

Come si cerca e si trova lavoro

In questo capitolo illustreremo innanzitutto i vari canali attraverso cui si cerca e si trova lavoro, soffermandoci sulle differenze a livello nazionale e personale. Tra queste modalità vedremo come la più efficace risulti costituita dalle reti personali, anche se presenta un lato negativo. Analizzeremo poi la rilevanza dei concetti di «legami forti» e «legami deboli» e l'importanza del capitale sociale. Discuteremo infine di una modalità di ricerca di lavoro e di reclutamento affermatasi negli ultimi anni: internet. Ne descriveremo la relazione con i metodi «tradizionali», gli utilizzatori e gli effetti, evidenziando come, anche in questo caso, un ruolo importante sia svolto dai fattori sociali.

1. I MOLTI CANALI DI RICERCA

Dai disoccupati ci si attende che cerchino attivamente lavoro, perché questo è il comportamento che li distingue dagli inattivi. Su tale «comportamento dichiarato» nelle indagini sulle forze di lavoro si fonda la definizione delle persone in cerca di lavoro. Poca attenzione è stata posta, però, a *come* chi è senza lavoro lo cerca, adottando un approccio determinista per il quale i disoccupati subiscono la situazione in cui si trovano e quindi le loro azioni di ricerca assumono scarso rilievo perché non influiscono sull'esito. Perché i **comportamenti di ricerca** meritino di essere studiati, occorre che si riconosca anche ai disoccupati una **logica dell'attore sociale**.

1.1. Le dimensioni della ricerca

Possiamo considerare cinque dimensioni della ricerca di lavoro.

- La prima è l'**intensità**, cioè la frequenza con cui si compiono le diverse azioni di ricerca.

• L'estensione della ricerca è la seconda dimensione: si va da chi si concentra su un solo tipo di azione a chi li tenta quasi tutti. Il **numero di metodi** usati non può essere considerato un indicatore dell'intensità, bensì del grado di estensione della ricerca. A conferma che il numero dei metodi non misura l'intensità della ricerca, non vi è alcuna relazione tra estensione dei metodi e durata della ricerca: chi ha appena iniziato la ricerca utilizza più o meno lo stesso numero di metodi di chi sta cercando lavoro da oltre 3 anni, anche se la loro natura cambia profondamente, nel senso che a metodi più «attivi» se ne sostituiscono di più «passivi».

• La terza dimensione riguarda la **natura dei metodi** scelti, che possono essere distinti in tre gruppi:

a. quelli fondati sulle diverse reti personali (dai parenti ai colleghi di lavoro);

b. quelli che fanno ricorso a degli intermediari specializzati (centri pubblici per l'impiego, agenzie private) o no (scuole, università);

c. quelli che prevedono l'iniziativa individuale (dalle visite a possibili datori di lavoro all'uso degli annunci sui giornali o di internet).

• La quarta dimensione è la **durata** della ricerca.

• La quinta dimensione è il grado di **selettività**. Chi cerca lavoro pone spesso delle condizioni ai lavori che è disposto ad accettare. Tali condizioni riguardano principalmente la retribuzione (l'analisi economica si concentra sulla relazione tra salario atteso o «di riserva» e indennità di disoccupazione) e l'orario di lavoro, ma anche la natura del rapporto (stabile o instabile), la qualificazione professionale e la mobilità geografica. In Italia, secondo l'indagine Isfol-Plus, nel 2010, in piena crisi, oltre il 40% di chi si definiva «disoccupato» dichiarava di essere immediatamente disponibile solo per un impiego soddisfacente, cioè congruo per salario e coerente con le proprie capacità. Un comportamento di ricerca selettivo è più diffuso, oltre che tra i più istruiti, anche tra gli adulti, che badano a salvaguardare l'esperienza lavorativa acquisita.

Nel contesto italiano, ove le differenze regionali sono molto forti, ha grande rilievo la disponibilità alla **mobilità geografica**. I più istruiti, così come i giovani in cerca del primo lavoro, sono molto più disponibili a cercare lavoro lontano dalla propria residenza. Inoltre, a parità di livello di istruzione, la disponibilità a cercare lavoro sia in altre regioni sia all'estero è molto maggiore per i maschi e per chi vive nel Mezzogiorno. Tutte le differenze sono più rilevanti per la disponibilità a cercare lavoro all'estero, che è anche quella più cresciuta durante la crisi: per i disoccupati con la sola licenza media dal 5% nel 2008 a quasi l'11% nel 2015, per i diplomati dal 9 al 17% e per i laureati dal 20 al 28%. Questa disponibilità è aumentata in misura ancora maggiore nel Mezzogiorno, ove però è pochissimo aumentata la disponibilità alla mobilità interregionale, segnale della crescente consapevolezza delle difficoltà di trovar lavoro anche nelle regioni centro-settentrionali.

1.2. Livello di istruzione, occasioni di lavoro e durata della ricerca

Il fattore decisivo che spiega la diversa estensione della ricerca è il livello di istruzione. I più istruiti riescono a usare un più alto numero di metodi di ricerca, sia perché dispongono di maggiori risorse materiali e informative, sia perché possono accedere ad alcuni metodi che ad altri sono preclusi. Infatti, gli istruiti sono più in grado sia di leggere i giornali e usare internet, sia di partecipare ai concorsi pubblici. Data la connessione con il livello di istruzione, anche l'età e la posizione sul mercato del lavoro sono in relazione con l'estensione della ricerca: sono i giovani più istruiti e in cerca della prima occupazione quelli che usano un maggior numero di metodi, sia pure su livelli più elevati nel Centro-Nord che non nel Mezzogiorno.

Ma l'estensione dei metodi di ricerca dipende anche dalla struttura delle opportunità di lavoro. Nel Mezzogiorno la percentuale di chi compie una sola azione di ricerca è nettamente maggiore, ma ciò non indica una minore intensità dell'attività di ricerca, né una più scarsa motivazione al lavoro. L'apparente minor attivismo dei disoccupati meridionali si deve al minore ricorso alle azioni di ricerca (dall'uso dei giornali all'invio di curriculum, al ricorso alle agenzie private) dirette a trovar lavoro nelle imprese private medio-grandi, che nel Mezzogiorno offrono scarse opportunità, mentre maggiore è il ricorso ai canali di ricerca rivolti all'area del pubblico impiego, quali i concorsi e i servizi per l'impiego pubblici, e soprattutto alle reti di relazioni personali, canale privilegiato per le piccole imprese. Infine i metodi differiscono per impegno economico e di tempo, perciò i metodi più costosi (come gli annunci su giornali) e impegnativi (come l'invio di domande a imprese) sono più usati da chi cerca lavoro più attivamente e da minor tempo.

1.3. Come si cerca lavoro in Italia

La figura 5.1 illustra quali canali di ricerca ha utilizzato chi ha attivamente cercato lavoro nel 2015. Nel corso di un mese quasi 9 disoccupati su 10 si sono rivolti a parenti, amici o conoscenti, oltre 7 hanno inviato una richiesta di lavoro o un curriculum a delle imprese (per lo più medio-grandi, perché più note), 6 hanno usato internet e oltre 4 hanno esaminato annunci di lavoro sui giornali, mentre poco meno di 3 hanno avuto contatti con un centro pubblico per l'impiego e quasi 2 con un'agenzia privata. Rispetto a come si cercava lavoro anche pochi anni fa i mutamenti sono rilevanti.

