

Welfare, competenze, partecipazione: leve di attrattività per l'Emilia-Romagna

Analisi e proposte su attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione nel territorio regionale

A cura di Fondazione Ezio Tarantelli e CISL EMILIA ROMAGNA

Sommario

Premessa di contesto.....	3
Proposte di azione	5
a) Scambio di esperienze e risorse tra le imprese	5
b) Città “stimolanti”	6
c) Incoraggiare la formazione continua	6
d) Servizi di welfare aziendale in chiave moderna e per la conciliazione.....	6
e) Retribuzione.....	7
Elenco delle azioni proposte	8
Evidenze ascolto delle Federazioni di categoria di Cisl Emilia Romagna	10
Alcune considerazioni trasversali	10
a) Salari e costi abitativi.....	10
b) La mobilità.....	11
c) Elementi di attrattività e <i>retention</i> nel rapporto di lavoro.....	12
d) Elementi di limite del welfare aziendale.....	15
e) La formazione continua	15
Alcune indicazioni delle Federazioni di categoria	17
Ricerca a cura della Fondazione Ezio Tarantelli	25
Nota metodologica.....	31
Gruppo di Lavoro.....	31
Appendice grafici.....	32

Premessa di contesto

La presente ricerca nasce come percorso di ascolto e di confronto sul tema dell'attrattività del contesto territoriale emiliano-romagnolo per i profili professionali più specializzati e come occasione per convocare direttamente la voce delle lavoratrici e dei lavoratori, insieme a quella delle rappresentanze sindacali, nella sfida dell'attrazione, della permanenza e della valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia-Romagna, sfida definita e affrontata dalla L.R. 2/2023 e dal rispettivo Manifesto, ex art. 7. Lo sviluppo della capacità attrattiva del territorio appare come un obiettivo strategico, in un mercato del lavoro che vede crescere le difficoltà di reperimento di risorse qualificate, rispondenti alle necessità di sviluppo delle imprese e del sistema produttivo. Con tutta evidenza, tale capacità si determina in ragione sia dell'insieme delle condizioni che caratterizzano il lavoro, sia delle opportunità offerte dell'ecosistema territoriale. Occorre quindi immaginare un'azione efficace su entrambi i livelli.

Welfare integrato, formazione per le competenze e partecipazione di lavoratrici e lavoratori sono da considerarsi non solo come misure e strumenti atti a favorire la competitività della singola impresa, il benessere e l'occupabilità dei lavoratori, ma come veri e propri *assets* strategici del territorio, utili ad aumentarne l'attrattività e la capacità di *retention*. Specularmente, elementi come la mobilità, la sostenibilità dei costi abitativi, la disponibilità di esperienze formative di qualità e di servizi di sostegno alle esigenze familiari sono da considerarsi strumenti a vantaggio del sistema produttivo che si troverà favorito nel trattenere e nel valorizzare le risorse umane.

Le evidenze emerse nel corso della ricerca confermano da una parte il legame tra la qualità del lavoro e l'attrattività del territorio e dall'altra la connessione tra la qualità di vita *nel* territorio e l'attrattività del lavoro. La vita dentro l'azienda e quella fuori da essa sono sempre più da considerare unitariamente, parte di un'unica esperienza esistenziale. Sempre più dovremo abituarci a concepire le condizioni del lavoro e le condizioni di vita (personale e familiare) come dimensioni intrinsecamente connesse. In questa logica, la contrattazione di secondo livello e le politiche territoriali vanno ripensate come strumenti da integrare necessariamente, in vista di obiettivi affini o addirittura comuni. Sempre più ci si rende conto che non è la semplice consistenza della busta paga – parametro che di per sé determinerebbe uno svantaggio per l'Emilia-Romagna nella competizione per l'attrattività del lavoro con le più avanzate regioni europee – a qualificare l'esperienza di vita e di lavoro e a dominare le priorità di chi lavora. Per rendersi attrattivi occorre oggi ricercare formule più complesse, che riguardano il bilanciamento delle esigenze e in cui la retribuzione ha parte importante, ma non unica.

In sintesi, a fare la differenza sembra essere la capacità di proporre nuovi equilibri: tra servizi di welfare pubblico e privato, tempi di vita e tempi di lavoro, retribuzioni e costi dell'abitare, quotidianità professionale e attese di carriera.

Bilanciamenti forse ostici da attuarsi, ma capaci di contribuire in modo sostanziale all'attrattività dell'Emilia-Romagna e del suo mercato del lavoro.

In trasparenza, emergono dall'indagine anche aspetti valoriali che caratterizzano in modo nuovo il mondo del lavoro e annullano la tradizionale linea di separazione con cui si è adusi delimitare gli spazi di vita privata e vita lavorativa, che oggi sempre più vengono percepite come un *continuum*. In questa prospettiva, la “Legge Talenti” può essere occasione importante per avviare in Emilia-Romagna un vero e proprio laboratorio, fatto di riflessioni e insieme di sperimentazioni, capace di favorire attraverso il dialogo sociale la trasformazione del lavoro e del territorio nel senso di una più elevata attrattività.

La ricerca, condotta da Fondazione Tarantelli e Cisl Emilia Romagna, si compone di un percorso di ascolto capillare che ha coinvolto le Federazioni sindacali regionali Cisl, toccando, pur senza pretesa d'eshaustività, buona parte dei settori e delle filiere produttive presenti nel territorio. Parte integrante e qualificante della ricerca è poi il questionario, messo a punto da Fondazione Tarantelli e somministrato ad un campione di mille lavoratrici e lavoratori, con lo scopo di meglio definirne le preferenze e le aspettative.

Le testimonianze e le sollecitazioni ricevute dalle rappresentanze sindacali e dai lavoratori hanno permesso di formulare alcune proposte di azione, che nel presente documento anticipano il capitolo relativo alle risultanze della ricerca.

Evidenza comune rilevata, è la valutazione che forme di partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici, variamente declinate in base alle specifiche realtà e contesti, possano contribuire ad innalzare la qualità del lavoro e quindi la sua attrattività: in questo senso, quindi, la promozione e/o la premialità per l'adozione di approcci partecipativi può considerarsi a tutti gli effetti una proposta di azione, metodologica, per la realizzazione delle altre indicate di seguito.

Proposte di azione

Le successive 15 azioni, qui aggregate in 5 macro-temi, sono individuate a partire da quanto emerso dalle risposte raccolte attraverso il questionario e le interviste realizzate alle Federazioni di categoria Cisl. Queste proposte vengono presentate per arricchire il confronto sul Manifesto regionale e sulle deliberazioni da adottare nel percorso del Comitato istituito dalla Legge Talenti.

Si è scelto di aggregare le risultanze della presente ricerca attorno a proposte realizzabili a normativa vigente, preferibilmente rientranti nelle competenze dirette della Regione e/o modulabili mediante la contrattazione collettiva.

Soluzioni che necessitino di modifiche alla legislazione o che necessariamente debbano essere approvate da soggetti non coinvolti nel piano regionale risulterebbero eccessivamente aleatorie, anche quando opportune.

Le 15 proposte sottostanti si aggiungono (e non sostituiscono) a quelle già formalizzate unitariamente dai sindacati nel Gruppo di Lavoro del Comitato regionale per l'attrazione, la permanenza e la valorizzazione dei talenti e oggi incorporate nel Manifesto (ex art. 7, L.R. 2/2023).

a) Scambio di esperienze e risorse tra le imprese

Regione Emilia-Romagna, con il consenso e la collaborazione dei sindacati e delle associazioni datoriali, potrebbe incoraggiare lo scambio di lavoratori di alto profilo tra imprese del territorio (in coerenza con molte risposte al questionario, concentrate proprio su questo) mediante **(1) il monitoraggio e il racconto delle buone pratiche** già presenti e **(2) fornendo assistenza tecnica** (soprattutto giuslavoristica) per la stipulazione di accordi per la codatorialità.

Scambi di questo genere possono avvenire anche mediante **(3) corsi di aggiornamento professionale che prevedano periodi di osservazione (job shadowing)** dei corsisti (giovani talenti) presso altre imprese, non necessariamente dello stesso settore.

A questo fine potrebbe essere la Regione, nell'ambito delle iniziative connesse al Manifesto, a **(4) costruire e ospitare nelle sue pagine online una piattaforma dedicata all'incontro** tra talenti disponibili allo scambio e imprese disponibili alla ospitalità.

Si sottolinea infine nel contesto dello scambio di risorse, l'esigenza di adottare le misure più opportune al fine di favorire la **circolazione dei talenti**, valorizzando le strutture regionali deputate a favorire il trasferimento tecnologico dall'ambito della ricerca pubblica verso l'ecosistema produttivo, in grado di offrire condizioni occupazionali di qualità.

b) Città “stimolanti”

Buona parte dei rispondenti al questionario ha affermato di considerare un valore l’offerta nelle città di servizi efficienti e di un ricco programma culturale, associati a costi della vita sostenibili. Non solo il posto di lavoro deve essere “stimolante”, quindi, ma anche il contesto nel quale è inserito.

A questo fine **(5) la Regione potrebbe farsi carico della predisposizione di un “abbonamento culturale”** ai principali eventi sul territorio (non solo musei, ma anche concerti, dibattiti, fiere, spettacoli sportivi e teatrali etc.) **che possa rientrare nella offerta di welfare aziendale di natura ricreativa** delle singole aziende, senza determinare tasse e contribuzione sia lato impresa, che lato lavoratore. Ad ogni abbonamento pagato dalla impresa **(5.1) può associarsene, a spese della Regione, un secondo**, perché il lavoratore possa essere accompagnato e quindi meno restio alla partecipazione agli eventi.

c) Incoraggiare la formazione continua

La formazione è stata considerata dai rispondenti al questionario una potente leva di attrazione dei professionisti migliori, solo di poco inferiore alla retribuzione e più importante della stabilità contrattuale.

Per organizzare una risposta di sistema, non estemporanea, a questa diffusa esigenza, la Regione potrebbe **(6) organizzare filiere tecnico-formative composte da centri di formazione professionale, ITS Academy e Università** (sulla falsariga delle filiere oggetto della sperimentazione dei percorsi tecnico-professionali quadriennali promossa dal Ministero dell’Istruzione e del Merito) chiamati a proporre percorsi di formazione continua di livello elevato che contribuiscano alla circolazione delle competenze, in coerenza con il fabbisogno delle imprese e dei lavoratori. Spetta ai sindacati e alle associazioni datoriali **(7) la facilitazione all’accesso ai bandi (che potrebbero anche essere dedicati) dei fondi interprofessionali per la formazione continua** per finanziare questi percorsi, se non addirittura **(8) la pattuizione con accordo territoriale interconfederale (o più accordi di settore) di un diritto soggettivo alla formazione continua** per i lavoratori che non ne dispongano nel proprio CCNL, dal quale fare derivare permessi aggiuntivi dedicati alla frequenza dei citati percorsi. Opportuno altresì, creare le condizioni affinché vengano finanziate percorsi formativi che includano anche lavoratori atipici e lavoratori autonomi che non abbiano accesso ad altre misure già previste.

d) Servizi di welfare aziendale in chiave moderna e per la conciliazione

La conciliazione tra vita professionale e vita privata è stata una delle esigenze maggiormente ricordate da coloro che hanno compilato il questionario. Tale segnalazione è evidentemente da associare anche al gradimento per le politiche di welfare aziendale offerte dalle imprese, sempre più diventate vera e propria leva per la *retention* dei giovani talenti.

Come è noto, il welfare aziendale non è obbligatorio per legge e solo parzialmente lo è per contratto. Per permettere l'accesso a soluzioni di questo genere anche alle imprese più piccole sarebbe opportuno che la Regione curasse **(9) un portale pubblico accessibile alle aziende e ai lavoratori ove reperire un prospetto aggiornato di tutti gli incentivi/i bonus pagati con risorse pubbliche che possono essere goduti dai lavoratori.** Si tratta di micro-misure spesso non conosciute, che finiscono per essere replicate nei piani di welfare aziendale, con evidente spreco di risorse. Allorquando, invece, queste misure fossero conosciute, diventerebbero una sorta di piano di welfare aziendale collettivo, al quale si possono associare azioni mirate, di spesa anche contenuta, a carico delle imprese, quali **(10) la garanzia di accesso alla previdenza complementare dei fondi contrattuali per tutti i giovani talenti under 35 dipendenti delle imprese regionali** o **(11) l'accesso a piani di assistenza sanitaria integrativa potenziati** (con eventuale contribuzione anche del lavoratore).

Particolarmente importanti anche i servizi per la cura e istruzione dei figli e l'assistenza ai familiari anziani e non autosufficienti (entrambi non considerati reddito da lavoro se erogati mediante l'art. 51, comma 2 del TUIR), per i quali è quantomai necessaria **(12) un censimento operato dal competente assessorato regionale finalizzato a fare emergere le possibili alleanze tra pubblico, privato sociale e privato a mercato** perché il maggior numero di lavoratori possa accedere. Al fine di stimolare la contrattazione di secondo livello e il raggiungimento di soluzioni di welfare aziendale effettivamente rispondenti ai fabbisogni, si suggerisce l'opportunità di favorire in accordo le rappresentanze sindacali aziendali e/o di territorio, **(13) l'implementazione di piani innovativi di welfare aziendale, da definirsi mediante procedure autenticamente partecipative, in grado di raccogliere e interpretare le preferenze dei lavoratori.** In tal ambito, si ritiene opportuno per estendere tali misure anche ai freelance e ai lavoratori atipici, che risultano inseriti individuare modalità nell'organizzazione dell'impresa.

e) Retribuzione

Da ultimo, non si può non osservare la legittima aspirazione dei giovani talenti di vedersi riconosciuti stipendi coerenti con l'elevato (e crescente) costo della vita delle principali città emiliane e romagnole. Interventi in questo senso delle amministrazioni pubbliche non convincono per tenuta giuridica ed efficacia (si vedono i recenti tentativi di regolazione delle tariffe degli appalti a livello comunale). La Regione, tuttavia, **(14) deve garantire che negli appalti di propria competenza non sia equivoco l'obbligo di applicazione dei contratti collettivi sottoscritti da sindacati comparativamente più rappresentativi a livello nazionale** per evitare la diffusione dei contratti che operano *dumping* sui trattamenti salariali e sulle tutele. Spetta invece alle parti sociali la valutazione dell'opportunità di **(15) sottoscrizione di accordi e contratti territoriali**, su base provinciale o anche distrettuale (in prossimità al tessuto produttivo) **che prevedano, anche in via sperimentale, componenti aggiuntive obbligatorie al salario definito dal CCNL** per adeguarsi all'elevato costo della vita che si registra, con valori diversi, su tutto il territorio regionale.

