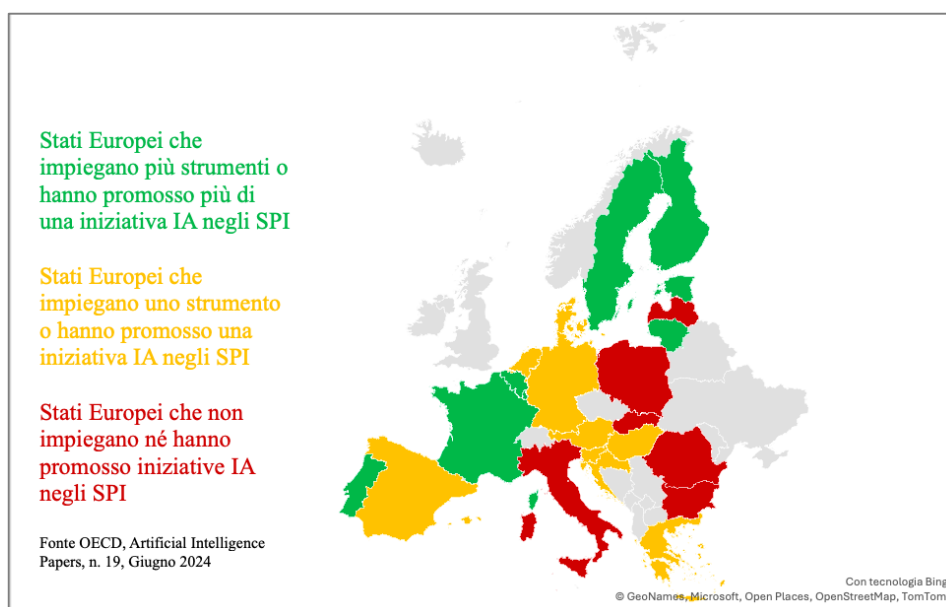
Fonte: Eurostat.



Una posizione non dissimile di ritardo è ricoperta dall'Italia riguardo all'utilizzo delle tecnologie IA nei Servizi Pubblici per l'Impiego. Nel 2024 l'Ocse ha rilevato che non risultavano pratiche di questo genere applicate dai servizi italiani. Nel sistema pubblico, in particolare quello regionale, la possibilità di utilizzo delle grandi potenzialità dell'IA è dunque ancora del tutto aperta. Utile, a questo fine, può essere il richiamo alle pratiche positive maturate in diverse agenzie regionali del lavoro di altri Stati europei.

FIGURA 1

Utilizzo di IA nei Servizi Pubblici per l'Impiego



Buone pratiche in Europa circa l'utilizzo della IA da parte di agenzie regionali del lavoro

Nel complesso, nell'ambito degli SPI, l'IA è applicata con riferimento all'obiettivo generale di migliorare il grado di efficienza dei servizi e all'obiettivo specifico di promuovere un rapido ed efficace incontro tra domanda e offerta di lavoro. L'esperienza pratica evidenzia che l'impiego dell'IA ha favorito una migliore assistenza degli SPI ai datori di lavoro (ad esempio, nella progettazione dei loro annunci) e alle persone in cerca di occupazione (ad esempio, nella gestione delle offerte e nelle domande-risposte sulle loro aspettative); ha migliorato le condizioni per l'accessibilità ai servizi pubblici da parte degli utenti tradizionali e non, e le relative pratiche di interscambio di informazioni. Ulteriori miglioramenti riguardano l'allargamento dell'interazione tra SPI con nuove



tipologie di soggetti esterni, come ad esempio le famiglie e le scuole per il migliore orientamento dei giovani al lavoro come pure le pratiche del lavoro quotidiano dei dipendenti degli SPI e le possibilità, per questi ultimi, di contribuire a definire tendenze e prospettive ed anche possibili scenari di evoluzione del mercato del lavoro. Ovviamente l'impiego dell'IA in queste attività innovative, in particolare l'IA generativa, ovvero il tipo di IA accessibile tramite strumenti come *ChatGPT*, ha indotto gli SPI e le competenti autorità di riferimento ad operare anche nell'ambito delle azioni di salvaguardia e tutela della privacy; in particolare: a) a definire adeguati sistemi di regolazione e di governance dei processi basati su IA, al fine di garantire la migliore trasparenza degli algoritmi impiegati con l'IA e mitigare i rischi e i possibili impatti negativi con azioni concordate tra i principali attori dello sviluppo, pubblici e privati; b) a promuovere iniziative di monitoraggio costante e di valutazione dei risultati positivi e negativi conseguiti con l'applicazione di tali tecnologie digitali.

