

Tomaso **Garella**

## La formazione fa la differenza in un mercato del lavoro con pochi giovani

Serve una formazione abilitante, per dare ai giovani quegli elementi di base che consentano loro di entrare in azienda e poi di imparare, mettendo insieme le loro competenze con quelle di coloro che hanno maggiore esperienza per creare un mix vincente, che consenta di stare alla pari con la parte 'alta' del mercato



Il tessuto economico italiano si basa in gran parte sulla piccola media impresa, capace di realizzare quei prodotti di qualità che ci hanno resi – e ci rendono tuttora – famosi, ammirati e imitati in tutto il mondo. Parliamo spesso di realtà nate a cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta, nelle quali i dipendenti di allora sono ancora in forza, sviluppando con il passare del tempo competenze e senso d'appartenenza che ancora oggi costituiscono un preziosissimo tesoro.

Ma oggi queste realtà sono costrette ad affrontare due problemi. Da un lato l'avvicinarsi all'età pensionabile dei dipendenti storici - con la necessità di un ricambio generazionale – dall'altra l'indispensabile adeguamento della forza lavoro ai tempi, alle tecnologie e ai linguaggi di una società che corre molto più velocemente di un tempo. Come è possibile dunque armonizzare due generazioni lontanissime per cultura e mentalità? E come si può mantenere "freschi" e al passo con i tempi i lavoratori da più tempo in azienda?

Ne abbiamo parlato con **Maurizio Del Conte, professore di Diritto del Lavoro all'Università Bocconi di Milano**, dopo un'esperienza all'Università di Milano Bicocca, oltre che ex presidente dell'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (Anpal) e autore di numerose pubblicazioni che spaziano dal Diritto del lavoro al Diritto sindacale. «Oggi l'esigenza trasversale è una formazione professionale che dia quegli elementi capaci di fare la differenza sul mercato del lavoro, soprattutto in un momento in cui non c'è più un esercito di 'riservisti' da cui pescare».

### Perché persiste questa difficoltà nel trovare personale?

Sono poche le aziende che aprono delle vacancy per lavoratori senza esperienza, a qualsiasi livello, anche a quelli base. Una volta il passaggio di consegne tra un lavoratore esperto e un apprendista avveniva con il cosiddetto 'learning by doing on the job', imparare facendo. Ora questo concetto si è un po' perso: le aziende cercano lavoratori già formati, che abbiano già le competenze prima di accedere al mercato

del lavoro. Il problema è che spesso i giovani arrivano in azienda con competenze di alto livello ma senza quelle base, che risultano però fondamentali per raggiungere gli obiettivi.

### L'Italia però negli anni ha investito poco o nulla su questo aspetto...

Esattamente. È stata fatta una formazione più utile ai formatori che a chi doveva essere formato. Ma oggi è necessario adattarsi anche perché la società corre molto più velocemente di un tempo. Serve l'intervento di istituzioni che capiscano il valore dell'erogazione di percorsi aggiornati alle esigenze non solo del momento, ma anche del futuro. Oggi il percorso di obsolescenza è più rapido e va affrontato con un approccio differente.

### Qualcuno però lo ha fatto e si è avvantaggiato...

Parliamo in questo caso di aziende più strutturate, che hanno individuato prima i bisogni rispetto ad altri avendo anche le strutture per farlo. La parte più importante del tessuto produttivo italiano è però formato dalle piccole-medie imprese, che spesso non hanno avuto la possibilità di progettare corsi di formazione continua. Anche perché in questi anni si è proceduto più con gli incentivi che con gli investimenti. Una politica miope e parziale, che ha guardato più a risparmiare che a progredire.

### Una politica troppo attenta al presente rispetto che al futuro, dunque?

Esattamente. Si è pensato più al presente che al futuro, svuotando così molte realtà imprenditoriali di quei saperi che erano la loro forza senza investire su un ricambio graduale. E molti si sono così trovati spiazzati. Non è stato compreso a pieno il valore del capitale umano e la sua capacità di incidere sulle performances e sulla capacità di stare sul mercato. E questo si riflette sia sulle aziende che sul personale. Non è un caso che abbiamo salari tra i più bassi d'Europa.

### La parola d'ordine, dunque, è formazione. Ma qual è la sfida di oggi?

Serve una formazione abilitante, per

dare ai giovani quegli elementi di base che consentano loro di entrare in azienda e poi di imparare, mettendo insieme le loro competenze con quelle di coloro che hanno maggiore esperienza per creare un mix vincente, che consenta di stare alla pari con la parte 'alta' del mercato. Non possiamo fare la concorrenza a colossi come India, Cina e Brasile sul piano della produttività. Servono percorsi che valorizzino di più le caratteristiche delle nostre imprese e che puntino all'eccellenza.

### Cosa si può fare per tenere al passo coi tempi la generazione dei cinquantenni?

Anche in questo caso la ricetta è la formazione, che deve essere continua e permanente. Non serve scoprire nulla di nuovo, ma fare ciò che è stato fatto altrove con successo, interpretandolo a seconda delle situazioni e attraverso le nostre peculiarità.

### La società oggi però corre veloce, così come la tecnologia...

Il futuro però, soprattutto in alcuni settori, non è più imprevedibile. Ci sono modi per comprendere le traiettorie del mercato e anticiparle, facendosi trovare pronti. Non è un caso che la gran parte degli investimenti del Pnrr vadano nella direzione della digitalizzazione. Con una formazione continua e adeguata si possono adeguare i saperi di chi ha esperienza ai tempi correnti: non esiste un cinquantenne che abbia competenze affinate che resti disoccupato.

### Governare il cambiamento e non subirlo, dunque?

Esattamente. La tecnologia accorcia i tempi, permettendo ai lavoratori di risparmiare tempo e investirlo nei miglioramenti. Il cambiamento di per sé è distruttivo, ma se impariamo ad approfittarne possiamo trarne dei grossi vantaggi mettendo insieme le capacità di due generazioni apparentemente distanti tra loro per creare qualcosa di terzo, che non sia né nuovo né vecchio, ma semplicemente migliore e orientato verso il futuro.