

Future of Workers

EDIZIONE I

LO SCENARIO

*Future of Workers:
Osservatorio tascabile 4.0*



EDIZIONE 1

DIRETTORE RESPONSABILE:
Maria Laura Fornaci

REDATTORE CAPO:
Tommaso Limonta

COMITATO EDITORIALE:
Claudia Bruno, Bianca lafelice,
Barbara Leda Kenny, Jacopo Naidi

EDITORE:
Fondazione Giacomo Brodolini

PROGETTO GRAFICO:
Daniela Palumbo

ANNO 2022



Future of Workers

FUTURE OF WORKERS

Come sta cambiando il mondo del lavoro con la pandemia? Come cambierà con la transizione ecologica e digitale?

Future of Workers è l'osservatorio della Fondazione Giacomo Brodolini sulle tendenze e le politiche che stanno cambiando i luoghi, le competenze, l'organizzazione del lavoro e quindi la vita delle persone.

È **tascabile** perché ogni mese offre a professionisti e professioniste, imprese e PA contenuti di facile fruizione per comprendere gli scenari europei in evoluzione.

È **4.0** perché fornisce strumenti digitali pratici e innovativi per affrontare insieme a un team di esperti ed esperte le nuove sfide del mercato del lavoro.

Perché un osservatorio sui cambiamenti del mondo del lavoro e sul futuro dei lavoratori?

Perché il contesto socio-economico sta cambiando rapidamente. Mai come oggi è importante essere aggiornati per valutare le pratiche innovative che l'Europa sta vagliando, comprendere l'impatto della pandemia sul mondo del lavoro, come il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) inciderà sulla transizione ecologica e digitale, e sull'occupazione.

Future of Workers nasce oggi per generare e diffondere le conoscenze e le relazioni necessarie per affrontare queste sfide.

Future of Workers propone pubblicazioni periodiche per affrontare le nuove tendenze, pratiche e politiche che stanno trasformando il mercato del lavoro a partire dalle ricerche, competenze ed esperienze della Fondazione Giacomo Brodolini.

“

“Sento il dovere di dirvi che, in un caso come questo, il Ministro del Lavoro non pretende di collocarsi al di sopra delle parti, ma che sta con tutto il cuore da una sola parte: dalla vostra parte”.

Giacomo Brodolini
al presidio
dell'Apollon in Via
Veneto (Roma 31
dicembre 1968)



INDICE

IN SINTESI.....	1
1. LA SFIDA DELLA “DOPPIA TRANSIZIONE”	2
2.1 Il PNRR e le 6 “missioni”	4
2. RISORSE E STRUMENTI DI FINANZIAMENTO.....	4
3. IL FUTURO DI LAVORATORI E LAVORATRICI: I NUOVI TREND.....	5
3.2 Gli impatti occupazionali delle nuove tecnologie	7
3.3 Re-skilling e up-skilling	8
3.4 Le nuove leve motivazionali dei lavoratori: verso una relazione “transazionale”	10
3.5 L’age management e la convivenza delle generazioni in azienda: uno strumento al servizio del benessere organizzativo	10
3.6 Il prezzo del non-cambiamento: la Great resignation	11
3.7 L’atteggiamento delle nuove generazioni e il New European Bauhaus	12
3.8 Diversità, equità e inclusione come nuova leva per una crescita sostenibile	12
4. FUTURE OF WORKERS DI FGB: UN OSSERVATORIO PRIVILEGIATO.....	14
SITOGRAFIA.....	6
BIBLIOGRAFIA.....	17
NOTE AL TESTO.....	18

IN SINTESI

Doppia transizione



Indica i trend che influenzeranno l'economia e la società europea dei prossimi decenni:

- » la digitalizzazione
- » la transizione verde

Risorse e strumenti di finanziamento



Daranno supporto alla doppia transizione:

- » il "Next Generation EU" (NGEU) strumento strategico attuato in Italia nel PNRR
- » i Fondi strutturali europei (FSE e FESR), strumenti ordinari

Gig Economy



0 Platform Economy, individua un mercato basato sulle piattaforme digitali e gli algoritmi che sta facendo emergere una nuova generazione di persone altamente flessibili e spesso senza tutele contrattuali.

Nuove competenze



Saranno acquisite con la formazione continua, azioni di *re-skilling* e *up-skilling*, e permetteranno di colmare il divario tra le competenze richieste dal mercato evoluto e quelle effettivamente possedute (*skill mismatch*): STEM e *soft skills*.

Future of Workers

Generation mix e Age management



Riguarda l'invecchiamento della popolazione e la necessità che tutte le 5 fasce anagrafiche presenti in azienda possano esprimere al meglio il loro potenziale e integrarsi efficacemente, soprattutto attraverso la formazione.

Smart working



Impatterà sul futuro del lavoro e delle persone e sulle leve motivazionali, venendo incontro alla loro domanda di tempi e luoghi di lavoro flessibili e rispondendo al loro bisogno di un equilibrio migliore tra vita e lavoro (*work-life balance*).

Giovani e NEET



(*Not in education, employment or training*) dovranno essere facilitati all'ingresso nel mercato del lavoro attraverso il cambiamento dei sistemi di formazione terziaria ed iniziative (nazionali ed europee) per lo sviluppo di competenze imprenditoriali.

Diversity, equity & inclusion (DEI)



Mira ad una effettiva inclusione della diversità nei processi operativi aziendali e consentirà di conseguire importanti vantaggi, anche a livello di business. Lo strumento che supporterà in questo senso è il gender equality plan.

1. LA SFIDA DELLA “DOPPIA TRANSIZIONE”

Le rivoluzioni industriali del passato sono state storicamente caratterizzate da una crescita dell'economia e della produttività, tipicamente associata alla creazione di nuovi posti di lavoro e alla necessità di nuovi profili di competenze con forti conseguenze sulle condizioni di vita delle persone che lavorano.

Rispetto a queste, la grande sfida della transizione ecologica e digitale pone una serie di problematiche cruciali e di lungo termine che non potranno prescindere da specifici meccanismi di governance, soprattutto a livello contrattuale e legislativo, in grado di garantire i diritti della forza lavoro e gli equilibri di un mercato che si caratterizza per una crescente fluidità e per il venir meno dei tradizionali quadri normativi di riferimento.

Ma cosa si intende esattamente con il concetto di “**doppia transizione**”? La cosiddetta **rivoluzione 4.0** e la **transizione green** che ne costituisce il corollario – definite “doppia transizione”, con riferimento alle loro implicazioni digitali, ambientali ed economiche – rappresentano un

processo di totale automazione industriale che si caratterizza per l'integrazione tra sistemi fisici e digitali sui luoghi di lavoro con la finalità di garantire una maggiore efficienza dei processi produttivi. Rivoluzione digitale e rivoluzione *green* sono l'una il presupposto dell'altra, in quanto una maggiore efficienza dei processi produttivi è possibile solo attraverso un utilizzo attento delle risorse. Questo attraverso la gestione dei dati (**big data**) per l'automazione dei cicli industriali; attività che sarebbero impossibili senza il ricorso alle tecnologie digitali e alla **intelligenza artificiale (AI)**.

