

di *Vania Brino e Alberto Mattei*

*Venerdì 2 marzo 2018, presso la sede di Cgil regionale Veneto di Mestre, si è tenuto un Focus Group dedicato al rapporto fra lavoro digitale e sindacato. Hanno partecipato quattro Segretari delle categorie sindacali Cgil rappresentative dei settori maggiormente esposti alla digitalizzazione dei processi lavorativi. I sindacalisti intervenuti sono: la Segretaria generale Filcams Veneto **CECILIA DE PANTZ** (d'ora in poi: **CDP**), il Segretario generale Filctem Veneto **STEFANO FACIN** (**SF**), il Segretario generale Filt Veneto **RENZO VARAGNOLO** (**RV**), il Segretario generale Fillea Veneto **LEONARDO ZUCCHINI** (**LZ**).*

*Il Focus Group è stato coordinato dalla Prof.ssa **VANIA BRINO** (**VB**) e dal PhD **ALBERTO MATTEI** (**AM**), componenti del comitato di redazione di economia e società regionale e curatori del tema monografico sulla digitalizzazione del lavoro cui è dedicato questo numero della rivista.*

*Obiettivo del Focus Group: discutere con chi svolge attività di rappresentanza sindacale e osserva dall'interno le dinamiche in atto nel mondo del lavoro come sia possibile affrontare le innovazioni, le trasformazioni e i cambiamenti dovuti agli impatti tecnologici.*

**AM:** Nella parte monografica di questo numero di *economia e società regionale* affrontiamo il lavoro digitale in una prospettiva interdisciplinare. Ora vorremmo, attraverso alcune macro-domande, soffermarci sull'esperienza, sul lavoro e sulla conoscenza di chi opera all'interno delle categorie sindacali. Innanzitutto, cosa vuol dire per il vostro settore di riferimento che il lavoro si sta "legando" di più al digitale?

**LZ:** Come settore edile (Fillea), ci troviamo di fronte alla digitalizzazione del processo di costruzione degli edifici, ossia della nuova edilizia che si è affermata e consolidata negli ultimi anni e che porta emblematicamente un nome e una sigla: BIM, acronimo di "Building Information Modeling", ovvero Modello di Informazioni di un Edificio. Più precisamente, il

National Institutes of Building Science (NIBS) definisce il BIM come la “rappresentazione digitale di caratteristiche fisiche e funzionali di un oggetto”.

Oggi si costruisce già secondo tale Modello, che diverrà obbligatorio dal 2020. La caratteristica fondamentale risiede nel fatto che il cantiere edile viene costituito dopo che la progettazione ha implementato tutti i dati che permettono l’esecuzione del lavoro secondo tecniche e modelli di sostenibilità che possono essere integrati in corso d’opera dal personale capace di verificare le compatibilità e di apportare modifiche utili e coerenti col progetto. Il progetto comprende tutte le fasi di lavorazione che riguardano l’intera filiera, che va dai manufatti industriali all’impiantistica. Venendo al fattore lavoro, il cantiere si deve avvalere di personale con competenze adeguate. Chi opera in cantiere a vario titolo partecipa attivamente alla costruzione e, al contempo, fornisce le informazioni che servono per verificare l’efficacia del progetto. Questo esempio la dice lunga su come si è modificato il mondo dell’edilizia.

L’edilizia che costruisce il nuovo o che interviene per la riqualificazione, la rigenerazione, il recupero e il restauro dell’esistente ha quindi a che fare con nuove modalità, nuove tecnologie e nuovi materiali. Nel futuro, che è già il presente, si prospetta un’edilizia non più tradizionale fatta di mattoni e cemento, ma di filiera, cioè di stretto legame funzionale e operativo tra industria, servizi e costruzione.

Ciò impone una revisione del modello contrattuale: oggi il contratto collettivo nazionale di lavoro regola esclusivamente il lavoro edile nel classico cantiere edile, ma come abbiamo visto il cantiere è diventato interdisciplinare: vi operano imprese e figure professionali di altri comparti merceologici, spesso concorrenziali con il contratto edile. Serve definire un nuovo “perimetro contrattuale” che ricomprenda tutte le figure del cantiere a garanzia del rispetto di comuni diritti e tutele.