Il principale si deve a un'innovazione tecnologica: l'uso di **internet**, che dieci anni fa non raggiungeva il 30%, è cresciuto sino al 60%, diventando il più diffuso dopo le relazioni personali e l'invio di curriculum alle imprese. Per contro, diminuisce la percentuale di chi esamina **proposte di lavoro sui giornali**. Il secondo mutamento si spiega con una novità istituzionale, poiché le **agenzie private** di lavoro interinale sono state riconosciute nel 1997. Perciò, i

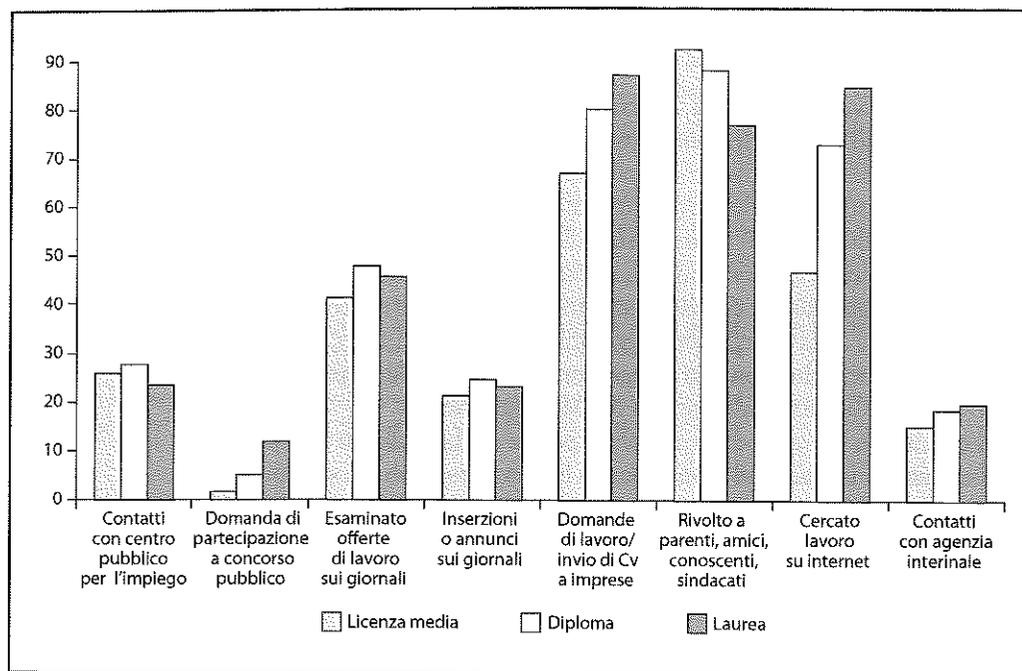


fig. 5.1. Azioni di ricerca di lavoro per titolo di studio, Italia, 2015 (% sul totale delle persone in cerca di lavoro).

disoccupati che ricorrono a strutture private sono rapidamente cresciuti, grazie anche a massicce campagne promozionali, sino a un massimo del 20%, per poi scendere di qualche punto percentuale. La partecipazione a **concorsi pubblici** è in continua riduzione a causa della caduta delle assunzioni nel pubblico impiego. Ancora a metà degli anni Novanta un quinto di chi cercava lavoro sperava di trovarlo facendo domanda per un concorso, ma tale quota scende al 12% nel 2003 e crolla al 4% nel 2015. Per contro, continuano ad aumentare i disoccupati che inviano **domande di assunzione** a possibili datori di lavoro privati, sino a sfiorare il 75%. Infine, a conferma del crescente attivismo dei disoccupati, ma anche delle crescenti difficoltà incontrate, aumenta ancor più la quota di chi cerca di utilizzare le proprie reti di **relazioni personali**: da meno del 40% nel 2003 a quasi il 90% nel 2015.

Il ricorso ai **servizi pubblici per l'impiego** si è dimezzato, anche se negli ultimi anni il trend negativo si è arrestato. Mentre nel 1993 la metà delle persone in cerca di lavoro si registrava presso gli uffici di collocamento, ora solo un quarto si rivolge nel corso di un mese ai centri per l'impiego per cercare lavoro. Tuttavia, questo fenomeno è solo apparente, poiché in passato si rilevava la mera iscrizione alle liste di disoccupazione, che non richiedeva un contatto almeno mensile con il centro per l'impiego.

Quanto alle caratteristiche personali, le differenze più rilevanti riguardano i livelli di istruzione. Come si può vedere dalla figura 5.1, i più istruiti ricorrono più frequentemente non solo a internet (nel Nord, ove l'accesso a internet è più diffuso, quasi tutti i giovani diplomati e laureati lo usano per cercare lavoro), ma anche all'invio di curriculum alle imprese, alla parteci-

pazione a concorsi pubblici e alle agenzie private (benché i lavori interinali siano per lo più manuali), mentre usano meno le relazioni personali. Le differenze di genere, un tempo rilevanti, sono quasi scomparse, tranne un maggior uso di internet da parte delle donne, ma perché sono più istruite. A parità di livello di istruzione, i giovani privi di esperienza lavorativa ricorrono molto più spesso a internet e meno sia alle agenzie private, sia alle relazioni personali, tra le quali sono comprese non solo quelle familiari, ma anche quelle stabilite nel mondo del lavoro, che ovviamente i giovani in cerca del primo lavoro non hanno.

Infine, la durata della disoccupazione influisce sulla natura dei metodi di ricerca utilizzati, nel senso di scoraggiare quelli più impegnativi: le relazioni dirette, l'uso dei giornali, l'invio di lettere a datori di lavoro. Per contro, i disoccupati di lunghissimo periodo ricorrono più frequentemente ai metodi poco attivi come i servizi pubblici per l'impiego e la partecipazione ai concorsi pubblici. Ciò può contribuire a spiegare l'**effetto di isteresi** che si attribuisce allo stato di disoccupazione. Poiché, come si vedrà, i metodi non attivi sono meno efficaci per trovare lavoro, le probabilità di successo dei disoccupati a lungo termine si riducono ancora di più. La soglia che segna il mutamento nei modi di ricerca è però elevata, poiché sino a 24 mesi non si notano differenze significative.

1.4. Una tipologia dei canali di ricerca e un confronto europeo

I modi di ricerca di lavoro possono essere raggruppati in tre tipi:

- il primo comprende i metodi che implicano un'**organizzazione** (pubblica o privata) che intermedia i rapporti tra chi cerca lavoro e le imprese;
- il secondo comprende le diverse **azioni** che il disoccupato compie (dall'utilizzo di internet e di annunci sui giornali all'invio di curriculum alle imprese);
- il terzo comprende le **relazioni personali**.

È una tipologia che richiama la classica triade di Polanyi, secondo la quale l'azione economica può essere guidata da una logica individualistica o di mercato, dall'inserimento in reti di relazioni sociali o dai vincoli e dalle opportunità che le organizzazioni impongono e offrono.

Questa tipologia consente di confrontare i paesi europei, mostrando l'esistenza di tre modelli di ricerca di lavoro, che trovano origine sia nei diversi assetti istituzionali (dimensioni dei servizi per l'impiego pubblici e privati e delle imprese), sia nelle diverse culture (più o meno familiste).

1. In Germania, Austria, Belgio, Olanda e Francia prevale la **mediazione organizzata**, privata o pubblica, che invece è poco diffusa non solo in Italia, ma anche in Danimarca, ove il pervasivo servizio pubblico per l'impiego mira a incentivare l'iniziativa dei disoccupati.

2. Gran Bretagna, Danimarca, Irlanda e Finlandia si caratterizzano per il prevalere della ricerca di lavoro svolta direttamente dai disoccupati attraverso

giornali, internet o invio di curriculum alle imprese, una situazione molto diffusa anche in Grecia e Austria.