Elenco delle azioni proposte

(in corsivo le azioni di competenza dell'amministrazione; le altre sono di competenze delle parti sociali e delle singole aziende)

(1) *Monitoraggio e racconto delle buone pratiche di “scambio” tra lavoratori di imprese diverse a fini formativi.*

(2) *Assistenza tecnica per la stipulazione di accordi per la codatorialità.*

(3) *Predisposizione di corsi di aggiornamento professionale che prevedano periodi di osservazione (job shadowing) presso altre imprese.*

(4) *Piattaforma regionale dedicata all'incontro tra talenti disponibili allo scambio e imprese disponibili alla ospitalità.*

(5) *Predisposizione di un “abbonamento culturale” ai principali eventi sul territorio che possa rientrare nella offerta di welfare aziendale di natura ricreativa delle singole aziende.*

(5.1) *In caso di adesione dell'azienda, raddoppio degli abbonamenti a carico della Regione perché il lavoratore possa essere accompagnato e quindi meno restio alla partecipazione agli eventi.*

(6) *Costruzione di filiere tecnico-formative composte da centri di formazione professionale, ITS Academy e Università per l'offerta di percorsi di formazione continua di livello elevato che contribuiscano alla circolazione delle competenze.*

(7) *Facilitazione all'accesso ai bandi (che potrebbero anche essere dedicati) dei fondi interprofessionali per la formazione continua per percorsi di upskilling.*

(8) *Pattuizione con accordo territoriale interconfederale (o più accordi di settore) di un diritto soggettivo alla formazione continua per i lavoratori che non ne dispongano nel proprio CCNL.*

(9) *Predisposizione di un portale pubblico accessibile alle aziende e ai lavoratori ove reperire un prospetto aggiornato di tutti gli incentivi/i bonus pagati con risorse pubbliche che possono essere goduti dai lavoratori.*

(10) *Garanzia di accesso alla previdenza complementare dei fondi contrattuali per tutti i giovani talenti under 35 dipendenti delle imprese con sede in regione.*

(11) *Accesso a piani di assistenza sanitaria integrativa potenziati (con eventuale contribuzione anche del lavoratore) per i giovani talenti.*

(12) *Censimento finalizzato a fare emergere le possibili alleanze tra pubblico, privato sociale e privato a mercato in materia di assistenza a minori, anziani e persone non autosufficienti perché il maggior numero di lavoratori possa accedere.*

(13) *Implementazione di piani innovativi di welfare aziendale, da definirsi mediante procedure autenticamente partecipative, in grado di raccogliere e interpretare le preferenze dei lavoratori.*

(14) Garanzia che negli appalti pubblici non sia equivoco l'obbligo di applicazione dei contratti collettivi sottoscritti da sindacati comparativamente più rappresentativi a livello nazionale.

(15) Sottoscrizione di accordi e contratti territoriali, su base provinciale o anche distrettuale che prevedano, anche in via sperimentale, componenti aggiuntive obbligatorie al salario definito dal CCNL.

Evidenze ascolto delle Federazioni di categoria di Cisl Emilia Romagna

Il presente documento costituisce una sintesi dell'audizione delle Federazioni di categoria di Cisl Emilia Romagna, effettuata in occasione della partecipazione dell'Organizzazione alla redazione del Manifesto ex art. 7 della L.R. 2/2023 in materia di Attrattività, permanenza, valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia-Romagna. Si ritiene utile ai fini del presente studio, che intende far emergere la voce del mondo del lavoro in merito alla sfida dei talenti, aggiungere il punto di vista dei rappresentanti sindacali delle singole Federazioni consultate, con lo scopo di rilevare, a partire dal territorio e dai luoghi di lavoro, le percezioni relative ai fenomeni di carenza delle competenze più elevate. Le seguenti annotazioni, che non hanno pretese di esaustività, sono frutto dei dialoghi promossi dal Dipartimento Politiche del Mercato del Lavoro della USR CISL Emilia Romagna con i Segretari generali delle Federazioni di categoria. La carenza di manodopera con competenze elevate, difatti, è diffusa trasversalmente nel mondo del lavoro e si acuisce in particolari ambiti ad elevata specializzazione, come vedremo di seguito, in base alle considerazioni che si riportano sinteticamente. Vale la pena di sottolineare ad incipit che dalla presente rilevazione si esclude la componente di risorse umane inquadrata come dirigente.

In primo luogo, va detto che è diffusa una percezione di qualità di vita e di lavoro in regione tale da rendere il territorio decisamente attrattivo nei confronti della manodopera delle altre regioni italiane. Non appare sufficiente però situarsi tra le regioni più attrattive del Paese, perché è altrettanto evidente che molte delle elevate professionalità di cui si riscontra oggi il bisogno hanno a disposizione il mercato del lavoro europeo e globale, qualora non incontrino all'interno dei confini nazionali proposte professionali e di vita pienamente soddisfacenti ed in linea con le proprie aspettative. È in questa prospettiva che si ritiene urgente e necessario affrontare alcuni nodi che costituiscono fattore di limite per la qualità della vita e del lavoro nel territorio emiliano-romagnolo.

Alcune considerazioni trasversali

a) Salari e costi abitativi

Si riscontra diffusamente tra gli elementi di limite il nodo relativo al rapporto tra salari e costi dell'abitare. Con tutta evidenza, viene rilevato trasversalmente il progressivo sbilanciamento della relazione tra la consistenza della busta paga e l'incidenza sul reddito degli importi di locazione e del valore delle rate-mutuo per l'acquisto di immobili residenziali in aree urbane o di cintura. Il recente aumento dei tassi di sconto e la contestuale riduzione del rapporto *loan to value*, decisamente contrattosi con il repentino aumento del costo del denaro, ha posto in evidenza, inoltre, la crescente difficoltà, determinata anche dai costi dell'affitto, nell'accantonare quote di risparmio sufficienti alla stipulazione di contratti di mutuo che permettano l'acquisto della prima casa.

In particolare, nei capoluoghi di provincia e nelle fasce di cintura, i costi della residenzialità appaiono un vero e proprio limite strutturale alla permanenza sul

territorio dei talenti ad elevate competenze, e non solo. Tale fenomeno appare mitigato solo in misura residuale dalla disponibilità di parte datoriale a proporre salari consistentemente più elevati alle professionalità ad elevata specializzazione. In termini proporzionali, la quantità di imprese che risultano disponibili ad agire in modo determinante attraverso le politiche retributive risulta piuttosto limitata. Per quanto riguarda i talenti ad elevata specializzazione, infatti, i fenomeni di scarsità di mercato non sembrano attivare, se non in misura parziale, risposte sul lato della domanda in termini di aumenti significativi delle retribuzioni proposte, con importanti, ma circoscritte eccezioni relative alle aziende di dimensioni maggiori e più orientate a investire nelle politiche di *recruitment*. Con tutta evidenza, l'emergere del fenomeno inflattivo ha agito negativamente sulla capacità attrattiva delle retribuzioni, erodendo potere d'acquisto, solo parzialmente recuperato dai rinnovi contrattuali.

Complessivamente, per le risorse più qualificate e le cui competenze risultano di più difficile reperimento nel mercato del lavoro, si nota la progressiva maturazione di una diffusa coscienza del potere contrattuale individuale nei confronti delle imprese e, malgrado alcune reticenze, la crescente disponibilità a valutare offerte di lavoro che implicino il trasferimento in altri territori. Tali attitudini si traducono in una maggiore attenzione a scegliere in base alle proprie preferenze.

I processi di espansione in regione delle filiere innovative, ad alto impiego di capitale umano specializzato, sono percepiti non solo come opportunità per il territorio, ma anche come trend potenzialmente generativo di un doppio genere di rischi. Da una parte, si teme che l'arrivo di professionalità altamente qualificate e ben retribuite, senza adeguate risposte in termini di politiche abitative, possa aumentare la pressione sulla residenzialità cittadina. Dall'altra, si teme che i fattori strutturali di limite al reperimento di personale qualificato (rapporto salari – costi abitativi), possano contribuire a determinare il difficile decollo delle filiere più innovative (Big Data e supercalcolo, aerospazio, nautica...).

b) La mobilità

Si evidenziano diffusamente fenomeni di insoddisfazione con riferimento alla necessità di risiedere a distanza elevata dal luogo di lavoro e dai contesti della socializzazione. Tale “scelta” – troppo spesso resa necessaria dall'insostenibilità dei costi abitativi e da fenomeni di carenza di abitazioni disponibili sul mercato – mette in luce il nodo della mobilità, che mostra evidenti limiti nella comunicazione tra aree di provincia e grandi centri urbani. La mobilità appare non del tutto soddisfacente sia in riferimento alla viabilità di accesso alle grandi città con mezzi propri, in ragione del congestionarsi del traffico negli orari di punta, sia in riferimento alla frequenza e all'affidabilità del trasporto pubblico locale. Troppo spesso si constata l'evidenza di aree produttive che appaiono non servite, o non servite adeguatamente, tanto da rendere arduo rispondere alle esigenze di mobilità personale e familiare attraverso l'utilizzo dei mezzi pubblici. Lo stato dell'arte della mobilità pubblica urbana e soprattutto extraurbana rende difficoltosa e stressante

l'esperienza del pendolarismo e necessaria la disponibilità di mezzi di trasporto privati, il cui costo di acquisto, noleggio e gestione incide negativamente sulle quote di reddito disponibili per i progetti di vita. Tale stato di cose, rappresentato dalla relazione non virtuosa tra retribuzione-costi abitativi-mobilità sembra essere un fattore dissuasivo rispetto alla scelta di radicarsi nelle città dell'Emilia-Romagna e viene annoverato tra le motivazioni che alimentano il *turnover* delle alte competenze sul territorio.

A titolo di esempio, si può rilevare come in Enel, realtà considerabile tra gli *employers* attrattivi del settore energetico anche per i talenti ad elevata specializzazione, sia frequente la prassi, anche per i profili qualificati, di avviare un'esperienza professionale per poi chiedere il trasferimento verso altre sedi territoriali dell'azienda. L'elevato *turnover* che ne deriva, anche per le professioni chiave, appare motivarsi in relazione alle ragioni pocanzi espresse, che agiscono come fattore di dissuasione rispetto al radicamento sul territorio, percepito in modo ambivalente come fonte di opportunità professionali e di servizi (sanitari, educativi...) di qualità, ma al contempo come contesto subottimale quanto a condizioni di residenzialità e mobilità. Un'azione mirata e strategica sul binomio residenzialità-mobilità, che agisca da un lato per il contenimento dei costi dell'abitare e dall'altro valorizzando l'intermodalità e l'efficienza del trasporto persone, renderebbe il territorio ancor più competitivo. In questa prospettiva, si ritiene opportuno riprendere la riflessione sugli orari delle città, in particolare in relazione alla conciliazione tra orari di lavoro e orari dei servizi cittadini, al fine di favorire una composizione più armonica di vita privata e vita professionale. Appare inoltre opportuno proseguire nell'azione di potenziamento infrastrutturale delle aree interne – a partire dalla viabilità fino alla banda ultralarga – riducendo la distanza tra centri urbani e i territori da essi più lontani, aumentando l'abitabilità di questi ultimi, anche allo scopo di diminuire in parte la pressione abitativa sulle città.

c) Elementi di attrattività e *retention* nel rapporto di lavoro

Va poi notato che, mentre aziende di grandi dimensioni possono garantire stabilità e, almeno in una certa misura, visibilità di carriera, il tessuto delle imprese medio-piccole sembra offrire prevalentemente percorsi di carriera strutturalmente limitati dalle modeste dimensioni di impresa, troppo spesso caratterizzati da componenti di insicurezza. Tale condizione sembra agire come fattore di oggettivo svantaggio verso parte consistente del tessuto produttivo locale, composto di realtà aziendali di dimensioni contenute.

Tra i fattori di attrattività dell'esperienza professionale emerge diffusamente la flessibilità oraria e le condizioni di equilibrio tra vita e lavoro. I contesti aziendali che riescono a garantire gli strumenti per organizzare il lavoro secondo criteri di flessibilità e conciliazione con le esigenze personali e familiari dei dipendenti, acquisiscono un vantaggio competitivo ingente quanto ad attrattività delle risorse

umane più qualificate, in alcuni casi esso supera il vantaggio attribuito dagli aumenti retributivi.

In particolare, ad esercitare capacità attrattiva sembrano essere la possibilità di lavorare in smart working per una quota dell'orario settimanale. L'istituto dello smart working è sempre più spesso concepito dalle aziende quale vero e proprio strumento di *retention* delle risorse umane. Vengono considerate come *benefit* di valore per la conciliazione vita-lavoro le forme di flessibilità oraria. In particolare, nelle filiere produttive del manifatturiero, nelle quali emerge un fabbisogno di competenze tecniche evolute legate alle professionalità operaie, caratterizzate dall'impossibilità materiale del lavoro da remoto, si evidenzia l'importanza di orari flessibili e di turni programmabili, ai fini di garantire una migliore adattabilità alle esigenze di vita e di lavoro. Più ancora della riduzione dell'orario di lavoro e/o della sua limitazione nella settimana lavorativa di quattro giorni (es. Lamborghini) – considerata di difficile realizzazione in molti ambiti –, si suggerisce da più parti la soluzione di quote orarie flessibili, nella disponibilità, almeno parziale, del dipendente, all'interno dell'orario di lavoro settimanale. È da considerarsi efficace l'istituzione della possibilità per lavoratrici e lavoratori di amministrare liberamente l'impiego di pacchetti-ore in base alle proprie esigenze familiari e personali, in equilibrio con le necessità della produzione e della sua organizzazione nel contesto aziendale, al fine di ottenere un migliore bilanciamento vita-lavoro. Buone potenzialità in termini di flessibilità emergono dall'applicazione dell'istituto della banca delle ore solidale, che permette il dono e lo scambio di ore tra colleghi, così come tutte le forme di integrazione della retribuzione attraverso la messa a disposizione diretta di servizi da parte aziendale (es. asilo nido aziendale) e portafogli dedicati all'accesso a servizi utili all'equilibrio tra vita personale e professionale (es. portafogli in esenzione fiscale per accesso all'asilo nido).

In termini di permanenza in azienda delle professionalità più qualificate, appare fondamentale inoltre la disponibilità di parte imprenditoriale ad adottare misure di welfare e, più latamente, stili organizzativi e gestionali orientati a favorire le scelte personali e familiari dei dipendenti, con particolare riferimento agli strumenti di sostegno alla genitorialità. Sintetizzando, si possono proporre alcune condizioni trasversali per gli obiettivi di *retention*, che passano necessariamente da contratti di lavoro stabili, remunerazioni atte a garantire quote di risparmio sul reddito e ad assorbire i costi connessi alla maternità e alla paternità e da strumenti di flessibilità che permettano, pur senza compromettere la produttività del lavoro, di rispondere all'aumento degli impegni connessi alla quotidianità familiare, soprattutto nei primi anni di vita dei figli. In questa logica, si può dunque affermare che le misure di welfare integrativo, al fine di rendersi pienamente rispondenti alle aspettative, siano da concepirsi innanzitutto come strumenti abilitanti per le aspirazioni personali e familiari, fornendo supporto ai percorsi di vita scelti da lavoratrici e lavoratori. Occorre dunque puntare lo sguardo non solo sull'esperienza professionale in sé, ma sull'impatto di essa sulle relazioni e sui percorsi di vita dei dipendenti. Non appare necessario che le forme di supporto alla genitorialità e, più in generale, ai percorsi di vita siano necessariamente a carico delle singole aziende, ma possono essere implementate facendo ricorso a rapporti di filiera e di territorio,

valorizzando la dimensione del welfare territoriale e di comunità e la necessaria integrazione con i servizi pubblici.

Rimanendo nell'ambito del welfare aziendale, ad elevare la qualità di vita e di lavoro, e dunque l'esperienza professionale nel suo complesso, si riscontra una diffusa percezione di potenzialità degli strumenti di welfare. Come già emerso, va considerato che la progettazione del welfare aziendale riesce a rispondere ai fabbisogni emergenti e ad avere funzione di fidelizzazione al contesto aziendale e di radicamento sul territorio, nella misura in cui supera la logica singolarista e si fa carico delle necessità derivanti dalle relazioni familiari e personali del singolo.