**VB:** *Abbiamo parlato di competenze diverse. Questo tipo di competenze che sono condizionate da una formazione diversa ovviamente. In questo momento dal suo punto di vista sono presenti nel territorio e negli ambienti che conosce, oppure ci sono delle lacune da colmare?*

**LZ:** Lacune ce ne sono senz’altro. Siamo in una fase di transizione e di trasformazione con accelerazioni prodotte dalla crisi e dalle innovazioni tecnologiche.

Ci sono però anche aspetti positivi, come quelli che riguardano il sistema formativo bilaterale delle scuole edili. Se parliamo della realtà veneta si tratta di scuole che hanno già adottato questo modello formativo anche attraverso contaminazioni con esperienze internazionali in Europa, e non

solo, e che sono diventate parte integrante del sistema della formazione professionale della Regione Veneto. Le scuole edili già lavorano in modo consolidato. Il personale docente è adeguato e l'offerta formativa è apprezzabile. Il sistema bilaterale edile-artigiano prevede l'aiuto alla formazione anche degli imprenditori artigiani e fa da supporto a questa trasformazione.

Le figure operaie che escono dalle scuole edili accedono spesso alla formazione scolastica superiore. Gli ITS del sistema scolastico pubblico formano tecnici ad alta specializzazione.

Un aspetto particolare riguarda il mondo professionale e autonomo, in particolare il mondo artigiano della piccola e piccolissima impresa che si trova di fronte alla necessità di partecipare alla realizzazione di opere edili importanti per dimensioni e per contenuti.

La questione che si pone è riferita alla necessità di mettere insieme le varie competenze e specializzazioni di ciascuna impresa con la finalità di realizzare il progetto mantenendo comunque la propria autonomia gestionale: parliamo delle reti d'impresa, una delle possibili risposte alle domande del mercato e alla frammentazione delle imprese e una delle chiavi per evitare che gran parte del patrimonio professionale presente nelle imprese si disperda o sia assorbito da soggetti di tutt'altra dimensione e struttura.

**CDP:** Mi inserirei, in proposito, all'interno di questo processo. Tra i nostri settori del commercio e servizi (Filcams), c'è quello degli studi professionali: in questo periodo è in atto una trasformazione del settore che comprende aggregazioni e fusioni, specie di studi professionali di ingegneria.

Il processo di cui parlava Leonardo riguarda profili di altissima professionalità: esiste la figura dell'ingegnere che sa usare il BIM e perciò abbiamo avuto una aggregazione in grandi studi, ma dall'altro si è verificata l'espulsione di figure che non rispondevano più all'evoluzione del sistema. Un primo tentativo è stato quello di formarli a nuove competenze mantenendoli quindi all'interno del mercato del lavoro, ma ci siamo accorti che figure altamente professionali, con un'età alta, facevano fatica a riadattarsi, e solo una piccolissima percentuale è riuscita a ricollocarsi. Alcuni studi, poi, lavorano all'estero, come in Iraq, in Africa, costruendo infrastrutture, lavori certi ma in Paesi destabilizzati che hanno reso spesso poco esigibile il pagamento dei lavori. In questo modo si mantengono le figure professionali ma, di fatto, il ricollocarsi in mercati esteri non paga, alla fine. Le nuove figure sono uscite dalle università con una certa professionalità: si tratta di giovani, neolaureati che conoscono il

processo BIM e vanno ad affiancare chi ha la storia, la cultura di una progettazione intera.

**VB:** *Cessazione quindi del rapporto?*

**CDP:** Sì, persone che non riescono a essere ricollocate, pur avendo profili di altissima qualificazione.

**AM:** *Questo riguarda il tuo settore di riferimento (Filcams) nella parte che incrocia, come prosecuzione, l'edile con il commercio.*

**VB:** *Mi pare di capire che in questo caso la bilateralità fa la differenza. Sarebbe interessante esportarla.*

**LZ:** Il tema dell'integrazione fra committenza (pubblica o privata), progettazione e realizzazione in funzione della qualità della realizzazione, della sostenibilità che rientra negli schemi di non utilizzazione del suolo, della compatibilità ambientale, è un tema formidabile, soprattutto per la realtà veneta, dove la questione del ridisegno del territorio (demolizione e riaddensamento dei fabbricati) richiede una straordinaria capacità di integrazione anche con gli attori istituzionali.