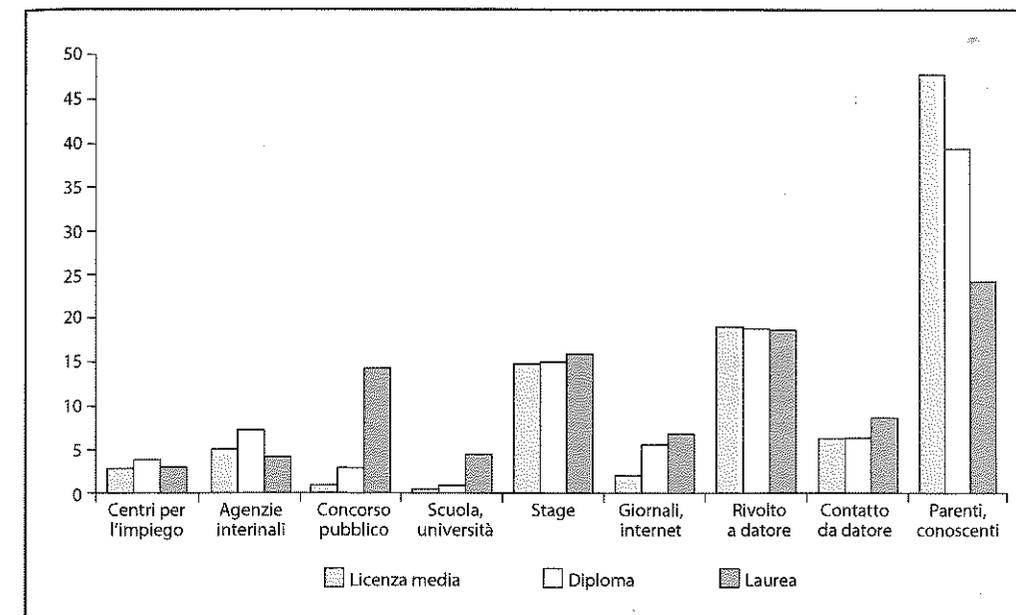
3. In Spagna, Italia, Grecia e Irlanda è dominante il ricorso alle **relazioni personali** di amici, parenti e conoscenti, che è molto diffuso anche in Austria.

1.5. Intensità ed efficacia della ricerca

L'intensità con cui si cerca lavoro influisce sulle probabilità di trovarlo? In uno dei rari studi che si pongono tale domanda, si rileva che in Gran Bretagna le donne trovano lavoro più spesso dei maschi benché lo cerchino con minore intensità, ma l'apparente paradosso è spiegato con il fatto che le donne sono più presenti sul mercato del lavoro a tempo determinato e/o parziale, che in Gran Bretagna offre molte più occasioni di quello a tempo pieno e indeterminato, cui si rivolgono per lo più i maschi. Altre ricerche portano a risultati contrastanti. Se uno studio dell'Istat mostra che l'**intensità della ricerca** premia i giovani più attivi, poiché chi ha effettuato almeno tre azioni di ricerca nell'ultimo mese ha una probabilità di ottenere un'occupazione stabile superiore del 30%, la classica indagine condotta da Granovetter negli Stati Uniti negli anni Settanta (all'origine di tutti gli studi sul capitale sociale) aveva rilevato che quasi il 30% aveva trovato lavoro senza aver intrapreso un'attività di ricerca, ma entrando direttamente in contatto con i datori di lavoro. Come anche ricerche condotte in Italia hanno mostrato, ciò si deve alle reti di relazioni che nelle aree non metropolitane consentono alle piccole imprese di assumere senza avere neppure avviato un'azione di reclutamento. Maggiore interesse ha suscitato la questione dell'efficacia dei diversi canali di ricerca, che si può valutare vuoi confrontando i canali utilizzati da chi cerca lavoro con quelli che hanno consentito ai neoassunti di trovare un lavoro, vuoi rilevando le caratteristiche dei lavori trovati grazie ai diversi canali.

2. COME SI TROVA LAVORO IN ITALIA

La figura 5.2 illustra come hanno trovato lavoro le persone assunte nel 2015. Come era facile attendersi, predominano le **relazioni** con parenti, amici e conoscenti, che raggiungono il 40%, anche se vi sono forti differenze per titolo di studio: da quasi il 50% di chi ha la sola licenza media al 40% dei diplomati a neppure il 25% dei laureati, che più spesso sono assunti per posti di lavoro in cui le competenze prevalgono sulle conoscenze. Il minore utilizzo delle relazioni personali da parte dei più istruiti si accompagna a un maggiore utilizzo dei **concorsi pubblici**, che in complesso raggiungono il 4%, all'uso di **giornali e internet**, che superano appena il 4%, e all'intermediazione svolta da **scuole e soprattutto università**, che dal 2003 sono state autorizzate all'attività di *placement* dei loro studenti. Non vi sono, invece, significative



differenze per titolo di studio per **stage e tirocini**, che superano il 15%, per l'invio di **domande alle imprese**, che sfiora il 20%, per i **contatti diretti** con i datori di lavoro, prossimi al 7%, e per il ricorso a **centri per l'impiego**, poco oltre il 3%, e ad **agenzie private**, quasi il 6%.

Questo scenario è molto simile a quello dei primi anni Duemila, con solo due differenze rilevanti: la diffusione degli stage, che segnala la crescente importanza del sistema formativo nella transizione al lavoro, e, per contro, l'ulteriore caduta dei concorsi pubblici, ormai ridotti a un ruolo marginale, anche includendo le assunzioni temporanee di insegnanti. Può stupire che la somma di internet e giornali raggiunga lo stesso basso livello che avevano i soli giornali non soltanto dieci, ma anche trent'anni fa; tuttavia sulla diversa funzione di internet nel cercare e nel trovare lavoro si tornerà più avanti. Più forti ovviamente sono le differenze rispetto agli anni Novanta, quando le agenzie private non esistevano e i concorsi pubblici costituivano un canale di accesso al lavoro per oltre un quarto dei disoccupati e addirittura per oltre la metà dei laureati. Per contro, allora il ricorso alle relazioni personali era decisamente inferiore per tutti i livelli di istruzione: il loro ruolo non appare quindi un retaggio del passato, ma piuttosto un connotato della società contemporanea.

Se, come sempre, le differenze per livello di istruzione sono rilevanti, quelle per genere sono ormai limitate: le donne, da un lato, hanno trovato più spesso lavoro grazie ai concorsi pubblici (le insegnanti), a giornali e internet e ai centri per l'impiego, dall'altro, meno spesso grazie alle agenzie private (che interessano in maggior misura l'industria, ove le donne sono meno presenti). La diversa composizione per settore dei lavori trovati spiega anche gran parte delle deboli differenze territoriali, per le quali si segnala solo al Nord un minor

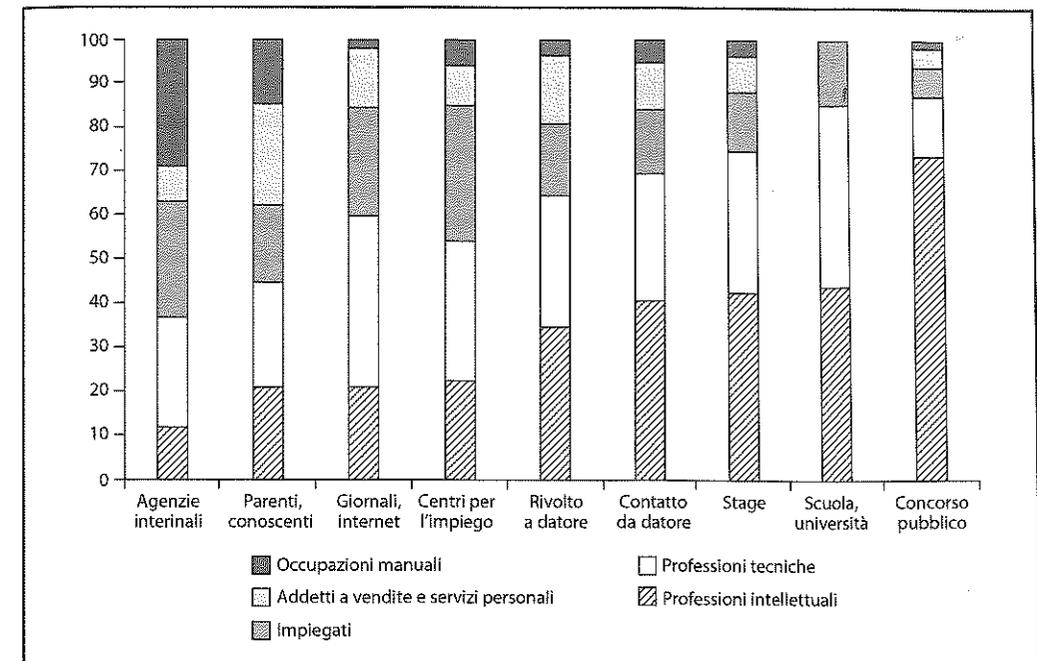
fig. 5.2. Persone che hanno trovato lavoro per canale di ricerca usato, Italia, 2015 (%).

