

Per informazioni rivolgersi a:

Fondazione G. Brodolini

Via Goito, 39 - 00185 Roma

Tel. +39 06/44249625 Fax: +39 06/44249565

economialavoro@fondazionebrodolini.it

## Indice

### LUCI E OMBRE DELLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO – SECONDA PARTE

---

Francesco Giubileo, Gianluca Scarano, *Le politiche attive del domani*

Massimo De Minicis, Francesco Giubileo, *Il delicato rapporto pubblico e privato dei servizi per l'impiego in Italia*

Dan Finn, *Public-Private Partnerships: Contracting out the Delivery of Public Employment Services in the United Kingdom*

Lucia Tardani, *Skills needs anticipation per politiche attive del lavoro efficaci: sistemi e approcci nei Servizi pubblici per l'impiego europei*

Giovanna Linfante, Debora Radicchia, Enrico Toti, *Dall'assessment all'erogazione dei servizi e delle politiche attive nel programma GOL*

Vanessa Lupo, Debora Radicchia, Enrico Toti, *Attuazione del programma GOL: sfide e prospettive*

Gianluca Scarano, *Cosa significa innovare lì dove siamo più indietro: la digitalizzazione dei Centri per l'impiego*

Leonardo Evangelista, Simona Satta, *Il ruolo dei siti di intelligenza artificiale generativa nelle attività di orientamento*

Federica Deyme, *Dall'adattamento all'innovazione: il modello auto-organizzativo di Agenzia Piemonte Lavoro*

## SAGGI

---

Paolo Maranzano, Roberto Romano, *Raccontare il mercato del lavoro in Europa: come il grado di specializzazione economica e tecnologica influenza la qualità della domanda di lavoro*

Emanuele Leonardi, Elena Musolino, *Transizione all'economia circolare: quali prospettive di giustizia sociale? Il contributo qualitativo del lavoro nel quadro della transizione giusta*

## RECENSIONI

---

S. Bologna, *Le mansioni del lavoratore tra garantismo e liberalizzazione* (di Marina Brolo)

R. Bellofiore, *La passione della ragione. Scienza economica e teoria critica in Claudio Napoleoni* (di Laura Pennacchi)

## SEGNALAZIONI

---

a cura della Redazione

## Abstract

### IL DELICATO RAPPORTO PUBBLICO E PRIVATO DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO IN ITALIA

---

Massimo De Minicis, Francesco Giubileo

L'erogazione delle politiche attive del lavoro in Italia ha visto negli ultimi anni un ruolo sempre più centrale dell'attore privato. Tuttavia, fin dalle prime fasi di questa delega, si è manifestato un significativo problema di opportunismo, con conseguente inefficienza nel favorire l'inserimento lavorativo delle persone più vulnerabili. Questo contributo si propone di offrire una panoramica del complesso percorso di riforma che ha condotto al coinvolgimento dei privati nell'attuazione delle politiche attive nel nostro Paese. Verranno analizzate le principali criticità derivanti da tale modello, nonché i due approcci regionali più emblematici nell'ambito del sistema di accreditamento al lavoro, e, infine, saranno delineate alcune strategie mirate a contenere i comportamenti opportunistici da parte dei soggetti privati coinvolti. L'obiettivo è fornire una chiave di lettura delle dinamiche attuali, e possibili direzioni per un sistema più efficace ed equo.

*Parole chiave:* politiche attive, Teoria dell'agente-principale, Centri per l'impiego, accreditamento, Riforma Biagi.

### PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: CONTRACTING OUT THE DELIVERY OF PUBLIC EMPLOYMENT SERVICES IN THE UNITED KINGDOM

---

Dan Finn

In molti Paesi, i Servizi pubblici per l'impiego (SPI) operano in collaborazione con una rete di organizzazioni no-profit e a scopo di lucro. L'affidamento e la gestione di queste "partnership pubblico-privato" sono processi complessi e talvolta controversi. Il presente saggio esamina le politiche e i risultati della ricerca svolta nel Regno Unito riguardo all'esternalizzazione dei servizi per l'impiego. Valuta in modo critico i vantaggi e i rischi legati all'approccio britannico su larga scala, basato sui cosiddetti "fornitori principali" (*prime providers*) e sul sistema di pagamento a risultati (*payment-by-results*). Analizza le innovazioni in materia di appalti, contrattualizzazione, sistemi di pagamento e modalità di erogazione dei servizi, nonché gli insegnamenti tratti in relazione alle riforme riguardanti i sistemi di affidamento ed erogazione dei servizi per l'impiego in altri Paesi.