**AM:** *Se invece ci soffermiamo sui trasporti, cosa vuol dire per il tuo settore di riferimento (Filt), che il lavoro si sta "legando" di più al digitale?*

**RV:** Il nostro mondo è molto articolato, tra il trasporto delle persone e la logistica delle merci. All'interno dei vari ambiti/comparti si vive in maniera diversa ogni processo di innovazione: mondo ferroviario, mondo del trasporto pubblico locale, mondo del personale navigante trasporto aereo e marittimo, mondo della viabilità (per esempio, ma non solo, i taxi), mondo della portualità.

La logistica è il tema che passa su molti di questi mondi e nelle loro articolazioni. Si tratta di servizi non legati direttamente alla produzione. Il tema della modernizzazione di questi servizi non è affatto nuovo, se ne parla da tempo. L'innovazione in questi contesti è presente da sempre: se prima – qualche decennio fa – si impiegava molto tempo per programmarla, costruirla, determinarla, impostarla e realizzarla, oggi si impiegano tempi molto più brevi. Oggi l'accelerazione sull'innovazione risulta esponenziale e si riproduce quotidianamente.

Se prendiamo a riferimento la logistica il processo è tra i più avanzati nella visione strategica e negli investimenti rispetto allo scopo. Nel processo della globalizzazione questa è una delle grandi innovazioni. Noi abbiamo la *Supply Chain*, grandi *stakeholders* mondiali, e le grandi multinazionali. La logistica è prevalentemente multinazionale. Ci sono cinque big logistici

che detengono il 50% della logistica mondiale Evergreen, Cosco, MSC, Maersk, NYK Group, e Dhl, Ups, Tnt/Fedex. I porti e gli interporti sono i terminali della merce nel Paese e generalmente sono pubblici, ma la gestione e gli investimenti sono in mano alle multinazionali. Noi come sindacato ci siamo per governare le ricadute sui lavoratori dei processi di innovazione, in modo particolare quelli dell'automazione.

Possiamo parlare di Uber, certamente: il processo di innovazione digitalizzata ha coinvolto tutto il personale viaggiante nei taxi. Oggi c'è incrocio tra domanda e offerta: più questa è vicina, più trovi il *business*. Servono equilibrio e regole, il mondo regolamentato si è dovuto rendere flessibile ed innovare per non lasciare spazio alla filosofia di libero mercato di Uber che, a sua volta, deve rispettare la legge e i vincoli che il settore impone.

Nel trasporto pubblico, vediamo il mondo ferroviario: ci sono processi di automazione e digitalizzazione. C'è il sistema dell'Alta Velocità, abbiamo l'Accordo di Programma nel Veneto in cui sono stati investiti e programmati milioni di euro per i prossimi treni che saranno mezzi più sicuri grazie all'innovazione. Si realizzerà anche un processo di necessaria qualificazione dei lavoratori. Basti pensare che per essere un macchinista servono almeno tre anni di formazione. Sul piano della programmazione e della riqualificazione del personale il trasporto ferroviario deve fare ancora molta strada. Può accadere, ad esempio, che i treni siano in ritardo per il ghiaccio sui binari, senza che si possa intervenire per l'assenza di personale abilitato a utilizzare i dispositivi che consentono di sgombrare il percorso. Parliamo di innovazione, ma abbiamo ancora a monte una condizione strutturale organizzativa e del lavoro non adeguata ai processi.

Nel mondo degli autoferrotreni, al di là della polemica sui braccialetti per gli autisti, c'è un tentativo di rendere più efficienti i servizi attraverso processi di digitalizzazione, anche se spesso tali misure sono strumenti funzionali al controllo dei lavoratori ed è necessario un preventivo confronto con il sindacato.

Quanto alle attività portuali, basti richiamare il sindacato del Belgio e quelli olandese e tedesco che hanno esperienze in proposito. I porti di Rotterdam, Amburgo e Anversa sono stati automatizzati: in alcuni terminal vengono movimentati molti milioni di container e non c'è presenza di lavoratori per chilometri.