ruolo delle relazioni personali e, per contro, un maggior ricorso a giornali e internet e alle agenzie private. Tali differenze, peraltro, sembrano dovute più a fattori economici e tecnologici che non culturali, poiché nel Centro-Sud sia le agenzie private, sia l'accesso alla rete digitale sono molto meno diffusi. Infine, contrariamente a quanto risultava da un'indagine condotta a fine anni Novanta, non risulta che il primo lavoro si trovi più spesso grazie a relazioni personali, ma bisogna tener conto che tra le relazioni personali sono comprese quelle nate nell'ambito lavorativo, che ovviamente non sono disponibili per chi non ha mai lavorato. Invece, oltre che grazie alla funzione di *placement* di scuola e università, il primo lavoro si trova maggiormente attraverso i centri per l'impiego, mentre per i lavori successivi è importante il ruolo del contatto da parte di un datore di lavoro.

2.1. La diversa efficacia dei canali di ricerca

• Secondo un primo modo, un po' grossolano, per valutare l'efficacia di un canale di ricerca, risulta che quello più efficace è il ricorso alle relazioni personali e quello meno efficace è l'uso di giornali e internet. Infatti, a fronte di quasi il 90% di persone che utilizzano le relazioni con parenti e conoscenti per cercare lavoro, ben il 40% lo trova grazie a questo canale; per contro, se il 60% cerca lavoro su internet, soltanto poco più del 4% lo trova grazie all'uso di internet o dei giornali. In realtà, si può pensare che, data l'estrema facilità di uso, internet serva soprattutto a esplorare le opportunità di lavoro, con le quali poi chi cerca lavoro entra in contatto attraverso altri canali, o che internet sia solo il nuovo strumento con cui si utilizzano i più consueti canali, soprattutto i contatti diretti con le imprese o i rapporti con gli intermediari, pubblici o privati. Si spiega così la buona efficacia dell'invio di domande o curriculum a possibili datori di lavoro (sempre più spesso via internet), che, utilizzato da oltre il 70% di chi cerca lavoro, ha consentito di trovarlo a quasi il 20%.

Da questo punto di vista, non sfigura neppure il canale dell'**intermediazione organizzata** privata. Infatti, a fronte di poco più del 17% di disoccupati che fa ricorso ad agenzie private, quasi il 6% trova lavoro grazie a questo canale. Peggiora risulterebbe invece l'efficacia dei centri per l'impiego pubblici, perché, a fronte di poco più di un quarto dei disoccupati che li utilizza, solo il 3% dichiara di aver trovato lavoro grazie alla loro intermediazione. Tuttavia, ricerche condotte in alcune delle province che più hanno investito nelle **politiche attive del lavoro** mostrano una maggior efficacia dei servizi pubblici per l'impiego. Infatti, i lavoratori che dichiarano di aver trovato lavoro tramite i centri per l'impiego raggiungono il 10% di quelli che ne hanno usato i servizi e addirittura il 40%, considerando anche chi, pur avendo trovato lavoro per propria iniziativa, sostiene che i servizi forniti dai centri per l'impiego (dai colloqui di orientamento al materiale informativo, dalla preparazione ai



colloqui di selezione all'aiuto per la stesura di un curriculum) sono stati utili per trovare il lavoro.

• Il secondo modo di valutare l'efficacia dei modi con cui si cerca lavoro considera la qualificazione professionale dell'occupazione trovata. Ne risulta un'immagine molto diversa, che in particolare rivela il **trade-off** o **contrappasso** delle relazioni personali, poiché all'ottimo successo quantitativo si accompagna un pessimo esito qualitativo. Per i soli laureati la figura 5.3 mostra la distribuzione per livello di qualificazione professionale dei posti di lavoro secondo il canale con cui sono stati trovati. Oltre il 70% dei laureati che hanno trovato lavoro con un concorso pubblico svolge una professione intellettuale, ma la quota di professioni intellettuali è elevata (oltre il 40%) anche per chi ha trovato lavoro grazie all'università, agli stage o al contatto diretto da parte del datore di lavoro. Invece, dei laureati che hanno trovato lavoro grazie a relazioni personali solo un quinto svolge professioni intellettuali, mentre oltre un quinto è addetto a vendite e servizi personali (commessi e camerieri) e quasi il 15% svolge addirittura mansioni manuali. Soltanto per i laureati che hanno trovato lavoro tramite le agenzie private l'esito è stato peggiore. Risultati simili riguardano anche i diplomati, ovviamente su diversi livelli di qualificazione professionale.

Per contro, il lavoro trovato grazie a relazioni personali è più spesso **a tempo indeterminato** (intorno al 43%). Solo per i lavoratori che sono stati contattati dalle imprese il dato è superiore (oltre il 50%), mentre tutti gli altri canali consentono più raramente di trovare un'occupazione stabile, con un minimo di poco superiore al 10% non solo per le agenzie private e i centri per l'im-

fig. 5.3. Livello di qualificazione professionale dell'occupazione dei laureati secondo il modo in cui è stata trovata, Italia, 2015 (%).

piego, ma anche per la scuola e l'università. Quindi, ricorrere alle relazioni personali in Italia consente di trovare più facilmente un lavoro dipendente a tempo indeterminato, ma a costo di una dequalificazione professionale anche rilevante. È probabile che l'obiettivo della cerchia di parenti, amici e conoscenti sia proprio la stabilità del posto, anche se dequalificato, ma è possibile che in molti casi questo sia l'esito di un percorso di ricerca che non è riuscito ad avere successo utilizzando altri canali. Ma per vedere quale comportamento prevalga occorrerebbero informazioni che in nessun paese sono disponibili.

2.2. Un ruolo residuale per i servizi pubblici?

Secondo uno studio condotto nei primi anni Novanta dalla Banca d'Italia, il canale meno efficace era il **collocamento pubblico**, all'epoca poco più di uno sportello burocratico, poiché, pur essendo stato usato da oltre la metà delle persone che avevano trovato lavoro, era stato utile in meno dell'8% dei casi. Nonostante la profonda riforma avviata nel 1998, che avrebbe dovuto attribuire ai centri per l'impiego un ruolo attivo nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, avvicinando la situazione italiana a quella europea, il ruolo dei servizi pubblici non sembra migliorato.

Tuttavia, nel valutare l'efficacia dei servizi pubblici per l'impiego in Italia occorre anche tener conto del fatto che sono molto **sottodimensionati**. Nel 2012 gli addetti ai servizi per l'impiego non erano neppure 9 mila, perciò il confronto con gli altri paesi europei è impietoso: adottando come termine di riferimento i disoccupati, dovrebbero essere 28 mila per raggiungere il livello di Olanda e Danimarca, 45 mila per agganciare quello della Germania e addirittura 90 mila per arrivare al livello di Gran Bretagna e Svezia. Inoltre scarsa attenzione è stata posta alla loro qualificazione e la frammentazione a livello provinciale ha impedito la diffusione delle pratiche migliori. Nonostante ciò, si è calcolato che nel 2011 abbiano trovato lavoro attraverso i centri per l'impiego italiani 7 lavoratori per ogni operatore: un valore superiore a quello di servizi pubblici considerati molto efficienti, quali quelli tedeschi, francesi e britannici.