*Parole chiave:* *prime providers*, sistema di pagamento a risultati, contrattualizzazione, programmi per l'occupazione, disoccupazione.

## SKILLS NEEDS ANTICIPATION PER POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO EFFICACI: SISTEMI E APPROCCI NEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO EUROPEI

---

Lucia Tardani

La *skills needs anticipation* si riferisce all'analisi e alla previsione delle competenze future necessarie per far fronte alle tendenze emergenti del mercato del lavoro. Questi processi sono considerati cruciali, soprattutto per i Servizi pubblici per l'impiego (SPI), per ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di competenze, migliorare l'occupabilità dei lavoratori e realizzare politiche attive del lavoro efficaci. Basandosi sulla classificazione del Cedefop, l'articolo espone i principali metodi e strumenti esistenti, alcuni più convenzionali, altri emergenti, con particolare attenzione a quelli adottati dai principali SPI europei. Il contributo è frutto di un'analisi *desk* della letteratura internazionale costituita da pubblicazioni scientifiche e report istituzionali e accademici. L'analisi, senza pretesa di esaustività, si concentra su quei contesti che presentano sistemi informativi del mercato del lavoro avanzati, con infrastrutture di analisi e previsione mature e consolidate. I casi citati sono stati selezionati tra quelli individuati come di interesse dalle agenzie internazionali e dalla Rete europea dei Servizi pubblici per l'impiego (*Public Employment Services Network*, PES Network). Analizzando punti di forza e criticità dei diversi approcci, oltre ad alcune sfide attuali, emerge come la migliore *skills intelligence* può essere ottenuta solo con un approccio integrato, che combini metodi diversi e coinvolga ampiamenti gli stakeholder rilevanti.

*Parole chiave:* *skills needs anticipation*, *skills intelligence*, Servizi pubblici per l'impiego, carenza di competenze, disallineamento delle competenze.

## DALL'ASSESSMENT ALL'EROGAZIONE DEI SERVIZI E DELLE POLITICHE ATTIVE NEL PROGRAMMA GOL

---

Giovanna Linfante, Debora Radicchia, Enrico Toti

Il programma Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL) rappresenta la riforma delle politiche attive del lavoro (PAL) in Italia, avviata nel 2022 per favorire l'inserimento e la permanenza dei lavoratori nel mercato del lavoro. Il presente studio analizza il processo di attuazione del programma GOL, con particolare attenzione alla profilazione dei beneficiari, alle differenze territoriali nell'organizzazione dei servizi per il lavoro e alla tempestività dell'avvio delle misure di politica attiva. Attraverso un'analisi quantitativa sulla platea degli individui presi in carico tra il 2022 e il 2024, si evidenziano significative disparità territoriali nella distribuzione dei servizi e nell'efficacia delle misure. L'analisi di sopravvivenza applicata ai dati consente di valutare le tempistiche di accesso a corsi di formazione e tirocini e i tempi di ingresso nel mercato del lavoro, sottolineando la necessità di un'integrazione più efficace tra politiche del lavoro e formative per garantire un'effettiva riduzione della disoccupazione di lunga durata.

*Parole chiave:* politiche attive del lavoro, programma GOL, formazione, servizi per il lavoro, Centri per l'impiego, modelli di sopravvivenza, disoccupazione.

## ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA GOL: SFIDE E PROSPETTIVE

---

Vanessa Lupo, Debora Radicchia, Enrico Toti

Il programma Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL) rappresenta un'importante riforma dei servizi e delle politiche attive del lavoro in Italia. Il suo obiettivo principale è potenziare le competenze dei lavoratori attraverso interventi mirati di aggiornamento e riqualificazione (*upskilling* e *reskilling*), migliorando al contempo l'efficacia dei servizi per l'occupazione.