Sfida tecnologica e sfida ambientale sono dunque interconnesse e passano per la riorganizzazione dei processi aziendali e anche per lo sviluppo di nuove e più specifiche **competenze** della forza lavoro: non solo competenze tecniche, ingegneristiche e gestionali, ma anche competenze trasversali *soft*, come il *problem solving*, la flessibilità e le capacità linguistiche, che sono necessarie per gestire processi sempre più complessi e interconnessi all'interno e

all'esterno dell'azienda, lungo catene di valore internazionali. Una sfida, questa, cui tutte le risorse e tutti i comparti produttivi saranno chiamati a rispondere.

Un supporto alla doppia transizione lo assicureranno i nuovi strumenti di finanziamento, come il “**Next Generation EU**” (NGEU), e, soprattutto, i **Fondi strutturali**, a partire dal **Fondo sociale europeo (FSE)**.

Le parole da ricordare

- ✓ doppia transizione
- ✓ rivoluzione 4.0
- ✓ transizione green
- ✓ big data
- ✓ intelligenza artificiale
- ✓ Next Generation EU
- ✓ Fondi strutturali
- ✓ PNRR

La transizione ecologica e quella digitale rappresentano infatti le due principali missioni del *Next Generation EU* (NGEU), i cui fondi contribuiranno a porre le basi della competitività europea nei decenni a venire, con importanti ricadute sulla produzione e sull'occupazione dei Paesi membri. Sotto questo profilo, lo scenario italiano si caratterizza per luci e ombre. Secondo i dati del XXI rapporto di Unioncamere, elaborati dal Centro Studi Mediobanca, il 62% delle medie imprese italiane investirà nella "doppia transizione" (digitale/4.0 e *green*) nel triennio 2022-2024, mentre a essersi già attivate sui progetti del **PNRR** (il cosiddetto **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** che attinge ai fondi del NGEU) sarebbe circa il 40% di esse. I risultati di chi già si è mosso in questa direzione sono molto incoraggianti: il 52% delle medie imprese che negli ultimi 5 anni ha investito nella "doppia transizione" conta di superare nel 2022 il fatturato pre-Covid. Una quota che scende al 35% per quelle che hanno investito solo nel digitale, al 31% per quelle che hanno puntato solo sul *green* e al 21% per quelle aziende che non hanno effettuato alcun tipo di investimento (AA.VV., *Leader del cambiamento*, 2022). Creando le premesse per un nuovo modo di lavorare, e per lo sviluppo conseguente di competenze specifiche, la "doppia transizione" impatterà anche sull'occupazione, contribuendo alla nascita di nuove figure professionali e alla

scomparsa di alcuni lavori tradizionali, in particolare quelli di routine, che potranno essere rimpiazzati ricorrendo alle macchine e all'intelligenza artificiale. Tra gli effetti ci saranno anche nuove **forme contrattuali "atipiche"**, in un mercato del lavoro sempre più flessibile che privilegerà il lavoro autonomo rispetto al lavoro subordinato e all'appartenenza organizzativa, creando le condizioni per lavorare a distanza, da diversi paesi e per un numero potenzialmente illimitato di clienti.

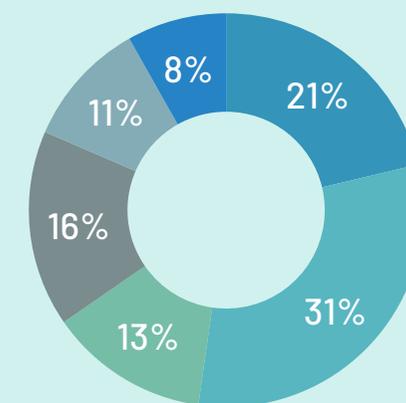
Tra le conseguenze che questi processi determineranno, vi sarà la necessità di adeguare le attuali **normative giuslavoristiche** in un delicato equilibrio tra la richiesta di garantire il giusto grado di flessibilità e il bisogno di assicurare le tutele legali e la protezione sociale dei lavoratori, anche nei settori della *platform* e della *gig economy*.

Il processo di conversione imposto dalla "doppia transizione" riguarderà dunque non solo le norme legislative, ma anche i processi operativi delle aziende e soprattutto gli ambienti e le modalità di lavoro. Proprio a questo tema la Fondazione Giacomo Brodolini ha scelto di dedicare l'osservatorio che si chiama, non a caso, **Future of Workers**, perché parla di lavoro, ma soprattutto parla di persone, del lavoro che sarà e delle sfide che aziende e professionisti saranno chiamati a fronteggiare nel mondo che cambia.

LO SAPEVI CHE...

Il Dispositivo europeo per la ripresa e la resilienza (RRF), tra prestiti e sovvenzioni a fondo perduto, garantirà all'Italia risorse per 191,5 miliardi di euro, destinate a impattare su 6 missioni strategiche.

6 MISSIONI PNRR



- M1. Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura
- M2. Rivoluzione verde e transizione ecologica
- M3. Infrastrutture per una mobilità sostenibile
- M4. Istruzione e ricerca
- M5. Inclusione e coesione
- M6. Salute

Fonte: Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni, Guida al PNRR

2. RISORSE E STRUMENTI DI FINANZIAMENTO

I cambiamenti che si annunciano sono radicali e implicheranno, tra le altre cose, un crescente ricorso a quelle fonti di finanziamento che sono oggi finalmente disponibili grazie al PNRR e che, se efficacemente investite, potranno contribuire all'ammodernamento del paese, ma soprattutto alla creazione di nuovi mercati, competenze e figure professionali, ad esempio nel campo delle energie rinnovabili, della riconversione *green* e dell'adeguamento tecnologico dell'economia.

L'Italia è la prima beneficiaria, in valore assoluto, dei due principali strumenti del cosiddetto "Next Generation EU" (NGEU): il **Dispositivo europeo per la ripresa e la resilienza (RRF)** e il **Pacchetto di assistenza alla ripresa per la coesione e i territori d'Europa (REACT-EU)**.

Il RRF garantisce all'Italia risorse per **191,5 miliardi** di Euro, che dovranno essere impiegate nel periodo 2021-2026; 68,9 miliardi di queste sono costituite da sovvenzioni a fondo perduto³.

Diversamente da altri paesi, l'Italia ha scelto di utilizzare anche i finanziamenti resi disponibili tramite i prestiti, stimati per il nostro Paese in 122,6 miliardi di euro. Alle risorse RRF si aggiungono poi un Fondo nazionale complementare, per un importo di 30,6 miliardi di euro, e le risorse del Fondo REACT-EU, pari a circa 13 miliardi di euro (ricalcolati per il 2022 in circa 14,4 miliardi di euro), per un totale complessivo di **235,1 miliardi**.

2.1 IL PNRR E LE 6 "MISSIONI"

Per la sua attuazione, il dispositivo RRF richiede che gli Stati membri presentino un pacchetto di investimenti e riforme, il cosiddetto Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che si sviluppa intorno a tre assi strategici: **digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale**. La specifica articolazione

dei 3 assi identificati dalla Commissione individua 16 componenti che definiscono riforme e priorità di investimento in un determinato settore o area di intervento, raggruppate a loro volta in 6 missioni: digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute (AA.VV., *Guida al PNRR*, 2022).

