



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

ADAPT

Uro

Il futuro
del lavoro

nvo

IL FUTURO DEL LAVORO



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

ADAPT

Il Libro Bianco è stato predisposto dal centro studi ADAPT (www.adapt.it), sotto la supervisione scientifica del professor Michele Tiraboschi, su incarico di ASSOLOMBARDA.

Hanno partecipato alla redazione del rapporto:

Lilli Casano - ADAPT Senior Research Fellow

Emmanuele Massagli - Presidente di ADAPT

Francesco Seghezzi – Direttore della Fondazione ADAPT

Michele Tiraboschi – Ordinario di diritto del lavoro presso

l'Università di Modena e Reggio Emilia e Coordinatore scientifico di ADAPT

Hanno collaborato alla realizzazione:

Mauro Chiassarini, Vicepresidente Politiche del Lavoro, Sicurezza e Welfare Assolombarda

Uno Steering Committee composto da

Maria Raffaella Caprioglio, Umans

Renato Cerioli, Gruppo San Donato

Marco Colatarci, Gruppo Solvay

Gerhard Dambach, Robert Bosch

Alessandro Enginoli, Presidente Piccola Industria Assolombarda

Mattia Macellari, Presidente Gruppo Giovani Imprenditori Assolombarda

Un Gruppo Tecnico composta da

Laura Bruno, Sanofi

Fabrizio Daverio, Studio Daverio & Florio

Antonio Dragotto, STMicroelectronics

Federica Fasoli, Gruppo Siemens

Gabriele Fava, Studio Legale Fava & Associati

Bruno Goatelli, Istituto Auxologico

Raffaella Lorenzuti, Gruppo Bracco

Massimo Pergolini, Davide Campari Milano

Stefania Radoccia, Ernst & Young

Raffaella Temporiti, Gruppo Accenture

Federico Valtolina, Gruppo ABB

Paolo Zanzi, Gruppo Bayer

Pubblicato: maggio 2018

Introduzione

L'idea di un documento sul futuro del lavoro, nasce dalla convinzione che Assolombarda possa - sentendosi anche chiamata a farlo - fornire non solo un contributo al dibattito ma anche elementi di visione per il futuro su un tema, quello del lavoro, che sta vivendo profondi cambiamenti che è importante comprendere per essere in grado di affrontarli positivamente.

Siamo partiti proprio con l'ascoltare chi di questi cambiamenti è protagonista, vale a dire le imprese associate.

Il lavoro si è svolto in collaborazione con Adapt - in particolare con il prof. Michele Tiraboschi e il prof. Francesco Seghezzi - e con il supporto di uno Steering Committee, composto da capi di azienda e di un Gruppo Tecnico costituito da esperti HR e affiancato da noti avvocati giuslavoristi.

Attraverso il confronto e il dibattito sono emersi spunti di riflessione, temi emergenti e proposte, confluiti poi nel documento.

L'analisi dello scenario ha portato ad individuare come macro aree di attenzione e cambiamento le nuove tecnologie e il loro impatto su occupazione e organizzazione del lavoro, i fattori demografici quali il prolungamento dell'aspettativa di vita e la loro correlazione al tema della sostenibilità del sistema di welfare, le nuove dinamiche territoriali legate a globalizzazione e digitalizzazione, il tema della formazione e delle nuove competenze e la rappresentanza.

Dallo scenario si passa alle proposte, con l'idea di riflettere sul mondo del lavoro in una prospettiva futura, come sarà e come vorremmo che fosse nella logica della crescita delle imprese, del lavoro e del conseguente benessere del Paese.

Vogliamo ringraziare i componenti dello Steering Committee e del Gruppo Tecnico e tutti coloro che hanno collaborato alla realizzazione di questo progetto, tra i quali diversi componenti della Struttura di Assolombarda, con particolare riferimento

a Massimo Bottelli e Valeria Innocenti.

Per noi è solo l'inizio del nostro impegno a portare avanti le idee e le proposte qui condivise nella prospettiva - che crediamo essere quella giusta - del contributo fattivo e della collaborazione.

Carlo Bonomi

Presidente Assolombarda

Mauro Chiassarini

Vice Presidente Assolombarda
Politiche del Lavoro,
Sicurezza e Welfare

Indice

Executive summary	8
Parte I. La nuova globalizzazione e la trasformazione delle imprese	14
Parte II. Comprendere i cambiamenti del lavoro: l'analisi e la visione	22
1. Tecnologie di nuova generazione e digitalizzazione del lavoro	23
2. I fattori demografici	36
3. Dinamiche territoriali e sostenibilità ambientale	42
4. Persone, professionalità e competenze per la IV Rivoluzione industriale	45
5. La rappresentanza tra crisi e innovazione	50
Parte III. Governare e indirizzare i cambiamenti del lavoro: le proposte	52
PROPOSTE GENERALI	
1. Semplificazione e razionalizzazione del diritto del lavoro	53
2. Verso una visione europea	54
3. Politiche attive del lavoro	55
4. Una previdenza al passo con le sfide del futuro	56
PROPOSTE TEMATICHE	
1. Tecnologie di nuova generazione e digitalizzazione del lavoro	57
2. I fattori demografici	62
3. Dinamiche territoriali e sostenibilità ambientale	65

4. Persone, professionalità e competenze per la IV Rivoluzione industriale	67
5. La rappresentanza tra crisi e innovazione	74
Glossario	76

Executive summary

Gli ultimi anni hanno fatto registrare ampi miglioramenti nel mercato del lavoro e nella sua regolazione ma lo scenario presenta ancora molti elementi di criticità e, soprattutto, continua ad essere caratterizzato da contese ideologiche e politiche, con preoccupanti orientamenti di ritorno al passato. Non sorprende quindi, il cospicuo divario che ci allontana dal resto d'Europa su tutti i principali indicatori del mercato del lavoro a partire dal nodo della produttività. In Italia il tasso di occupazione è ancora fermo al 58,2%¹, al penultimo posto nell'Area Euro, nonostante la ripresa occupazionale degli ultimi anni. Per contro il tasso di disoccupazione (11,2%²) è al terzo posto nell'Area Euro, e sebbene l'occupazione di alcune regioni d'Italia (tra cui la Lombardia) sia tornata oggi a livelli pre-crisi, la profonda frammentazione del mercato del lavoro italiano ci consegna uno scenario ancora largamente insoddisfacente.

Un'attenzione particolare poi merita la condizione giovanile con 2,189³ milioni di giovani tra i 15 e i 29 anni che non studiano e non lavorano e con tassi di occupazione di queste fasce d'età inferiori di dieci punti rispetto alla media europea mentre cresce il mismatch domanda-offerta

Nel frattempo **lo scenario internazionale è infatti profondamente cambiato, con la globalizzazione che è entrata in una nuova fase** nella quale, grazie a tecnologie come l'Internet delle cose e i *big data*, è possibile integrare sistemi fisici distanti tra loro e governarli lungo una **supply chain completamente digitalizzata**. Le **reti territoriali** oggi possono approfittare di questa situazione internazionale per posizionarsi in cima alle **catene globali del valore**, costruendo veri e propri ecosistemi e distretti della conoscenza in grado di creare innovazione e capitale umano che consenta alle nostre imprese e ai loro collaboratori di proiettarsi nel mondo. **Parlare del cambiamento del lavoro**

è dunque parlare anche di una impresa che cambia profondamente diventando sempre più, nell'epoca della *open innovation*, un soggetto permeabile al mondo esterno, alla ricerca di stimoli, contaminazioni e mutazioni per i quali è necessaria la collaborazione con altri attori. Cambiamenti che si verificheranno, e in parte si stanno già verificando, su almeno tre fronti: **tecnologia, demografia e ambiente.**

Tecnologia

Se la tecnologia porterà diversi impatti nel mondo del lavoro, **ad oggi è difficile immaginare**, sulla base delle ricerche disponibili, **che si avvereranno le previsioni più apocalittiche.** Più realistico invece ipotizzare uno **scenario di profonda trasformazione composto da distruzione/trasformazione di vecchi lavori e creazioni di nuovi.** Gli impatti principali si vedranno quindi sulle professioni e sui mestieri che muteranno generando una nuova domanda di professionalità da parte delle imprese, nuovi modelli di organizzazione del lavoro (anche relativamente ai tempi e ai luoghi), nuove pratiche nelle relazioni industriali e nei modelli di welfare fino a ampissime conseguenze sulla struttura dei mercati del lavoro, che saranno caratterizzati da una nuova idea di stabilità, non più basata sul posto di lavoro ma sulla costruzione di carriere discontinue.