**VB:** *Non ci sono lavoratori che gestiscono in loco, ma da remoto?*

**RV:** Sì, da remoto e le aree automatizzate sono recintate e non prevedono la presenza di lavoratori. Ci sono grandi operatori logistici internazionali che hanno deciso di investire una quindicina di anni fa e hanno messo

insieme il fattore automazione (meccanizzazione del lavoro) con il fattore digitalizzazione, il trattamento automatico/digitale delle informazioni. Parliamo, più in generale, di processi automatizzati e digitalizzati che determinano le condizioni del lavoro, come ad esempio anche in Amazon, nei magazzini logistici negli interporti e non solo. I vantaggi sono l'aumento della produzione con la massima efficienza, meno lavoratori e costi del lavoro, maggiore qualità e alti standard di efficienza. Ci sono tuttavia anche difetti e rischi, come la minore flessibilità operativa e finanziaria, costi fissi strutturali, vulnerabilità dei software, ripetizione degli errori nei processi produttivi e, soprattutto, scarso controllo sul processo operativo automatizzato. A ciò si aggiunge la perdita dell'occupazione con conseguente generale impoverimento sociale e pubblico. Si tratta di grandi investimenti privati ma con ricadute eccezionali e non sempre del tutto positive per il territorio.

**VB:** *L'abbattimento non è stato colmato dalla creazione di nuove professionalità?*

**RV:** Porto questo esempio. Nel porto di Rotterdam vi sono stati confronti con il sindacato per due anni. Il dialogo sociale ha funzionato. Per l'impresa era necessario il *know how* dei lavoratori, la conoscenza professionale del processo produttivo, così da avere tutto sistematizzato e ora si è arrivati a un sistema semi-automatico, con molti lavoratori in meno. La capacità di produzione è enorme, ma con costi enormi. Grandi difficoltà in termini di sicurezza, terminal sotto attacco degli *hacker*, per esempio. C'è poi un problema di compatibilità di costi: la spesa di manutenzione delle macchine è elevata e va a pesare sul costo di servizio della merce.

**AM:** *Si può dire quindi che ci troviamo di fronte a luci e ombre dell'innovazione?*

**RV:** Sì. Le finalità dell'investimento e dell'innovazione non possono essere il solo abbattimento del costo lavoro, ma anche la capacità di rendere più efficiente il servizio e, in termini potenziali, di sviluppare grandi volumi di merce. È necessario anche tenere conto degli impatti sul territorio in cui si fa l'investimento e le sue compatibilità. Questo vale anche per il nostro contesto italiano, dove a Vado Ligure si sta costruendo una nuova portualità semi-automatizzata. Abbiamo poi la questione dell'algoritmo e il problema del controllo da remoto. Vi è automazione nei magazzini logistici anche nel Veneto, dove il lavoratore opera un po' da remoto e un po' in visivo. Ma se si verifica un errore non c'è più conoscenza del processo produttivo e manca la

responsabilizzazione. Qui si inserisce Amazon dove ci sono elementi di inefficienza e non si sa più come tarare le attività: gli stessi *driver* di Amazon, quando consegnano i pacchi, sono obbligati a seguire un percorso senza poter cambiare la strada.

**VB:** *Non vedete il rischio di un uso strumentale del processo di digitalizzazione nella prospettiva di controllare il lavoratore?*

**RV:** Quando il lavoratore deve eseguire quello che dice la macchina, c'è sicuramente anche questo. In sintesi, il punto è sempre lo scopo: Amazon, in questi termini rende efficiente (il servizio), risparmia (il costo) e controlla (i lavoratori).

**AM:** *E il commercio?*

**CDP:** Aggiungo che c'è la componente umana a basso costo, da tenere in considerazione che è essenziale, oltre ai tasselli sopra menzionati.

Venendo al mio settore, nel commercio e turismo abbiamo alcune figure già sostituite: se devo fare una vacanza, non vado più in un'agenzia di viaggi ma su Booking, dove poi lascio le recensioni. Questo avviene già da tempo e la trasformazione è in corso. Per il turismo, rispetto alle agenzie di viaggio si tratta di un comparto in crisi che si sta ricollocando, con grandi strutture che non servono più all'utente medio. Per esempio per le operazioni di check-in e check-out in albergo, tante cose si fanno ancora a mano ma nel futuro forse non più. Così anche per l'esternalizzazione di cameriere/i con il rischio di avere in futuro alberghi senza dipendenti.