In particolare, si nota nelle aziende più attente alla qualità del lavoro e più aperte agli stimoli della contrattazione e del dialogo sociale, il tentativo di una progressiva presa in carico dei bisogni e delle attese dei dipendenti, nella logica del benessere complessivo dell'esperienza di vita e lavoro, attraverso la risposta alle esigenze del singolo lavoratore, con l'istituzione di percorsi personalizzati e di misure di welfare *taylor-made*, il più possibile adattabili ai bisogni di ciascuno.

Da più parti si segnala l'emergere di un'attenzione specifica alla disponibilità di tempo libero, ai bisogni e alle preferenze relativi alla persona. Si pensi ad esempio all'esperienza di Saipem, che promuove salute e benessere personale attraverso il lavoro, dotando i dipendenti di servizi di dietisti e psicologi professionali, nella prospettiva della crescente personalizzazione della presa in carico dei bisogni personali anche nella sfera della salute, del benessere e della relazionalità positiva, al fine di facilitare l'adattamento all'esperienza professionale e della valorizzazione del senso di appartenenza al contesto aziendale.

Nella logica della valorizzazione delle esigenze specifiche di chi lavora, di primaria importanza al fine di un progressivo innalzamento della qualità del lavoro, si considera opportuno promuovere forme di partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori in azienda. Le forme partecipative, variamente declinate nei diversi contesti aziendali, possono contribuire all'attrattività del lavoro, favorendo un'interpretazione più fedele delle preferenze e dei fabbisogni di lavoratrici e lavoratori all'interno del contesto produttivo ed evitando tendenze paternalistiche di parte datoriale nella determinazione delle misure di welfare da introdurre. Va fatto notare che alcune delle aziende più avanzate in regione quanto ad attrattività e a qualità del lavoro – considerate *best employers* sul territorio (Ima, Ducati, Ferrari...) – hanno implementato nel corso del tempo forme evolute di partecipazione dei lavoratori, sviluppate in stretta connessione con i modelli di *business* e di organizzazione aziendale. La costruzione di modelli partecipativi, a partire da solide relazioni industriali, ha facilitato l'individuazione e l'introduzione di risposte efficaci ai bisogni di lavoratrici e lavoratori, contribuendo ad aumentare l'attrattività del lavoro in azienda.

d) Elementi di limite del welfare aziendale

A limitare l'efficacia reale delle misure di welfare contrattato negli ambienti aziendali risultano essere quattro elementi prioritari. La scarsa informazione di lavoratrici e lavoratori quanto alle misure disponibili e alle modalità di funzionamento di esse, e la sottovalutazione, di matrice innanzitutto culturale, dell'importanza di alcune opportunità, come ad esempio quelle legate alla previdenza complementare. Si evidenzia poi una netta polarizzazione degli istituti welfaristici implementati attraverso la contrattazione aziendale di secondo livello. Essi appaiono decisamente più generosi e rispondenti alle aspettative nelle aziende di grandi dimensioni, dotate di mezzi economici ingenti e culturalmente orientate alla valorizzazione delle risorse umane attraverso la predisposizione di piani di welfare rispondenti a bisogni reali e aspettative rilevabili nell'organico.

In larga parte del tessuto produttivo le misure di welfare sono erogate attraverso pacchetti e piattaforme, per importi di modesto valore economico, e con scarsissima capacità di corrispondere alle esigenze e alle attese di lavoratrici e lavoratori. Larga parte del tessuto produttivo appare quindi carente non solo di risorse economiche adeguate, ma anche delle capacità progettuali necessarie alla predisposizione di piani di welfare aziendali atti ad incidere positivamente sull'attrattività complessiva dell'esperienza di lavoro. Si rileva poi una strutturale carenza di coordinamento con il welfare pubblico, i cui servizi raramente si integrano con le opportunità offerte dal welfare aziendale. Tale difficoltà di relazione tra le due dimensioni del welfare, insieme alla mancanza di un coordinamento efficace, finiscono per limitare le utilità generate nel complesso a favore di cittadini e lavoratori.

In questa prospettiva, a limitare ulteriormente le opportunità di attrattività, a detrimento in particolare del tessuto locale di piccole imprese, si rileva l'esiguità delle iniziative di welfare di territorio e di filiera. Ciò non consente di mettere in rete le risorse e le capacità progettuali di più aziende, favorendo la costruzione di risposte comuni a bisogni omogenei, localizzati nei medesimi contesti produttivi o in contesti limitrofi.

Quanto a risultati della contrattazione collettiva, la disproporzione tra grandi aziende – quando culturalmente inclini ad utilizzare la leva del welfare aziendale per i processi di *recruitment* e fidelizzazione – e imprese di dimensioni ridotte, dotate di risorse più modeste, agisce come fattore strutturale di disparità nella selezione del personale qualificato, favorendo l'acuirsi di fenomeni di carenza per le aziende medio-piccole, secondo il cosiddetto “effetto San Matteo”, dinamica annoverata tra i fattori di squilibrio dell'ecosistema produttivo, responsabile dell'ampliamento dei divari.

e) La formazione continua

Osservazioni analoghe emergono quanto alle esperienze di formazione continua, considerabili insieme alle misure per la conciliazione vita-lavoro e alla formulazione di soluzioni di welfare rispondenti ai bisogni reali, nel novero degli investimenti che contribuiscono in misura non marginale all'attrattività del lavoro. Emerge

trasversalmente dalle interviste effettuate come i profili ad elevata specializzazione ritengano centrale il continuo aggiornamento delle competenze e scelgano le esperienze professionali anche in base alle opportunità di potenziamento delle proprie *skills* tecniche. Anche da questo punto di vista si nota un netto squilibrio a favore delle grandi imprese, abituate per cultura e risorse disponibili ad effettuare investimenti nell'area della formazione, mettendo in campo importanti capacità progettuali. In tali realtà produttive si nota un'attenzione più marcata ai percorsi formativi individuali e di *team*, alimentati sia delle risorse dei fondi interprofessionali, sia da quote significative di risorse aziendali e pubbliche. Risultano centrali la capacità di progettazione a medio e lungo termine di esperienze formative coerenti, ben finalizzate, e l'integrazione di esse come parte sostanziale dei percorsi di carriera offerti. Nei contesti aziendali di dimensioni più contenute e culturalmente meno disponibili a interpretare la formazione, si attesta un certo ritardo a concepire la stessa sia come strumento di competitività, sia come occasione di valorizzazione e fidelizzazione del personale. In questi casi le esperienze formative realizzate risultano avere carattere episodico, scarsa continuità, programmazioni incoerenti e una carente relazione con i percorsi individuali di carriera.

Da questo punto di vista, si ritiene centrale il ruolo delle filiere, in particolare in riferimento ai processi di apertura esterna delle Academy aziendali, da favorire, al fine di estendere il più possibile l'accesso della filiera e del territorio ad opportunità formative altrimenti di difficile programmazione. Si rileva come l'offerta formativa messa a disposizione dalle aziende e dalle reti territoriali di riferimento mostri a tratti una radicale inadeguatezza rispetto alle esigenze di aggiornamento e potenziamento delle competenze delle professionalità tecniche più avanzate. Parrebbe identificabile la necessità di sviluppare una maggiore e più diffusa qualificazione dell'offerta formativa in aree di competenza quali l'utilizzo delle tecnologie digitali più evolute nell'applicazione al contesto aziendale.

La disponibilità o la mancanza di adeguati percorsi di manutenzione e potenziamento delle competenze rischia di divenire in più casi elemento di sfavore per la *retention* e la fidelizzazione dei talenti in azienda. L'impossibilità di accedere a percorsi formativi tesi ad aggiornare continuamente e ad accrescere il patrimonio di competenze spendibili nel mercato del lavoro finisce per scoraggiare il radicamento delle risorse umane che più hanno investito nella costruzione di profili di competenza specializzati e richiesti dal mercato.

Formazione inadeguata e impossibilità di proseguire il percorso di apprendimento e specializzazione sono percepiti, se protratti per lungo tempo, come fattori di discredito dell'esperienza lavorativa. Le professionalità più qualificate manifestano con decisione la necessità di aggiornare continuamente il proprio patrimonio di conoscenze e competenze, onde evitarne l'obsolescenza, determinata dalla rapidissima evoluzione scientifica, tecnica e tecnologica.

Altro elemento di limite evidenziato nel corso delle interviste riguarda la carenza, anche qualitativa, dei percorsi di *onboarding* di risorse qualificate in termini teorici, ma prive di precedenti esperienze e non immediatamente impiegabili nelle mansioni

aziendali. In questa prospettiva, si fa notare anche l'utilizzo marginale del contratto di apprendistato di alta formazione. Per le realtà che non integrano percorsi efficaci di formazione per l'introduzione al lavoro dedicati alle risorse prive di esperienza specifica, la ricerca dei talenti finisce per limitarsi esclusivamente a profili professionali esperti, con il doppio effetto di restringere ulteriormente il novero dei potenziali candidati, scoraggiando al contempo lavoratrici e lavoratori in possesso di competenze teoriche adeguate, ma mancanti dell'esperienza necessaria all'applicazione di esse nel contesto aziendale. Proprio nella logica di qualificare l'esperienza formativa, promuovendo il protagonismo di lavoratrici e lavoratori, appare interessante l'attivazione della piattaforma Metapprendo, che, dedicata alle realtà produttive applicanti il CCNL Metallmeccanici, mette a disposizione materiali e servizi formativi, la cui fruizione è integrabile con i piani formativi aziendali a supporto delle esperienze in atto.

Vari i settori nei quali si evidenzia un progressivo invecchiamento della popolazione aziendale e la preoccupazione per le difficoltà relative al passaggio generazionale, della trasmissione della conoscenza e delle competenze applicate relative ai singoli contesti aziendali.

Alcune indicazioni delle Federazioni di categoria

Partendo dal **settore primario**, oltre alle strutturali e ben note mancanze di manodopera che colpiscono l'agricoltura, va considerata anche la difficoltà a individuare figure altamente qualificate, esperte nell'adattamento e nella mitigazione degli effetti del cambiamento climatico sui cicli produttivi agricoli (cambiamenti colturali, strategia di risposta alla siccità e all'aumento di frequenza degli eventi estremi), sulla *compliance* alle nuove normative europee finalizzate alla promozione della transizione ecologica del settore (es. obiettivi della strategia Farm to Fork) e figure qualificate nell'applicazione di tecnologie evolute (AI, sensoristica, IoT, analisi satellitare...) alle attività agricole, ancora in gran parte tradizionali. L'eccezionale numerosità e la corrispondente ridotta dimensione delle imprese agricole rende estremamente ardua l'introduzione di figure qualificate nel settore, ad eccezione delle grandi imprese esistenti sul territorio.

Quanto alle filiere del **settore energetico**, si riscontrano difficoltà relative al reperimento di ingegneri ambientali e di profili specializzati negli ambiti delle tecnologie della transizione *green* (ad esempio l'ambito del trasporto e dello stoccaggio della CO₂, con riferimento all'hub in progetto a Ravenna, che coinvolge Eni e Snam). Si aggiunge poi una domanda crescente di professionalità tecniche dotate di titoli di istruzione meno elevati, come i periti, ma con esperienza e competenze riconosciute. I grandi progetti eolici *off-shore* che riguardano la Riviera richiederanno elevate competenze tecniche per la gestione quotidiana (elettrotecnici, manutentori...), superate le fasi della progettazione e dell'installazione degli impianti. Il coinvolgimento di importanti realtà produttive del settore energia e infrastrutture dovrebbe in qualche misura attenuarne la

carezza. Anche la filiera del riciclo di materiali necessita di competenze evolute, prioritariamente ingegneristiche, capaci di stimolare circuiti di innovazione.

In particolare, si nota una differenza decisa tra settori produttivi, anche energivori, che investono risorse ingenti e capacità progettuale nell'ambito della transizione energetica, come ad esempio il settore ceramico, e in percorsi evoluti di ricerca e sviluppo, come la farmaceutica e l'elettromedicale e altre filiere, come quelle legate agli idrocarburi e alla gomma plastica, mostrano una sospensione di investimenti e capacità progettuale, che investe anche la ricerca di competenze evolute, in ragione dell'affermarsi di tendenze di transizione ecologica che si prevede ne comprimeranno gradualmente i volumi. In questi ambiti, i fabbisogni di competenza mostrano una fase di latenza che, quando il mercato lo permette, genera il graduale spostamento di risorse umane qualificate verso filiere prossime, ma più sostenibili e quindi percepite in linea con le tendenze espansive in atto.

Enel, azienda chiave del settore elettrico per il Paese, può essere considerata esempio efficace di come l'introduzione di sistemi di welfare evoluti (dall'assicurazione sanitaria integrativa fino alle occasioni culturali offerte) possono rispondere almeno in parte ai bisogni di chi lavora, integrando retribuzioni di per sé non pienamente soddisfacenti. Sempre maggiore risulta la disponibilità di lavoratrici e lavoratori ad apprezzare iniziative di welfare aziendale, mentre sembra diminuire consistentemente la tendenza a valutare il rapporto di lavoro unicamente in base alla remunerazione economica. Va considerato però che l'incidenza sul reddito dei canoni di locazione e i prezzi elevati di compravendita delle case spingono parte consistente dei lavoratori assunti, provenienti da altre regioni, a limitare nel tempo la permanenza sul territorio e a chiedere trasferimento non appena se ne presenta l'opportunità. Altre aziende, come Hera, adottano politiche retributive complessivamente più generose che, insieme a programmazioni di welfare di elevata qualità, permettono di esercitare capacità di attrazione anche sulle professionalità più specializzate.

Generalmente, si può affermare che l'importo della retribuzione, quando più alto della media di mercato, costituisca un vantaggio competitivo ingente in ordine all'attrattività dell'azienda, ma per la *retention* dei talenti ad elevata specializzazione e delle professionalità qualificate occorre che gli aspetti economici vengano integrati con soddisfacenti piani di welfare e con misure efficaci di flessibilità, al fine di favorire un miglior bilanciamento tra vita e lavoro. Nonostante a prevalere sia il fabbisogno di competenze specializzate STEM, sono vari gli **ambiti manifatturieri** (dalla ceramica alla moda, dall'automotive alla progettazione edilizia) in cui si riscontra anche un fabbisogno crescente di talenti creativi, in particolare legati al *design* di prodotto, all'implementazione e internazionalizzazione delle strategie di valorizzazione del brand e dell'identità aziendale.

Settori di capitale importanza per l'economia regionale, come l'**edilizia**, appaiono in crisi di competenze, in ragione della scarsa capacità attrattiva esercitata sulle professionalità qualificate e più in generale sulle nuove generazioni. Il settore edile viene considerato come dequalificato, insicuro, precario e a scarso valore aggiunto. La presenza di molte imprese di dimensioni ridotte e a carattere ancora

decisamente artigianale, in parte anche emerse sull'onda di generosi bonus edilizi, contribuisce alla persistenza e alla generalizzazione dei pregiudizi esistenti. Il settore vanta invece importanti realtà imprenditoriali, qualitativamente evolute, che esprimono una domanda di professionalità qualificata, in grado di offrire anche esperienze professionali di valore.

