

# LE RISORSE UMANE SONO LA GRANDE SFIDA DEL TRASPORTO E DELLA LOGISTICA

**Alessandro Paone**

Avvocato giuslavorista e managing partner  
LabLaw Studio Legale





**Negli ultimi 5 anni la popolazione in età da lavoro è diminuita di 756 mila persone e per riuscire a sviluppare un business che ha bisogno di risorse umane bisogna aumentare l'attrattività aziendale. O prendere la strada dell'intelligenza artificiale**

*di Alessandro Paone*





**U**na cosa è certa: mai come negli ultimi mesi il “lavoro” è tornato ad essere protagonista del dibattito pubblico, complice l’inflazione, il battage politico-sindacale attorno al salario minimo e la difficoltà di trovare forza lavoro.

Dopo anni di fiacco disinteresse la dimensione sociale, economica e giuridica del lavoro assume valore centrale e gli imprenditori, prima di politica e sindacati, si sono dimostrati osservatori attenti intuendo le problematiche nelle strategie di medio-lungo periodo, avvertendo la necessità di implementare azioni all’interno delle aziende e nei cluster produttivi in grado garantire una soglia di resistenza e resilienza produttiva maggiore, attraendo risorse da pescare in un paniere sempre più piccolo.

Proviamo allora a meglio fotografare la situazione a favore di un settore produttivo dal valore multimiliardario in termini di PIL quale quello del trasporto e della logistica, la cui centralità nei sistemi economici è divenuta finalmente di percezione comune dopo l’esperienza pandemica.

Ebbene, un settore in espansione e crescita come quello di che trattasi, naturalmente legato al respiro dei commerci e dei flussi di popolazione di consumo, soffre più di molti altri la carenza di forza lavoro, qualificata e non, da immettere nei processi produttivi, processi che si sono trasformati in modo incredibile, quasi futuristico, negli ultimi anni.

Possiamo dare la colpa al mismatch tra domanda e offerta o agli effetti sulle persone di una annosa politica assistenziale (polemiche a parte,

qualche danno e forse più di uno c’è stato), ma non riusciremo a spiegarci tutto con l’effetto di non riuscire nemmeno a identificare azioni concrete, immediatamente e realisticamente attuabili in azienda, per rispondere a bisogni quotidiani.

Il tema deve essere preso alla larga, necessariamente: stando alle ultime rilevazioni ISTAT (settembre 23) la nostra economia sta rallentando rispetto al +3.7% del 2022 facendo comunque registrare un numero di occupati di 23,5 milioni. Mai così tanti.

Ma questo numero deve essere valutato unitamente ad altri, altrimenti non si comprende la carenza di 1 milione di posti ricercati dalle aziende in ogni settore, e non riusciremo a identificare strumenti operativi utili a gestire la carenza e la ricerca (e anche la tenuta) di







risorse umane con strumenti realmente efficaci.

Un aiuto ci viene offerto dal report annuale dell'INPS del Commissario Straordinario Micaela Gelera (settembre 2023), che ci svela come a fine 2022 a fronte di 26,5 milioni di iscritti versanti 236,3 mi-

**“ L'Istat prevede che la popolazione residente italiana sarà pari a 58 milioni nel 2030 (2 milioni in meno, fra soli 7 anni) per poi scendere a 54 nel 2050 e 47 nel 2070. Fra 48 anni l'Italia avrà in pratica la stessa popolazione di 119 anni prima, del 1951 ”**

liardi di euro di contributi, l'INPS ne pensioni 16,1 milioni al costo annuale di 322.

Il problema è che il mercato dei pensionandi non conosce crisi e costa sempre di più: l'ISTAT, nelle sue previsioni demografiche sperimentali, ci dice che la popolazione residente italiana sarà pari a 58 milioni nel 2030 (2 milioni in meno, fra soli 7 anni) per poi scendere a 54 nel 2050 e 47 nel 2070. Se dovesse prenderci, fra 48 anni l'Italia avrà in pratica la stessa popolazione di 119 anni prima, del 1951, quando si veniva fuori da due guerre mondiali...