Per le aziende del nostro sistema produttivo, la vera domanda è: quanto, in che modo e a quali condizioni queste risorse rappresenteranno davvero un'opportunità concreta per potenziare la competitività del paese e per rilanciarne l'occupazione, con particolare riguardo alle piccole e alle medie imprese che ne costituiscono il fulcro? Anche a questa domanda cercheremo di rispondere con i *report* di ricerca del nostro osservatorio.

3. IL FUTURO DI LAVORATORI E LAVORATRICI

I nuovi trend

Quali sono dunque i principali **trend** che possiamo cominciare a intravedere e che possono aiutarci a comprendere come, ma anche dove lavoreremo nel prossimo futuro? Un primo elemento da considerare è la variabile tempo: ciò che infatti contraddistingue questa rivoluzione rispetto alle precedenti⁴ è la **velocità esponenziale dei cambiamenti in atto**, una velocità che è principalmente determinata dall'avvento delle nuove tecnologie e dalla sostituzione di un numero crescente di posti di lavoro con le diverse forme di automazione e intelligenza artificiale. Che l'impatto delle nuove tecnologie potesse radicalmente stravolgere i modelli economici di crescita era d'altronde già noto al premio Nobel per l'Economia Robert Solow che, negli anni '50 del Novecento, indicava nel progresso tecnico/poi tecnologico il fattore primario dello sviluppo economico – oltre ai due classici, capitale e lavoro, già enucleati nell'opera

di Marx – dimostrando come il progresso tecnico presentasse la caratteristica specifica di promuovere processi di crescita più rapidi, ma anche più impattanti sulla forza lavoro e sulla società nel suo complesso (Solow, 1956).

3.1 Il fenomeno della platform economy

Ciò che oggi possiamo vedere ancora meglio è come questi processi abbiano in realtà impattato non solo sulla produttività, ma anche sul modo di lavorare e, come dicevamo, sulla vita delle persone che lavorano.

Lo dimostra, ad esempio, il fenomeno della cosiddetta **gig (o platform) economy** che, secondo le stime della Commissione Europea, rappresenterebbe già la forma primaria di reddito per l'11% delle persone impiegate nel mercato UE (non solo *rider*, ma anche lavoratori e lavoratrici domestiche, avvocati, psicologi, libe-

ri professionisti...), amplificando, come i dati sembrerebbero confermare, le disuguaglianze, soprattutto di genere, e creando nuove forme di precarietà che dovranno essere arginate attraverso *standard* e norme specifiche che, ad oggi, purtroppo mancano (Fulghesu, 2022)⁵.

Le parole da ricordare

- ✓ platform economy
- ✓ nuove competenze
- ✓ skill mismatch
- ✓ re-skilling e up-skilling
- ✓ contrattualistica del lavoro
- ✓ smart working
- ✓ generation mix
- ✓ gender equality plan

La *gig economy* è da molti considerata come una delle conseguenze più importanti dei processi di digitalizzazione dell'economia.

Le dimensioni del fenomeno non sono ancora del tutto chiare, a causa della mancanza di studi statistici esaustivi, ma sembra ormai evidente che questa sia l'area del mercato del lavoro che sta subendo gli impatti più significativi, e spesso traumatici, in termini di diritto del lavoro e protezione sociale.

La ragione principale è che la *gig economy* crea nuove forme di impiego che sono considerate "lavoro autonomo" e che, in quanto tali, non offrono protezione sociale, diritti legali e la copertura di quelle garanzie che, ad esempio, sono previste dalla contrattazione collettiva.

Più va diffondendosi, più questa nuova forma di economia trasforma i tradizionali dipendenti in lavoratori autonomi che cercano lavoro attraverso le piattaforme digitali; un contesto in cui, come è noto, tutti i rischi più rilevanti vengono trasferiti dal datore di lavoro al lavoratore, cui viene così negata qualsiasi tutela legale.

Anche la classificazione di questa nuova categoria di "autonomi" è in realtà controversa, sebbene il rapporto sopra citato della Fondazione Brodolini (Fulghesu, 2022) ne proponga una tassonomia di massima, distinguendoli tra:

- operatori del settore del trasporto passeggeri;
- operatori attivi nella consegna di merci;
- altri lavoratori attivi sulle piattaforme *web*;
- lavoratori dediti a micro-compiti e incarichi non meglio specificati.

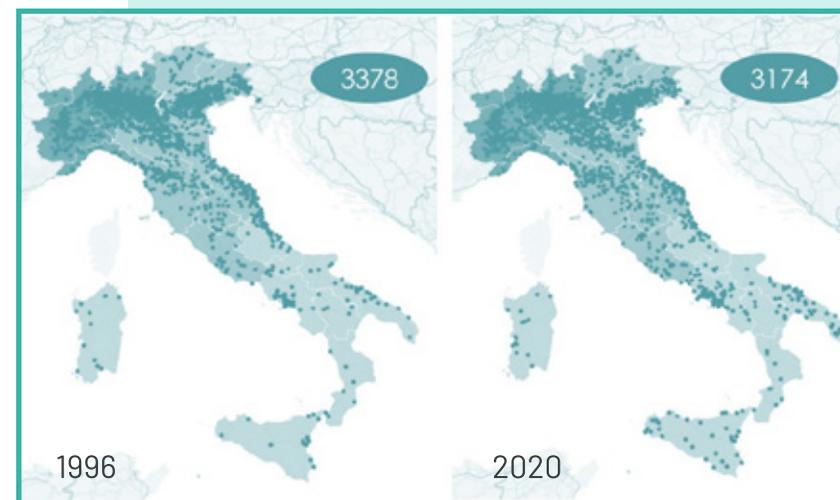
Quali saranno le prospettive che attendono i *gig workers* sul fronte contrattuale? Si troveranno le formule giuste per garantire, ancora una volta, un equilibrio tra flessibilità e diritti?

Ecco un'altra domanda cui l'Osservatorio della Fondazione Giacomo Brodolini cercherà di rispondere.

LO SAPEVI CHE...

Le PMI italiane sono prevalentemente concentrate nell'area subalpina e nella Pianura Padana, in particolare lungo la direttrice della Via Emilia.

Procedendo da Nord a Sud, la diffusione delle imprese si manifesta con una densità sempre più ridotta, sebbene il loro numero, nel Sud, sia in leggera crescita.