Tra le professionalità più avanzate di cui si registra una domanda crescente, i profili più richiesti sono quelli ingegneristici, le cui competenze hanno una funzione strategica relativamente agli obiettivi di efficientamento energetico individuati dalla direttiva europea case green, attraverso il cui conseguimento potrà determinarsi un *green premium* stimato fino oltre il 30% del valore immobiliare ed il progressivo calo di emissioni climalteranti, previsto dalla normativa europea. Non a caso, in seno al settore edile, nasce l'esperienza di *Communitas*, organizzazione che mira alla condivisione di buone pratiche e all'elaborazione di proposte di welfare dedicate all'innalzamento della qualità del lavoro nell'edilizia.

Nei settori edile e manifatturiero in particolare risulta importante fattore di attrattività anche la politica aziendale di salute e sicurezza sul lavoro.

Nell'ambito **commerciale e turistico**, si rileva la scarsa qualificazione di gran parte delle risorse umane, malgrado le opportunità offerte dall'applicazione di tecnologie intelligenti. Sul fronte ICT, è netta la mancanza di risorse formate, capaci di innovare i modelli di marketing e di utilizzare strumenti e tecniche digitali (es. SEO) necessari a servirsi delle dinamiche della rete per il posizionamento aziendale e l'acquisizione di nuovi clienti.

Quanto all'ambito **bancario e assicurativo** – nonostante le retribuzioni elevate, cui si aggiungono pacchetti di welfare tra i più generosi e spesso anche percorsi di carriera credibili – si verifica una crescente difficoltà a trattenere talenti specializzati e più in generale risorse con competenze elevate nell'ambito economico e contabile. È consolidata la prassi dei *player* bancari più rilevanti in regione in termini occupazionali di assumere soggetti di professionalità elevata, di cui risulta difficile la *retention*, Ciò accade sia in ragione della forte esposizione alla concorrenza di altri datori del settore e non, in un mercato del lavoro che vede una competizione sempre più vigorosa per assicurarsi risorse umane in possesso di competenze strategiche, sia per via della scarsa rispondenza alle aspettative delle attività lavorative proposte, molto spesso routinarie, scarsamente allineate alle preferenze e alle capacità professionali dei lavoratori più qualificati e soggette a frequenti pressioni commerciali che vengono percepite come fonte di stress.

Le politiche di *recruitment* del mondo bancario e assicurativo rimangono decisamente orientate all'assunzione di soggetti molto qualificati. Ciò finisce per determinare una quota significativa di sovraistruzione, generando nel lavoratore un senso di sottostima delle proprie capacità che si traduce in sfiducia e disaffezione verso l'azienda, percezioni che vengono mal tollerate oltre il breve periodo. Tale fenomeno risulta presente in particolare in riferimento alla sensibilità di lavoratrici e i lavoratori più giovani, per i quali si registrano tassi più elevati di sovraistruiti e di conseguenza un *turnover* elevato. Per trattenere i giovani talenti,

la qualità del lavoro – intesa in particolare come la rispondenza dell’attività svolta, al percorso di studio, alle preferenze soggettive e alle aspettative maturate nel percorso di studi – appare fondamentale, più ancora dell’aumento dei livelli retributivi e del potenziamento dei percorsi di formazione e dei servizi di welfare. In particolare, si nota una netta sottovalutazione della previdenza complementare e dell’assicurazione sanitaria integrativa.

Appare mutata l’assiologia del lavoro delle nuove generazioni che attribuiscono alle attività professionali una scala di valori e di priorità almeno in parte differenti da quelli più comuni per le generazioni precedenti. Tale mutamento valoriale e la difficoltà di reperire e fidelizzare risorse umane generano un *turnover* elevato (in taluni casi fino al 40-50%) delle nuove risorse, a partire da pochi mesi dall’avvio del rapporto di lavoro. In questo quadro, si accentuano le tendenze competitive tra aziende, che finiscono per spostarsi anche verso professionalità più mature e risorse umane di età più avanzate. Sembra infatti inasprirsi la competizione tra banche anche relativamente ai dipendenti più esperti, in rispondenza ad una strategia di reperimento del personale che per le professionalità più specializzate diventa gradualmente più aggressiva.

Per le risorse umane ben integrate in azienda, spesso meno giovani e con responsabilità familiari, opzioni di smart working, flessibilità per la conciliazione vita-lavoro e servizi di welfare aziendale risultano apprezzabili e sembrano agire come autentico fattore di fidelizzazione. In particolare, appare efficace l’assegnazione ai dipendenti di un portafoglio in esenzione fiscale dedicato a coprire le spese in ambiti differenziati, sulla base dei bisogni e delle scelte personali. Com’è ovvio, i servizi di welfare aziendale disponibili risultano decisamente maggiori presso le sedi direzionali bancarie e assicurative che nelle singole filiali.

Quanto alla domanda di competenze tecnologiche più evolute, essa è in parte attutita dalla presenza solo marginale di sedi di grandi banche e assicurazioni in regione (a rimanere sono le sedi di Bper, Credem, Crédit Agricole, Unipol). Tali realtà abbisognano di competenze evolute per la progettazione e l’implementazione di tecnologie complesse – dallo sviluppo di app, all’integrazione di tecnologie 4.0 fino all’applicazione di sistemi di intelligenza artificiale per l’elaborazione dei dati. Quanto al mondo assicurativo, appaiono difettare profili con competenze statistiche evolute atti a ricoprire la posizione di attuari, scarseggiano le competenze per i calcoli necessari a determinare le probabilità del verificarsi di eventi avversi.

I settori dello **spettacolo** (cinema, musica, teatro, audiovisivo) sono inficiati dall’elevato livello di precarietà e da retribuzioni decisamente contenute, inadatte a remunerare talenti con specializzazioni e competenze elevate. Al fine di evitare il depauperamento delle professionalità più evolute appare necessario valorizzare le competenze sul territorio e offrire opportunità, anche orientando la spesa pubblica in tale senso, ad esempio attribuendo premialità rilevanti per l’utilizzo di manodopera locale per le produzioni finanziate attraverso bandi regionali. Occorre poi facilitare il reperimento da parte delle aziende operative in Emilia-Romagna dei talenti ad elevata specializzazione, anche attraverso la creazione di un banca dati delle professionalità artistiche, che possa favorire il *matching* tra domanda e offerta

di mercato. Quanto allo spettacolo dal vivo, preoccupano gli effetti dei tagli alle dotazioni di organico delle Fondazioni lirico-sinfoniche, le cui condizioni di lavoro appaiono poco attrattive per talenti, che in Emilia-Romagna accedono a formazione di altissimo livello, ma che in gran parte finiscono per impiegare altrove le competenze acquisite. In generale, per le filiere dello spettacolo si teme il fenomeno per cui l'Emilia-Romagna sia soprattutto "terra di formazione", incapace di fornire sbocchi lavorativi adeguati ad eccellenze delle filiere artistiche a cui non è data l'opportunità di conseguire una collocazione professionale all'altezza delle aspettative nel territorio regionale. Quanto alla contrattazione collettiva di secondo livello, il tessuto del settore risulta troppo frammentato perché essa possa essere realmente incisiva sulle condizioni di qualità del lavoro. Emerge quindi la necessità di valorizzare strumenti di contrattazione di territorio e di filiera che promuovano l'integrazione di misure di welfare capaci di contribuire ad aumentare la qualità dell'esperienza di vita e di lavoro in regione.

Quanto alle **telecomunicazioni**, ambito radicalmente interessato dalle trasformazioni tecnologiche in corso, si mostra la fondamentale inadeguatezza delle retribuzioni, decisamente contenute per attrarre professionalità qualificate e talenti ad elevata specializzazione, e il difetto di prospettive di carriera. Sul lungo termine, a preoccupare è l'innalzamento dell'età media nelle telecomunicazioni (ad esempio Tim, il cui organico si attesta oltre i 50 anni di età media), meno attrattive per le nuove generazioni e con evidenti difficoltà di avvicendamento generazionale e trasferimento delle competenze. L'esperienza in azienda mostra l'importanza di misure di welfare dedicate e di benefit quali lo smart working e le misure di flessibilità, ai fini di rendere l'esperienza di lavoro attrattiva. Emerge dunque come esigenza l'implementazione di misure di flessibilità e strumenti di welfare autenticamente rispondenti ai bisogni e alle preferenze di lavoratrici e lavoratori.

Di vera e propria frattura generazionale si può parlare anche per buona parte delle **pubbliche amministrazioni**, in ragione del blocco delle assunzioni. Oggi appare difficile reperire in tempi brevi personale giovane e competente, per via delle basse retribuzioni e di percorsi professionali che appaiono poco attrattivi. Tali limiti si ripercuotono sulla capacità attrattiva nei confronti delle professionalità più elevate, portate a ricercare occupazioni più remunerative e con percorsi di carriera più gratificanti. La pubblica amministrazione registra fabbisogni di competenze ICT, legate ai percorsi di digitalizzazione che la interessano, e di professionalità qualificate in ambito ingegneristico, legale, contabile, in ragione della domanda di competenze generata dal Pnrr. A preoccupare è l'insufficienza di professioni sanitarie di elevata qualificazione (es. medici), a cui almeno in parte le aziende sanitarie locali rispondono ricorrendo a esternalizzazioni. Per i medesimi profili professionali, si rileva la tendenza sempre più diffusa a guardare a possibilità d'impiego all'estero ove le retribuzioni risultano decisamente più gratificanti.

Parimenti per l'**Università** preoccupa il trend di invecchiamento dei dipendenti, anche con riferimento alla progressiva difficoltà a riprodurre, aggiornare e integrare le competenze, che corrisponde alla difficoltà di reperire nuovo personale, altamente qualificato, attraverso bandi che offrono posizioni professionali e

possibilità di carriera che troppo spesso non corrispondono alle preferenze e alle aspettative dei potenziali candidati e in particolare delle risorse più qualificate.

Il settore dei trasporti e della logistica sta sviluppando progettualità complesse nell'ambito dell'intelligenza artificiale, applicata sia all'analisi dei flussi di merci e di persone, sia all'automatizzazione di sistemi per la logistica di magazzino e industriale e per la raccolta dei rifiuti. Tutt'altro che semplice risulta il reperimento di risorse specializzate nell'implementazione di sistemi intelligenti alla logistica, per effetto della scarsità di risorse umane in possesso di competenze qualificate in tale ambito.

Il mondo dei trasporti risponde poi alla sfida della mobilità *green*, che genera obiettivi di ricerca e sviluppo ad oggi in corso nelle aziende più avanzate (es. mobilità ad idrogeno). Difficile valutare gli esiti occupazionali attesi in conseguenza della potenziale introduzione di sistemi innovativi.

Appare poi in crescita, anche in ragione dell'aumento dei flussi turistici la richiesta di professionalità con competenze specifiche per l'internazionalizzazione delle piattaforme aeroportuali (aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna in primis).

Fabbisogni di competenze qualificate e specifiche si riscontrano nel mondo della **scuola**. In particolare, si lamenta la carenza di personale docente specializzato nel sostegno (laurea e specifica abilitazione) e la presenza di due colli di bottiglia che incidono decisamente sul reperimento delle risorse umane. Il primo relativo alla disproporzione tra retribuzioni e costi abitativi nel territorio regionale, che limita l'attrattività di tali posizioni per profili debitamente formati da altre regioni, nelle quali si può riscontrare una presenza più consistente di tali professionalità; il secondo relativo alla scarsa disponibilità numerica dei corsi universitari dedicati a tale specializzazione. Ancor più accentuata nelle scuole della regione appare la carenza di professionalità specializzate nella mediazione culturale e nel supporto ai percorsi scolastici di alunne e alunni non italofofoni. La carenza di tali professionalità finisce per agire da elemento di pregiudizio per l'esperienza di apprendimento e per il percorso scolastico di tanti e da limite nella gestione dell'interculturalità a scuola.

La condizione della **ricerca pubblica** merita alcune considerazioni a sé. Quanto all'ambito universitario, si riscontrano limiti strutturali difficili da superare in termini di retribuzioni e percorsi di carriera offerti a dottorandi e post-doc. I percorsi di studio e formazione manifestano un'elevata qualità, riconosciuta in ambito europeo e internazionale, ma gli sbocchi professionali nell'ambito universitario sono scarsi numericamente, prevedono retribuzioni contenute rispetto agli standard di Paesi europei comparabili e sono preceduti da percorsi molto selettivi, caratterizzati da lunghi periodi di incertezza e precarietà, che rischiano di limitare le scelte di vita personali e familiari, tanto più in contesti territoriali caratterizzati da alti costi dell'abitare. Tale condizione finisce per indurre le ricercatrici e i ricercatori a prendere in considerazione offerte lavorative più allettanti all'estero.

Fenomeni non dissimili si possono registrare nell'ambito degli enti pubblici di ricerca. Tali enti impiegano oltre 1.140 ricercatori in Emilia-Romagna e sono considerati eccellenze scientifiche di livello europeo e internazionale, in alcuni casi hanno l'opportunità di accedere a infrastrutture di ricerca tra le più avanzate nel mondo (es. il supercomputer Leonardo) e operano in ambiti d'avanguardia, osservati con interesse sia dal mondo scientifico, sia da quello industriale. In particolare, gli enti di ricerca pubblica vigilati dal Miur (come Cnr, Inaf, INFN), generalmente più vocati alla ricerca di base, non sono dotati di budget autonomi per le attività di ricerca e devono procurarsi le risorse concorrendo a bandi pubblici. Per tale ragione, risulta molto difficile programmare percorsi di carriera per giovani ricercatori, che spesso si trovano per anni legati all'alea dell'assegnazione alla propria struttura dei bandi pubblici competitivi necessari a svolgere le attività di ricerca. Al protrarsi di tali condizioni, si aggiunge l'evidenza di retribuzioni decisamente inferiori rispetto alla media dei Paesi europei comparabili ed è aggravato da un contesto territoriale che presenta alti costi abitativi e difficoltà notevoli dal punto di vista della residenzialità.

Inoltre, molto spesso le professionalità impiegate in tali enti di ricerca, pur altamente specializzate, risultano complessivamente meno prossime al mercato del lavoro privato, poiché qualificate nelle attività di ricerca di base, quasi completamente ad appannaggio del settore della ricerca pubblica.

Gli enti di ricerca pubblica vigilati da Ministeri differenti (Enea, Crea, Ispra...) risultano invece più orientati a percorsi di trasferimento tecnologico e per tale ragione la comunicazione con il mondo dell'impresa privata risulta parzialmente facilitata. Inoltre, tali enti dispongono di budget dedicati alle proprie attività di ricerca e la disponibilità di risorse di sicura disponibilità permette, almeno in parte, di dare luogo a percorsi di carriera più stabili. Rimane il nodo di retribuzioni decisamente contenute e di disponibilità di misure di welfare decisamente contenute.

Quanto ai **ricercatori sanitari**, afferenti agli IRCCS (Istituti di ricerca e cura a carattere scientifico) e agli IZS (Istituti zooprofilattici sperimentali), a pesare è l'incertezza dei percorsi di carriera, soggetti al meccanismo assunzionale della cosiddetta "piramide della ricerca", che al termine degli studi prevede il protrarsi per almeno 10 anni (5 + 5) di condizioni di precarietà, in cui la risorsa, per così qualificata, non accede a contratti di lavoro stabili. Oltre alle sanatorie, la stabilizzazione avviene solo al termine del percorso decennale, in presenza di requisiti di valutazione sulla produttività scientifica che lasciano spazio a forti componenti aleatorie. Anche per questo ambito della ricerca, le retribuzioni e le misure di welfare previste appaiono tutt'altro che adeguate al livello di competenza e al percorso formativo svolto.