Demografia

Un neonato del 1976 aveva una probabilità del 90 per cento di essere ancora in vita all'età di 50 anni, se maschio, e a quella di 59 anni, se femmina. Quaranta anni più tardi, un neonato del 2016 può confidare di sopravvivere con un 90 per cento di possibilità fino alla età di 64 anni, se maschio, e fino a quella di 70, se femmina⁴. Questo dato, unito al calo demografico e alla sfida migratoria può far immaginare la

1 - Fonte: Eurostat, IV trimestre 2017.

2 - Fonte: Eurostat, IV trimestre 2017.

3 - Fonte: Istat, anno 2017.

4 - Fonte: Istat, anno 2016.

Executive summary

tendenza all'invecchiamento e ai cambiamenti della popolazione e, insieme, dei lavoratori. Ciò comporterà non solo forti pressioni sulla sostenibilità dei sistemi pubblici di welfare ma anche la presenza di una popolazione aziendale in media più anziana da gestire parallelamente a una spinta alla innovazione che richiede invece un costante **aggiornamento di competenze soprattutto in ambito digitale.**

Ambiente

La protezione dell'ambiente e l'eco-sostenibilità sono diventati elementi prioritari nelle agende politiche della quasi totalità dei Paesi del mondo e delle istituzioni internazionali. Gli effetti del cambiamento climatico, tra cui l'aumento del numero e della intensità dei disastri naturali (terremoti, alluvioni, frane e smottamenti), stanno sollecitando un ripensamento dei modi di produzione, distribuzione e consumo, favorendo la transizione verso una economia più sostenibile e apprestando strumenti di prevenzione e gestione dei rischi ambientali.

Quella dell'ambiente è una tematica che, nel nostro Paese, spesso ha visto convergere istanze radicali e resistenze pregiudiziali verso il valore della impresa vista come problema e non come opportunità sia per un utilizzo ordinato e sostenibile delle risorse e del territorio sia per la creazione di nuove opportunità occupazionali. Eppure l'economia circolare inciderà positivamente sul mercato del lavoro in termini di nuovi posti di lavoro, moderni profili professionali e competenze ad elevato valore aggiunto.

Le proposte

All'interno di questo quadro avanziamo una serie di **proposte sia generali che tematiche**, che hanno l'obiettivo di aprire un dibattito che possa contribuire alla costruzione di un mondo del lavoro che sappia sostenere e vincere le sfide del prossimo decennio:

- **Semplificazione (quantitativa) e razionalizzazione (qualitativa) del quadro regolatorio nazionale**, affidando al tempo stesso maggior spazio alla contrattazione di secondo livello in modo che ogni contesto possa dotarsi di metodi attuativi su misura per affrontare la sfida della produttività e della qualità del lavoro.
- **Apertura di un confronto serio sulla possibilità di un contestuale processo di unificazione di parte della regolamentazione sul lavoro a livello europeo in modo da ridurre i livelli di regolazione e di adattamento a livello nazionale** che non poco hanno penalizzato il nostro Paese nel processo di trasposizione e recepimenti di fonti di livello comunitario.
- **Ripensamento del sistema previdenziale, senza distruggere quanto di importante fatto negli ultimi anni**, al fine di tutelare le transizioni occupazionali e costruire un sistema in cui pilastro pubblico e pilastro privato garantiscano chi si affaccia oggi nel mercato del lavoro.
- Ripensamento del sistema di **politiche attive** intervenendo innanzitutto sull'impianto delle infrastrutture di governo e gestione del mercato del lavoro. Sarebbe inoltre importante introdurre un insieme di **politiche preventive volte a prevenire o gestire anticipatamente la disoccupazione attraverso interventi basati sulla attività di efficace outplacement, che intervengano nella fase di uscita del lavoratore dalla impresa, sia in caso di supporto nell'ambito di una risoluzione consensuale o di licenziamento individuale, sia nell'ambito di licenziamenti collettivi**. Allo stesso modo andrebbero sperimentati strumenti moderni di accompagnamento delle transizioni occupazionali come il **conto**

professionale di attività, introdotto recentemente in Francia, che pare un tassello centrale del nuovo welfare della persona.

- **Tecnologie e digitalizzazione:** ripensamento degli attuali **scemi di classificazione e inquadramento del personale**; ripensamento dell'attuale **normative sull'orario di lavoro** per renderla più compatibile con l'economia digitale; promuovere il riconoscimento di nuove figure come i **ricercatori industriali**; immaginare **nuove forme di flessibilità contrattuale** che incontri i bisogni di imprese e lavoratori; garantire un quadro normativo chiaro per le attività economiche e il lavoro nelle **piattaforme online**; incentivare l'introduzione e lo sviluppo di **nuovi modelli di organizzazione del lavoro**.
- **Demografia:** semplificazione del quadro normativo in materia di disabilità, inidoneità, inabilità e invalidità al lavoro; promozione di **politiche attive per la promozione dell'occupabilità dei lavoratori con malattie croniche**; promozione di **assessment di carriera** lungo l'arco di vita dei lavoratori; possibilità di **conversione della maternità facoltativa in voucher** per baby-sitter e asilo nido; sostenere e potenziare forme di **welfare** a livello nazionale, regionale e aziendale; stesura di un **Testo Unico del welfare**.
- **Territori e ambiente:** sviluppare le relazioni industriali sul territorio; promuovere e favorire la presenza di **reti di imprese** trasformandole in distretti della conoscenza; promozione di una nozione globale, dinamica ed articolata di **rischio**; **piano straordinario di manutenzione del territorio** da costruire con il coinvolgimento degli attori delle relazioni industriali; potenziamento delle

competenze green.

- **Persone, professionalità e competenze: semplificazione** delle procedure di attivazione dell'**apprendistato di primo e terzo** livello e **azzerramento dei contributi** per questi due istituti; rilanciare l'**alternanza scuola-lavoro** anche attraverso l'**alternanza dei docenti** e la semplificazione delle procedure per la docenza degli **esperti d'impresa**; potenziare gli **Istituti Tecnici Superiori**; ripensare il rapporto tra pubblico e privato all'interno del **sistema universitario** approfondendo la possibilità e l'opportunità di **svincolare gli atenei e il loro sistema di finanziamento dal sistema pubblico**; sviluppare nelle imprese e nei lavoratori la cultura della **formazione come diritto/dovere individuale** e come investimento sulla persona e sul capitale umano; ripensare al ruolo dei **fondi interprofessionali** rilanciando la logica della bilateralità e della sussidiarietà; **piano straordinario di alfabetizzazione digitale degli adulti**; ripensare alla radice, in termini di effettività e di minor burocrazia e controllo pubblicistico, l'attuale sistema di **certificazione delle competenze**.
- **Rappresentanza**: introduzione di una legge sulla rappresentanza che, recependo le intese raggiunte dalle parti sociali come previsto nell'accordo 9 marzo 2018 si ponga in termini di concreto sostegno a un miglior quadro regolatorio delle relazioni industriali.