Fonte: Elaborazione
Centro Studi Mediobanca

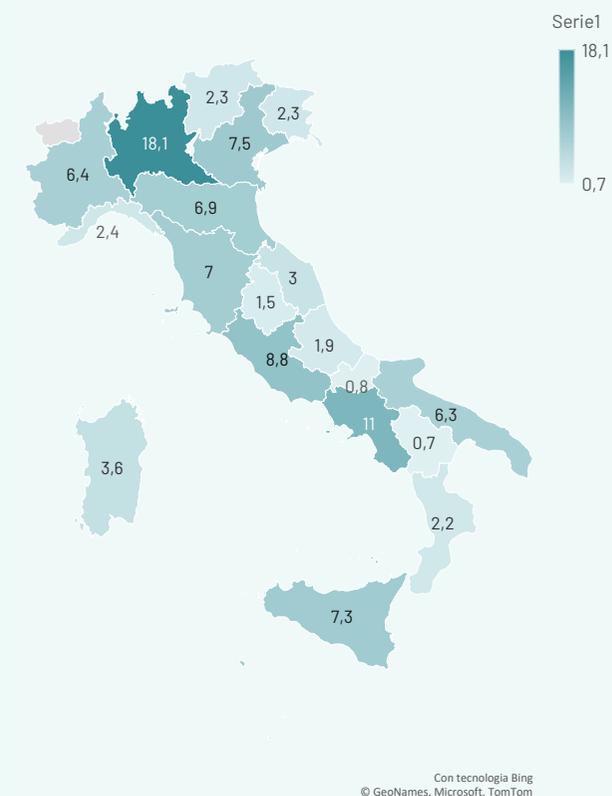
3.2 GLI IMPATTI OCCUPAZIONALI DELLE NUOVE TECNOLOGIE

La preoccupazione principale che, dai tempi del Luddismo⁶, accompagna chi si occupa delle relazioni tra lavoro e introduzione della tecnica/ tecnologia è tuttavia quella degli impatti occupazionali e umani dei processi di automazione (dove arriva la macchina, non c'è più bisogno dell'uomo, o l'uomo viene costretto a lavorare in contesti alienanti), anche se ricerche recenti hanno per l'appunto dimostrato che la diffusione delle nuove tecnologie produrrà in realtà importanti cambiamenti soprattutto nel modo di lavorare, e non tanto nella quantità di lavoro disponibile. Cosa intendiamo dire? Le tecnologie costringeranno le persone che lavorano a continui percorsi di **re-skilling** e **up-skilling**⁷, resi necessari dal bisogno di sviluppare nuove competenze per la gestione dei processi automatizzati. Ciò comporterà un "rimescolamento" del panorama occupazionale che dovrebbe portare più occupazione tra la manodopera ad alta qualificazione (che sarà chiamata a sviluppare nuove competenze per la gestione di processi digitali ad alto tasso di complessità) e, verosimilmente, una contrazione delle opportunità nel settore dei cosiddetti lavori routinari, che maggiormente si prestano ad essere sostituiti mediante forme di intelligenza artificiale.

Nel complesso, dunque, alcuni posti verranno distrutti, mentre altri verranno creati, con un bilancio complessivo che potrebbe anche caratterizzarsi per un sostanziale equilibrio, ma con una crescente necessità di flessibilità da parte dei lavoratori nel riconvertirsi ai nuovi lavori e di *welfare* e investimenti in programmi permanenti ed efficaci di formazione continua per garantire un costante adeguamento delle competenze necessarie a svolgere i medesimi. Un contributo in tal senso potrebbe venire dalla **contrattualistica del lavoro**, che dovrà essere ripensata partendo dall'idea che il mercato del lavoro non sia un mercato di posti, ma di "professionalità" possedute e da acquisire attraverso la formazione continua. La contrattualistica dovrà aiutare anche nel determinare i tempi del lavoro che, nell'era della flessibilità, rappresentano una variabile importante. I "tempi di lavoro" tradizionalmente intesi, infatti, non considerano il risultato/obiettivo del lavoro, e non tengono conto dell'ubiquità e della pervasività del lavoro agile che richiede nuove forme per tutelare la dignità di chi lavora e il suo diritto al riposo (*work-life balance*). L'attuale normativa giuslavoristica è in grado di far fronte a questi cambiamenti e di recepirli? E in che modo?

LO SAPEVI CHE...

Analizzando la distribuzione regionale dei lavoratori operanti su piattaforma digitale, si nota che questi sono principalmente concentrati nel Nord Italia e soprattutto in Lombardia (18,1% del totale).



Fonte: INAPP, Rapporto sul futuro del lavoro, 2019

3.3 RE-SKILLING E UP-SKILLING

Nel prossimo futuro, la possibilità di conservare il proprio posto di lavoro e di crescere a livello professionale dipenderà soprattutto dal livello delle competenze acquisite, attraverso la formazione terziaria, prima, e la formazione permanente, poi, in un *mix* di azioni di **re-skilling** ed **up-skilling**, poiché non solo dovranno essere sviluppate competenze nuove, ma queste dovranno anche essere continuamente adeguate al livello delle sfide crescenti che il sistema produttivo pone.

Definire quali saranno esattamente queste nuove competenze non è facile, ma certamente non si potrà prescindere dalle competenze tecnico-specialistiche e, in particolare, da quelle STEM (acronimo che sta per *Science, Technology, Engineering and Mathematics*) che, in alcuni paesi come l'Italia, sono particolarmente carenti, soprattutto per quanto riguarda la formazione tecnico superiore; ma saranno importanti anche le *skill* sociali ed emozionali.

Secondo un'indagine dello *European Centre for the Development of Vocational Training* (Cedefop) dell'Unione europea (AA.VV., *Job specific skills gaps*, 2014), solo in ambito ICT i posti di lavoro vacanti in Italia sarebbero circa 135.000 (2021).

A preoccupare è proprio lo **skill mismatch**, vale a dire l'inadeguatezza delle competenze professionali rispetto all'evoluzione tecnologica in corso: è il caso, ad esempio, dei *data scientist*, degli sviluppatori di *app* e degli esperti di statistica, le cui competenze sono sempre più richieste dalle aziende, soprattutto medie e grandi. Un rapporto di ricerca del Sistema Excelsior di Unioncamere-Anpal rileva che, nel nostro paese, il cosiddetto "gap di competenze" riguarderebbe circa 10 milioni di lavoratori, vale a dire il 38,2% del totale, le cui *skill* sarebbero inadeguate rispetto ai ruoli ricercati dalle aziende. Solo per quanto riguarda le professioni intellettuali, scientifiche e ad alta specializzazione, lo *skill mismatch* rappresenterebbe il 43% del totale della forza lavoro, un dato davvero paradossale, soprattutto se si pensa al tasso di disoccupazione giovanile in Italia (AA.VV., *Le competenze green*, 2021).

Secondo lo studio *Alleviating the heavy toll of the global skills mismatch* (AA.VV., 2020), questo *skill gap* avrebbe già ricadute molto pesanti, stimate intorno al 10% del PIL nazionale, che la pandemia avrebbe reso ancora più evidenti. L'adeguamento di queste competenze è un compito che chiama in causa non solo le istituzioni, ma anche il sistema educativo, che deve potersi rapidamente conformare alle future necessità anche attraverso efficaci sistemi di monitoraggio dello *skill mismatch*.



LA VOCE DI...