Andando più a fondo, abbiamo che l'Italia pare destinata ad essere il risultato del negativo ricambio in atto, fattore alla base del processo di riduzione della popolazione, con un numero di nascite non in grado di equiparare i decessi (atteso per il 2048 il “doppiaggio”: 784 mila decessi contro 391 mila nascite) e una divaricazione progressiva dell'ago della bilancia sociale verso la popolazione anziana, al punto che già nel 2050 giovani e anziani coesisteranno in un rapporto di 1 a 3.

Questi dati sembrano lontani? Traduciamoli: negli ultimi 5 anni la popolazione in età da lavoro (15-64 anni) è diminuita di 756 mila persone. Nel solo 2022 di 133 mila. Negli ultimi venticinque anni la popolazione italiana è invecchiata tanto da portare la media d'età da 38 a 44 anni, e nello stesso arco temporale gli occupati con meno di 35 anni sono diminuiti di 3,6 milioni. Il paese sta cambiando, e con esso la nostra economia e tutte le dinamiche sociali, produttive e per l'effetto organizzative-aziendali. È un processo inevitabile che però possiamo,





dobbiamo, tentare di governare a beneficio della programmazione e di un principio di razionalità nell'investimento delle risorse che nelle persone vede un asset fondamentale. Comprendiamo allora dove ha (anche) sede il mismatch: ci sono meno lavoratori e sono sempre più anziani. I giovani sono proiettati in un mercato del lavoro che si è espanso dopo anni di stagnazione ma fatica a comprendere la concorrenza in atto, il cui oggetto sono proprio le persone, molte delle quali non formate in maniera adeguata rispetto alle aspettative reddituali che la società suggerisce loro di avere. La presa d'atto che il ridimensionamento della popolazione occupabile incide sulla riduzione dell'offerta rispetto al fabbisogno conduce alla

**“ Negli ultimi venticinque anni la popolazione italiana è invecchiata tanto da portare la media d'età da 38 a 44 anni, e nello stesso arco temporale gli occupati con meno di 35 anni sono diminuiti di 3,6 milioni ”**

implementazione di diverse misure organizzative e ad un approccio Hr decisamente diverso, finalizzato a creare condizioni in grado di esercitare una forza attrattiva più efficace rispetto ai competitor.

Il mondo del trasporto e della logistica, che ha dinanzi a sé sfide assai rilevanti e un bisogno importante di persone per perseguire obiettivi ambiziosi, può provare a seguire due vie. La prima deve avere come obiettivo quello di incrementare l'attrattività aziendale in un mercato con scarsità di risorse umane, il che comporta una rivisitazione delle organizzazioni con implementazione di sistemi e una cultura hr all'avanguardia, misurabili in chiave ESG e fondati su strumenti contrattuali entro i quali le persone possano svolgere percorsi di carriera trasparenti, misurabili, con correttezza legale e sindacale cui attribuire altresì un valore finanziario, apprezzabile dal sistema creditizio. La seconda muove nella direzione dell'intelligenza ar-

tificiale, da cogliersi non già in una dimensione sostitutiva-negativa di risorse ma integrativa delle mansioni in chiave di aumento della produttività: in tal modo ne può conseguire un miglioramento degli ecosistemi aziendali che andrà gestito con enorme cautela, tanto sono complicati e delicati gli aspetti giuridici del lavoro, di privacy e sindacali, oggi quasi o nulla sperimentati. Sfide gigantesche, vero, eppur tuttavia da un cluster che ha saputo dare prova di enorme vivacità imprenditoriale negli ultimi anni e che ha saputo guadagnare un ruolo autorevole e centrale nell'economia, è lecito attendersi posizioni avanguardistiche e sperimentazioni affascinanti anche in una materia complessa e delicata quale è quella del lavoro.