La nuova globalizzazione e la trasformazione delle imprese

1

Che gli ultimi anni abbiano coinciso con ampi miglioramenti nel mercato del lavoro e nella sua regolazione è indubbio. Allo stesso tempo però lo scenario presenta ancora molti elementi di criticità e, soprattutto, continua ad essere caratterizzato da una deleteria contesa ideologica e politica priva di visione e di reali prospettive sul futuro. I cavilli normativi e i freddi dati statistici, interpretati a piacimento e in base alle convenienze di parte, sono stati al centro di un confronto/scontro che ha contribuito ad alimentare un diffuso senso di risentimento nelle persone, come capita quando si scavano fossati piuttosto che coltivare terreni di confronto e dialogo in una prospettiva di costruzione del bene comune. **Non sorprende, a questo riguardo, il cospicuo divario che ci allontana dal resto d'Europa su tutti i principali indicatori del mercato del lavoro a partire dal nodo della produttività.**

In Italia il tasso di occupazione è ancora fermo al 58,2%⁵, al penultimo posto nell'Area Euro, nonostante la ripresa occupazionale degli ultimi anni. È qui, nel numero degli occupati in età di lavoro (15-64 anni), che si registra la prima grande criticità in termini di produttività del nostro sistema-paese con divari rispetto agli altri Stati europei di almeno 10/15 punti percentuali che diventano ancora più ampi e gravi se pensiamo ai troppi inattivi e ai tassi di occupazione di giovani, popolazione femminile, popolazione residente nel Mezzogiorno, disabili e malati cronici.

Il tasso di disoccupazione (11,2%⁶) è al terzo posto nell'Area Euro e, sebbene l'occupazione di alcune regioni d'Italia (tra cui la Lombardia) sia tornata oggi a livelli pre-crisi, **la profonda frammentazione del mercato del lavoro italiano ci consegna uno scenario ancora largamente insoddisfacente.**

5 - Fonte: Eurostat, IV trimestre 2017.

6 - Fonte: Eurostat, IV trimestre 2017.

Un'attenzione particolare poi merita la condizione giovanile drammaticamente rappresentata dai 2,189⁷ milioni di giovani tra i 15 e i 29 anni che non studiano e non lavorano e tassi di occupazione di queste fasce d'età inferiori di oltre dieci punti rispetto alla media europea⁸.

Il tutto all'interno di un quadro caratterizzato da una **ulteriore fase della globalizzazione resa possibile dalla diffusione di nuove tecnologie** e, soprattutto, dalla rete internet nella declinazione dell'**Internet delle cose**, in grado di **interconnettere intere filiere internazionali senza bisogno di integrazioni fisiche**. Se la vecchia globalizzazione si fondava sulla delocalizzazione, come modalità per incidere sul costo del lavoro e delle materie prime, **oggi è possibile**, attraverso catene del valore completamente connesse in rete tra loro, **immaginare processi produttivi e distributivi globalizzati**.

Con l'avvento della IV Rivoluzione industriale le catene del valore globali conosceranno, nei prossimi anni, una nuova trasformazione caratterizzata non solo dal movimento delle imprese verso produzione e mercati esteri ma anche da una nuova integrazione tra locale e globale. A entrare definitivamente in crisi è il rapporto tra Stati nazionali e mercati internazionali, mentre **emerge una rinnovata relazione tra aree urbane, territorio e catene globali del valore**. Già oggi si possono vedere processi produttivi governati in tempo reale da un singolo territorio in cui si concentra ampia parte del valore aggiunto in termini di tecnologie e capitale umano e che si pone in connessione con svariati altri luoghi dove avvengono alcune fasi di tali processi. Nella nuova economia reticolare la dimensione locale acquista conseguentemente un valore direttamente proporzionale alla capacità che essa ha di diventare uno snodo della rete globale attraverso l'attrazione di investimenti, l'aggregazione di competenze, di *know how* e tecnologie.

7 – Fonte: Istat, anno 2017.

8 – Il tasso di occupazione nella fascia di età compresa tra i 15 e i 24 anni è del 18,1% in Italia e del 33,5% nell'Area Euro, tra i 25-29 anni del 55,3% in Italia, del 72,0% nell'Area Euro. Fonte: Eurostat, III trim. 2017.

La competizione non è dunque più tra singole imprese ma tra territori interconnessi.

La crisi economica non ha rallentato ma semmai reso ancora più frammentato e confuso questo processo di integrazione globale. Territori come la Lombardia stanno comunque assistendo, negli ultimi tempi, a livelli di crescita dell'export (+7,5% nel 2017) che riaprono con forza le prospettive dei mercati internazionali. Infrastrutture come *l'Internet delle cose* e il *cloud* consentono oggi di poter proiettare un territorio nel resto del mondo non soltanto in alcuni momenti o in alcuni processi ma lungo tutta la catena del valore, costruendo una filiera globale interconnessa che si rivolge ai consumatori internazionali. Tecnologie come la stampa 3D, già ampiamente diffuse tra le imprese manifatturiere del Nord Italia, consentono di superare complesse e costose dinamiche proprie della logistica e dei trasporti internazionali grazie alla possibilità di spedire prototipi e modelli con il semplice e immediato invio di un file. Allo stesso tempo però pesa ancora sulle opportunità delle imprese italiane il tema della dimensione media delle aziende che, pur avendo rappresentato negli anni valore e vitalità, oggi rischia in alcuni casi di penalizzarle nella contesa internazionale.

Si comprende così il fenomeno del *reshoring* e cioè la scelta di numerose imprese di riportare nel paese d'origine la produzione delocalizzata. Nel triennio 2013-2016 sono **oltre 120 le imprese italiane** di diversi settori (moda, elettronica e meccanica tra tutti) che hanno scelto questa strada a dimostrazione che siamo di fronte a una fase di ridefinizione della geografia produttiva a livello globale⁹. Non solo i costi di energia e lavoro, ma anche la logistica e la prossimità con alti livelli di innovazione e di capitale umano influiscono oggi sulla collocazione delle imprese nelle catene globali del valore. **Non è più antieconomico produrre ancora nei Paesi occidentali e tali**

9 – Fonte: Osservatorio Uni-Club MoRe Back-reshoring, 2017.

scelte saranno al centro delle riflessioni del prossimo decennio. La dimensione globale non esaurisce lo spazio delle imprese. Esiste oggi un ruolo fondamentale nel livello locale e territoriale che, proiettandosi verso il mondo, cambia volto. La nuova fisionomia si muove in parallelo alla spinta alla integrazione orizzontale che si sviluppa nelle dinamiche internazionali. Questo avviene mediante la **costruzione di ecosistemi e hub territoriali** che sappiano attrarre e coinvolgere tutti gli attori che concorrono alla creazione di valore.

La fabbrica non è più soltanto un perimetro entro il quale avviene la ricerca, l'innovazione, lo sviluppo e la produzione ma si sviluppa orizzontalmente giungendo a coincidere con un'intera area urbana e con il territorio circostante. I modelli di integrazione locale partono quindi dalla impresa e si allargano intercettando tutto ciò che può portare valore alla impresa stessa come le **infrastrutture fisiche e digitali, le scuole** che forniscono competenze, **le università, i parchi scientifici e tecnologici e i centri di ricerca** che sviluppano un *know how* che completa quello sviluppato *in house*, **le istituzioni** che possono garantire le infrastrutture materiali ed immateriali, **i sistemi territoriali di relazioni industriali, il welfare di prossimità** fino agli **operatori per i servizi al lavoro**.

La regolazione dei rapporti di lavoro non potrà in futuro che muoversi lungo gli snodi reticolari di una nuova geografia economica. **Una geografia dei lavori che avrà sempre più come stella polare le competenze e la qualità del capitale umano** inteso sia come padronanza della tecnica e conoscenza delle nuove tecnologia digitali sia come capacità di costruire ponti e interconnessioni all'interno dei sistemi produttivi. Un mercato del lavoro locale, quello dei territori, che si muove all'interno di un mercato globale nel quale la competizione per la ricerca dei talenti è elevatissima poiché contano meno i luoghi e i tempi di lavoro, mentre il focus si concentra soprattutto sui risultati.