Pro e contro, quindi, soprattutto nelle grandi catene. Ma dalle prime sperimentazioni possiamo sostenere che l'intelligenza artificiale è stata "licenziata" perché si preferisce l'esperienza relazionale. La macchina non dispone ancora di tutte le variabili di risposta dell'essere umano. Nel turismo continuerà a prevalere la presenza umana. Rispetto a questo noi ci stiamo muovendo con gli enti bilaterali, finanziati dalle parti, che possono dare formazione continua. L'elemento negativo sta nella mancanza di una cultura della bilateralità, rispetto ad altri settori. Nel commercio, il negozio virtuale non può funzionare in questo Paese: la componente umana è indispensabile. Si vuole andare direttamente in negozio, che resiste anche se evolverà. Ci sono comparti che stanno scomparendo: l'elettronica di consumo, come Trony ed Expert, spariranno, perché subiscono perdite notevoli, soprattutto a causa dell'e-commerce. Non tutto verrà sostituito da internet. L'evoluzione probabilmente introdurrà addetti vendita, specializzati, che accompagneranno i clienti in negozio per la comprensione delle caratteristiche dei prodotti da acquistare utilizzando il pc e la rete (vendita assistita), successivamente l'ordine sarà evaso on-line

con recapito dell'oggetto acquistato direttamente a casa o in piattaforme predisposte. Le grandi multinazionali si stanno riorganizzando, ma i tempi velocissimi della trasformazione e del passaggio all'e-commerce le ha messe in crisi perché il processo attuale è stato più veloce delle loro previsioni anche se tutti sono consapevoli che questo sarà il futuro delle vendite nel settore dell'elettronica di consumo.

**AM:** *E veniamo all'ultimo settore.*

**SF:** Mi occupo del settore chimico, luce acqua gas, scarpe, vetro, giocattoli, energia e petrolio, ecc. (Filtem). Al di là dei settori, a questo focus manca un pezzo a mio avviso: bisognerebbe analizzare la percezione verso il digitale dell'imprenditoria in Italia, che è assolutamente ignorante, dal momento che associa la digitalizzazione allo stile Amazon: alti profitti, basso costo del lavoro, turn over della forza lavoro spinto all'eccesso. Dobbiamo avere una visione della digitalizzazione nel modello di sviluppo, mi pongo queste domande: quale modello di società? Eco-compatibile? Sostenibile? Questo è quello che ci dobbiamo chiedere: cosa porta la digitalizzazione, per esempio parlando di robotica?

L'altro tema, dal punto di vista psicologico, è il rapporto uomo-macchina: l'azienda vede conflittualità tra robot e lavoratore. Spesso i lavoratori non sono favorevoli alla condivisione delle attività con i robot tanto che nei casi in cui questi ultimi sono stati eliminati si è verificato un incremento della produttività. Ci coinvolge la digitalizzazione in tutti i settori, per esempio nel creare rete di fibra ottica per la digitalizzazione che non c'è, mancando una rete europea con cui ci si possa interconnettere. Una della criticità proprie del porto di Rotterdam è la mancanza di interconnessione. Il nostro modello di Nord-Est consiste in svalutazione, contoterzismo e "piccolo è bello". Qui, quando è arrivata la crisi, c'è stata una vera crisi. Qui parlare di digitalizzazione fa bello a parole, ma dobbiamo capire come si cala all'interno della società, come è stato fatto per esempio nel Nord Europa, o anche in Germania nei vari *Land* che hanno saputo interagire dentro una visione del territorio. Questa è la vera forza di quel Paese. Altri Paesi, come l'Olanda vanno in crisi, per esempio con grandi *player* che si insediano, ma ora è un aspetto che rileva meno; e così anche la Finlandia con la chiusura di Nokia, la cui crisi ha determinato la crisi dell'intero Paese.

Quando si parla di digitalizzazione è necessario avere le idee chiare, soprattutto all'interno del sindacato. Abbiamo un tessuto economico italiano che non è minimamente attrezzato alla digitalizzazione. Ad esempio, Luxottica, perché fa alcuni numeri? Perché ha una robotica con una sua dinamicità. Ma, per il resto, abbiamo una parte del lavoro non

robotizzabile, che è l'artigianalità. Non è possibile digitalizzare o robotizzare le competenze artigianali ma la politica non ne parla e non le valorizza pur parlando di *Made in Italy*, anche in sede europea, nonostante la contraffazione.