Di seguito alcuni casi emblematici:

Belgio — Nella regione fiamminga del Belgio, il Servizio per l'Impiego (VDAB) utilizza l'IA per supportare la sua funzione di *matching* tra domanda e offerta di lavoro dal 2018 (una delle prime esperienze in Europa). Inizialmente, questo approccio è stato avviato con *Jobnet*, un algoritmo di autoapprendimento sviluppato per produrre un *matching* semantico tra domanda e offerta di lavoro. Questo sistema è stato ulteriormente sviluppato nel 2021, con il lancio di una nuova soluzione di *matching* basata sull'IA, *Talent API*, che combina capacità di apprendimento approfondito ed elaborazione del linguaggio naturale. Lo strumento genera offerte di lavoro mirate per i candidati in base al loro profilo (posizione geografica, precedente esperienza lavorativa e competenze) e al testo dell'annuncio di lavoro, includendo parole *sinonime* negli annunci di lavoro al fine di generare un insieme più ampio di potenziali corrispondenze. Inoltre, l'applicazione tiene conto del comportamento di navigazione del candidato mentre esplora le offerte di lavoro, al fine di identificare opportunità simili a quelle che ha già esaminato. Ogni singolo profilo del candidato e offerta di lavoro sono quindi tradotti in vettori univoci ad alta dimensionalità, con punteggi di similarità generati sui diversi aspetti sopra menzionati delle caratteristiche di *matching* del lavoro. A differenza del suo predecessore, *Talent API* risulta uno strumento di *matching* più trasparente ed efficiente.

Francia — Al fine di supportare e orientare al meglio le richieste dei disoccupati, intervenendo sulla loro profilazione personale e le loro competenze, in Francia gli SPI utilizzano metodi integrati con IA che portano a due soluzioni: una per i consulenti del lavoro che operano all'interno degli SPI e una per i disoccupati. *France Travail* fornisce supporto decisionale assistito dall'IA al personale dipendente degli SPI che svolge attività di consulenza al lavoro tramite lo strumento *Mon Assistant Personnel (MAP)*; introdotto per la prima volta come progetto pilota nel



2017, lo strumento utilizza vari tipi di IA (apprendimento per rinforzo, apprendimento automatico e un modello basato su esperienze), consentendo ai suddetti consulenti di accedere ad analisi automatizzate dei CV dei candidati e di ricevere indicazioni personalizzate per sostenere le richieste del candidato in base al suo profilo. L'obiettivo dello strumento non è quello di sostituire, ma piuttosto di assistere il consulente dello SPI nel suo processo decisionale umano e nella sua azione di servizio. Un secondo strumento per qualificare ulteriormente l'azione di supporto degli SPI, utilizzato da *France Travail*, è destinato all'utente finale, il richiedente lavoro. Questo strumento (Raccomandazioni personalizzate) è disponibile all'interno dell'area personale del richiedente lavoro sul portale *online* dello SPI. Come nel caso dello strumento precedente, anche questo utilizza l'apprendimento per rinforzo (una sottocategoria dell'apprendimento automatico) e un modello basato sulle esperienze per fornire ai richiedenti lavoro delle raccomandazioni su servizi da utilizzare e le azioni da compiere: tra cui corsi di formazione adeguati, workshop disponibili (ad esempio per migliorare le competenze nella stesura del CV e nei colloqui di lavoro) ed eventi organizzati dagli stessi SPI.

Portogallo — Nel marzo 2024, lo SPI portoghese ha introdotto un *chatbot* con assistente virtuale. Utilizzando l'elaborazione del linguaggio naturale, l'assistente fornisce risposte alle domande ricevute sia da chi cerca lavoro sia dai datori di lavoro su diverse misure chiave fornite dallo SPI. Il progetto è finalizzato al seguente obiettivo: che il *chatbot* possa in futuro rispondere alle domande relative all'insieme completo di servizi di assistenza forniti dagli SPI.