In un contesto di mutamenti epocali come quello descritto è l'impresa stessa a cambiare la sua fisionomia materiale e la sua stessa natura. L'impresa tradizionale concepiva se stessa come una entità autonoma, organizzata in modo verticale e solitamente chiusa per il timore che contaminazioni esterne potessero incidere sull'efficienza organizzativa, sulla salvaguardia del *know how* e sulla propria competitività. **In contesti di *open innovation*, dove il valore è dato dalla costante interconnessione con il territorio e gli ambienti esterni, l'impresa inizia a ripensarsi in un'ottica orizzontale valorizzando logiche di rete funzionali alla costruzione di ecosistemi territoriali diffusi.**

Si diffondono così, e sempre più si diffonderanno in futuro, **logiche di *open production*** sulla base di processi di co-produzione e co-creazione nei quali la generazione del valore avviene mediante un processo di cooperazione tra imprese e consumatori sia nella progettazione del prodotto che nel suo utilizzo, mediante la possibilità del consumatore di accesso ai dati di funzionamento dello stesso e la possibilità di condivisione. Più in profondità, la complessità dei mercati e delle tecnologie impone alle imprese di aprirsi alla contaminazione con il mondo esterno a essa, attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori che compongono lo scenario all'interno del quale l'impresa si trova ad operare. Questo si innesta su di un **modello di capitalismo meno legato alla dimensione fisica della fabbrica mediante la creazione di reti e centri di competenza dedicati resi possibili dalla smaterializzazione di diversi processi di produzione del valore.**

Vi è poi un terzo elemento di cambiamento della impresa che si intreccia con i due descritti e che concorre a definire un vero e proprio cambio di paradigma: **l'impresa non più solo una entità economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi ma anche una vera e propria *learning organization* che vive e si alimenta in funzione delle**

competenze e delle professionalità di cui può avvalersi.

La necessità di riqualificazione costante e di processi produttivi incentrati su un apprendimento continuo cambierà non poco non solo la natura delle imprese ma anche il loro rapporto con i lavoratori e il sindacato. Questo non significa confondere l'impresa con le istituzioni formative che oggi conosciamo. **L'impresa non diventerà una scuola.** Sempre più sarà un **luogo di apprendimento finalizzato alla innovazione e alla produzione i cui metodi formativi saranno progettati direttamente dalle aziende stesse a seconda delle proprie esigenze.** Impresa come luogo di apprendimento continuo significa quindi luogo nel quale non solo si svolgono attività formative connesse alle normali attività produttive dei lavoratori ma anche luogo in cui si co-progettano prodotti e processi in costante evoluzione e in contesti di *open innovation*. Non è quindi difficile immaginare sempre di più imprese che sono allo stesso tempo delle *Academy* dedicate allo sviluppo delle competenze dei propri lavoratori o di quelli di altre imprese all'interno di logiche di rete e di *co-employment*.

All'interno di questo scenario è possibile comprendere ruolo, sfide e criticità dei principali trend che guidano la grande trasformazione che stiamo vivendo e che vivremo nei prossimi anni: digitalizzazione del lavoro, cambiamenti demografici e ambientali, competenze e professionalità per la Quarta rivoluzione industriale.

Comprendere i cambiamenti del lavoro: l'analisi e la visione

2

1. Tecnologie di nuova generazione e digitalizzazione del lavoro

L'innovazione tecnologica è sempre stata motore di cambiamenti all'interno dei processi produttivi e quindi dell'attività lavorativa. Allo stesso tempo è sempre stata fonte di tensioni e di preoccupazione per il futuro del lavoro stesso. **Nell'ultimo decennio stiamo assistendo a una forte accelerazione** sia verticale, con l'introduzione di tecnologie delle quali difficilmente si immaginava la creazione, e orizzontale, con una vasta diffusione delle stesse resa possibile da una grande riduzione dei costi. **Il prezzo dei personal computer è diminuito del 60 per cento negli ultimi 30 anni mentre quello dei robot industriali è calato del 25 per cento nell'ultimo triennio ed è prevista una ulteriore riduzione del 25 per cento entro il 2025¹⁰.**

Una parte delle imprese ha accolto la sfida dell'innovazione investendo nelle tecnologie della c.d. Industria 4.0. Importanti, in questa direzione, sono stati per il nostro Paese gli incentivi previsti dalla legge di bilancio del 2017, come mostrano i dati positivi sull'andamento degli ordinativi.

Le tecnologie informatiche e i robot industriali, presenti nei sistemi produttivi già dalla fine degli anni Settanta, **hanno contribuito negli anni alla riduzione di molte mansioni standardizzate e ripetitive**, proprie di un modello di organizzazione del lavoro taylorista basato sulla produzione di massa. Parallelamente, e in parte come causa motrice, **i modelli di business sono mutati dirigendosi verso una produzione più personalizzata**, per piccoli lotti, senza utilizzi di scorte e magazzini, improntata su un tentativo di rapporto diretto tra consumatore e produttore. Questo ha fatto sì che **tecnologie e modelli organizzativi cambiassero profondamente il ruolo del lavoratore**, la cui componente manuale si è andata

¹⁰ – Fonte: International Federation of Robotics, 2017.

progressivamente a ridurre a vantaggio di quella intellettuale, o di mansioni di precisione e di dettaglio difficilmente sostituibili. Ciò ha portato a un **travaso di lavoratori dai settori industriali a quelli dei servizi**.

Oggi siamo alle porte di una nuova rivoluzione che porterà a ulteriori cambiamenti dettati dalla potenzialità della tecnologia e dai c.d. sistemi cyber-fisici in grado di integrare digitalmente sia la fabbrica che l'intera *supply chain* e consentire un adattamento dei processi produttivi alle esigenze mutevoli del consumatore aprendo lo spazio a un modello di business spesso preconizzato ma mai realizzatosi: **la mass customization**. Si tratta della **possibilità di produrre a basso costo prodotti personalizzati aprendo così ampie fette di mercato**.

Parallelamente le stesse tecnologie consentono di ampliare i prodotti offerti dalle imprese introducendo **logiche di servitizzazione della manifattura e di industrializzazione dei servizi**. Ciò avviene sia attraverso un trasferimento delle logiche specifiche ai settori un tempo opposti, in particolar modo con i produttori di servizi che sempre più utilizzano tecniche e volumi della produzione manifatturiera, sia grazie all'innesto settoriale con una produzione manifatturiera che diventa veicolo di servizi aggiunti e paralleli. Infatti l'introduzione dell'*Internet of Things* e dell'*Internet of Services* sia nei processi sia nei prodotti industriali non solo è consentita dall'ampio spazio che già i servizi possiedono nella produzione manifatturiera ma anche ha la facoltà di rivoluzionare l'intero ciclo produttivo. Basti pensare che attraverso la sensoristica presente nei beni commercializzati le imprese produttrici possono monitorare, ottimizzare e aggiornare in continuazione quanto già venduto, oltre a offrire tutta una serie di servizi personalizzati resi erogabili proprio in virtù dell'analisi dei big data generati in modo costante dai prodotti.

La centralità del ruolo del consumatore e la possibilità di offrire servizi nuovi potrebbe far sì che il concetto stesso di servizio non sia unicamente quello di uno strumento

funzionale alla gestione della produzione, alla sua organizzazione e distribuzione o alla sua implementazione, ma uno dei veri protagonisti della produzione manifatturiera. Si creerebbero così logiche di rete tra fornitori di servizi e imprese sia attraverso il potenziamento di dinamiche di esternalizzazione inclusiva sia mediante la re-internalizzazione di attività prima secondarie.

Queste trasformazioni tecnologiche, alle quali se ne potrebbero aggiungere altre più di dettaglio ma altrettanto rivoluzionarie, incidono profondamente nel mondo del lavoro.