"L'arma competitiva del ventunesimo secolo sarà la formazione accompagnata dalle competenze della nostra forza lavoro"

LESTER C. THUROW,
economista



Domanda di competenze di grado necessario ed elevato/totale per i green jobs nel 2021 (% su totale entrate)

Competenze	Necessaria	Elevata
Attitudine al risparmio energetico	76,6	38
Competenze digitali	64,8	23,4
Capacità matematiche e informatiche	56,3	18,9
Capacità di applicare tecnologie	44,6	14,9
Flessibilità e adattamento	95,5	64,6
Lavorare in gruppo	84,8	50,7
Lavorare in autonomia	83,3	44,5
Problem solving	82,3	43,6
Capacità comunicativa in italiano	63,6	31,6
Capacità comunicativa in altra lingua	42,1	12,8

Fonte: Unioncamere-Anpal, Sistema Informativo Excelsior 2021

Come accennavamo, sarebbe tuttavia riduttivo immaginare che l'acquisizione di nuove competenze possa essere circoscritta al perimetro delle cosiddette *skill* tecnologiche. Al contrario, secondo il rapporto *The changing nature of work and skills in the digital age*, elaborato dal *Joint Research Centre* (JRC) della Commissione europea, proprio per effetto delle tecnologie digitali il mercato del lavoro richiede una combinazione di competenze digitali e consolidate abilità "non cognitive".

Ma quali sarebbero queste tanto citate competenze digitali? Secondo la Raccomandazione del Consiglio UE del 22 maggio 2018, relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente, "la competenza digitale presuppone l'interesse per le tecnologie digitali e il loro utilizzo con dimestichezza e spirito critico e responsabile per apprendere, lavorare e partecipare alla società. Essa comprende l'alfabetizzazione informatica e digitale, la comunicazione e la collaborazione, l'alfabetizzazione mediatica, la creazione di contenuti digitali (inclusa la programmazione), la sicurezza (com-

preso l'essere a proprio agio nel mondo digitale e il fatto di possedere competenze relative alla cyber-sicurezza), le questioni legate alla proprietà intellettuale, la risoluzione di problemi e il pensiero critico". Tutte aree rispetto alle quali si registrano ancora forti carenze, che riguarderebbero circa un terzo della forza lavoro europea, pur con rilevanti differenze tra i diversi paesi.

Al pari di quelle digitali, anche le cosiddette "competenze non cognitive" sembrano tuttavia assumere una rilevanza crescente per il mercato del lavoro. Si tratta di competenze, definite anche *soft skills*, che non sono direttamente riconducibili al "processamento" delle informazioni, ma alla gestione delle variabili emotive, psicosociali e personali⁸.

Tutte competenze che, secondo le analisi riportate dal *Joint Research Centre*, saranno importanti in una "società liquida" che richiede di anticipare i cambiamenti, diventando più flessibili e resilienti.

Per questo motivo, a fronte del fatto che ancora oggi l'insegnamento delle "abilità non cognitive" sembra essere piuttosto trascurato in tutta l'Unione europea, il rapporto delinea la necessità di una evoluzione dei sistemi di istruzione e formazione continua in questa direzione.

Riusciremo a rispondere in maniera adeguata alle nuove domande in materia di competenze tecniche e trasversali? Anche da questo dipenderà il futuro delle persone che lavorano in Europa (AA.VV., *Il lavoro al tempo del digitale*, 2019).

3.4 LE NUOVE LEVE MOTIVAZIONALI DEI LAVORATORI: VERSO UNA RELAZIONE "TRANSAZIONALE"

Mentre aziende nuove, sempre più tecnologiche, vanno muovendo i primi passi sul mercato, spesso operando globalmente senza essere "globali", la capacità di fare *networking online* in contesti a elevato tasso di diversità diventerà un'altra sfida fondamentale, favorendo percorsi di carriera meno rigidi e strutturati, che consentiranno alle persone un continuo e rapido passaggio da un *team* ad un altro all'interno di ambienti estremamente fluidi, in cui il lavoro prestato non sarà più parametrato, come in passato, sulle ore lavorate, ma sugli *output* e i risultati effettivamente conseguiti.

La classica relazione transazionale tra lavoratore e datore di lavoro verrà conseguentemente superata a favore di modelli più interattivi e informali, in cui il ruolo della *leadership* sarà meno definito e prevarranno invece modalità di collaborazione di tipo *peer-to-peer*. Una forza

lavoro dispersa su scala globale non potrà più soggiacere alle logiche di controllo, motivazione e appartenenza della vecchia azienda fordista, ma al contrario dovrà poter operare in contesti di crescente autonomia e libertà, con una particolare attenzione al cosiddetto *work-life balance* e alle leve motivazionali.

Uno strumento che potrebbe tornare utile in tal senso è quello del *remote* o **smart working** che, durante la pandemia di Covid 19, è entrato di forza nella nostra quotidianità con le sue incognite e i suoi vantaggi.

Ormai ampiamente diffuso tra chi lavora nelle aziende, anche se spesso criticato per aver ridotto gli spazi della relazione diretta, il **smart working**, se adeguatamente gestito e normato, potrebbe infatti offrire il vantaggio di liberare il potenziale creativo dei talenti, soprattutto dei giovani, offrendo una valida alternativa al lavoro d'ufficio in un possibile compromesso tra flessibilità e garanzie.

Quali cambiamenti nell'organizzazione dell'azienda e del lavoro saranno necessari per fare del *smart working* un elemento di vantaggio?

3.5 L'AGE MANAGEMENT E LA CONVIVENZA DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA: UNO STRUMENTO AL SERVIZIO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

La rapida evoluzione verso modelli interattivi e informali di relazione tra chi lavora e tra costoro e i datori di lavoro trova un ulteriore campo di applicazione in quello che, probabilmente, è uno dei *trend* più significativi della nostra epoca: l'invecchiamento generale della popolazione, e della forza lavoro in particolare.

Non si tratta soltanto di un problema sociale, ma anche di una sfida aziendale di prim'ordine, dal momento che in azienda convivono diversi gruppi generazionali e culturali che sono chiamati a interagire in vista di obiettivi comuni.

Uno strumento efficace di cui i manager possono disporre in questo scenario è quello dell'**age management**, le cui pratiche non sono rivolte solo alla gestione e alla valorizzazione delle risorse *over-55*, ma anche alla creazione di una sinergia virtuosa tra queste e le generazioni più giovani che abbia lo scopo di limitare la competizione e i rischi di conflitto, creando le condizioni per un clima di lavoro più gradevole e per risultati migliori, anche in termini di *business*.

Per quanto riguarda la popolazione *over-55*, lo scopo principale di queste politiche è quello di promuovere azioni di *up-skilling* sui cosiddetti **low-skilled workers**, che spesso sono anche i lavoratori meno motivati e più prossimi alla pensione, anche attraverso interventi bidirezionali di *mentoring* che, ad esempio, vadano a creare una sinergia tra i lavoratori più giovani, che possono trasferire competenze tecnologiche, e i *senior*, che a loro volta possono mettersi a disposizione dei primi per promuoverne l'inserimento in azienda e il senso di appartenenza.