Lo stato dell'arte della ricerca nel territorio emiliano-romagnolo mostra una forte difficoltà a trattenere e valorizzare i talenti ad elevata specializzazione. Troppo spesso ricercatrici e ricercatori trovano più stimolanti contesti lavorativi esteri, meglio retribuiti, più stabili e con percorsi di carriera più affidabili. La pressoché completa assenza di strumenti di *retention* per le professionalità evolute favorisce

scelte in questo senso che, pur ben comprensibili in ragione delle condizioni del lavoro, comportano gravi dispersioni non solo relativamente a competenze potenzialmente strategiche, ma anche con riferimento ai costosi investimenti formativi, del valore di diverse centinaia di migliaia di euro per ricercatore. Tali investimenti, effettuati sul territorio, con risorse pubbliche, finiscono per favorire la ricerca – e più latamente l'economia- di altri Paesi, senza che vi sia uno scambio paritetico di risorse umane, dal momento che le condizioni del lavoro sopraesposte non rendono attrattiva la prospettiva di prorogare l'esperienza di ricerca nel nostro territorio da parte delle ricercatrici e dei ricercatori che qui approdano nel contesto delle attività previste dai bandi internazionali. Appare quindi evidente la transitorietà della presenza sul territorio di ricercatori dei Paesi più avanzati, che pure riscontrano motivi di interesse scientifico e professionale nella frequentazione temporanea delle eccellenze della ricerca sul territorio emiliano-romagnolo, non incontrando però le condizioni minime per progettare un percorso di lungo termine, né il definitivo radicamento.

Con tutta evidenza, gran parte delle leve utili per risolvere i nodi dell'attrattività, della permanenza e della valorizzazione non sono disponibili al livello regionale, che può però impegnarsi per mettere a disposizione agevolazioni specifiche destinate ai talenti della ricerca sul territorio, al fine di favorirne il radicamento, anche attraverso percorsi che favoriscano il transito verso il mondo dell'impresa e segnatamente verso l'industria. Occorre valorizzare strumenti e opportunità per incentivare il transito delle professionalità più evolute dall'ecosistema della ricerca pubblica verso le filiere più innovative in regione, così da rispondere alla domanda di talenti dell'R&D privato. A questi fini, si ritiene strategico il ruolo di IFAB, il cui modello potrebbe aprire ad applicazioni anche nell'ambito delle risorse umane, oltre che dei *Competence Center* e in generale dei percorsi attivabili per il trasferimento tecnologico e per l'avvicinamento della ricerca pubblica alle filiere industriali del territorio. Inoltre, emerge la necessità di potenziare i servizi di accoglienza per i ricercatori in arrivo nel territorio emiliano-romagnolo nell'ambito delle progettualità internazionali. In particolare, anche in questo caso, i costi dell'abitare e la carenza di abitazioni agiscono quale fattore di ostacolo, cui si potrebbe rispondere con servizi di *housing* dedicati all'ospitalità dei talenti della ricerca provenienti da altri Paesi.

Ricerca a cura della Fondazione Ezio Tarantelli

OBIETTIVO

Condurre un'analisi delle possibili azioni organizzative territoriali e aziendali volte a migliorare l'attrattività di aziende e territori per persone con elevata specializzazione, ovvero persone che “con particolare riferimento agli ambiti previsti dalla Strategia regionale di specializzazione intelligente, abbiano maturato o stiano acquisendo, attraverso percorsi di formazione, ricerca o innovazione, conoscenze ed esperienze di particolare rilevanza”.

Scopo principale dell'attuale indagine è individuare le strategie e le iniziative necessarie per creare un ambiente favorevole che possa attirare e trattenere professionisti di elevata competenza, contribuendo così a promuovere lo sviluppo e la crescita sia delle imprese che del territorio in cui operano.

INFORMAZIONI GENERALI

È stato somministrato, tramite invio link di accesso a libera circolazione, un questionario contenente 15 domande. I rispondenti, in un arco temporale di 15 giorni consecutivi, sono stati 1000.

Il genere di appartenenza dei rispondenti è il seguente:

Maschile	43,3%
Femminile	54,2%
Altro	0,6%
Preferisce non rispondere	1,9%

Vedi appendice, grafico n. 1, domanda 15, genere.

La fascia di età dei rispondenti è risultata la seguente:

18-24	3,1%
25-29	7,2%
30-34	9,7%
35-39	13,4%
40-44	13,8%
45-49	16,1%
più di 50	36,6%

Vedi appendice, grafico n. 2, domanda 14, fascia d'età.

I rispondenti hanno i seguenti titoli di studio:

Diploma di scuola secondaria superiore	32,4%
--	-------

Qualifica o diploma Istruzione e Formazione Professionale	5,6%
Diploma ITS	4,9%
Laurea triennale	15,5%
Master Universitario I livello	5,2%
Laurea Specialistica	24,0%
Master Universitario II livello	3,5%
Dottorato di ricerca	4,9%
Altro	4,0%

Vedi appendice, grafico n. 3, domanda 11, titolo di studi

I rispondenti sono così distribuiti per macrosettori di appartenenza lavorativa:

Agricoltura	4,8%
Servizi	40,3%
Pubblico Impiego	29,0%
Ricerca	5,4%
Industria	20,6%

Vedi appendice, grafico n. 4, domanda 10, macrosettore di impiego.

I rispondenti lavorano nelle seguenti province:

Bologna	37,3%
Ferrara	11,8%
Forlì-Cesena	7,2%
Modena	9,7%
Parma	8,0%
Piacenza	3,5%
Ravenna	11,8%
Reggio Emilia	4,3%
Rimini	2,6%
Altro	3,8%

Vedi appendice, grafico n. 5, domanda 12, luogo di lavoro attuale.

I rispondenti sono lavorativamente così inquadrati:

Dirigente	5,1%
Quadro	13,3%
Impiegato	53,8%
Operaio	15,6%
Partita IVA	2,5%
Collaboratore con contratto atipico	4,1%
Attualmente non sto lavorando	5,6%

Vedi appendice, grafico n. 6, domanda 13, inquadramento attuale.

ELEMENTI TERRITORIO

Due sono le caratteristiche maggiormente valorizzate dai rispondenti quali elementi che accrescono l'attrattività territoriale di talenti ad elevata specializzazione: la presenza di corsi di aggiornamento professionale di elevata qualità e la presenza sul territorio di un sistema di eccellenza nel proprio campo di specializzazione. Abbastanza importante la possibilità di fare esperienze in diverse aziende, centri di ricerca o di formazione diffusi sul territorio, meno valorizzato la presenza di servizi di placement efficaci.

Di seguito il dettaglio delle risposte alla domanda sull'importanza che il territorio offra alcune caratteristiche:

	pochissimo	poco	abbastanza	molto	moltissimo
Corsi di aggiornamento professionale di qualità	3,3%	6,8%	20,6%	24,9%	44,3%
Possibilità di fare esperienze in diverse aziende, centri di ricerca	5,2%	11,0%	25,3%	25,1%	33,3%
Servizi di placement efficace	5,4%	12,6%	29,1%	25,0%	27,8%
Sistema di eccellenza nel proprio campo di	2,3%	7,5%	21,0%	27,9%	41,2%

Vedi appendice, grafico n. 7, domanda 8, offerta territoriale.

La presenza di buone infrastrutture e servizi a supporto della famiglia è determinante per 2 rispondenti su 3 e un valido incentivo per 1 su 2. Solo per il 36 rispondenti su 999 non è particolarmente importante.

Di seguito il dettaglio delle risposte alla domanda sull'importanza della presenza di infrastrutture e servizi a supporto della famiglia:

Molto, è determinante	64,1%
E' un valido incentivo ma non determinante	31,6%
Non è particolarmente importante	3,6%
Altro	0,7%

Vedi appendice, grafico n. 8, domanda 9, infrastrutture a supporto della famiglia.

È essenziale che la città di accoglienza abbia costi abitativi sostenibili e sia efficiente nei servizi di base, è importante che sia una città inclusiva delle diversità, non molto valorizzato l'aspetto che abbia una dimensione internazionale.

Di seguito il dettaglio delle risposte alla domanda sull'importanza che la città abbia le caratteristiche menzionate:

	pochissimo	poco	abbastanza	molto	moltissimo
Offra stimoli culturali	2,4%	9,3%	24,3%	29,5%	34,4%
Sia una città inclusiva delle diversità	5,3%	9,3%	26,9%	24,5%	33,9%
Abbia un tessuto imprenditoriale vivace	4,1%	11,1%	28,5%	29,5%	26,7%
Offra servizi di network per l'accoglienza	5,2%	12,2%	28,0%	30,1%	24,4%
Abbia una dimensione internazionale	8,2%	16,2%	30,4%	23,4%	21,7%
Sia efficiente nei servizi di base	0,8%	3,5%	16,3%	21,7%	57,7%
Abbia costi abitativi sostenibili	0,5%	3,3%	13,7%	18,3%	64,2%

Vedi appendice, grafico n. 9, domanda 4, offerta territoriale.

REQUISITI DEL LAVORO

Le caratteristiche maggiormente valorizzate del rapporto di lavoro sono la stabilità, garantire una buona formazione e garantire un'alta retribuzione. La stabilità è molto o moltissimo importante per 783 rispondenti su 1000, ricevere una buona formazione lo è per 789 di essi e avere un'alta retribuzione lo è per 770 di essi.

Di seguito il dettaglio.

	pochissimo	poco	abbastanza	molto	Moltissimo
Stabilità	0,9%	2,6%	18,1%	25,7%	52,7%
Dinamismo di ruoli, mansioni, progetti	2,6%	7,6%	22,0%	31,2%	36,5%
Essere sfidante	7,3%	13,6%	33,1%	25,1%	20,8%
Non essere stressante	1,6%	5,6%	20,1%	25,3%	47,3%
Garantire visibilità del percorso di carriera	3,3%	8,6%	24,6%	28,8%	34,6%
Fornire buona formazione	0,8%	3,2%	17,0%	27,0%	52,0%
Utilizzare le tecnologie più recenti	1,5%	8,9%	22,1%	31,5%	35,9%
Garantire un'alta retribuzione	0,8%	5,2%	16,9%	30,5%	46,5%
Giovane età media dei dipendenti	7,5%	18,1%	36,2%	23,7%	14,4%
Offrire possibilità di carriera anche internazionale	12,5%	16,6%	27,0%	21,5%	22,3%

Vedi appendice, grafico n. 10, domanda 3, caratteristiche del lavoro.

REQUISITI DELL'AZIENDA

Per 815 rispondenti su 1000 l'aspetto più considerato è la possibilità di avere una buona conciliazione vita-lavoro. La seconda caratteristica maggiormente valorizzata è la solidità economica dell'azienda.

	pochissimo	poco	abbastanza	molto	Moltissimo
--	------------	------	------------	-------	------------

La brand identity	4,6%	11,4%	32,2%	29,3%	22,4%
La solidità economica	0,8%	6,2%	23,3%	32,5%	37,1%
L'attenzione al sociale	3,2%	12,1%	25,9%	28,9%	29,8%
La sostenibilità ambientale	2,9%	10,9%	26,9%	30,6%	28,6%
La presenza di una Corporate Academy di qualità	9,6%	17,2%	33,1%	22,5%	17,5%
La fama di "un buon posto di lavoro" diffusa fra i dipendenti	4,3%	10,1%	23,3%	27,3%	34,9%
La fama di "un buon posto di lavoro" nelle classifiche di settore o diffusa dai social media	11,8%	18,4%	29,9%	22,5%	17,3%
L'attenzione alla conciliazione vita-lavoro e ai bisogni familiari	1,1%	3,3%	14,0%	22,7%	58,9%

Vedi appendice, grafico n. 11, domanda 1, requisiti del lavoro.

AZIONI ORGANIZZATIVE

La flessibilità di orari è importante moltissimo per 547 rispondenti su 1000 e molto importante per 248 di essi. La possibilità di lavorare in smart working è moltissimo importante "solo" per 316 rispondenti su 1000 e molto importante per 248 di essi. Per circa 8 rispondenti su 10 welfare aziendale al pari di benefit economici sono molto o moltissimo importanti.

	pochissimo	Poco	abbastanza	molto	moltissimo
Smart working	8,5%	9,9%	25,1%	24,8%	31,6%
Autonomia decisionale	1,7%	5,9%	25,1%	33,2%	34,0%
Settimana su 4 giorni	5,4%	7,8%	24,1%	28,2%	34,4%
Welfare aziendale	1,4%	4,1%	17,5%	27,8%	49,1%
Benefit economici	1,1%	3,4%	18,9%	27,2%	49,3%
Percorsi di carriera delineati	2,9%	5,4%	19,6%	26,7%	45,3%
Flessibilità di orario	1,4%	3,6%	15,4%	24,8%	54,8%
Altro	24,2%	14,7%	31,1%	14,4%	15,5%

Vedi appendice, grafico n. 12, domanda 2, soluzioni organizzative.

MOBILITA' TERRITORIALE 430 rispondenti su 1000 ha ricevuto almeno un'offerta di lavoro fuori dal proprio territorio di residenza. Circa 1 su 4 di essi ha rifiutato perché non vi erano possibilità di conciliazione vita-lavoro, e poco più di 1 su 5 lo ha fatto per attaccamento al proprio territorio. Circa la metà di coloro che hanno accettato, lo hanno fatto per l'alta retribuzione o perché la proposta è stata stimolante.

Di seguito il dettaglio:

Hai mai ricevuto offerte di lavoro fuori dalla regione ove risiedi?	si	no
	43,0%	57,0%

Vedi appendice, grafico n. 13, domanda 5, offerta lavoro fuori territorio.

Ho ricevuto un'offerta di lavoro fuori regione e non ho accettato perché:	
Attaccamento al mio territorio	22,0%
Retribuzione non adeguata	11,5%
Nessuna garanzia di stabilità nel tempo	14,5%
Tipologia di lavoro non di mio gradimento	9,4%
Lavoro troppo impegnativo	2,7%
Scarse possibilità di conciliazione vita-lavoro	26,3%
Assenza servizi di welfare	1,1%
Brutto contesto sociale/territorio non Accogliente	7,0%
Altro	5,5%

Vedi appendice, grafico n. 14, domanda 6, motivo rifiuto proposta di lavoro.

Ho ricevuto un'offerta di lavoro fuori regione e ho accettato perché:	
La proposta era stimolante	21,7%
Retribuzione adeguata	23,2%
Azienda importante	9,8%
Condizioni di lavoro ottimali	11,0%
Servizi di welfare	2,0%
Smart working	4,7%
Buona possibilità di conciliazione vita-lavoro	7,9%
Buona informazione locale e supporto al trasferimento	1,6%
Contesto sociale/territorio stimolante	7,9%
Condizioni abitative ottimali	2,8%
Trasporto pubblico locale e viabilità efficienti	2,4%
Altro	5,0%

Vedi appendice, grafico n. 15, domanda 7, motivo accettazione proposta di lavoro.