L'impatto sulla occupazione tra diversi settori

In primo luogo stiamo assistendo a una **netta commistione tra mansioni e professionalità prima chiaramente suddivise tra settori produttivi diversi.** Oggi non è detto che occupazione aggiuntiva in una impresa manifatturiera sia determinata da nuove assunzioni nella produzione o nell'assemblaggio. È anzi probabile che si possa assistere a casi di **netta diminuzione di tali posti di lavoro parallelamente a un aumento del numero complessivo degli addetti impegnati in attività legate ai servizi presenti nell'impresa e connessi ai prodotti venduti.**

Questa considerazione mostra una prima criticità nelle teorie che, negli ultimi anni hanno visto un grande ritorno, sulla fine del lavoro e sembrano dar ragione a chi ha invece previsto ampie dinamiche di trasformazione del lavoro e di flussi tra settori e imprese diverse.

L'investimento in tecnologia nelle imprese di un settore economico e il conseguente aumento di produttività all'interno del settore stesso può sì generare una diminuzione del numero di lavoratori, ma allo stesso tempo dà luogo, il più delle volte, a una crescita occupazionale in altri settori, derivante proprio da questo aumento di produttività.

Il mercato del lavoro si sviluppa quindi lungo dinamiche più fluide generando esternalità imprevedute ma positive all'interno di mondi diversi. Nel nostro Paese, complice anche l'impatto della crisi economica che ha influito nella accelerazione dei cambiamenti, **il numero di lavoratori classificati da Istat come operai e artigiani è diminuito di circa 1,1 milioni di occupati tra il 2008 e il 2016¹¹. Anche le professioni qualificate e tecniche hanno visto un calo di 500mila unità mentre le professioni esecutive nei servizi sono aumentate di 750mila unità.** Ciò a riprova di un processo di trasformazione in corso che non consente più di analizzare e di agire sui singoli settori.

L'impatto sulle professioni

Il secondo elemento che emerge è quello di una **verticalizzazione delle professioni**, in virtù della quale vi sarebbero nuovi lavori connessi alle tecnologie introdotte soprattutto concentrati nel livello medio alto, con una riduzione, nella manifattura, dei lavori a basso valore aggiunto poiché più automatizzabili. **Se da un lato l'introduzione di determinate tecnologie porta alla sostituzione di alcune professioni e tipologie di lavoro più esecutive, standardizzate e ripetitive, facilmente automatizzabili, dall'altro lato le stesse tecnologie introducono nuove mansioni e nuovi compiti che generano nuove fette di occupazione di qualità.** Si calcola infatti che soltanto nel primo decennio del nuovo millennio siano stati creati in Europa **oltre 11 milioni di nuovi posti di lavoro grazie alla digitalizzazione.**

Secondo il World Economic Forum¹² l'effetto della IV Rivoluzione industriale sarà la creazione di 2 nuovi milioni di posti di lavoro e al contempo ne andranno persi 7 milioni, quindi con un saldo netto negativo di oltre 5 milioni di posti di lavoro. Secondo tali stime l'effetto netto in Italia risulterebbe nullo

11 - Fonte: Istat, 2017.

12 - World Economic Forum, *The future of jobs*, January 2016.

(a fronte di 200mila posti creati e altrettanti persi), meglio di altri paesi europei ed occidentali come Francia e Germania. Non è possibile effettuare oggi calcoli e previsioni certe.

È tuttavia plausibile sostenere come più che una sostituzione netta di una ampissima parte delle professioni di oggi (la cifra del 47% spesso riportata), una parte consistente dei lavori (circa il 35 per cento secondo l'OCSE) subirà una trasformazione in virtù della scomparsa di alcune mansioni. I dati sull'Italia elaborati dall'OCSE prevedono una automazione completa di circa il 10 per cento delle occupazioni, in linea con la media degli altri paesi e un 44 per cento di lavoratori che vedrà profondamente mutate le proprie mansioni, percentuale più alta di circa 10 punti rispetto alla media OCSE. Al contempo, e soprattutto in una fase di transizione, potrebbe affermarsi una **tendenza alla polarizzazione tra professioni e tra settori ad alto valore aggiunto nell'ambito della creazione, dello sviluppo e della gestione della tecnologia, contrapposta a lavoratori occupati in mansioni dal basso valore aggiunto in settori non automatizzabili.**

Questo rischio sembra particolarmente presente nel caso italiano in cui, secondo l'OCSE, negli ultimi vent'anni sono cresciute del 4,78 per cento le occupazioni ad alta qualificazione e del 4,55 per cento quelle a bassa qualificazione, in modo sostanzialmente uniforme¹³. Al contrario Paesi come la Gran Bretagna, la Danimarca, la Svezia e l'Austria presentano tassi di crescita della occupazione ad alta qualificazione doppi o tripli rispetto a quella a bassa qualificazione. Parte della competizione globale si giocherà proprio sul valore aggiunto, che si concretizza poi nei tassi di produttività del lavoro, che le imprese e i territori saranno in grado di intercettare e costruire grazie all'applicazione della tecnologia. Un esempio a tal riguardo è

13 - OECD, *Employment Outlook*, 2017.

quello dei lavoratori della ricerca, che contribuiranno a fare la differenza in merito agli elementi di innovazione prodotti ed elaborati *in house* e/o in collaborazione con enti esterni. Inoltre, gran parte delle nuove opportunità lavorative richiederanno un cambiamento della categoria occupazionale rispetto a quella attuale e l'apprendimento di nuove competenze. Secondo recenti stime di McKinsey, comportano o comporteranno un cambiamento di mansione tra i 75 e i 375 milioni di posti di lavoro che si renderanno disponibili tra il 2016 ed il 2030¹⁴. L'entità dell'effetto sostitutivo dell'automazione e l'impatto sulle competenze varieranno notevolmente in base a vari fattori, tra cui il livello dei salari, il mix di settori economici e di occupazioni.

L'impatto sulla organizzazione del lavoro

Un terzo fattore riguarda l'organizzazione del lavoro all'interno di modelli produttivi più orizzontali, caratterizzati da ampi spazi di contaminazione con l'ambiente esterno, in primo luogo il consumatore, e quindi soggetti a elementi di complessità e imprevedibilità che molti modelli organizzativi tradizionali faticano a gestire.

Mansioni mutevoli, condivisione costante di flussi di informazioni, relazioni con input esterni, redistribuzione e diffusione di responsabilità, contaminazione reciproca sono dinamiche che caratterizzeranno tutti i settori produttivi. Tali elementi, se possono sembrare mere innovazioni di tipo organizzativo, sono in realtà semi di un modello di gestione dei rapporti interni ed esterni all'impresa molto differenti rispetto al passato. Da un lato si assiste alla scomparsa di una netta divisione tra mercati del lavoro interni ed esterni, attraverso nuove forme di *outsourcing* e *insourcing* che non hanno come unico obiettivo quello della flessibilità numerica. **Le imprese faranno sempre**

¹⁴ - McKinsey, *Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation*, November 2017.

più affidamento su professionisti esterni (freelance e tipologie di lavoro autonomo professionale) che si trovano a collaborare con le stesse senza un vero rapporto di dipendenza ma che rientrano chiaramente nell'organico in termini di impatto sulla produttività e sui rapporti organizzativi.

Dall'altro lato la natura stessa della prestazione lavorativa, in termini di mansioni e responsabilità, si evolverà verso una rivisitazione del concetto di professionalità, soprattutto con riferimento a coloro che operano nella fascia medio alta.

Si affacciano oggi nuovi modelli organizzativi che si fondano proprio sulla idea del lavoratore come un professionista che, come tale, gestisce in modo coordinato i propri compiti in modo autonomo rispetto a tempi, luoghi e soprattutto modalità di esecuzione della prestazione.