Spagna — Provincia di Biscaglia - Biskaia (Regione Autonoma Paesi Baschi). Le autorità provinciali (Dipartimento Occupazione, Coesione sociale, Equità) hanno promosso un progetto "Strategia Giovani" (*Youth Strategy*) finalizzato ad accompagnare i giovani, con età 18-23 anni, nel loro processo di crescita, emancipazione e transizione all'età adulta e al lavoro, con una continua raccolta di dati aggiornati da inserire tempestivamente nel "Piano Nazionale per l'Occupazione 2023-2027". I dati sono originati da un interscambio continuo tra Autorità pubblica e giovani attivato per raccogliere elementi conoscitivi in particolare sulle situazioni di esclusione, psicologiche-emozionali, sul patrimonio conoscitivo e le competenze professionali, i rapporti sociali. La raccolta, lettura e trasmissione dei dati è supportata da strumenti di IA.

Principali indirizzi strategici di sviluppo e regolazione in materia di IA approvati dall'Unione europea e nell'ambito delle principali Istituzioni internazionali, formali e informali

L'IA è ormai da qualche tempo al centro dell'Agenda di sviluppo dell'Unione europea e delle principali Istituzioni internazionali, riferimento obbligato per il perseguimento di un modello fondato sulla qualità della crescita e la sua



sostenibilità, per i nuovi processi di competizione economica, per l'ammodernamento e l'efficientamento delle strutture pubbliche e degli assetti organizzativi aziendali, per potenziare il sistema delle relazioni sociali.

Il mondo del lavoro, nei suoi molteplici aspetti, dalla modalità delle prestazioni ai livelli occupazionali e ai relativi servizi di supporto, è sempre più coinvolto dai processi di cambiamento legati all'applicazione delle nuove tecnologie digitali, in particolare quelle collegate all'IA, e alla sua veloce evoluzione come quella, ad esempio, costituita dall'IA generativa.

La sfida è decisamente aperta, in particolare anche per gli SPI e le Agenzie nazionali e regionali che gestiscono le politiche del lavoro decise dalle Istituzioni pubbliche, spesso elaborate con il concorso degli operatori primari dello sviluppo.

Una adeguata considerazione degli orientamenti, disposizioni, piani e programmi definiti e approvati nelle sedi internazionali, anche con valore di legge per quanto riguarda la realtà europea, è ormai quasi un passaggio obbligato per garantire una reale rispondenza da parte dei servizi pubblici alle nuove esigenze che si impongono nel mondo del lavoro. Di seguito sono richiamati alcuni atti e raccomandazioni fondamentali per il miglior orientamento dell'azione innovativa dei suddetti servizi.

Unione europea

Per l'Unione europea si richiama il valore di tre atti principali: a) *l'Artificial Intelligence Act*, regolamento approvato nel 2024 (che ha valore di legge applicabile da parte degli Stati membri); b) la *Bussola per la Competitività*; c) la proposta per l'organizzazione di una "*Unione degli Skills*".

L'Artificial Intelligence Act - 2024 — L'approvazione dell'*Artificial Intelligence Act* o *AI Act* (Regolamento Ue 2024/1689), entrato in vigore il 1° agosto 2024, ha costituito quello che è stato comunemente definito come una svolta storica per le sue implicazioni sull'ammodernamento del sistema europeo, la sua integrazione, il possibile recupero di competitività nello scenario internazionale. Il 4 febbraio 2025 la Commissione Europea ha pubblicato le "*Linee Guida*" per «garantire un'applicazione coerente, efficace e uniforme» della normativa in tutta la Ue (2025). Tra le disposizioni principali che riguardano direttamente anche le agenzie del lavoro e i servizi per l'impiego sono da segnalare quelle relative alla digitalizzazione dell'intero sistema dei servizi pubblici e alla integrazione delle tecnologie IA nel loro funzionamento. A supporto di questa azione di ammodernamento la Ue prevede, tra l'altro, la costituzione di una rete europea di centri dotati di supercomputer, *EuroHPC supercomputers*, chiamati le "*fabbriche di IA*", strutture che forniranno alle start-up, all'industria, alla ricerca e anche ai servizi al lavoro l'accesso alla capacità di calcolo per accelerare lo sviluppo e la scalabilità dei modelli di IA. Entro il 2025 è annunciata la pubblicazione di uno specifico documento, frutto della



consultazione promossa nel corso dell'anno, la *“Strategia per l'applicazione dell'IA”*, con la tabella di marcia per promuovere l'uso dell'IA nei settori economici chiave del sistema europeo.