Nota metodologica

Il presente questionario, finalizzato a rilevare le preferenze di lavoratrici e lavoratori quanto ad attrattività del lavoro e del contesto territoriale, è stato somministrato da Fondazione Ezio Tarantelli e CISL Emilia Romagna ad un campione di 1.000 lavoratori del territorio emiliano-romagnolo. Il campione di lavoratori che si sono prestati alla compilazione non è rappresentativo: la diffusione del form è infatti avvenuta tramite rapporti diretti, mail di gruppo e chat nelle app di messagistica istantanea. Ciò ha reso impossibile la selezione dei rispondenti, rimasti anonimi. Tale modalità ha determinato uno squilibrio su fasce di età over 35 (oltre il 51% ha più di 49 anni) e forse una eccessiva concentrazione di persone con titolo di studio di scuola secondaria superiore (32,4%, a fronte però di circa il 50% con titoli di livello universitario, tra cui il 5% con dottorato di ricerca). Il 69,4% dei rispondenti è attualmente operaio o, in maggioranza, impiegato. Il 13,3% sono quadri e circa il 5% dirigenti, percentuale simile a quella dei lavoratori autonomi. Non problematica, da ultimo, è la distribuzione dei rispondenti per settori e province. Nel complesso, le risultanze del questionario si possono considerare indicative delle preferenze di lavoratrici e lavoratori quanto all'oggetto dell'indagine.

Gruppo di Lavoro

Hanno collaborato all'elaborazione del presente documento:

- **Prof. Emmanuele Massagli**, Presidente Fondazione Tarantelli
- **Sara Barberotti**, Ricercatrice Fondazione Tarantelli
- **Orietta Ruccolo**, Segretaria Cisl Emilia-Romagna, con delega alle Politiche del Mercato del Lavoro
- **Lorenzo Benassi Roversi**, Responsabile Dip.to Politiche Mercato del Lavoro Cisl Emilia Romagna - rappresentante CISL nel Comitato regionale per l'attrazione, la permanenza e la valorizzazione dei talenti
- **Francesca Cocco**, Segretaria generale Felsa Cisl Emilia Romagna - rappresentante Cisl Emilia Romagna nel Comitato regionale per l'attrazione, la permanenza e la valorizzazione dei talenti

Appendice grafici

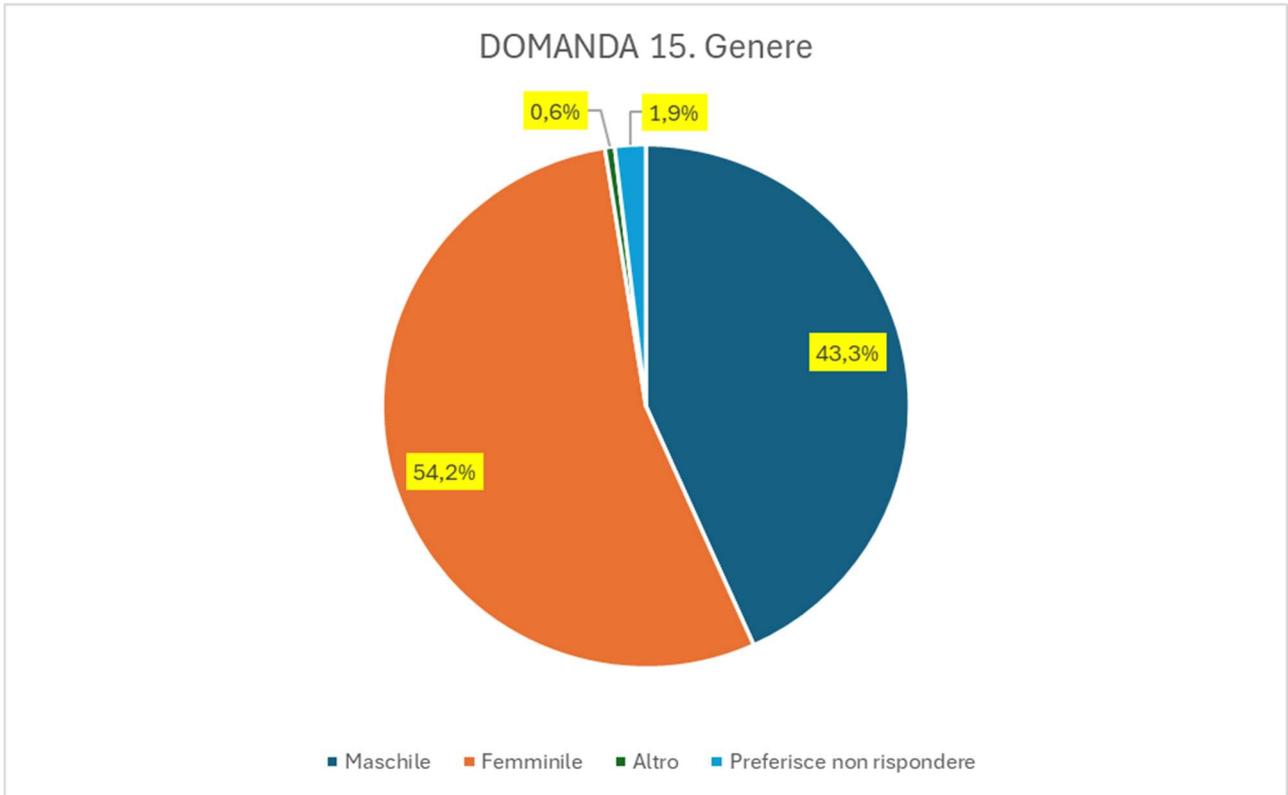


Grafico n. 1, domanda 15, genere.

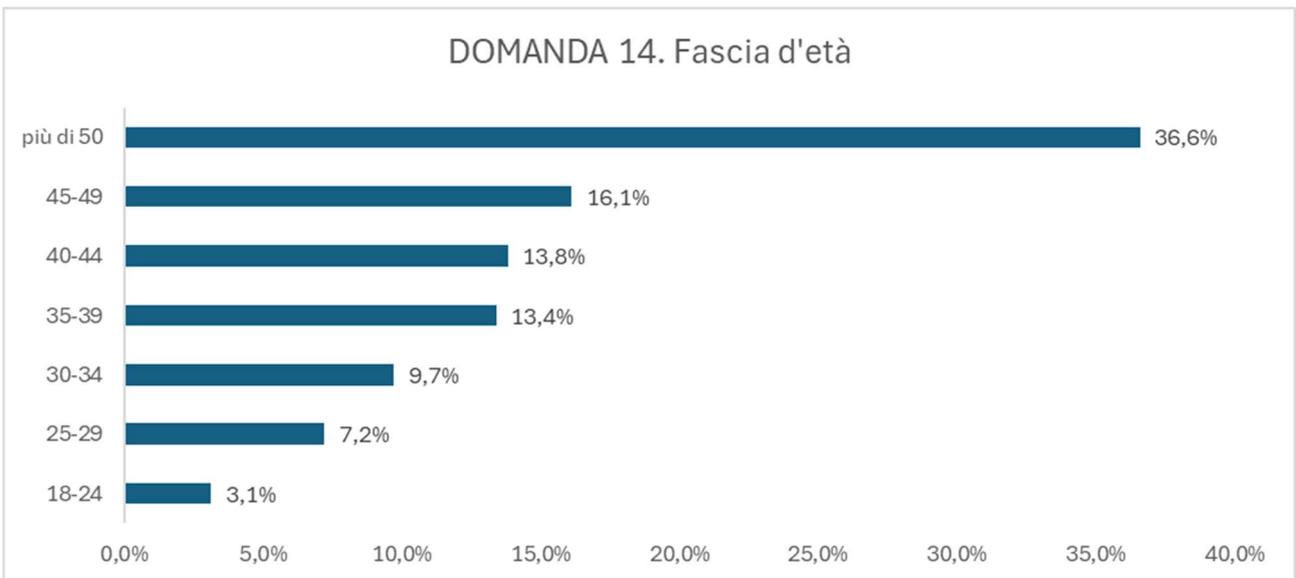


Grafico n. 2, domanda 14, fascia d'età.

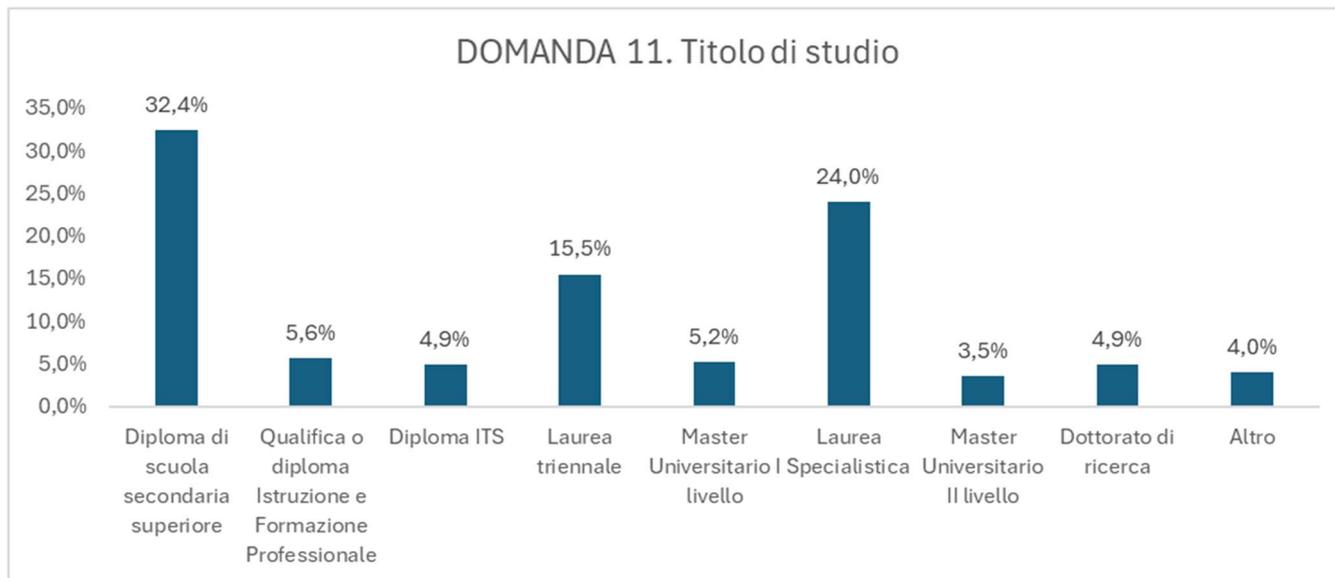


Grafico n. 3, domanda 11, titolo di studio.

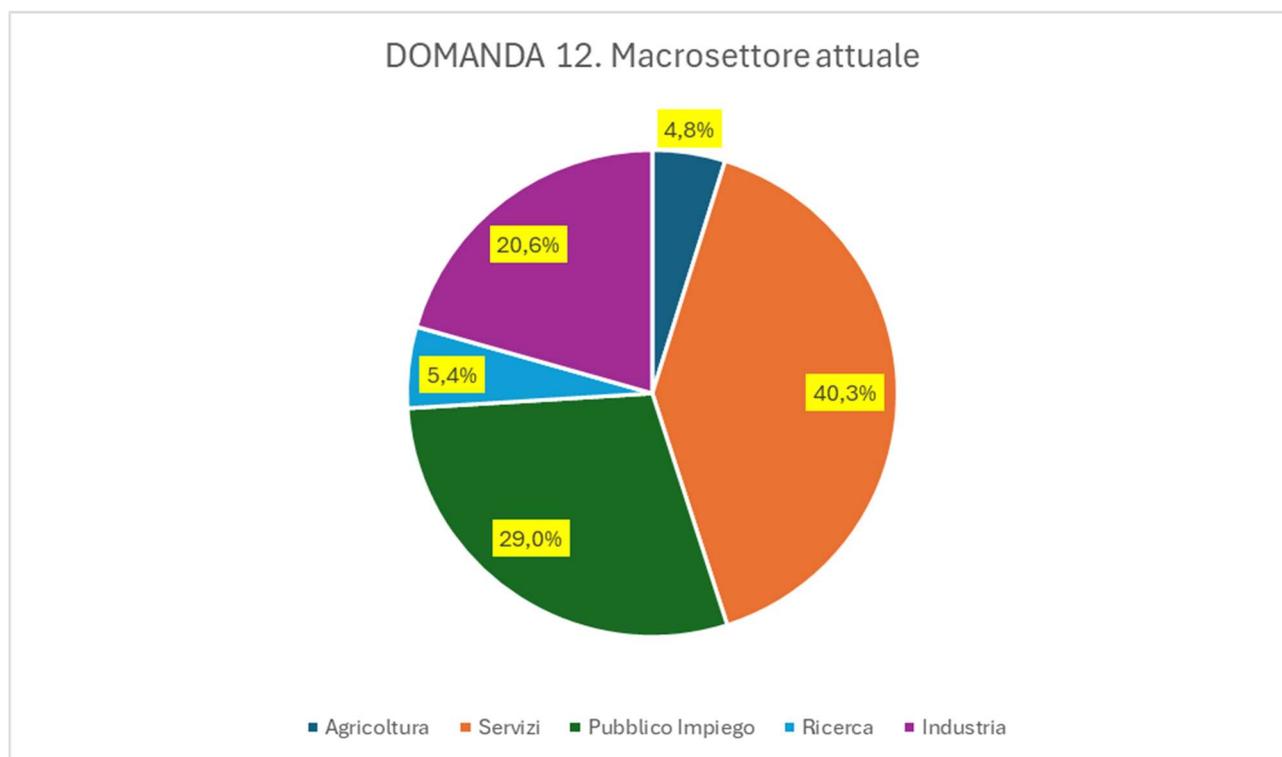


Grafico n. 4, domanda 12, macrosettore di impiego attuale.

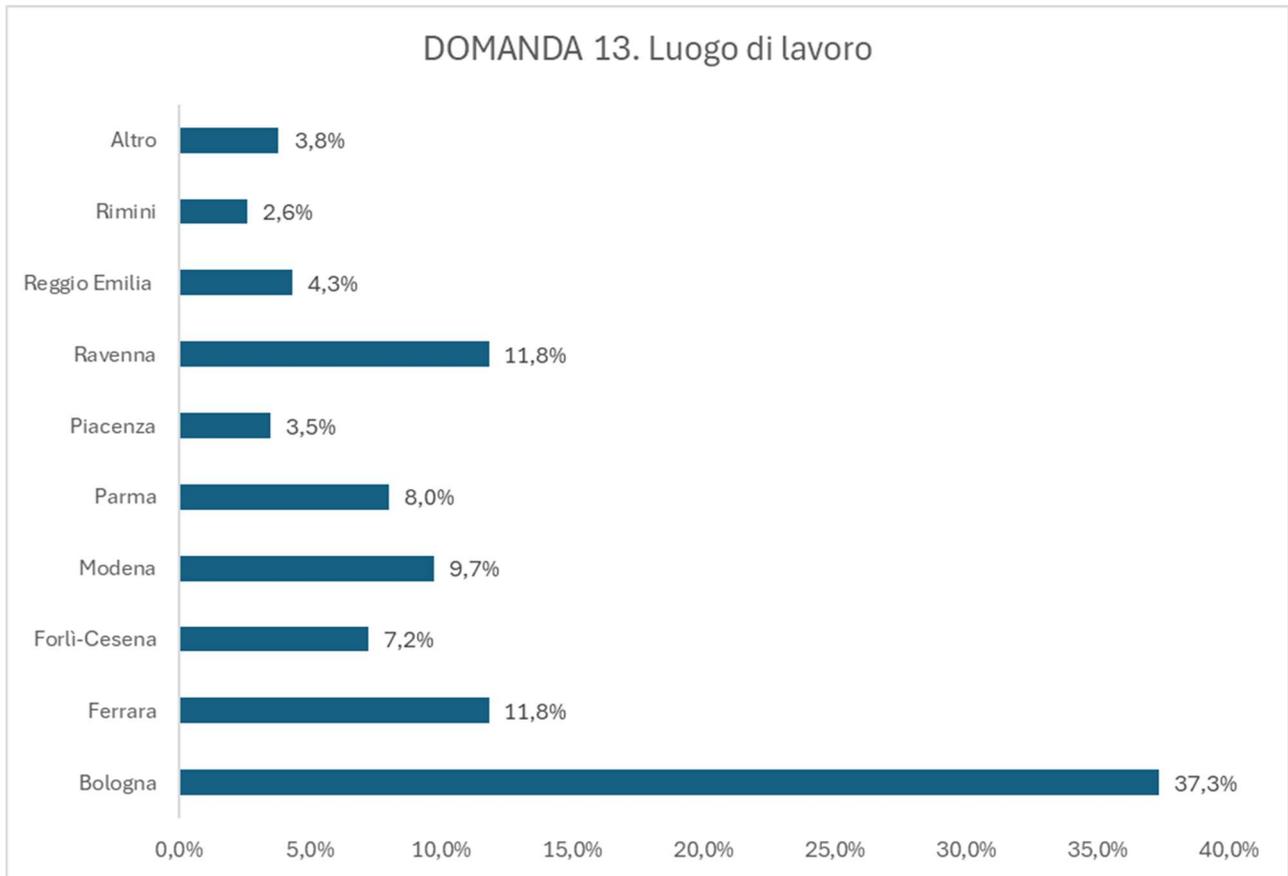


Grafico n. 5, domanda 13, luogo di lavoro attuale.