Inoltre, in nessun paese europeo la quota di posti di lavoro vacanti riempiti grazie ai servizi per l'impiego, sia pubblici sia privati, va oltre il 20%. Secondo indagini condotte presso le imprese, in Germania, Olanda e Gran Bretagna la «quota di mercato» dei servizi pubblici raggiunge il 12-13% e quella delle agenzie private va dal 2 al 9%. Se anche nei paesi ove i servizi per l'impiego, sia pubblici sia privati, sono molto presenti l'incontro tra domanda e offerta di lavoro avviene per lo più grazie all'iniziativa personale dei disoccupati o alle reti di relazioni personali, bisogna evitare di porre eccessive aspettative nell'intervento di intermediari, cui spetta il compito di affrontare i fallimenti del mercato e delle reti di relazioni e quindi di affrontare le situazioni più difficili. Questo compito, anche se quantitativamente limitato, è però fonda-

mentale per far funzionare in modo efficace ed equo l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. In particolare, ai servizi pubblici per l'impiego spettano **tre ruoli**, che non possono essere affidati a strutture private.

- In primo luogo, i servizi pubblici per l'impiego svolgono il ruolo di aumentare il livello di **trasparenza** del mercato del lavoro, raccogliendo e diffondendo senza costi informazioni sui posti di lavoro vacanti e sui lavoratori in cerca di occupazione. La disponibilità di informazioni è molto utile sia per rendere più rapido l'incontro tra imprese e lavoratori e migliorare anche l'attività degli intermediari privati, sia per contrastare una nuova forma di discriminazione che colpisce i lavoratori meno inseriti nelle reti di relazioni personali.

- In secondo luogo, i servizi pubblici per l'impiego hanno anche il ruolo di porre particolare attenzione ai **soggetti meno occupabili**. Tuttavia, per riuscire a «collocarli», devono svolgere almeno in parte un'attività di collocamento per i soggetti più forti e qualificati. Occorre, infatti, avere rapporti con imprese ove vi siano posti vacanti di buon livello alle quali poter proporre l'assunzione dei soggetti meno «appetibili», ma rafforzati da misure di politica del lavoro e di formazione. Inoltre, i servizi pubblici devono avere relazioni frequenti e normali con le imprese e non essere visti come quelli che si occupano soltanto dei casi critici.

- In terzo luogo, i servizi pubblici per l'impiego sono essenziali per le **politiche attive del lavoro** a livello locale:

- a. da un lato, perché mettono in luce le situazioni di sfasamento o di debolezza e consentono di meglio indirizzare gli interventi di riqualificazione professionale o di sostegno alla ricerca di lavoro;

- b. dall'altro, perché i centri che gestiscono i servizi pubblici per l'impiego sono anche gli strumenti organizzativi per attuare misure di politica del lavoro (dall'orientamento alla formazione mirata, dai percorsi di inserimento guidati all'apprendimento delle tecniche di ricerca del lavoro). Di tali misure vi sarà un crescente bisogno con la diffusione delle occupazioni instabili e con l'esigenza di favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro e di aumentare il tasso di occupazione delle donne e dei lavoratori anziani.

3. L'IMPORTANZA DELLE RELAZIONI PERSONALI

Che il lavoro si cerchi in tanti modi, ma si trovi per lo più grazie alle relazioni personali risulta da tutte le indagini che si sono poste questo problema anche in Gran Bretagna, in Olanda, in Francia, negli Stati Uniti e nei paesi asiatici. Tuttavia, le differenze tra i paesi europei sono rilevanti. Secondo un'indagine Eurobarometro, le reti di relazioni personali dominano in Italia e Irlanda, ma non in Gran Bretagna e in Danimarca, ove la maggioranza ha trovato un'occupazione ricorrendo a giornali o prendendo contatto con le imprese, e neppure in Francia, che si caratterizza per un'alta presenza dei servizi pubblici per l'impiego. Il primato delle relazioni personali in Italia si deve anche alla **prevalenza delle piccole imprese**, poiché tutte le ricerche condotte in

altri paesi hanno mostrato una relazione inversa tra dimensioni di impresa e ricorso ai contatti personali per il reclutamento.

La prevalenza delle relazioni personali è stata giustificata attribuendo loro una **maggior efficienza**, poiché assicurano lo scambio di più ampie e accurate informazioni tra lavoratori e imprese e un più elevato grado di fiducia. Entrambi questi fattori, infatti, consentono di ridurre il bisogno di sperimentare il rapporto di lavoro e quindi sia il costo di reclutamento, sia il rischio che l'assunzione non vada a buon fine. Tuttavia, l'evidenza empirica è contraddittoria. Se ricerche condotte negli Stati Uniti hanno rilevato che le relazioni familiari e personali consentono di aumentare non soltanto le probabilità di trovare lavoro, ma anche la remunerazione, altri studi condotti in alcuni paesi europei e anche in Italia sono giunti a risultati opposti: coloro che ricorrono a parenti, amici o conoscenti riescono a trovare lavoro più in fretta e con minori costi, ma la **retribuzione** è significativamente inferiore a quella che avrebbero ottenuta usando altri canali. Del peggior risultato per quanto riguarda il livello di qualificazione professionale si è già detto.

Per spiegare perché le relazioni personali sono meno adeguate nel produrre un buon incontro tra domanda e offerta di lavoro, si possono avanzare varie ipotesi: sono i lavoratori meno capaci e qualificati a utilizzarle, perché non sono riusciti a essere assunti attraverso altri canali; i lavoratori che vi ricorrono sono quelli che non vogliono o non possono sostenere i costi di una lunga ricerca del lavoro e sono quindi disposti ad accettare retribuzioni inferiori a quelle che potrebbero ottenere prolungando la ricerca; le relazioni personali, oltre a essere più usate dalle piccole imprese, che offrono peggiori condizioni di lavoro, non consentono un adeguato processo di selezione da parte né delle imprese né dei lavoratori e quindi, lungi dal ridurre le asimmetrie informative, causano una penalizzazione dovuta allo sfasamento tra caratteristiche dei lavoratori e requisiti delle imprese.

Quest'ultima ipotesi trova conferma in una ricerca italiana che mostra come soltanto le relazioni familiari e amicali possono provocare una penalizzazione retributiva, mentre quelle fondate su **legami professionali** comportano persino un vantaggio salariale, indice di un buon incontro tra lavoratore e impresa. La conclusione, fondata sul contenuto delle informazioni trasmesse attraverso le reti di relazioni personali, è coerente con i risultati di uno studio secondo il quale il ricorso alle reti personali consente di trovare lavori gratificanti dal punto di vista sociale e professionale, ma non da quello retributivo, perché i membri della rete sono ben informati sulla qualificazione sociale del posto di lavoro, ma non altrettanto sulla sua retribuzione.

Le **informazioni** costituiscono un bene raro in un mercato del lavoro sempre più frammentato per aree territoriali e professionali a causa della crescente importanza sia delle piccole imprese, poco visibili e non in grado di controllare neppure il mercato del lavoro locale, sia di una domanda di lavoro qualificato e poco sostituibile. Il ricorso alle relazioni personali non costituisce però una panacea per la scarsa circolazione delle informazioni. In primo luogo, le reti di relazione, per ampie che siano, sono necessariamente limitate. Quindi l'ambito

della scelta non può che esercitarsi entro l'area delle persone o delle imprese cui è possibile giungere grazie a conoscenze: un tipico caso di **second best**, che può essere molto distante dal livello ottimale. In secondo luogo, non tutti hanno uguale accesso alle reti di relazioni e alle informazioni che vi circolano: ad esempio, chi vive in famiglie ove nessuno è occupato ha probabilità molto minori di trovar lavoro. Nasce così una nuova forma di discriminazione tra chi è ben inserito in reti di relazioni e chi invece ne è escluso. Il compito di far circolare le informazioni più diffusamente spetta all'intervento pubblico. Ma l'aspetto più delicato delle relazioni personali è quello del **rapporto di fiducia** tra le persone inserite nella rete, che si trasferirebbe dagli ambiti extraeconomici da cui origina alle relazioni di lavoro. Tale relazione fiduciaria può fornire garanzie sull'abilità professionale del lavoratore solo nel caso di reti con una forte connotazione «tecnica», quali quelle dei colleghi di lavoro, che sono tenute in gran conto dalle imprese. Più spesso le relazioni personali forniscono semplicemente garanzie sull'affidabilità del lavoratore, un concetto ampio che va da un generico senso di responsabilità o «voglia di lavorare» alla totale disponibilità a condividere gli obiettivi dell'impresa e a mettere a disposizione tutte le proprie risorse personali.