Il programma GOL rientra tra gli investimenti del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) con obiettivi fissati per il 2025, tra i quali il coinvolgimento di oltre 3 milioni di beneficiari entro il 2025, con un'attenzione particolare alle categorie più vulnerabili, come donne, disoccupati di lunga durata, persone con disabilità, giovani sotto i 30 anni e lavoratori over 55.

Questo studio si propone di esaminare lo stato di attuazione del programma, concentrandosi su due aspetti fondamentali: l'evoluzione temporale delle politiche attive del lavoro, osservando come il programma si sia sviluppato e adattato nel tempo, e le disparità territoriali nell'attuazione delle misure. L'obiettivo è quello di esplorare come le politiche sono state implementate nelle diverse regioni, con particolare attenzione alle differenze tra l'area del Nord e quella del Sud, e come tali disparità possano influenzare l'efficacia del programma.

*Parole chiave:* programma GOL, politiche attive del lavoro, formazione, occupazione, *governance*, servizi per il lavoro, *reskilling*, *upskilling*.

## COSA SIGNIFICA INNOVARE LÌ DOVE SIAMO PIÙ INDIETRO: LA DIGITALIZZAZIONE DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

---

Gianluca Scarano

Sebbene l'Italia abbia accumulato un ritardo storico in questo settore, l'emergenza pandemica e la fase di investimento post-pandemica hanno creato condizioni utili per l'introduzione di tecnologie digitali nei Servizi pubblici per l'impiego (SPI). A partire dai contenuti che emergono dalle strategie operative regionali per l'implementazione del programma Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL), questo studio si concentra su tre ambiti di investimento cruciali: a) il rafforzamento dei sistemi informativi; b) la profilazione degli utenti; e c) la previsione dei fabbisogni occupazionali. Le aspettative sulla digitalizzazione dei SPI italiani la vedono non solo come un mezzo per efficientare i processi amministrativi, ma anche come una strategia per migliorare l'efficacia dei servizi, con l'obiettivo di orientare meglio le politiche verso risultati formativi e occupazionali concreti. Tuttavia, l'evoluzione del dibattito sulla digitalizzazione solleva interrogativi critici sulla gestione dei dati e delle problematiche dell'innovazione nel settore pubblico.

*Parole chiave:* servizi per l'impiego, digitalizzazione, intelligenza artificiale, innovazione.

## IL RUOLO DEI SITI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENERATIVA NELLE ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO

---

Leonardo Evangelista, Simona Satta

I siti di intelligenza artificiale generativa (IAG) stanno rivoluzionando le attività di orientamento grazie alla capacità di fornire informazioni dettagliate e consulenza. Strumenti come ChatGPT, Claude e Perplexity consentono di reperire dati aggiornati sul mercato del lavoro, individuare percorsi formativi e simulare colloqui di selezione. Inoltre, permettono agli operatori di ottimizzare il proprio lavoro, migliorando la qualità del servizio offerto e riducendo i tempi di elaborazione. I siti IAG sono particolarmente utili anche per l'autoformazione degli orientatori, la supervisione dei casi complessi e la creazione di materiali didattici. L'adozione di questi strumenti può portare a una progressiva disintermediazione dei servizi di orientamento, a un più facile accesso alla consulenza gratuita e a un miglioramento dell'efficienza del settore.

*Parole chiave:* intelligenza artificiale generativa (IAG), orientamento al lavoro, consulenza di orientamento, chatbot e automazione, disintermediazione dei servizi di orientamento.

## DALL'ADATTAMENTO ALL'INNOVAZIONE: IL MODELLO AUTO-ORGANIZZATIVO DI AGENZIA PIEMONTE LAVORO

---

Federica Deyme

Il presente contributo analizza l'evoluzione organizzativa di Agenzia Piemonte Lavoro (APL) nel quinquennio 2020-25, corrispondente all'attuale direzione di APL, ponendo attenzione alle scelte compiute per far fronte all'espansione dell'organico, all'ampliamento delle funzioni e alla crescente complessità delle relazioni istituzionali. L'obiettivo è offrire una lettura contestualizzata del modello organizzativo adottato, a partire da un'esperienza concreta che si inserisce nel più ampio processo di rafforzamento della rete pubblica dei Servizi pubblici per l'impiego (SPI).