L'impatto sulle figure manageriali

Le conseguenze della digitalizzazione e dei cambiamenti dei modelli organizzativi e di business non riguarderanno unicamente chi ha un ruolo esecutivo. Infatti **manager e dirigenti vedranno mutare, nel contesto descritto, il loro ruolo che si concentrerà più in attività di leadership, mentoring e motivazione piuttosto che su controllo e direzione.** Ciò non significa che scomparirà la necessità di governare con ordine i processi ma che affinché questo ordine si realizzi è necessaria la collaborazione e la responsabilità di tutti i collaboratori e perché questo avvenga occorre qualcuno che sappia fornire in modo chiaro obiettivi e priorità, motivando ed attivando gli altri.

Sarà più importante costruire un clima di collaborazione, di condivisione delle informazioni, di capacità di prendere decisioni in autonomia rispetto a un clima che ha come obiettivo quello di controllare tutti i processi. Il controllo dei processi sarà sempre di più appaltato alla tecnologia, che mediante l'analisi dei dati potrà monitorare i flussi e individuare

problemi così come progressi e buone pratiche.

L'impatto sui mercati del lavoro

Un ulteriore impatto è relativo ai cambiamenti che un ambiente produttivo fortemente digitalizzato e caratterizzato da elevati tassi di innovazione introduce nelle dinamiche del mercato del lavoro. I dati di oggi già ci mostrano come **la durata media dei rapporti di lavoro a tempo indeterminato sia in calo**, con oltre il 50 per cento dei contratti che terminano dopo 24 mesi, e come parallelamente vi sia una **crescita di rapporti di tipo temporaneo**, cresciuto del 14 per cento nel solo 2017. Ciò evidenzia una doppia tensione, sia dal lato della domanda che da quello della offerta, verso **rapporti di lavoro più dinamici che non individuano il valore nella durata temporale o nella tipologia contrattuale in sé, ma molto di più nel contenuto stesso della prestazione** (professionalità, competenze, autonomia, produttività, affidabilità). **Tutto questo ha due conseguenze: carriere discontinue e rapporti di subordinazione più leggeri.**

Una parte crescente di lavoratori sarà sempre di più intesa come **collaboratori "a progetto"** le cui prestazioni faticheranno a essere inquadrate con sicurezza nelle categorie giuridiche del lavoro subordinato o del lavoro autonomo e le sue tutele si posizioneranno sempre più all'interno del mercato del lavoro e nelle sue fasi, piuttosto che nel contratto.

Questo non significa necessariamente la fine del contratto a tempo indeterminato, ma la necessità di un suo ripensamento che sappia conciliare flessibilità della collaborazione e stabilità reddituale in una carriera discontinua. Infatti le diverse fasi non corrispondono per forza a momenti di transizione tra diverse occupazioni, ma tra diversi momenti della vita che possono vedere periodi di lavoro dipendente, periodi di inattività volontaria, periodi di formazione e periodi di lavoro autonomo, ad esempio. **Le tecnologie inoltre incideranno**

molto nei processi di selezione, mediante l'analisi dei big data relativi alle forze lavoro potenziali con lo scopo di favorire un maggior allineamento tra domanda e offerta all'interno di un mercato del lavoro più dinamico e con livelli di turnover più elevati che richiedono una ottimizzazione di tali processi. La tecnologia consentirà inoltre di coordinare in modo differente il mercato del lavoro, attraverso ad esempio **processi di crowd-sourcing per individuare le migliori competenze offerte da professionisti autonomi da coinvolgere per brevi periodi**, o la **costituzione di flash organizations ingaggiando tramite piattaforme lavoratori collocati in luoghi diversi e organizzare il lavoro online**. O lo sviluppo di forme di codatorialità, nel modello dell'**employee sharing** che prevede la condivisione di lavoratori tra più imprese, coinvolgendo specialmente le professionalità più qualificate.

Al centro di tutto ciò non potrà che esserci una rinnovata idea di occupabilità, che deve sempre più essere intesa come **employment management**, ossia una **gestione attiva della propria carriera professionale da intendersi quale un percorso di apprendimento continuo e di crescita personale attraverso tappe di lavoro, di formazione, di riqualificazione**. I prossimi anni ci porteranno, come già emerge dall'analisi delle preferenze delle nuove generazioni, ad una nuova idea di stabilità e di precarietà, non più basata sulla tipologia contrattuale ma sulla possibilità di percorrere il mercato del lavoro con continuità e una sicurezza non nel posto ma negli snodi delle via via crescenti transizioni occupazionali.

L'impatto sui tempi e i luoghi di lavoro

Il tempo e il luogo sono sempre state considerate due unità fondamentali per inquadrare la prestazione lavorativa e il rapporto di subordinazione che si sancisce tra lavoratore e datore di lavoro. Il tempo, che si concretizza nella ora-lavoro,

risponde soprattutto a esigenze organizzative mentre il luogo consegue alla presenza fisica dei mezzi di produzione e alla esigenza di controllo sulla prestazione. **L'introduzione di alcune tecnologie digitali, come il cloud, l'accesso remoto a sistemi di gestione e controllo, la manutenzione a distanza e altro ancora consentono oggi di eseguire prestazioni di lavoro mediante la connessione a distanza con il sito produttivo.**

Il tema però va oltre alla possibilità di una semplice riproduzione del lavoro in loco in altra sede, e si tratta precisamente della differenza che si ritrova tra l'ormai conosciuto telelavoro e il moderno *smart working*.

In gioco non vi è solamente una diversa modalità fisica di eseguire la prestazione lavorativa ma una diversa idea dei rapporti fiduciari e di controllo tra le parti. La strada dello *smart working* non potrà infatti che muoversi parallelamente con uno sviluppo di modelli organizzativi e di retribuzione basati sulla produttività e sulla realizzazione degli obiettivi tali da rendere l'elemento del luogo di lavoro non prerequisito indispensabile ma un accidente funzionale proprio a tale realizzazione. Questo tema è direttamente collegato alla dimensione della contaminazione reciproca determinata dal luogo di lavoro che, parallelamente al tema dello *smart working*, apre a quello degli **spazi di co-working**, valorizzando quindi l'importanza del luogo di lavoro, ma non ponendolo unicamente all'interno dei confini fisici della impresa.

La seconda unità, quella del tempo, riporta innanzitutto a una tematica più ampia: quella della produttività e dei parametri di calcolo della retribuzione. Il valore aggiunto che le tecnologie consentono all'interno di prestazioni di lavoro con una sempre maggior dimensione intellettuale sembra già oggi **scardinare l'idea dell'ora-lavoro come parametro della misurazione del valore della prestazione.**

La smaterializzazione stessa del lavoro consente di concentrare valore in unità di tempo ridotte e non assicura che maggior

tempo impiegato implichi maggior valore. Il tema dell'orario di lavoro apre quindi il tema più ampio e complesso del **calcolo (e della incentivazione economica e non) della produttività del lavoro in presenza di output immateriali ma comunque portatori di immense quantità di valore.**

Il tempo di lavoro è un tema sul quale incidono anche i modelli di business. Si pensi alla spinta esterna di mercati sempre più globali e integrati digitalmente. Questi consentono che la domanda possa muoversi lungo fasce orarie internazionali che richiedono schemi differenti da quelli tradizionali. Anche la stessa domanda può variare molto rapidamente generando periodi di picchi e di calo più repentini rispetto al passato.

L'unione delle due dimensioni, spazio e tempo, letta con le lenti della trasformazione digitale apre in ultimo il tema della sovrapposizione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, alimentato dai rischi di iper-connesione che la connettività mobile genera. Si è parlato di **“porosità” dei tempi di lavoro** per indicare la possibilità che la tecnologia consente una connessione costante che comporta una difficoltà nell'esercitare un diritto di disconnessione che alcune legislazioni, come quella francese e recentemente anche la nostra, stanno iniziando a riconoscere formalmente.