La “Bussola della Competitività” - 2025 — Nella Comunicazione del 29 gennaio 2025, (*Competitiveness Compass for the EU*, COM (2025) 30 final) la Commissione ha indicato i termini della strategia da seguire per il recupero della competitività del sistema europeo a livello internazionale. Tra i problemi principali da affrontare con urgenza quelli che riguardano la promozione delle competenze adeguate nel mondo del lavoro e il sostegno ad una “occupazione di qualità”, compito primario dei servizi pubblici. Più estesamente sono previste politiche per integrare l'IA nell'insieme del settore pubblico. Su questo fronte la Ue è impegnata a promuovere delle azioni funzionali di cooperazione tra gli Stati membri.

La “Union of skills” - 2025 — Con la Comunicazione del 5 marzo 2025 (Brussels, 5.3.2025 COM (2025) 90 final) la Commissione ha aperto il cammino per un'azione innovativa sul capitale umano, da intraprendere sempre al fine di recuperare la competitività del sistema europeo. L'Unione delle competenze mira a promuovere comportamenti orientati al futuro nelle scelte personali e lavorative delle persone, a favorire in tal modo il loro inserimento nelle attività produttive e a rafforzare la coesione sociale. La strategia individuata dalla Commissione Ue prevede interventi coordinati nei diversi ambiti – istruzione, formazione, servizi per il lavoro, assistenza sociale – con particolare attenzione ai sistemi di *governance*, al fine di favorire l'integrazione dei vari servizi, che risultano attualmente troppo frammentati tra loro. Sono previste, inoltre, iniziative per promuovere l'uso dell'IA nell'istruzione e nella formazione professionale, nonché per diffondere nei servizi pubblici le pratiche di anticipazione dei possibili scenari futuri.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E IL MONDO DEL LAVORO SECONDO LE PRINCIPALI ISTITUZIONI INTERNAZIONALI (FORMALI E INFORMALI)

Onu

Oltre agli obiettivi (SDG) della strategia generale approvata dalla comunità degli Stati con l'“*Agenda 2030*” sullo sviluppo sostenibile (2015), nella quale è riconosciuto un ruolo primario alle nuove tecnologie digitali, l'Onu fa riferimento all'IA in diversi atti specifici approvati nell'ambito dell'Assemblea Generale tra i quali si segnalano:



- “Risoluzione sull’Intelligenza Artificiale”, maggio 2024. È la prima Risoluzione organica in materia (risoluzione non giuridicamente vincolante). Tra i punti principali affrontati: a) una cooperazione internazionale finalizzata a una regolazione condivisa che riduca gli impatti negativi dell’IA e valorizzi il suo contributo a nuove possibilità di sviluppo; b) la promozione di politiche che garantiscano l’accesso alle nuove tecnologie anche ai Paesi più poveri; c) la gestione degli impatti IA nei sistemi economici e nel mondo del lavoro.
- “Patto per il Futuro” – Doc. Allegato “*Global Digital Compact*”, sett.2024. Il documento approvato nell’Assemblea Generale impegna tutti gli Stati alla cooperazione per un futuro digitale “inclusivo, aperto, positivo e sicuro per tutti” (punto n.3). Una consultazione strutturata, continua e trasparente tra i Governi dovrà assicurare la diffusione di pratiche rispettose dei diritti umani fondamentali, orientate ad uno sviluppo economico condiviso e alla organizzazione di mercati del lavoro inclusivi, in particolare con riferimento alle nuove tecnologie IA (umano-centriche) e ai relativi sistemi di *governance*.

G7

I ministri del lavoro del G7 hanno affrontato il problema dell’impatto dell’IA nel mondo del lavoro in occasione del vertice svolto a Cagliari, nel settembre 2024. Nell’occasione sono stati presi impegni concreti per organizzare un coordinamento stabile tra i Governi, tra cui la definizione di un “Piano di Azione” finalizzato alla gestione dei rischi e benefici legati alla diffusione dell’IA nei luoghi di lavoro e nei servizi pubblici. Tale Piano prevede tra l’altro: a) l’utilizzo di una specifica “cassetta degli attrezzi” organizzata dal G7 per gli interventi di IA nel settore pubblico (G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector); b) la definizione di un Codice comune per gli utilizzatori dell’IA: International Code of Conduct for Organizations Developing Advanced AI Systems.