3.1. Legami forti e legami deboli

Per analizzare il ruolo delle relazioni sociali nella ricerca di lavoro è importante richiamare la nota distinzione di Mark Granovetter tra «legami deboli» e «legami forti».

- I **legami deboli** sarebbero più efficaci per trovare lavoro perché consentono di far circolare più diffusamente e rapidamente le informazioni sui posti disponibili e sulle persone in cerca di lavoro. Si tratta di relazioni spesso occasionali, che gettano ponti tra ambienti diversi, poco «dense» sul piano affettivo e degli impegni reciproci. Il bene che viene scambiato è più l'informazione che non la garanzia sull'affidabilità del lavoratore. Infatti, perché un'impresa possa essere sicura che chi segnala un lavoratore non intenda ingannarla occorre che la catena di persone coinvolte non sia troppo lunga e che la relazione interpersonale si ripeta nel tempo, sia presente o no un elemento fiduciario.

- Ma se le relazioni si ripetono o sono basate sulla fiducia, si tratta di **legami forti**, propri delle relazioni familiari e amicali, che sono molto meno efficaci nel far circolare le informazioni sulle occasioni di lavoro, poiché non le fanno uscire dal ristretto ambito sociale di appartenenza del lavoratore.

Due sono i presupposti sui quali si fonda la **forza dei legami deboli**.

1. Il primo concerne lo status delle persone coinvolte nelle relazioni: i legami deboli consentono di accedere a impieghi migliori perché stabiliscono relazioni, sia pur occasionali, con persone di ambienti diversi, mentre quelli forti offrono soltanto occasioni di lavoro entro la propria ristretta cerchia sociale.

2. Il secondo è che siano sufficienti generiche informazioni perché domanda e offerta di lavoro si incontrino.

Entrambi i presupposti sono discutibili.

- Quanto al primo, vi è uno strano paradosso. Poiché i legami deboli servono a mettere in relazione persone di diverse origini sociali, il ricorso a tali legami dovrebbe essere meno vantaggioso per le persone con uno status più elevato, che avrebbero maggiori probabilità di trarre vantaggi da legami forti con persone del proprio ambiente sociale. Tuttavia, le ricerche mostrano che al crescere dello status sociale e dell'istruzione, la probabilità che si ricorra a legami forti diminuisce. Perciò, la chiusura entro i legami forti delle persone di origini sociali più modeste rafforza il rischio di riproduzione delle disuguaglianze. D'altronde, non si vede perché persone degli strati sociali superiori dovrebbero offrire informazioni e relazioni a persone di origini inferiori con cui hanno solo contatti superficiali e occasionali. I legami deboli, infatti, escludono che tra persone di status sociale diverso si sviluppino rapporti di obbligazione reciproca, poiché in tal caso si dovrebbe parlare di «raccomandazioni» e «clientele», poco diffuse nel mondo anglosassone ove sono nate queste ipotesi.

- Quanto al secondo presupposto, l'analisi dei criteri di reclutamento seguiti dalle imprese mostra che la domanda di affidabilità è sempre stata forte e sembra destinata a crescere. In una delle rarissime ricerche sociologiche italiane sul reclutamento si conclude che se da un lato rimane la tradizionale richiesta di affidabilità per le posizioni lavorative di basso livello, dall'altro si aggiunge una nuova domanda di competenze sociali e comunicative e spesso anche di identificazione nella cultura aziendale. In entrambi i casi si privilegiano canali di **reclutamento di tipo fiduciario**. Per i lavoratori poco qualificati, la disponibilità a impegnarsi nel lavoro, rispondendo alle esigenze di flessibilità, è una qualità che non si può cogliere nei colloqui di selezione, ma di cui si può far garante chi segnala il lavoratore. Alla stessa stregua, chi segnala un lavoratore di livello medio-alto può garantire l'adesione a culture di impresa e l'inserimento in reti di relazioni o ambienti sociali, requisiti importanti per il risultato della prestazione.

3.2. I limiti della «forza dei legami deboli»

Le indagini che si sono dedicate a verificare l'ipotesi di Granovetter, nata da una ricerca su un mercato del lavoro impiegatizio negli Stati Uniti, hanno avuto esiti contraddittori. Secondo le ricerche condotte nei paesi occidentali sono per lo più i legami deboli ad assicurare un buon esito nell'accesso al lavoro, mentre secondo quelle condotte nei paesi asiatici sono prevalentemente i legami forti. Fa eccezione l'Italia poiché, secondo un'indagine svolta a Milano, le reti di relazioni con cui si trova un buon lavoro sono per lo più fondate su legami forti e ristrette entro i confini di classe, sortendo l'effetto

di accrescere ulteriormente le differenze tra i gruppi quanto al procurarsi i posti migliori. E fa eccezione anche la Grecia, ove il ruolo delle famiglie come agenzie informali di collocamento è così diffuso che si parla di un'«economia dell'influenza personale». Queste differenze si possono spiegare con una dimensione culturale e una strutturale.

In una società aperta come quella americana i legami tra gli individui sono per lo più acquisiti e relazionali, quindi deboli; mentre in Italia hanno un peso rilevante le **appartenenze familiari**. Ma queste differenze culturali possono aver origine da differenze strutturali. Negli Stati Uniti e in altri paesi occidentali il principale fattore nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro è la semplice disponibilità dell'informazione, poiché in un mercato del lavoro poco regolato e ad alta domanda di lavoro le occasioni di impiego sono ben facilmente accessibili. Al contrario in Italia, così come in Grecia e nei paesi asiatici, ove i posti di lavoro sono scarsi e costituiscono «beni durevoli» perché la mobilità occupazionale ascendente è minima, il mercato del lavoro è regolato da relazioni di fiducia che si fondano sui forti legami della famiglia allargata.

3.3. Il capitale sociale

I risultati non univoci e la difficoltà di definire in termini empirici la natura dei legami hanno fatto sì che la questione cruciale sia diventata lo status sociale di chi svolge il ruolo di contatto tra le persone in cerca di occupazione e i potenziali datori di lavoro. La probabilità di trovare un lavoro e quella di ottenere una buona posizione lavorativa sarebbero legate al capitale sociale detenuto da un individuo, cioè alla sua capacità di mobilitare relazioni con persone (interne o esterne alla famiglia) che per il loro status elevato sono in grado di fornire un aiuto nella ricerca di un buon lavoro. L'alternativa tra legami forti e deboli diventa secondaria, poiché concerne solo il modo in cui un individuo è giunto a possedere il proprio capitale sociale, mentre fondamentale diventa lo status sociale della **contact person**.

Una ricerca ha mostrato che nei cinque paesi europei studiati l'ampiezza delle reti di relazioni non ha alcuna influenza né sulla probabilità di trovare un lavoro, né su quella di ottenere un adeguato status lavorativo. Per contro, il ruolo del capitale sociale è importante, anche se con qualche eccezione. Per quanto riguarda la probabilità di trovare lavoro, disporre di relazioni con **persone di status elevato** ha un effetto positivo in Gran Bretagna e Irlanda, paesi con un mercato del lavoro particolarmente aperto e deregolato. Invece, l'effetto non è significativo in Danimarca e in Francia, paesi ove un forte intervento pubblico volto a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro ha l'effetto di ridurre la disuguale dotazione di capitale sociale. E neppure in Italia, paese con porti di ingresso nel mercato del lavoro tanto ristretti da non essere «forzati» neppure da un elevato capitale sociale.