Ulteriori cambiamenti che potrebbero essere incoraggiati attraverso le politiche di *age management* sono quelli che riguardano le modalità e i luoghi del lavoro, a partire dal *smart working* e dalla rotazione delle posizioni, che non di rado mettono sotto *stress* una popolazione *senior* che è abituata alla stabilità e alla continuità del rapporto di lavoro, ma che allo stesso tempo sono sempre più richiesti dalla forza lavoro *junior*.

In che modo le aziende potranno creare le condizioni per una gestione efficace del **generation mix** che venga incontro alle esigenze dell'invecchiamento generale della popolazione, senza compromettere le ambizioni e le aspettative dei giovani?

3.6 IL PREZZO DEL NON-CAMBIAMENTO: LA GREAT RESIGNATION

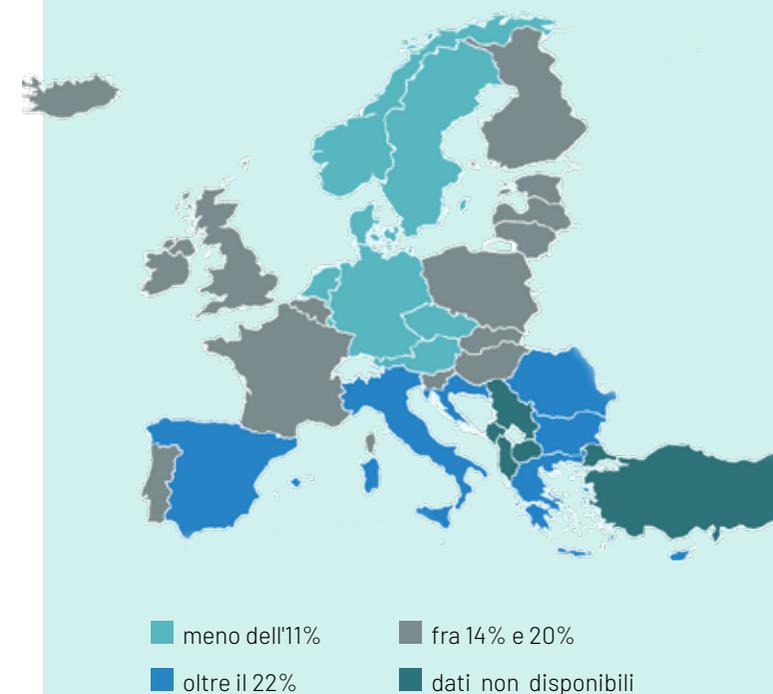
Prescindere dalla considerazione di questi trend potrebbe significare, anche per le aziende più grandi, dover pagare il prezzo di quella che, negli Stati Uniti, è già stata definita la **Great resignation**, quel generale processo di abbandono dei posti di lavoro che è stato oggetto di una recente indagine condotta negli USA dalla McKinsey (AA.VV., *'Great Attrition' or 'Great Attraction'?*, 2021). Secondo quanto emerge dall'indagine, sembrerebbe che un numero record di persone, stimato intorno al 40% del totale della forza lavoro di quel paese, si dichiarerebbe intenzionato, sul punto di, o comunque disposto a lasciare il proprio posto di lavoro nell'immediato futuro.⁹

In realtà, le evidenze dell'analisi americana non sembrano trovare, al momento, grandi riscontri nel panorama europeo, dove a prevalere è piuttosto una crisi sempre più evidente del lavoro dipendente che si caratterizza per l'abbandono dei contratti a tempo indeterminato a favore di soluzioni più flessibili e compatibili con un miglior equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Tale fenomeno è, almeno in parte, determinato da un riposizionamento motivazionale del "lavoratore tipo", la cui fidelizzazione sembra dipendere sempre meno dalle classiche logiche

LO SAPEVI CHE...

L'Italia è il paese UE con la più alta percentuale di giovani che non studiano e non lavorano, i cosiddetti NEET, che sono circa il 28% del totale, quasi il doppio della media UE (16,8%)



Fonte: Eurostat

transazionali (aumento di stipendio, carriera, *benefit*) e sempre più dalla partecipazione a dimensioni psicologiche e relazionali, come quelle dell'appartenenza, del riconoscimento e, appunto, della possibilità di godere di un rapporto più sostenibile tra vita lavorativa e vita privata. Così, mentre le aziende continuano ad affrontare questo malessere con approcci transazionali, i lavoratori esprimono con frequenza sempre maggiore bisogni di tipo "interazionale", che non incontrano però una risposta adeguata.

3.7 L'ATTEGGIAMENTO DELLE NUOVE GENERAZIONI E IL NEW EUROPEAN BAUHAUS

Questo atteggiamento, ben presente nella forza lavoro in generale, è ancora più evidente tra i giovani. Anche se il dato relativo alla disoccupazione giovanile è in leggero calo nel 2022 (24%) rispetto agli anni precedenti, in Italia la partecipazione dei giovani al mercato del lavoro è ancora bassa e richiede interventi strutturali sia sul fronte dell'istruzione, soprattutto terziaria, che su quello delle politiche attive del lavoro. I programmi europei possono essere uno stimolo per lo sviluppo di competenze e di iniziative imprenditoriali che aiutino l'ingaggio dei giovani e il loro ingresso nel mercato del lavoro. Anche a loro, infatti, è dedicato il programma delle opportunità per il green deal europeo, meglio noto come **New European Bauhaus**¹⁰, che chia-

ma a raccolta creativi, centri di cultura, designer, enti locali, imprese e cittadinanza nel segno di un nuovo rinascimento europeo, per fare del *green deal* il propulsore di un cambiamento che incida sulla vita delle persone attraverso il contributo fondamentale delle nuove generazioni e la loro sensibilità nei confronti dei valori sociali. Il progetto, annunciato dalla Presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyen nel suo discorso sullo Stato dell'Unione del settembre 2020, si richiama all'esperienza della celebre scuola fondata da Walter Gropius nel 1919 e, nel solco della sua filosofia, ripropone il senso intrinseco di quel connubio tra l'industria e l'arte, tra le discipline tecnologico-scientifiche e quelle umanistiche e sociali che è stato la linfa vitale del nostro Rinascimento.

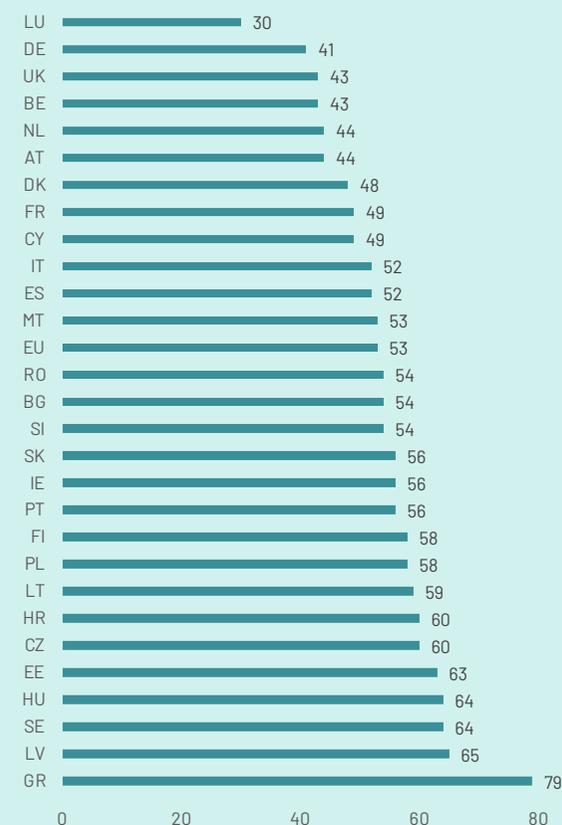
Come potranno le aziende e le istituzioni facilitare la partecipazione dei giovani al mercato del lavoro valorizzando il loro potenziale creativo e la loro attenzione alla dimensione etico-sociale?