Per l’elaborazione delle prospettive e degli scenari futuri, un nuovo compito individuato per i servizi e le agenzie pubbliche per il lavoro, il G7 rafforzerà la collaborazione con lo specifico gruppo di lavoro: Global Partnership on Artificial Intelligence’s Working Group on the Future of Work.

G20

Durante la presidenza G20 del 2024, il Brasile ha posto la gestione dell’IA al primo posto dei problemi da affrontare per assicurare uno sviluppo equilibrato e inclusivo. Tra le maggiori criticità da affrontare quelle relative ad un adeguato sistema di *governance* dei processi di trasformazione indotti dalle grandi opportunità dell’IA, con il rafforzamento delle pratiche di partenariato pubblico-privato, in particolare nel



mondo dell'economia e del lavoro. A tal fine, i Capi di Stato e di governo si sono impegnati a promuovere organiche e continue consultazioni.

OCSE – Vertice del “Comitato delle Politiche Regionali di Sviluppo” (RDPC)

A maggio 2025, i ministri responsabili delle politiche regionali, membri Ocse, riuniti a Varsavia in un apposito vertice hanno sottolineato l'impegno a collocare le politiche regionali al centro dell'agenda delle rispettive politiche nazionali per la concorrenza. Le disparità regionali devono essere affrontate come una opportunità per promuovere in particolare la duplice transizione verde e digitale (anche con riferimento all'IA) e innovare profondamente il sistema dei servizi pubblici. Il potenziamento delle politiche regionali è un passaggio indispensabile per affrontare le maggiori criticità di questa fase storica, in primis il clima e la demografia, e creare sistemi sociali inclusivi.

Vertice sull'Intelligenza Artificiale

Da citare, infine, a febbraio 2025, gli orientamenti emersi in occasione del terzo vertice internazionale promosso da Francia e India con la partecipazione di rappresentanti di cento Stati, della Ue, di operatori e associazioni della società civile, sulle azioni da intraprendere per la migliore gestione delle innovazioni promossa dall'IA. Tra i molteplici aspetti affrontati, dai principi etici ai sistemi di *governance*, il vertice ha collocato al primo posto gli interventi relativi al futuro dell'occupazione e dei mercati del lavoro, secondo una visione positiva delle opportunità legate alle tecnologie basate su IA. Questo approccio positivo richiede in ogni caso un monitoraggio continuo e approfondito dei processi in atto e, a tal fine, il vertice ha preso la decisione di creare una *Rete degli Osservatori* attualmente esistenti nelle principali organizzazioni internazionali, a cominciare dall'Onu e Ue, per mettere a disposizione degli Stati gli elementi conoscitivi utili a valutare meglio gli impatti IA su occupazione, produttività, competenze, condizioni lavorative, formazione professionale e istruzione, dialogo sociale, previsioni sul futuro.

CONCLUSIONI

Che cosa dice questa ricerca? Per prima cosa offre una panoramica per quanto possibile esauriente sulle principali problematiche che riguardano i Servizi Pubblici per l'Impiego, i quali sono dentro un contenitore più ampio che chiamiamo mercato del lavoro (nella sua veste pubblica e privata). Questa ricerca, quindi, esamina, soltanto quella parte del mercato del lavoro che è sottoposto a una regolamentazione più attenta. Qui alcune forme degenerative dovrebbero essere ridotte al minimo rispetto all'altra parte non sottoposta agli stessi vincoli.



Per seconda cosa, fornisce utili spunti di riflessione in relazione ai processi di digitalizzazione e, in alcuni casi, all'utilizzo dell'IA, che si affaccia soltanto ora nelle strutture da noi esaminate, benché sostenuto caparbiamente da una piccola parte dei rispondenti. Il processo verso la trasformazione digitale – strada obbligata per il prossimo futuro – s'interseca con il più grande limite delle organizzazioni contattate: la burocratizzazione, che ne circoscrive le potenzialità intrinseche, costringe il personale interno e gli utenti a muoversi in un sistema di norme non sempre coerenti ed efficaci; mostra effetti evidenti in termini di *reputation* di fronte alla pubblica opinione.