Anche se la ricerca merita ulteriori approfondimenti, la conclusione cui è giunta smentisce l'iniziale ottimismo secondo il quale contano i legami deboli e le relazioni occasionali, la cui distribuzione è casuale e prescinde dalle disuguaglianze sociali. Invece, il capitale sociale è una risorsa distribuita in modo disuguale tra le classi sociali e tende a riprodurre i privilegi ascritti delle persone in cerca di lavoro. Se questo è il meccanismo spontaneo di funzionamento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ben lontano dallo stereotipo del mercato anonimo, non rimane che contare sulla regolazione pubblica per promuovere le persone meno dotate di relazioni con persone di status sociale elevato e favorire una distribuzione meno ineguale delle opportunità di lavoro.

4. CERCARE E TROVARE LAVORO VIA INTERNET

Un crescente numero di lavoratori e di imprese utilizza **internet** per cercare un posto di lavoro o persone da reclutare. Se tralasciamo i casi, non molto innovativi, in cui un lavoratore invia il proprio curriculum a un'impresa per e-mail invece che per posta, chi cerca lavoro può depositare il curriculum nella rubrica dedicata di un motore di ricerca, in un sito associato ai consueti annunci sui giornali, nel sito di un'agenzia del lavoro, privata o pubblica, in quello di un'impresa con cui vuole entrare in contatto o in una **job board** specializzata nell'intermediazione in rete (come Monster). Quanto alle imprese che sono alla ricerca di lavoratori da assumere, possono dedicare una sezione del proprio sito a ricevere curriculum, visitare le rubriche specializzate di motori di ricerca o di siti destinati agli annunci, oppure consultare il sito di un'agenzia del lavoro.

Sempre più spesso, però, lavoratori e reclutatori utilizzano i **social network**, ove si sviluppano relazioni virtuali di amicizia e fiducia che fanno circolare informazioni utili a trovare un'occasione di lavoro o una persona da assumere. Alcuni social network (il più utilizzato è LinkedIn) sono delle **comunità professionali** che si propongono espressamente il *social recruiting*. Ma i reclutatori utilizzano molto anche social media generali (da Facebook a Twitter a YouTube), dai quali possono ricavare informazioni non solo sulle caratteristiche professionali di chi cerca lavoro, ma anche su quelle personali, spesso messe in rete senza consapevolezza delle possibili conseguenze (quindi, attenzione a postare «prodezze di gioventù!»). Secondo una recente ricerca, oltre il 70% delle medie e grandi imprese hanno un profilo in almeno un social network e quasi tutti i giovani più istruiti in cerca di primo lavoro vi fanno ricorso.

La gratuità e la facilità di accesso a internet hanno provocato un'esplosione delle informazioni utili per far incontrare domanda e offerta di lavoro, sicché diventa sempre più arduo poterle utilizzare. Accaniti navigatori, siano persone in cerca di lavoro o reclutatori, tendono a «investire» tutti i nodi della rete, lasciandovi le proprie informazioni. All'**eccesso di informazioni**, che rischia di rendere il mercato del lavoro altrettanto poco trasparente di quanto

accadeva in carenza di informazioni, si è risposto con potenti e sofisticati motori di ricerca, tentando di «segmentare» le informazioni per settori o occupazioni, o ricorrendo ai social network, ove le informazioni sono più filtrate dal fatto stesso di essere inserite in «gruppi di amici». La crescente diffusione di questi nuovi canali, però, non ha eroso il ricorso a quelli tradizionali. Quelli che usano internet sono i disoccupati più attivi e più istruiti, che fanno ricorso a un maggior numero di canali di ricerca. Si può parlare, piuttosto, di «complementarità» con i consueti canali, cui ora spesso si ricorre utilizzando internet.

4.1. Gli effetti attesi

La comparsa di internet ha suscitato **grandi aspettative**.

- Innanzitutto, dato l'infimo costo, attraverso internet vi è la possibilità di prendere contatto quasi istantaneamente con i soggetti interessati e di raggiungerli ovunque.
- Inoltre, grazie a internet il processo di reclutamento diventa più veloce perché i posti vacanti possono essere pubblicizzati non appena è pronta la descrizione del loro profilo professionale e la risposta dei candidati può arrivare dopo poche ore con l'invio di un curriculum, che consente immediatamente un esame delle caratteristiche del candidato.
- Infine, il candidato prescelto può essere avvisato subito dopo la selezione. Il processo di reclutamento dovrebbe essere ancor più veloce se è intermediato da un sito specializzato, che può contare su grandi archivi. Più ampia è la platea dei soggetti raggiunti dall'informazione, più è probabile che domanda e offerta di lavoro si incontrino in tempi brevi. Ma il ricorso a internet consente di ampliare la platea dei candidati anche perché mettere il curriculum in rete richiede scarso impegno. Le strategie di reclutamento on-line, perciò, raggiungono anche chi cerca lavoro in modo poco attivo e soprattutto gli occupati, che solo di fronte a proposte più allettanti sono disposti a cambiare. Assumendo che il reclutamento on-line sia meno costoso, più veloce, più informato e a più vasto raggio, si era pensato che, aumentando il flusso delle assunzioni, avrebbe avuto l'effetto di **ridurre la disoccupazione**. Tuttavia, la disoccupazione potrebbe non diminuire, poiché il minor costo della ricerca potrebbe spingere più persone a cercare lavoro e le imprese ad allungare i tempi della selezione per esaminare più candidati. In ogni caso, l'eventuale riduzione della disoccupazione interesserebbe solo quella **frizionale**, che dipende cioè dalle imperfezioni «informative» nel funzionamento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Scarsa sarebbe invece la riduzione per la fascia di disoccupazione imputabile allo sfasamento tra le caratteristiche professionali dei posti vacanti e quelle dei disoccupati. Per affrontare questo problema, che è strutturale, occorrono adeguate politiche attive del lavoro e della formazione e servizi per l'impiego in grado di realizzarle.

Il secondo effetto della diffusione di internet come strumento di ricerca di lavoro avrebbe dovuto essere il miglioramento della **qualità dell'incontro** tra domanda e offerta di lavoro. Grazie a più accurate informazioni, le imprese dovrebbero procurarsi più facilmente i lavoratori più esperti. Tuttavia, i bassi costi di ricerca possono indurre anche lavoratori meno qualificati ad avanzare la propria candidatura, rendendo più soggetta a errori la selezione da parte delle imprese. Infine, l'assenza di vincoli di spazio dovrebbe rendere il mercato del lavoro più aperto. È vero che anche in Italia chi cerca lavoro via internet è disposto a spostarsi molto più spesso degli altri disoccupati. Tuttavia, persino negli Stati Uniti, un paese ove la **mobilità geografica** è tradizionalmente alta, l'idea che internet provochi la «morte della distanza», togliendo importanza all'ubicazione delle attività lavorative, non pare corrispondere alla realtà. Infatti l'occupazione nei settori Ict è tanto geograficamente concentrata quanto quella negli altri settori industriali, benché l'accesso a internet consenta di lavorare on-line senza vincoli di spazio. Poiché gli studi sulla geografia del lavoro hanno mostrato l'importanza delle relazioni «faccia a faccia» nel favorire aggregazioni territoriali di imprese ad alta tecnologia, si può pensare che anche il processo di reclutamento ne sia influenzato, riducendo i confini di un mercato del lavoro che internet ha reso potenzialmente illimitato.

4.2. Gli esiti contrastanti

Le rare indagini che hanno cercato di valutare l'impatto dell'uso di internet sulla durata della ricerca di lavoro forniscono risultati contrastanti.

- Da un primo studio, condotto negli Stati Uniti, risultò che, tenuto conto delle caratteristiche personali (età, genere, gruppo etnico e istruzione), i periodi di disoccupazione erano addirittura più lunghi tra chi cercava lavoro usando internet. Poiché è improbabile che la ricerca di lavoro on-line danneggi chi vi fa ricorso, la conclusione fu che gli utilizzatori di internet dovevano essere tanto «deboli» che il ricorso a un canale di ricerca potenzialmente così efficace non riusciva a «rafforzarli» sufficientemente, sì da annullare il loro svantaggio iniziale nei confronti dei lavoratori che non cercavano lavoro on-line.