L'esperienza di APL dimostra come una pubblica amministrazione possa affrontare un significativo incremento del personale senza aumentare la complessità gerarchica, valorizzando invece un modello distribuito, reticolare e ispirato alla *learning organisation*. La ricerca analizza i principali fattori che abilitano questo approccio, tra cui la leadership diffusa, la fiducia organizzativa, la semplificazione delle decisioni e la capacità di adattarsi a contesti complessi. La carenza di figure dirigenziali, inizialmente vista come un limite, si è rivelata un fattore abilitante, stimolando lo sviluppo dell'organizzazione.

*Parole chiave:* organizzazione autorganizzativa, leadership distribuita, sistema ibrido, apprendimento organizzativo.

## RACCONTARE IL MERCATO DEL LAVORO IN EUROPA: COME IL GRADO DI SPECIALIZZAZIONE ECONOMICA E TECNOLOGICA INFLUENZA LA QUALITÀ DELLA DOMANDA DI LAVORO

---

Paolo Maranzano, Roberto Romano

Lo studio indaga il cambiamento qualitativo e quantitativo dell'occupazione in Italia, Francia, Germania e Spagna partendo dalla Legge di Engel: la domanda di beni e servizi così come gli input cambiano nel tempo. Nell'articolo emerge come la specializzazione economica e l'innovazione tecnologica hanno nel tempo cambiato la domanda di lavoro. Utilizzando dati Eurostat dagli anni Novanta ad oggi, è facile osservare come i cambiamenti tecnologici hanno mutato la composizione del mercato del lavoro. I dati mostrano una significativa coerenza tra evoluzione tecnica e tecnologica, da un lato, e livello educativo del lavoro occupato, dall'altro. Evidenziamo anche che il lavoro temporaneo non è associabile ai livelli di formazione più bassi, piuttosto ai livelli più alti. Inoltre, l'innovazione favorisce l'impiego femminile nonostante in termini di reddito ci sia ancora un importante divario tra donne e uomini.

*Parole chiave:* dinamica del mercato del lavoro, Italia, Francia, Germania e Spagna, qualità della domanda di lavoro, specializzazione economica in Europa, composizione del mercato del lavoro.

## TRANSIZIONE ALL'ECONOMIA CIRCOLARE: QUALI PROSPETTIVE DI GIUSTIZIA SOCIALE? IL CONTRIBUTO QUALITATIVO DEL LAVORO NEL QUADRO DELLA TRANSIZIONE GIUSTA

---

Emanuele Leonardi, Elena Musolino

In pochi anni l'economia circolare è emersa come principio chiave delle politiche industriali e ambientali in Europa, in Cina, in Africa e negli Stati Uniti, così come è stata ripresa da un crescente numero di *corporations* e governi locali, promuovendo i modelli di business circolari per la riduzione dei costi, l'aumento dei ricavi e la gestione dei rischi. Inoltre, ad ausilio del settore finanziario, è stata proposta come frontiera di nuovi investimenti, legati alla semantica della sostenibilità. Tuttavia, l'analisi del tema dell'economia circolare sembrerebbe aprire forti perplessità sulle sue premesse teoriche, le pratiche e le conseguenze sociali, economiche e ambientali, oggetto di un crescente dibattito internazionale. In questo articolo, a partire da un confronto tra le premesse teoriche e il dibattito sulla critica all'economia circolare, si cercherà di dimostrare il piano di ambiguità che questo tipo di narrazione produce, soprattutto in relazione al ruolo del lavoro. Il concetto chiave qui è quello di *transizione giusta*, che introduce la questione della giustizia sociale nelle riflessioni tecniche sulla transizione ecologica, e recentemente è diventato un concetto centrale nelle discussioni sul clima. In particolare, proporremo un'analisi centrata sull'inclusione di lavoratori e lavoratrici (nonché delle loro rappresentanze sindacali) nel processo di transizione, e sull'importanza di garantire un approccio equo che consideri l'intersezionalità delle dimensioni del potere.

*Parole chiave:* economia circolare, lavoro, transizione giusta.