Procediamo per ordine. Seguendo il percorso tematico che abbiamo prescelto nell'esposizione dei risultati del secondo capitolo possiamo osservare più nel dettaglio come il programma GOL abbia consentito di cambiare approccio nei confronti dell'utenza, forse non in tutti i casi, forse non sempre. Di certo passare da un approccio passivo a uno proattivo dove si convocano direttamente gli utenti è un grande salto in avanti che segna, per certi versi, una diversa concezione culturale nei confronti degli obiettivi programmati. Anzi l'obiettivo che forse è bene non dimenticare è quello di facilitare il *matching* tra domanda e offerta, facendo in modo che i disoccupati possano trovare una occupazione. A questo si associa in maniera opportuna un sistema di profilazione, poiché, se è importante sapere cosa l'Agenzia regionale del lavoro può offrire ai singoli soggetti, non lo è di meno venire a capo del profilo sociale degli utenti in termini sociografici, di storie di vita professionale, ivi comprese le aspettative maturate quando si varca la soglia (virtuale o materiale, non importa) dell'ufficio preposto.

Da poco tempo a questa parte, poi, sono state introdotte delle innovazioni tecnologiche che sulla carta facilitano il *matching* di cui sopra, ma nei fatti non sempre rendono semplice la gestione dei dati e le relative conseguenze. Ci riferiamo nella fattispecie ai DID (Dichiarazione di immediata disponibilità) oppure ai LEP (Livelli Essenziali delle Prestazioni). Come abbiamo osservato nel secondo capitolo, le problematiche ivi connesse riguardano il rischio di burocratizzare il processo, la carenza di sinergia tra un'Agenzia e l'altra, l'uso efficiente della strumentazione in parola all'interno della stessa Regione.

La collaborazione con soggetti esterni viene ritenuta indispensabile da tutti i rispondenti, nessuno escluso. I fatti però ci dicono che le sinergie con le Università e gli Istituti di ricerca sono sporadici, mentre sono fitti i rapporti con le imprese sia in relazione alla ricerca del personale, che in termini di affidamento di servizi utili alla gestione di piattaforme informatiche. Per le informazioni sin qui ricevute, affidare vari servizi sociali alle strutture private sembra una pratica molto utile che rompe le regole rispetto a un mercato del lavoro in rapida trasformazione, e smantella un clima culturale che stenta a cambiare fisionomia nonostante le numerose innovazioni di cui stiamo trattando in queste note, ivi compresa la sperimentazione dell'IA. Insomma, una luce diversa di cui le Agenzie regionali hanno un gran bisogno.



Soltanto lo scorso anno (2024) il Ministero del Lavoro ha posto in essere una piattaforma informatica: il SIISL – Sistema informativo per l’inclusione sociale e lavorativa – su cui non vale la pena soffermarsi più di quanto abbiamo fatto nelle pagine precedenti perché ancora non è pienamente operativa, nonostante rappresenti il cuore pulsante di un sistema più moderno, che ha bisogno di una imponente spinta verso la modernizzazione promossa dall’IA.

Ecco cosa osserva l’Inapp di recente in un interessante rapporto sulla digitalizzazione e il mercato del lavoro: «La relazione [della Commissione europea] 2024 ribadisce che l’attenzione dimostrata verso le tecnologie avanzate dovrebbe rimanere una priorità al fine di rafforzare le capacità e il posizionamento del Paese. Infatti, nonostante i risultati raggiunti, permangono notevoli lacune nell’uso dell’IA e nel settore delle imprese innovative e a forte crescita (“aziende unicorno”). I dati aggiornati dimostrano che solo il 5% delle imprese italiane utilizza l’IA, al di sotto della media UE27 (8%), e nel 2023 l’Italia ha registrato solo 7 unicorni (meno del 3% in riferimento all’UE27)» (Inapp, 2025, p. 16).

Un certo investimento culturale sta crescendo sulle campagne informative sul territorio che vengono realizzate qua e là in diverse occasioni da questa o da quella Regione. Oltre al bisogno di migliorare la comunicazione digitale, queste iniziative poggiano anche sulla necessità di superare il pregiudizio diffuso da parte degli stakeholder che le assume come istituzioni lente, burocratizzate e poco risolutive. Su questo terreno risulta che ci sia ancora un bel po’ di lavoro da sbrigare perché i termini “comunicazione”, “pubblicità” e “campagne social” compaiono poche volte nelle risposte degli intervistati – soltanto 36. In questo complesso mondo organizzativo si segnalano altre iniziative volte all’inclusione sociale e a non trascurare le relazioni *face to face* con gli utenti. Come abbiamo osservato nel secondo capitolo, ad esempio, la Regione Veneto ha aperto una serie di sportelli presso gli istituti carcerari, mentre la Regione Lombardia ha attivato piccoli “Centri per l’impiego” presso i Comuni al fine di gettare le radici per un lavoro capillare che possa raggiungere il più vasto numero di soggetti, anche poco digitalizzati.

