

*Sussidi e nuove professioni*

# Oltre la crisi del lavoro

di Raffaella Sadun

**L'** Italia in questo momento è alle prese con la crisi di governo, ma nel frattempo le crisi vere e proprie – quella della produttività e del lavoro – continuano. La crisi del Covid 19 in tutta probabilità accelererà dei trend preesistenti nell'economia italiana e globale, fra i quali spiccano l'importanza della digitalizzazione, la necessità di capire ed adattarsi ai continui cambiamenti della domanda (per esempio, la transizione verso l'e-commerce) e di valersi di competenze di base necessarie per trarre beneficio da questi cambiamenti strutturali, invece di vedersi schiacciati da essi. Per quanto l'Italia possa vantare numerose eccellenze di imprenditoria e creatività, il sistema produttivo italiano non è stato fino ad oggi in grado di adattarsi ai profondi cambiamenti che hanno coinvolto le economie globali negli ultimi venti anni. Tre questioni sono a mio parere fondamentali per uscire dal ristagno produttivo nel quale ci troviamo in questo momento.

1) Management. La produttività e crescita delle imprese non deriva solo dall'estro imprenditoriale, ma anche dalla presenza di *skills* manageriali e organizzativi adatti a favorire la crescita. Questi *skills* sono fondamentali soprattutto in tempi come quelli attuali, nei quali le economie di scala assumono una importanza decisiva. Le capacità manageriali che aiutano la crescita sono molteplici, ma due in particolare sono necessarie: prima di tutto, la capacità di delegare poteri decisionali, ed in secondo luogo, la capacità di formalizzare alcuni aspetti della gestione di impresa che permettano ed essa di operare senza il continuo intervento diretto della proprietà. Le imprese italiane si trovano in media indietro in questi aspetti di gestione, per motivi in gran parte legati alla prevalenza di logiche familiari all'interno dell'impresa (per esempio, la diffusa pratica di promuovere parenti e amici in posizioni di responsabilità anche se non hanno le capacità adatte ai ruoli loro assegnati). Diversi studi hanno dimostrato che queste differenze gestionali hanno comportato ingenti costi per l'economia italiana in termini di produttività. Le differenze gestionali hanno anche influenzato l'adozione di nuove tecnologie, che spesso hanno bisogno di sistemi manageriali e organizzativi "moderni" per poter realizzare il loro effetto. Come se ne esce? A mio parere questo è un tema sul quale lo Stato – in cooperazione con le associazioni di categoria – potrebbe giocare un ruolo importante, cambiando gli incentivi per l'assunzione di manager esterni, ma anche favorendo la formazione manageriale degli imprenditori stessi (per esempio definendo gli

standard di qualità e impatto atteso dei corsi di formazione esistenti per imprenditori di piccole e medie imprese e favorendo l'uso dei fondi di formazione inter-professionale).

2) Lavoro. Una ulteriore priorità al momento è quella di aiutare la formazione e la riallocazione del lavoro. Il dinamismo tecnologico menzionato sopra crea nuove occupazioni, ma cambia anche le mansioni di quelle già esistenti. È ormai dimostrato come la produttività di impresa – inclusi i benefici del management – dipenda in modo cruciale dalla capacità dei lavoratori di partecipare attivamente ai processi di cambiamento organizzativo. Purtroppo però le offerte formative disponibili sono spesso carenti e non valutate, non incentivate, oppure ritenute una forma di punizione dai lavoratori stessi. La questione della formazione assume una importanza ancora maggiore per chi purtroppo perderà il lavoro al termine del blocco dei licenziamenti. Alcune occupazioni in settori più colpiti probabilmente non vedranno alcuna domanda di lavoro nell'immediato futuro (si veda la ristorazione). Questo apre la necessità non solo di provvedere sussidi per l'immediato, ma soprattutto di aiutare le persone a fare leva delle proprie competenze (o ad acquisirne altre) per trovare occupazione in altri settori. Pensare in modo sistematico e pragmatico ai processi di formazione e ricollocamento dovrebbe essere in cima all'agenda economica del Paese. Data l'urgenza e l'assoluta necessità di intervento, sarebbe utile investire risorse per studiare la praticabilità di partnership fra il settore pubblico e soggetti privati che già si occupano di formazione e ricollocamento. Questo potrebbe permettere di studiare l'efficacia di approcci di *skill mapping*, formazione e ricollocamento già utilizzati da altri (invece di ricreare di nuovi da zero) e capire la loro possibile utilità in un contesto pubblico.

3) Monitoraggio e valutazione delle offerte formative. La formazione (imprenditoriale e dei lavoratori) è una questione troppo importante per potere essere lasciata esclusivamente in mano a singole iniziative, senza un sistema di valutazione e miglioramento continuo. Lo Stato potrebbe giocare un ruolo importante nello stabilire standard di qualità e di valutazione, nell'implementare sistemi di valutazione, imparando dalle eccellenze che esistono (in Italia e in altri paesi Europei) e cercando di capire come esse possano essere scalate. Questo è un ruolo che nessun altro può assumere. Questi tre temi – al momento purtroppo largamente ignorati – sono di importanza fondamentale per il Paese. I cambiamenti necessari per cambiare marcia

non possono essere affrontati con lentezza e approssimazione. Siamo ancora in tempo, ma è fondamentale capire la portata delle sfide che ci aspettano e agire di conseguenza.

*L'economista Raffaella Sadun è professoressa all'università di Harvard*

©RIPRODUZIONE RISERVATA

—66—

## ***Management, occupazione e valutazione delle offerte formative: tre questioni decisive per uscire dal ristagno produttivo dell'Italia di oggi***



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

045688