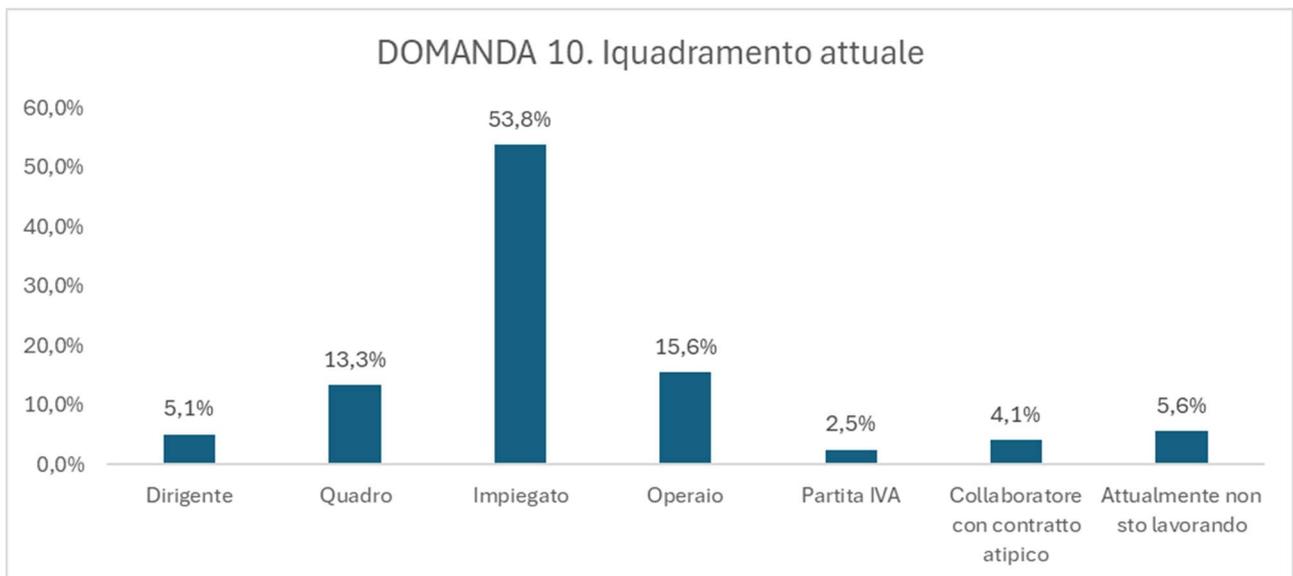


Grafico n. 6, domanda 10, inquadramento attuale.

DOMANDA 8. Quanto è importante che il territorio offra:

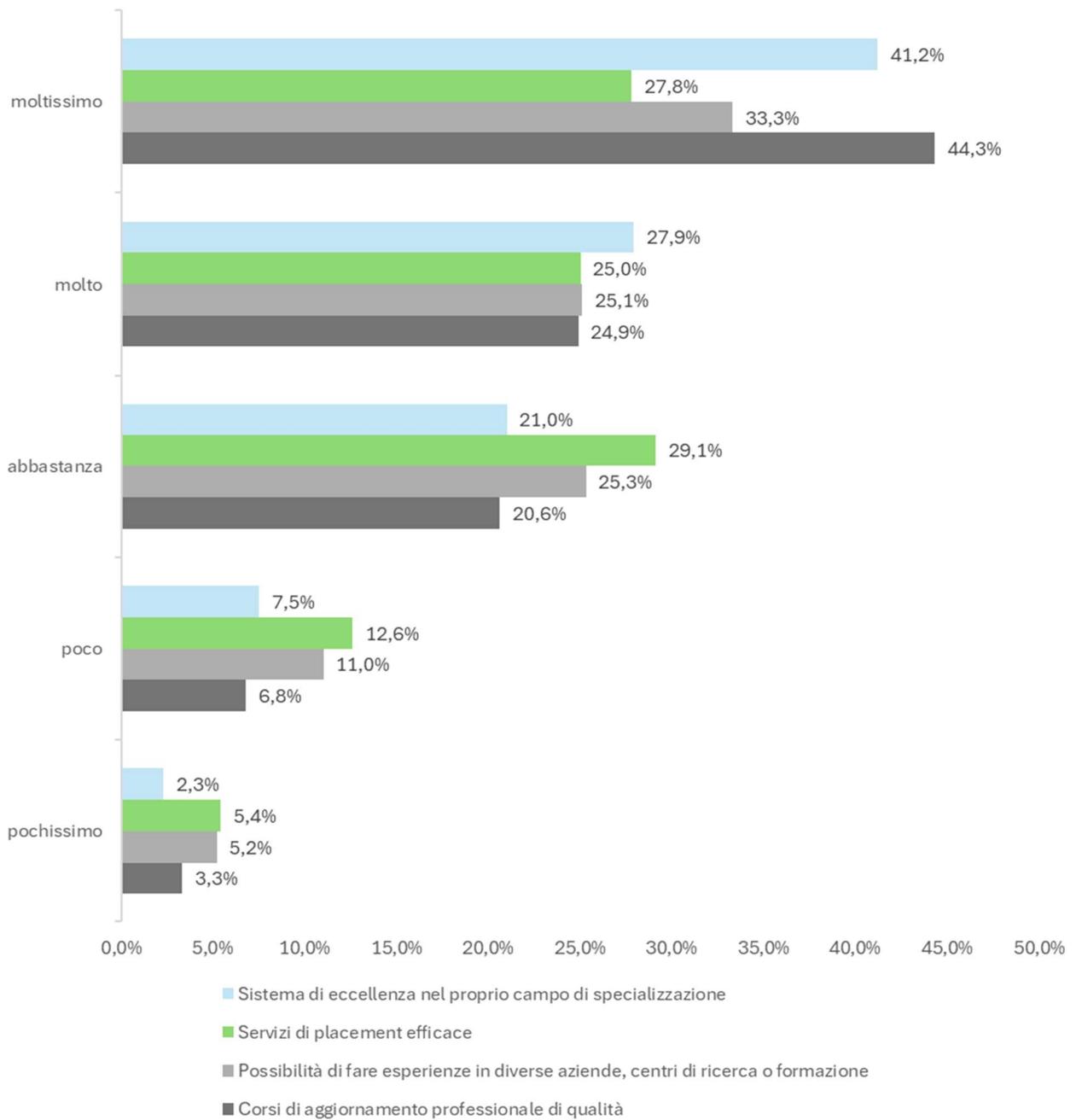


Grafico n. 7, domanda 8, offerta territoriale.

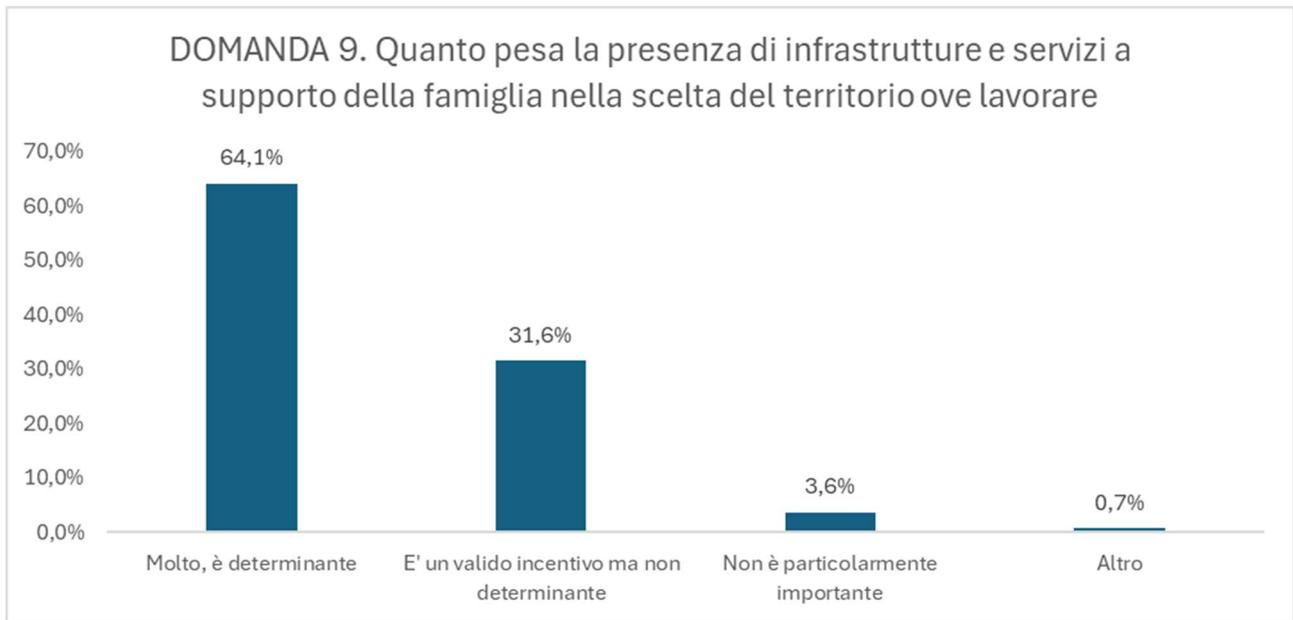


Grafico n. 8, domanda 9, infrastrutture e servizi a supporto della famiglia.

DOMANDA 4. Quanto è importante che la città che ti accoglie:

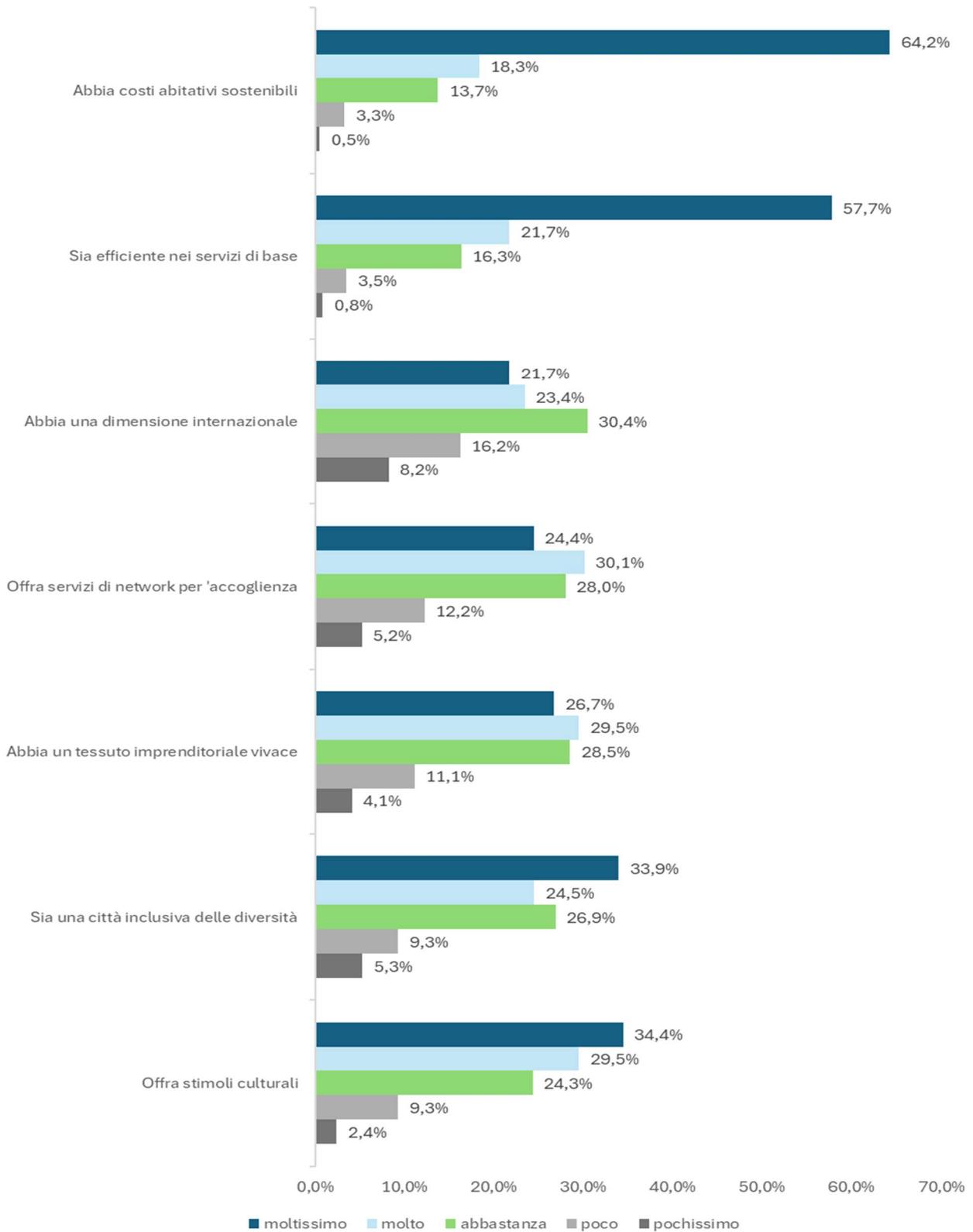


Grafico n. 9, domanda 4, offerta territoriale.