Le aree tematiche che abbiamo appena sfiorato stanno dentro una concezione più ampia e che attiene al modo in cui gli attori di questo contesto si avvicinano al significato del lavoro, inteso oggi come mero mezzo di sostentamento più che come ragione di vita, scevra da significati identitari, men che meno ideologici.

Le strutture contattate, quindi, sono alle prese con un tessuto connettivo che da una parte mostra una sostanziale osservanza per le procedure burocratiche, mentre dall’altra una spiccata propensione per l’innovazione digitale e organizzativa. Quale delle due prevarrà ovviamente noi non lo possiamo sapere. Possiamo soltanto affermare che siamo all’inizio di un processo dove l’IA darà luogo a cambiamenti profondi, forse meno eclatanti di quelli attesi, perché nel nostro Paese i rapporti vis a vis continuano a essere centrali per realizzare standard di *matching* apprezzabili tra domanda e offerta di lavoro.



RACCOMANDAZIONI

1. Affrontare i problemi dell'utenza in un'ottica multidimensionale tenendo insieme le questioni lavorative con gli altri aspetti della vita. Ciò è possibile creando sinergie tra i diversi Istituti che operano sul territorio, in particolare la Sanità, che può comunicare ai CPI un disagio risolubile attraverso una soluzione lavorativa oppure, al contrario, può ricevere segnalazioni da parte dei CPI quando sono presenti altre forme di disagio.
2. Capillarizzare la presenza degli sportelli. Collaborare con i Comuni, in particolare delle aree interne, per raggiungere più facilmente l'utenza vulnerabile e marginale che, per motivi geografici o culturali, non riesce ad accedere ai servizi per l'impiego. Allo stesso modo collaborare con le carceri, così da favorire il reinserimento sociale del detenuto e diminuire la probabilità di recidiva.
3. Rafforzare il rapporto con le Università e gli Istituti di ricerca, non solo per l'implementazione dell'Intelligenza Artificiale, ma anche per affinare le strategie operative partendo da evidenze empiriche e previsioni sugli scenari futuri.
4. Centralizzare le banche dati e utilizzare *software open source*, così da consentire la personalizzazione delle interfacce nei diversi territori e le analisi quantitative partendo da dati grezzi.
5. Investire nelle risorse umane, non solo nella formazione tecnica del personale interno ma soprattutto nel miglioramento delle capacità relazionali degli operatori allo sportello, poiché questi ultimi rappresentano uno strumento essenziale per creare un rapporto di fiducia con l'utente e orientarlo verso la forma di sostegno più appropriata.
6. Favorire la collaborazione interregionale sistemica, in particolare la creazione di una rete degli Osservatori dove sia possibile la condivisione delle best practice.
7. Creare degli indicatori di efficienza standardizzati su scala nazionale, per consentire il confronto tra Regioni e, dentro le Regioni stesse, tra i diversi presidi territoriali.
8. Facendo seguito ai problemi indicati da INAPP e Corte dei Conti, creare un sistema unificato di nomenclatura dei servizi e delle qualifiche.
9. Disseminare la cultura della collaborazione e, di converso, combattere l'autopoiesi regionalizzata.



BIBLIOGRAFIA

Ailbhe, B., “A New Dawn for Public Employment Services. Service Delivery in the Age of Artificial Intelligence”, in *OECD Artificial Intelligence Papers*, N. 19, 2024.

Alviti, G. - Casella, A. - Kozakhmet, K. - Nicoletti, F. - Osei, W. - Trombin, M., *Informal Migration in Italy, Mediterranean Dialogue*, 2025.

Andreani, P. - Aversa, M.L. - Checcucci, P. - Iadevaia, V., Digitalizzazione, mercato del lavoro e organizzazioni. Alcune indicazioni di policy, *Inapp Paper*, n. 56, Roma, 2025.

ANPAL, *Servizi per l'Impiego. Rapporto di Monitoraggio 2022*, p. 41-46.

Berman, A. - De Fine Licht, K. - Carlsson, V., *Trustworthy AI in the public sector: An empirical analysis of a Swedish labor market decision-support system*, *Technology in Society*, 76.