Tutto ciò pone il tema più grande e di sistema non solo economico ma anche sociale del valore da assegnare al lavoro all'interno della vita delle persone e della società, proprio in un momento in cui parallelamente e paradossalmente si discute della necessità di una riduzione dei tempi di lavoro per favorire maggior occupazione.

In ultimo, ma non meno importante, è il tema della sicurezza sul lavoro, che continua a porsi come un nodo aperto. Deve infatti continuare e crescere l'impegno per diffondere la cultura della sicurezza, superando anche - come indicato dall'accordo Confindustria Cgil, Cisl, Uil del 9 marzo 2018 - logiche di contrapposizione sul piano dei rapporti sindacali

per operare sinergicamente per un fine comune. Si tratta di una battaglia fondamentale da vincere per un Paese che voglia definirsi veramente evoluto, perché il lavoro, che è fonte di dignità, non deve diventare occasione di tragedia.

L'impatto sulle relazioni industriali

Un ultimo aspetto che è conseguenza diretta del processo di digitalizzazione riguarda le relazioni industriali. La forte eterogeneità delle caratteristiche degli attori che deriva dalla *mass customization*, la trasversalità e la progressiva integrazione dei settori produttivi e dei territori su scala globale, le rafforzate responsabilità dei lavoratori e altri elementi ancora sembrano far sì che **le relazioni industriali possano avere un ruolo centrale nelle dinamiche di costruzione dei diversi scenari possibili e nella transizione verso i nuovi paradigmi tecnologici e di produzione che solo le competenze dei lavoratori abilitano**. Questo comporta uno spostamento virtuoso del baricentro della contrattazione dal centro verso il secondo livello, poiché ogni impresa ha esigenze differenti a seconda del modello di business adottato e dalle tecnologie sulle quali si sono concentrati gli investimenti, introducendo così processi produttivi che richiedono una organizzazione differente.

In questo scenario il secondo livello di contrattazione è in grado di cogliere meglio le dinamiche specifiche delle imprese e di accompagnarle mediante rapporti tra le parti che si sviluppano laddove il valore è generato, con possibili ricadute positive sia in termini di produttività e competitività del Paese che di benessere dei lavoratori¹⁵.

Ma non cambierà solo il baricentro della contrattazione, cambieranno anche i suoi contenuti. In primo luogo, se le mansioni non saranno più rigide come nella fabbrica fordista,

15 – cfr. FMI, Working Paper No. 18/61: Alvar Kangur, *Competitiveness and Wage Bargaining Reform in Italy*.

le declaratorie dei contratti nazionali, oltre a non essere oggi aggiornate alle possibilità concesse dalle nuove tecnologie, finiscono per diventare una gabbia troppo stretta e non una tutela del lavoratore. Resa difficile da una possibile spinta al demansionamento (se non alla espulsione dai processi produttivi) come conseguenza della automazione, **la possibilità di cambiare mansione o di arricchirla svolgendo più compiti e in modo autonomo contribuisce alla costruzione di valore sia per la produzione che per le competenze del lavoratore.**

Un secondo aspetto riguarda **luoghi e orari di lavoro**. Pur considerata la complessità del tema e i numerosi aspetti critici relativi alla salute e sicurezza sul lavoro è opportuno, alla luce delle nuove possibili modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, **avviare una riflessione sugli spazi di autonomia esistenti oggi nei contratti nazionali che possano consentire pratiche di lavoro agile che non siano unicamente atte a consentire una maggior conciliazione tra vita e lavoro, ma un vero e proprio cambio di paradigma nella valutazione della prestazione stessa.** Più delicati sono poi gli aspetti relativi ai luoghi nei quali svolgere le proprie mansioni, ma anche in questo ambito le nuove tecnologie pongono sfide, possibilità e interrogativi che le parti devono affrontare.

Terzo elemento è quello della **formazione**, che diventa un elemento centrale all'interno del contratto e nelle relazioni tra impresa e lavoratore. **In un mercato del lavoro che richiede un continuo aggiornamento delle competenze il lavoratore concepisce il periodo in cui è assunto da una impresa come un investimento anch'esso, per cui si recherà in quei luoghi in cui la formazione è garantita, sia nella forma di corsi che di possibilità offerte direttamente nell'esperienza quotidiana.** Contrattare formazione, magari a scapito di una componente del salario, non potrà più quindi essere considerato un privilegio quanto uno degli elementi determinanti i rapporti tra parti.

Occorrerà, in ultimo, individuare modalità operative per conciliare le esigenze formative e di flessibilità in entrata con i risultati empirici che mostrano come la poca permanenza in una impresa abbia conseguenze negative sulla produttività individuale.

2. I fattori demografici

Non è solo l'introduzione e l'adozione di nuove tecnologie a sfidare il mondo del lavoro di oggi e del futuro prossimo. Un ulteriore insieme di trasformazioni è determinato dai **mutamenti demografici che hanno accompagnato e che accompagneranno la popolazione italiana nei prossimi anni.**

L'invecchiamento della popolazione

Il fenomeno principale al quale stiamo assistendo è quello di un **innalzamento della età media della popolazione, generato da un processo di invecchiamento a sua volta causato da un calo delle nascite e da un aumento della aspettativa di vita.** Grazie al progresso della scienza e della medicina e a migliori condizioni di vita e sopravvivenza, si osserva negli ultimi decenni un significativo calo della mortalità che, coniugato con i trend sopra descritti, ha inciso sull'aumento della speranza di vita alla nascita, giunta a 80,6 anni per gli uomini e a 85 per le donne. **Un neonato del 1976 aveva una probabilità del 90 per cento di essere ancora in vita all'età di 50 anni, se maschio, e a quella di 59 anni, se femmina. Quaranta anni più tardi, un neonato del 2016 può confidare di sopravvivere con un 90 per cento di possibilità fino all'età di 64 anni, se maschio, e fino a quella di 70, se femmina.**

Parallelamente però nel 2016 il saldo naturale della popolazione è stato di -134mila: un calo simile a quello che si verificò negli anni della Prima Guerra mondiale. Il livello della nascita

(474mila) è al minimo storico. E il calo risulterebbe ancora più marcato senza l'apporto delle nascite degli stranieri residenti in Italia. Si assiste ormai da anni alla riduzione dei già bassi tassi di fecondità sempre più distanti dal tasso di sostituzione (nel 2016 il numero medio di figli per le donne italiane era pari a 1,27, per quelle straniere 1,95), e allo stesso tempo l'età registrata al primo parto è nella media salita a 31,7 anni.

Queste dinamiche hanno portato non solo a **un aumento della età media, pari a 44,9 anni nel 2016, oltre 3 anni in più rispetto al 2001 (41,7)**, ma soprattutto a un ulteriore squilibrio dei rapporti intergenerazionali tra i principali gruppi della popolazione: giovani (under 15), adulti (15-64) e anziani (over 65). L'aumento significativo della popolazione over 65 va a scapito degli altri due gruppi di età. Si riduce, infatti, la popolazione più giovane che nel 2001 rappresentava il 14,3% della popolazione totale, mentre nel 2016 era pari al 13,5%, e parallelamente si contrae anche la popolazione in età attiva (15-64 anni) passando dal 67,3% (2001) al 64,2% (2016).

Lo scenario descritto non sembra migliorare in proiezione futura. **Le ultime previsioni demografiche dell'Istat individuano in 49,8 anni l'età media nel 2059 e il numero degli ultra 65enni potranno superare il 32% nel 2043. Specularmente la popolazione fino a 14 anni di età e quella in età lavorativa toccheranno i loro minimi rispettivamente nel 2037 (12,4%) e nel 2056 (54,3%).**

Ciò comporterà la presenza di una popolazione aziendale in media più "anziana" da gestire parallelamente a una spinta alla innovazione che richiede invece un costante **aggiornamento di competenze soprattutto in ambito digitale. Ma la tecnologia non è da intendersi solo come un nemico di quei lavoratori che non sono nativi digitali.** Proprio nuove tecnologie, come la robotica collaborativa, la realtà aumentata, gli esoscheletri, possono e potranno consentire ai lavoratori over 50 di svolgere alcune mansioni senza che questo comporti eccessivi sforzi fisici.