3.8 DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE COME NUOVA LEVA PER UNA CRESCITA SOSTENIBILE

Quando parliamo di futuro del lavoro e delle persone che lavorano parliamo pertanto di un nuovo sistema di relazioni, interattivo e non transazionale, costruito sulla sinergia, e non sul confronto competitivo, tra le generazioni che è una conseguenza dei processi preceden-

LO SAPEVI CHE...

La percentuale relativa della partecipazione femminile alle iniziative finanziate attraverso il FSE negli Stati UE varia in maniera significativa tra i Paesi membri, con un picco del 79% in Grecia e una soglia minima del 30% in Lussemburgo. La media UE è del 53%.



Fonte: European Commission ESF
Data Support centre (dati 2021)

temente descritti: il telelavoro, l'elevato tasso di automazione, la mancanza di luoghi fisici di incontro, la diffusione globale e la necessità di operare entro contesti a elevato tasso di complessità (culturale, di genere, religiosa...), in cui a fare la differenza è soprattutto la capacità di promuovere diversità e inclusione.

Studi recenti identificano nella promozione della diversità e nell'inclusione un elemento chiave delle decisioni di *business*, tanto che un punto centrale della strategia europea a supporto dell'occupazione e del reinserimento lavorativo è oggi rappresentato dal cosiddetto DEI, acronimo che sta per **Diversity, equity & inclusion**. Un ruolo fondamentale può essere svolto dalla Pubblica amministrazione, soprattutto attraverso il **gender procurement** che, in sostanza, attraverso strumenti come la certificazione di genere, il **gender equality plan** e la condizionalità nell'accesso ai finanziamenti, rappresenta la naturale evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa in una visione più ampia che integra e valorizza la parità tra i generi.

Nel complesso, la pandemia di Covid-19 ha sicuramente rallentato i progressi verso un mondo del lavoro più inclusivo, forzando le aziende a orientarsi verso obiettivi di sopravvivenza di breve termine la cui attuazione ha significativamente ridotto i margini di intervento su diversità e inclusione.

Di contro a queste evidenze, si pone però uno scenario in cui la cosiddetta "motivazione sociale" costituisce sempre più una priorità aziendale che non è soltanto etica, ma anche economica. La promozione della diversità e dell'inclusione rappresenta infatti un'opportunità di occupazione e di crescita significativa per diverse ragioni in quanto offre:

- la possibilità di supportare un sistematico approccio al *problem solving*;
- la possibilità di sfruttare il potenziale creativo dei *team* basati sulla diversità per anticipare i cambiamenti nei bisogni dei consumatori;
- la possibilità di integrarsi efficacemente nel lavoro agile che, di sua natura, tende a favorire una più ampia inclusione dei talenti e una selezione degli alti potenziali.

In un momento in cui la solidarietà e l'impegno sociale assumono un rilievo crescente, le aziende e le PA che scelgono di non valorizzare la diversità e l'inclusione rischiano quindi una forte penalizzazione, anche a livello di *performance* e di accesso ai finanziamenti pubblici e comunitari.

In che modo e con quali strumenti riusciranno le aziende a cogliere la sfida e le opportunità dell'inclusione? E come la Pubblica amministrazione e le istituzioni europee potranno accelerare questi cambiamenti?



4. FUTURE OF WORKERS DI FGB

Un osservatorio privilegiato

Sullo sfondo di questo scenario, che abbiamo qui brevemente tratteggiato, il progetto *Future of Workers (FoW)* della Fondazione Giacomo Brodolini si propone di offrire un osservatorio privilegiato sulle tendenze e le politiche che stanno cambiando i luoghi, le competenze, l'organizzazione del lavoro e quindi la vita delle persone.

Possiamo leggere e guidare questi cambiamenti insieme, sia osservando i nuovi *trend* europei, sia ascoltando le voci degli attori del cambiamento, leggendo i dati, le politiche e le normative, dialogando con gli esperti e le esperte.

Alla guida del percorso c'è la Fondazione Giacomo Brodolini, che si avvale di un *network* di *change-makers* con oltre 140 professionisti e professioniste che dal 1971 fanno ricerca e consulenza per creare impatto sociale e progresso socio-economico in Italia e in Europa.

Con *Future of Workers* scopriremo, dunque, le

sfide che nel prossimo futuro interesseranno la vita di chi lavora e i cambiamenti necessari nelle politiche pubbliche e nelle pratiche aziendali per assicurare sviluppo sostenibile e benessere alle persone, alle organizzazioni e alla società.

Nello specifico, *Future of Workers* si articolerà intorno a tre macro temi:

- Promuovere l'occupazione e il (re-)inserimento lavorativo.
- Scommettere sui giovani.
- Valorizzare diversità e inclusione.

Ciascun tema verrà articolato in una serie di sotto-temi che costituiranno i contenuti specifici di *Future of Workers*. In particolare:

- Podcast mensili: una serie di 12 puntate per affrontare i temi inerenti al mondo del lavoro.
- Risposte competenti: i nostri esperti e le nostre esperte saranno in ascolto delle domande attraverso il *chatbot* e consulenze dedicate.

- Approfondimenti e strumenti: documenti integrativi e strumenti pratici di facile uso per ogni tema.
- Speciali mensili: 12 speciali a tema completi di bibliografia, grafici e risposte, distribuiti nell'arco di un anno. Anche qui va probabilmente eliminato il riferimento alle risposte all'interno dei report
- Rapporti annuali: una raccolta ragionata dei 12 speciali mensili con la menzione di chi interagisce ponendo domande.
- Eventi: 4 incontri di networking e formazione in presenza e online nell'arco di un anno con esperti ed esperte, pubbliche amministrazioni, imprese e professionisti aderenti a FoW.

Future of Workers



Puntate podcast mensili

La serie podcast di 12 puntate per affrontare 12 temi inerenti il mondo del lavoro



Risposte competenti

i nostri esperti ed esperte sono in ascolto delle tue domande attraverso il chatbot e consulenze dedicate.