Coin F., “Per una teoria della disaffezione. Il lavoro dopo la pandemia, tra carenza di personale e turnover volontario”, in *Sociologia del Lavoro*, n. 170, pp. 206-220, 2024.

— *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*, Torino, Einaudi, 2023.

Filandri, M., *Lavorare non basta*, Roma-Bari, Laterza, 2022.

Flügge, A. A., (2021), *Perspectives from Practice: Algorithmic Decision-Making in Public Employment Services*, Companion Publication of the 2021 Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing, 253–255.

FPA, *Amartya: l'algoritmo per la programmazione territoriale*, Forum PA, 2024.

Gianturco, G., *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*, Milano, Guerini e Associati, 2005.

Giubileo, F. - Marocco, M., *Il Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego*, Roma, INAPP, 2025.

INAPP, *Rapporto Inapp 2024, Formazione e lavoro, necessario un cambio di paradigma*, Roma, 2025.

Marchetti, S. - Scarpetti, G., *L'impatto delle tecnologie digitali sull'erogazione dei servizi dei Centri per l'impiego in Europa*, (107a ed.), INAPP, 2023.

Nobile, S., *Introduzione alla metodologia della ricerca sociale*, Roma, Carocci, 2022.

Nobile, S., *L'analisi dei dati testuali*, in Fasanella A., Mauceri S., Nobile S. (a cura di), *Metodologia della ricerca sociale. Approcci, strategie e tecniche di indagine*, Milano, Franco Angeli, pp. 577-593, 2024.

OECD, “Artificial intelligence and labour market matching”, in *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, N. 284, Vol. 284, 2023.



— “Job Creation and Local Economic Development 2024: The Geography of Generative AI. Organisation for Economic Co-operation and Development”.

Papa Francesco, *Fratelli tutti. Enciclica sulla fraternità e l'amicizia sociale*, Milano, Edizioni San Paolo, 2020.

Sacchi, S. - Scarano G., *Digital transformation of public employment services in the post-pandemic era. Evidence from Italy as a latecomer country*, Australian Journal of Social Issues, 2024.

Veneto Lavoro, *Piano annuale delle attività 2025*.

Zuboff, S., *Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri*, Roma, LUISS, 2019.

Zupi, M., *Flussi migratori*, Roma, CeSPI, 2025.



SITOGRAFIA

<https://www.agid.gov.it/it/design-servizi/riuso-open-source/linee-guida-acquisizione-riuso-software-pa>
<http://www.aziendacalabrialavoro.com/attachments/article/15520/Schema%20di%20Convenzione%20SIL%20ER.pdf>
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Matching_Talent_to_the_Jobs_of_Tomorrow_A_Guidebook_for_Public_Employment_Services_2025.pdf
<https://www.servizi.regione.emilia-romagna.it/integra/Default.aspx?CodStruttura=00000435&Anno=2023>
<https://www.quotidianopiu.it/dettaglio/11339385/programma-gol-in-gazzetta-ufficiale-obiettivi-e-riparto-dei-fondi-pnrr>
<https://doi.org/10.1002/ajs4.385>
https://lineaamica.gov.it/docs/default-source/missione-5/scheda-n-2_garanzia-occupabilit%C3%A0-lavoratori.pdf?sfvrsn=376c5b02_286
<https://openpnrr.it/progetti/128308/>
https://www.oecd-ilibrary.org/employment/job-creation-and-local-economic-development-2024_83325127-en
<https://doi.org/10.1787/2b440821-en>
<https://www.lavoro.gov.it/taxonomy/term/106>
<https://doi.org/10.1787/5dc3eb8e-en>
<https://mediterraneanandialogue.org/wp-content/uploads/2024/10/DM.Italia.pdf>
<https://www.anpal.gov.it/programma-gol>
<https://www.anpal.gov.it/documents/552016/586444/Monitoraggio+SPI+2022+%E2%80%93+Biblioteca+Anpal+n.+28.pdf/f1bb34b2-fd8d-9f99-07fa-3ff2c4f002ba?t=1701861281770>
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102471>
<https://www.cliclavoroveneto.it/programma-gol-veneto>
<https://doi.org/10.1145/3462204.3481787>
<https://www.forumpa.it/manifestazioni/forum-pa-2024/amartya-lalgoritmo-per-la-programmazione-territoriale/>
https://doi.org/10.53223/InappWP_2023-107
https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/report-semestrale-gol_aprile-2025