**AM:** *Veniamo alle altre due domande, rapidamente: quali rischi e quali potenzialità vedete nel lavoro digitale come sindacalisti?*

**SF:** Bisogna avere la capacità di governare, leggere e conoscere la digitalizzazione. Sapere e competenze. Non può essere vista come un diavolo che ci mangerà tutti, ma ci mangerà fino a quando non sapremo interagire.

**AM:** *Come sta cambiando il vostro modo di fare i sindacalisti e come impostare secondo voi la tutela dei lavoratori alla luce delle evoluzioni tecnologiche?*

**SF:** Capacità di risposta, non diamo una caricatura sulle tutele del lavoratore: noi dobbiamo sapere che dentro questa visione del mondo, abbiamo un modello culturale. Rispetto a queste trasformazioni abbiamo la necessità di studiarle e comprenderle. Quali risposte? Aumentare la formazione, le competenze, le *skill*, il sapere mantenendo e rafforzando la capacità di interagire col territorio, magari costruendo enti bilaterali per dare copertura. L'utilizzo della robotica è da vedere in senso positivo, perché ci permette di ragionare, nei contratti nazionali, di nuovi orari, nuovi ciclo produttivo, nuova organizzazione del lavoro. Quindi si traduce in una risposta alla nuova domanda di benessere. Bisogna avere il coraggio di chiedere che questa produttività sia a vantaggio del bene comune, quindi si leghi al reddito per il benessere acquisito, come succede in altri Paesi.

**AM:** *E il commercio?*

**CDP:** Noi, come sindacato, abbiamo le categorie divise nell'organizzazione: forza e limite. Nelle trasformazioni si cambia così velocemente, quindi anche noi dobbiamo cambiare a lavorare di più tra categorie, tra filiera. La Cgil deve imparare a confrontarsi in maniera più condivisa all'interno della stessa organizzazione, che metta assieme queste trasformazioni del lavoro. Quindi, deve essere un lavoro intercategoriale.

**AM:** *E per i trasporti, quali rischi e quali potenzialità vedete nel lavoro digitale come sindacalisti?*

**RV:** Si tratta di processi che ovviamente non si contrastano – sarebbe come mettersi i paraocchi – ma vanno governati, nel senso di costruire un sistema di relazioni industriali molto partecipativo, cosa in cui crediamo.

Quando arrivano *player* con grandi investimenti (in efficienza, produzione, territorio anche nelle condizioni sociali di quel territorio, nell'ambiente) ci deve essere un confronto sulla costruzione del progetto stesso, sia perché comunque il lavoro detiene la conoscenza del processo produttivo, sia perché vanno governate le ricadute, anche rispetto ai processi di riqualificazione.

**AM:** *Anche in questo caso, come sta cambiando il modo di fare il sindacalista e come impostare secondo voi la tutela dei lavoratori alla luce delle evoluzioni tecnologiche?*

**RV:** I processi di riqualificazione sono necessari e indispensabili, perché altrimenti all'innovazione corrisponde solo il rischio della riduzione dell'occupazione e l'impovertimento del territorio. La riqualificazione deve essere possibile, nelle condizioni date. Ci sono leggi su questo, con fonti europee di finanziamento. Noi, poi, dal punto di vista sindacale, dobbiamo "contrattare gli algoritmi" rispetto a chi governa l'organizzazione del lavoro e le sue condizioni: ci deve essere un confronto sul processo di produzione, l'equiparazione uomo-robot non è accettabile, e il lavoratore deve sapere perché fa un determinato lavoro, per poterlo svolgere al meglio.

**AM:** *E infine l'edilizia, quali rischi e quali potenzialità vedete nel lavoro digitale come sindacalisti?*

**LZ:** Sposo ciò che ha detto Stefano. La base di partenza deve essere quella. Non parliamo di rischi per il sindacato che sarebbe un ragionamento tutto autoreferenziale. Abbiamo le potenzialità tipiche di una rappresentanza sociale, culturale e politica nel nostro caso riferita al mondo del lavoro che deve tenere conto dei cambiamenti e delle nuove domande che vengono dai lavoratori, dalle imprese e dalla società. Come risposta abbiamo l'acquisizione di competenze e di pratiche contrattuali, relazionali e organizzative che ci rendano sempre più capaci di tutelare diritti individuali e collettivi soprattutto esercitando un ruolo primario nella formazione e nelle politiche attive.