DOMANDA 3. Quanto è importante che il lavoro abbia le seguenti caratteristiche:

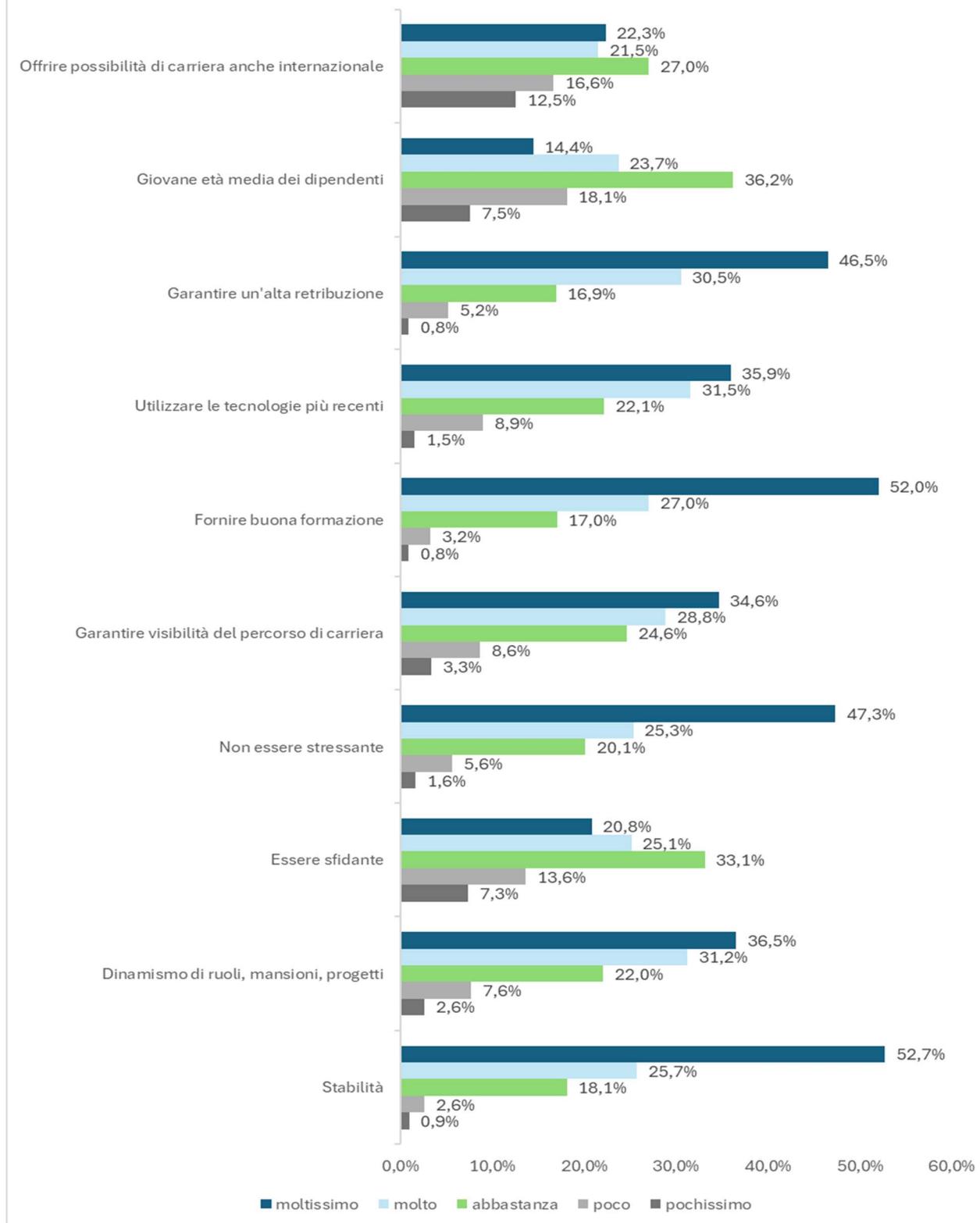


Grafico n. 10, domanda 3, caratteristiche del lavoro.

DOMANDA 1. Nella prospettiva di un rapporto di lavoro, quanto pesa:

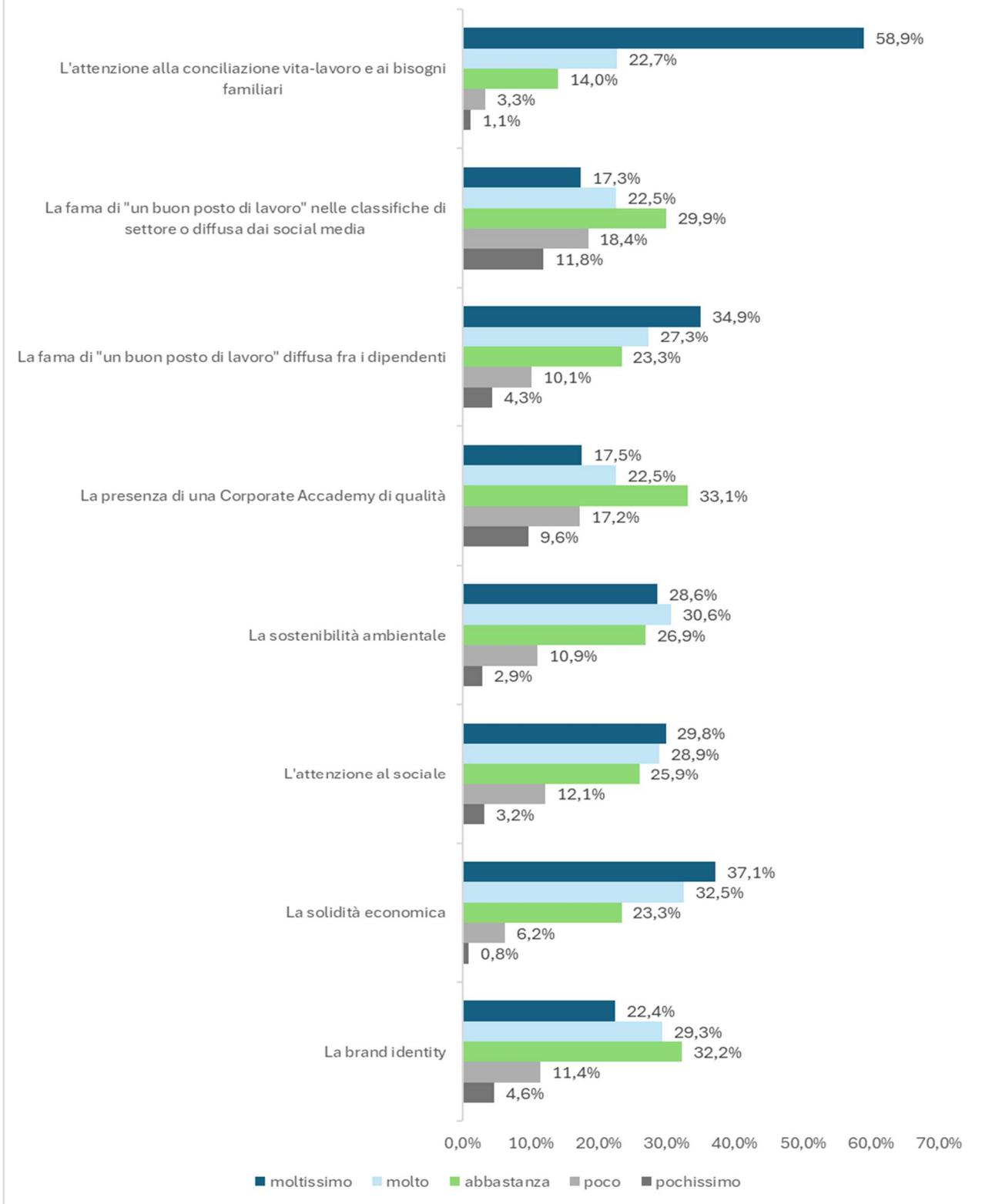


Grafico n. 11, domanda 1, requisiti del lavoro.

DOMANDA 2. Quanto sono importanti le seguenti soluzioni organizzative:

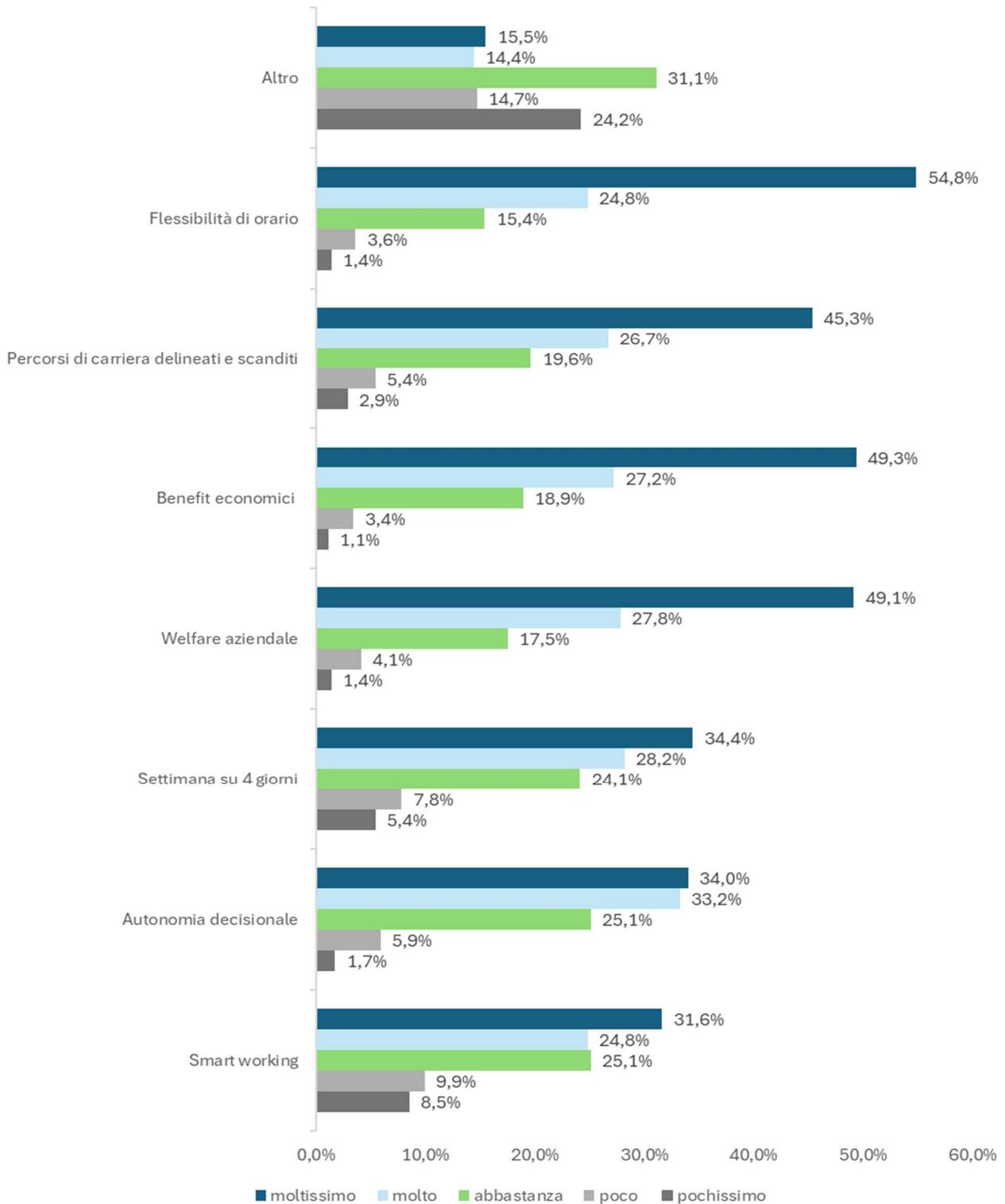
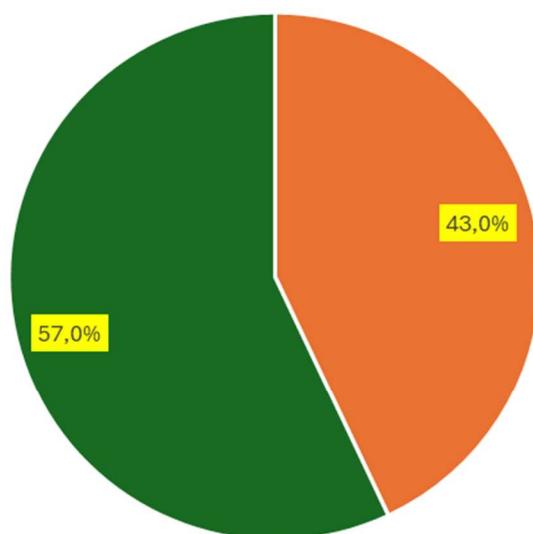


Grafico n. 12, domanda 2, soluzioni organizzative.

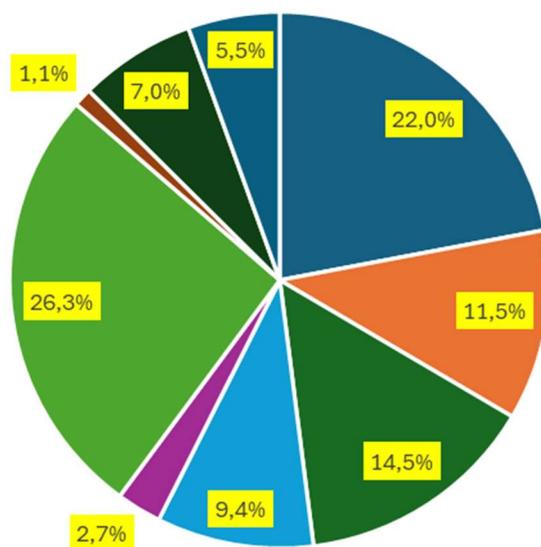
DOMANDA 5. Hai mai ricevuto offerte di lavoro fuori dalla regione
ove risiedi:



■ Hai mai ricevuto offerte di lavoro fuori dalla regione ove risiedi? ■ si ■ no

Grafico n. 13, domanda 5, offerta lavoro fuori territorio.

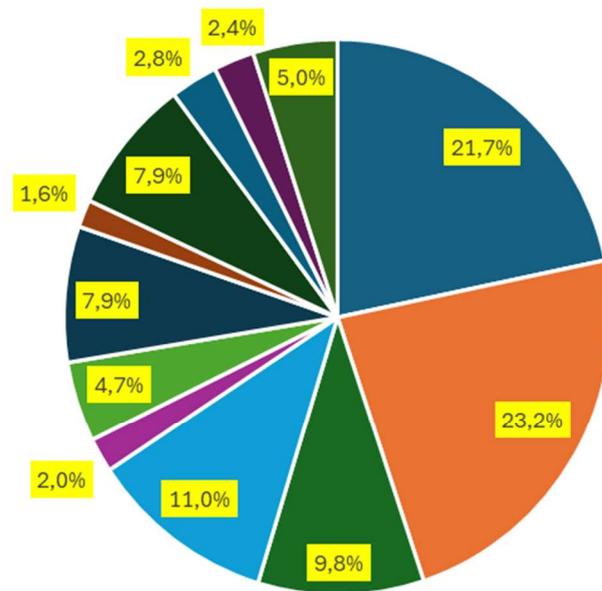
DOMANDA 6. Ho ricevuto un'offerta di lavoro fuori regione e non ho accettato perchè:



- Attaccamento al mio territorio
- Nessuna garanzia di stabilità nel tempo
- Lavoro troppo impegnativo
- Attaccamento al mio territorio
- Brutto contesto sociale/territorio non accogliente
- Retribuzione non adeguata
- Tipologia di lavoro non di mio gradimento
- Scarse possibilità di conciliazione vita-lavoro
- Assenza servizi di welfare
- Altro

Grafico n. 14, domanda 6, motivi rifiuto proposta di lavoro.

DOMANDA 7. Ho ricevuto un'offerta di lavoro fuori regione e ho accettato perchè:



- La proposta era stimolante
- Azienda importante
- Servizi di welfare
- Buona possibilità di conciliazione vita-lavoro
- Contesto sociale/territorio stimolante
- Trasporto pubblico locale e viabilità efficienti
-
- Retribuzione adeguata
- Condizioni di lavoro ottimali
- Smart working
- Buona informazione locale e supporto al trasferimento
- Condizioni abitative ottimali
- Altro

Grafico n. 15, domanda 7, motivo accettazione proposta di lavoro.