I meccanismi che potrebbero aver causato tale **selezione negativa** sono tre:

- innanzitutto, l'infimo costo della ricerca di lavoro on-line potrebbe avere spinto alcuni a **prolungare la ricerca** nella convinzione di poter trovare un'occupazione migliore;
- inoltre, si può far ricorso a internet perché si sente che le proprie prospettive sono scarse, in quanto si dispone di reti personali molto povere;
- infine, si avanzò il sospetto che presso le imprese si fosse diffusa un'**immagine stigmatizzante** di chi cerca lavoro on-line. Se è vero che tra costoro vi sono persone non molto attive nella ricerca e con una scarsa confidenza nelle proprie capacità di trovare lavoro attraverso i canali tradizionali, molti reclutatori possono ritenere che i siti siano popolati da quattro tipi di lavoratori:

«l'infelice (e quindi indesiderabile), il curioso (che tende a "saltare" da un lavoro all'altro), l'"impromuovibile" (per una qualche ragione) e il disoccupato (probabilmente per una ragione peggiore)». E quindi tendono a diffidarne.

- Un secondo studio, condotto sempre negli Stati Uniti, giunse a conclusioni diverse, confrontando due gruppi di disoccupati nel 1998 e nel 2000. Nel primo anno internet, usato da pochi disoccupati con alcune caratteristiche personali abbastanza selettive, consentiva una più elevata probabilità di trovare lavoro, pur tenendo conto delle differenze di età, genere, etnia, istruzione e reddito familiare; mentre nel secondo per i molti che cercavano lavoro tramite internet le probabilità di trovarlo erano persino inferiori a quelle di chi non usava internet. Si può dunque pensare che quando vi è una **forte selettività** nel ricorso a internet, il lavoratore che lo usa ha accesso a informazioni da cui gli altri sono esclusi e il fatto stesso di saper utilizzare internet può costituire un segnale che indica il possesso di altre qualità (competenze tecniche, intraprendenza). Invece, quando l'uso di internet smette di essere esclusivo, questi vantaggi scompaiono e si manifestano i suoi svantaggi, come l'eccesso di domande on-line che le imprese ricevono anche da candidati poco o troppo qualificati per il posto vacante.

- Un terzo studio, condotto questa volta in Italia con un approccio simile alla prima ricerca, ha trovato che chi ha cercato lavoro anche usando internet ha avuto, rispetto a chi non lo ha usato, una probabilità di trovare lavoro superiore del 16% nel 2005 e del 25% nel 2007. Tuttavia, il vantaggio per coloro che hanno utilizzato internet scompare se si tiene conto che gli utilizzatori di internet sono quelli che hanno usato più metodi di ricerca e quindi la loro più alta probabilità di successo risulta dovuta soprattutto al loro maggiore attivismo. Questo risultato pare simile a quello di una quarta ricerca, condotta ancora negli Stati Uniti su dati 2005-2008, secondo la quale per chi usa internet per contattare amici o parenti, inviare curriculum, rispondere a candidature o guardare annunci la durata della disoccupazione risulta minore del 25% rispetto a chi non usa questo strumento. Gli autori, che sono gli stessi del primo studio, spiegano il diverso esito con il progresso tecnologico, dalla maggiore diffusione di internet al miglioramento dei siti on-line.

Anche quest'ultima ricerca, però, non fa cenno ai **social network**, che ovviano ai difetti dei tradizionali siti dedicati all'incontro tra domanda e offerta di lavoro:

- innanzitutto, i reclutatori nei social media non trovano solo dei curriculum, ma anche altre informazioni tratte dai commenti e dalle foto postate da chi cerca lavoro e dalla rete di persone e/o organizzazioni con cui è o è stato in contatto anche parecchi anni prima, che consentono di delinearne un profilo più approfondito e meno «freddo» e di confrontarlo con le dichiarazioni contenute nel curriculum;
- inoltre, dalla rete dei contatti (gli «amici») si può stimare, anche con tecniche metriche, la **reputazione digitale** del lavoratore, consentendo ai reclutatori di identificare senza eccessiva fatica e troppo tempo nel *mare magnum* dei

curriculum l'area delle candidature sulle quali approfondire il processo di selezione.

Grazie a queste proprietà dei social media i reclutatori possono elaborare strategie di selezione più complesse di quelle utilizzate spesso per affrontare il problema dell'eccesso di informazioni:

- la prima è ben nota a chi si occupa di pubblicità: come il consumatore tende a comprare i beni posti negli scaffali più visibili, così i reclutatori possono ridurre i curriculum da esaminare privilegiando quelli **ricevuti più recentemente**, ritenendoli più aggiornati;
- la seconda strategia porta a preferire le candidature pervenute anche grazie alle tradizionali relazioni personali. Oltre alla tendenza a ripetere l'invio di curriculum, un altro «effetto feedback» rafforza la propensione dei reclutatori a cercare vie alternative alla consultazione dei consueti siti. Le bacheche virtuali di posti di lavoro vacanti consentono a chi cerca lavoro di vedere quali sono le occupazioni più richieste. Ciò li può spingere ad adattare i curriculum per renderli «appetibili» per le posizioni più spesso richieste. Ma la pervasività dei social media impedisce anche questo comportamento, perché uno sfasamento tra il curriculum e quanto risulta dalle altre informazioni postate e/o dalla rete di contatti è il primo criterio che i reclutatori seguono per escludere una candidatura. Piuttosto, può preoccupare che il processo di selezione attraverso i social media rischi di violare la **privacy** dei lavoratori. Infatti, non è affatto raro che i reclutatori chiedano ai candidati la loro password di Facebook per poterne esaminare gli aspetti più intimi. Anche così il mercato del lavoro diventa il «mercato della vita».

La domanda di lavoro nella società dei servizi

In questo capitolo si spiegheranno innanzitutto le ragioni della crescita dei servizi, ormai il settore dove si concentra la gran parte degli occupati in tutti i paesi sviluppati, e si descriveranno i diversi modelli di terziarizzazione affermatasi in Europa. Dedicheremo poi particolare attenzione a mostrare che quanto più alta è la quota di persone impiegate nel terziario, tanto più elevata è l'occupazione. L'espansione del terziario, oltre a un aumento degli addetti a mansioni intellettuali, ha fatto nascere la figura degli «operai dei servizi», addetti a lavori poco qualificati, determinando una crescente polarizzazione. Dopo un'analisi delle tendenze nella composizione dell'occupazione per livelli professionali in Italia e negli altri paesi europei, rilevando il rischio di sovraistruzione, saranno infine descritti tre nuovi aspetti del mondo del lavoro: la diffusione dell'informatica; la domanda di nuove competenze cognitive e sociali; l'affermazione della professionalizzazione.

1. I DIVERSI PERCORSI DELLA TERZIARIZZAZIONE

Come in tutti i paesi avanzati, anche in Italia la crescita dell'occupazione da quarant'anni si deve alle attività terziarie, mentre l'agricoltura e l'industria perdono addetti. La quota di occupati nel terziario dal 42% nel 1972 è arrivata a sfiorare il 70% nel 2015 e anche l'Italia è ormai diventata una società dei servizi, pur restando ancora distante da Gran Bretagna e Olanda, ove fin dal 2000 quasi 8 lavoratori su 10 sono occupati in questo settore. Il processo di terziarizzazione è più accentuato nel Mezzogiorno, ove l'industria in senso lato (compresa l'edilizia, in quest'area ben più rilevante) non è mai riuscita a superare un quarto dell'occupazione. A fine anni Settanta i servizi nel Mezzogiorno raggiungevano il 46%, poco meno che nel Centro-Nord, ma nel 2015 sfiorano il 73%, quasi 8 punti percentuali più che nel Nord. Poiché ancora a metà degli anni Settanta l'occupazione in agricoltura si aggirava sul