Approfondimenti & strumenti

ricevi documenti integrativi e strumenti pratici di facile uso per ogni tema



Speciali mensili

12 speciali a tema completi di bibliografia, grafici e risposte, distribuiti nell'arco di un anno



Rapporti annuali

La raccolta ragionata dei 12 speciali mensili con la tua menzione se interagisci ponendo domande



Eventi di networking

4 incontri di networking nell'arco di un anno con esperti ed esperte, PA, imprese e professionisti aderenti a FoW

SITOGRAFIA

AA.VV., *Alleviating the heavy toll of the global skills mismatch* su www.bcg.com, 5/12/2020.

AA.VV., *Don't gig up! Extending social protection to gig workers in Europe* su www.fondazioneb-rodolini.it, 2018-20.

AA.VV., *'Great Attrition' or "Great Attraction"? The choice is yours* su www.mckinsey.com, 8/09/2021.

AA.VV., *Il lavoro al tempo del digitale: metamorfosi delle competenze* su www.ot1lot2.it, 13/12/2019.

AA.VV., *Job specific skills gaps* su www.cede-fop.europa.eu, 2014.

AA.VV., *Leader del cambiamento: le medie imprese italiane nella quinta rivoluzione industriale* su www.tagliacarne.it, 27 giugno 2022.

AA.VV., *Le competenze green. Analisi della domanda di competenze legate alla green economy nelle imprese* su www.anpal.gov.it, 2021.

AA.VV., *Understanding the future of work* su www.ioe-emp.org, 2017.

De Micheli B., *Diversità e inclusione, in che direzione stiamo andando* su www.ingenerere.it, 26/11/2018.

De Micheli B., *Il futuro dei luoghi di lavoro* su www.ingenerere.it, 22/04/2020.

De Micheli B., *Lo spazio delle donne nel lavoro digitale* su www.ingenerere.it, 9/05/2019.

Franklin, P., Bambra C., Albani V., *Gender equality and health in the EU* su www.op.europa.eu, 2021

Fulghesu F., *Nella giungla della platform economy* su www.ingenerere.it, 14/04/2022.

Halford S., *Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management* *New Technology, Work and Employment* su www.onlinelibrary.wiley.com, 2005.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Guida al PNRR*, Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni, 2022.

Albano R., Bertolini S., Curzi Y., Fabbri T., Parisi T., *DigitAgile: The Office in a Mobile Device. Threats and Opportunities for Workers and Companies*, Palgrave Macmillan/Springer International Publishing, 2018.

Baldwin R., *The Great Convergence*, Harvard University Press, 2016.

Bauman, Z., *Modernità liquida*, Laterza, 2011.

Mukherjee A., *Organizational Space Collapsed, Organizational Space Expanded: Experiencing Space with ICT, Affordance and the Body Thesis Business administration*, PSL Research University, 2017.

Sennet R., *La cultura del nuovo capitalismo*, Il Mulino, 2012.

Solow R., *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, Oxford University Press, 1956.

Thrift N, French S, *The automatic production of space*, Transactions of the Institute of British Geographers, 2002.



NOTE AL TESTO

¹Basti pensare ad attività come il monitoraggio dei consumi e delle emissioni inquinanti, la gestione del ciclo di fine-vita di un prodotto, l'ottimizzazione dei cicli produttivi e la loro gestione da remoto, l'introduzione di appositi indicatori di controllo.

²Aumento della competitività a livello globale, trasformazione digitale dei processi produttivi, formazione, gestione e *re-skilling* del capitale umano, *cyber security*, tecnologie 4.0, gestione dei *big data* e *machine learning*, intelligenza artificiale, *blockchain*.

³L'autorizzazione al trasferimento della prima *tranche* di programmazione, per un valore di circa 75 miliardi tra risorse UE e cofinanziamento nazionale, dovrebbe arrivare entro l'estate del 2022. Tuttavia, per non perdere la prima *tranche* dei nuovi fondi, l'Italia dovrà presentare, entro la fine dell'anno, i programmi operativi nazionali, regionali e settoriali, una cinquantina in tutto. Un'ulteriore scadenza che attende il nostro paese è quella che riguarda l'utilizzo

di tutti i fondi strutturali stanziati per il periodo 2014-2020, che dovranno essere spesi entro la fine del 2023. Secondo i dati, all'appello mancherebbero ancora circa 32 miliardi di euro, poco meno della metà dell'intera cifra messa a disposizione. Ma se per utilizzare la prima metà dei fondi ci sono voluti otto anni, questo tesoretto dovrà essere speso in poco più di 18 mesi.

⁴La prima rivoluzione industriale inglese della fine del XVIII secolo, la seconda rivoluzione industriale della fine del XIX, con l'introduzione della produzione in serie, e la terza rivoluzione industriale del XX secolo, caratterizzata dal diffondersi dell'informatica e della tecnologia.

⁵A questa sfida di portata globale ha cercato di rispondere un convegno, tenutosi a Milano il 29 marzo, organizzato dalla Fondazione Giacomo Brodolini col supporto di Milano Luiss Hub nel quadro del progetto Horizon 2020 PLUS (*Platform Labour in Urban Spaces*), un percorso culturale e di divulgazione che si sta muovendo proprio intorno all'intreccio tra genere, innova-

zione e città, in una prospettiva intersezionale e interdisciplinare.

⁶Movimento di protesta operaia, sorto agli albori del XIX Secolo in Inghilterra, che si caratterizzava per il sabotaggio della produzione industriale e soprattutto di alcuni macchinari, come il telaio meccanico, che erano considerati dai lavoratori salariati una minaccia all'occupazione e al livello delle retribuzioni. Il nome del movimento deriverebbe da Ned Ludd, un giovane, forse mai esistito realmente, che nel 1779 avrebbe distrutto uno di questi telai.

⁷I due termini sono traducibili come "riqualificazione" e "adeguamento" delle competenze professionali, e sono ormai ricorrenti, soprattutto nel linguaggio dell'Unione Europea, per indicare la necessità di una ridefinizione delle competenze della forza lavoro e un loro adeguamento alle sfide della transizione ecologica e digitale.

⁸ Tra le più note, potremmo citare l'autonomia, la flessibilità, l'adattabilità, la fiducia in sé stessi, la resistenza allo *stress*, la capacità di pianificazione e organizzazione, l'attenzione ai dettagli, l'apprendimento continuo, la gestione delle informazioni, la capacità comunicativa e di conseguimento degli obiettivi, lo spirito di iniziativa, la *leadership*, il *problem solving* e il *team work*.

⁹ Le statistiche ci dicono che più di 19 milioni di lavoratori americani avrebbero lasciato il proprio posto di lavoro solo dall'aprile del 2021.

¹⁰ Il progetto è stato definito una scuola di pratica e di pensiero per il Green Deal europeo. L'iniziativa si presenta come un ponte tra arte, cultura, scienza e tecnologia e si prefigge lo scopo di favorire la creazione di spazi urbani sostenibili, promuovendo l'inclusione sociale in una dimensione che tenga al centro le istanze e le proposte dei giovani e dei cittadini (https://europa.eu/new-european-bauhaus/index_en.)



CREDITS: La foto di Giacomo Brodolini a pag. 3 è rilasciata sotto licenza [Creative Commons Attribution 3.0 Italy License](#)
Fonte: [Wikipedia](#) via [senato.it](#)



***Future of
Workers***