Inoltre proprio la diffusione di processi automatizzati e quindi la scomparsa di mansioni e compiti caratterizzati da elevati livelli di sforzo fisico consentiranno carriere lavorative meno usuranti e con meno conseguenze sulla salute dei lavoratori.

Più complessa sarà invece la gestione delle malattie croniche che l'Organizzazione Mondiale della Sanità descrive come in aumento nei prossimi decenni. Ciò significherà la presenza **sempre maggiore di lavoratori con patologie che, pur non rendendoli inabili al lavoro, introdurranno esigenze di cura che oggi difficilmente si possono conciliare con i normali tempi e ritmi di lavoro.** Questo, insieme al tema della inclusione dei lavoratori con altre forme di disabilità, sarà uno dei temi centrali che ci accompagneranno nei prossimi anni.

La sfida migratoria

Una ulteriore faccia della sfida demografica è quella migratoria. **Negli ultimi anni le migrazioni di natura economica sono in grande crescita e oggi¹⁶ gli stranieri residenti in Italia sono oltre 5 milioni, pari all'8,3% del totale di una popolazione** che registra circa 200 nazionalità. I cittadini non comunitari regolarmente residenti in Italia sono 3,7 milioni.

Le migrazioni non sono solo di natura economica. Complici le crisi geopolitiche in numerosi Paesi dell'Africa e del Medio-Oriente e il fenomeno dei ricongiungimenti familiari, l'Italia ha iniziato a soffrire una più alta pressione migratoria che, in assenza di più rigorosi controlli, non sembra destinata a diminuire, al contrario i dati sembrano suggerire che il fenomeno migratorio stia assumendo una natura strutturale. Infatti, secondo le recenti stime Istat, **entro 10 anni gli stranieri potrebbero superare la soglia di 8 milioni, con una incidenza del 13,1 per cento sulla popolazione complessiva. Nel 2050**

potrebbero dunque rappresentare un quinto della popolazione.

La sfida sarà quella di una inclusione sostenibile dentro logiche di accoglienza che sappiano mantenere le diverse identità ma, allo stesso tempo, anche cogliere le opportunità di una nuova linfa vitale capace di aprire al nostro Paese porte sui mercati del futuro, *in primis* l’Africa che nei prossimi anni, a causa dei fattori demografici, potrebbe risultare una delle economie più giovani e dinamiche del pianeta imponendo un ripensamento del ruolo dell’Italia nel bacino del Mediterraneo.

A questo si accompagna una sfida altrettanto importante che è quella di non utilizzare la forza lavoro immigrata per incentivare logiche di *dumping* salariale che, se nel breve periodo possono illudere di consentire un risparmio dei costi, nel medio-lungo periodo portano all’impoverimento generale dei lavoratori con conseguenze negative sul fronte dei consumi e dei prezzi.

Le differenze di genere

Un terzo elemento che si può individuare tra le sfide demografiche del futuro è quello delle differenze di genere. Si tratta di un tema che nel nostro Paese è particolarmente critico, con un **differenziale tra tassi di occupazione maschile e femminile che ci pone agli ultimi gradini d’Europa: 67,1% per gli uomini e 49,2% per le donne**¹⁷. Le proiezioni OCSE calcolano che se nel 2030 la partecipazione femminile al lavoro raggiungesse i livelli maschili, il Pil pro capite italiano crescerebbe di un punto percentuale l’anno¹⁸.

Ma non basta pensare che sia sufficiente avvicinare i due indicatori, la sfida dei prossimi anni è aumentare la qualità del lavoro femminile, non tanto in termini di ore di lavoro quanto

17 - Fonte: Eurostat, IV trim. 2017.

18 - OECD, Closing the gender gap.

di profili professionali e competenze, soprattutto in quegli ambiti più tecnologici verso i quali si sta spostando l'economia.

Recenti analisi infatti mostrano come **la maggior parte delle posizioni STEM (ossia in campi legati a Science, Technology, Engineering and Mathematics) sia oggi ricoperto da lavoratori maschi, mentre le donne scelgono soprattutto percorsi formativi non STEM, con conseguenze sulle performance occupazionali.**

Una questione di sostenibilità

Le strategie organizzative che rispettino e integrino le imprescindibili esigenze di conciliazione tra lavoro e vita privata (*work-life balance*) con quelle di benessere lavorativo (*well-being at work*), rappresentano una leva strategica per il lavoro sostenibile.

Nonostante la crescente rilevanza del tema nella letteratura sociologica e gestionale, sussiste una disconnessione, sia nel campo della ricerca che nella pratica, tra le iniziative di *work-life balance* e *well-being*, disconnessione che, invece, non è accettabile laddove si voglia raggiungere l'obiettivo una sostenibilità a lungo termine.

Le sfide fin qui delineate possono essere affrontate nel loro complesso con un approccio che guardi alla **sostenibilità del lavoro nelle imprese e per i lavoratori**. Strategie organizzative che rispettino e integrino le imprescindibili esigenze di **conciliazione tra lavoro e vita privata** (*work-life balance*) con quelle di **benessere lavorativo** (*well-being at work*), rappresentano una leva strategica per il lavoro sostenibile. I due concetti di *work-life balance* e *well-being at work* sono strettamente connessi e interdipendenti. **Rendere il lavoro sostenibile richiede il miglioramento delle condizioni lavorative lungo tutto l'arco della vita lavorativa e un adattamento del lavoro alle esigenze della persona.** Con particolare riferimento alle iniziative di *work-life balance*, oltre a quelle già al centro della azione politica

di molti governi, politiche attive che comprendano strategie occupazionali in favore dei cosiddetti *working carers* sono altrettanto fondamentali in una ottica di sostenibilità del lavoro. Se, infatti, si vuole perseguire l'obiettivo di una maggiore partecipazione alla vita lavorativa fino a una età più avanzata, e al contempo del soddisfacimento delle responsabilità familiari, è necessario ripensare alle modalità di conciliazione tra lavoro e vita privata, secondo una prospettiva più ampia che tenga conto delle esigenze dei lavoratori a lungo termine, indipendentemente da questioni di genere e/o anagrafiche.

In riferimento, invece, al *well-being at work*, politiche che prevedano l'adattamento del posto di lavoro alle esigenze specifiche dei lavoratori con problemi di salute, correlati o meno al lavoro, cronici o temporanei (attraverso, ad esempio, orari lavorativi flessibili o la riorganizzazione fisica del luogo di lavoro) potrebbero non solo impedire un'uscita precoce dal mercato del lavoro ma anche migliorare la produttività e il livello di soddisfazione del lavoratore.

I nuovi sistemi di welfare

L'insieme di queste nuove esigenze, unite alla discontinuità delle carriere e a una nuova centralità della dimensione territoriale, contribuisce a sviluppare **nuovi sistemi di welfare**. Questo porterà a **profondi cambiamenti in merito agli attori che erogano il welfare e al tipo di welfare erogato**. Pur in presenza di considerevoli differenze tra i vari settori, **le imprese saranno sempre più soggetti erogatori di servizi di welfare ai loro lavoratori, poiché conoscono da vicino i loro bisogni e perché vorranno contribuire non solo alla crescita economica dei propri collaboratori ma alla loro crescita integrale e alla loro sostenibilità**. Inoltre le esigenze stesse dei lavoratori potrebbero essere soddisfatte in misura maggiore, in virtù del minor costo dei servizi quando erogati in modo collettivo dalla impresa.

Acquisterà una particolare importanza il ruolo dei sistemi di *welfare* di comunità, che possono contribuire allo sviluppo del territorio erogando servizi mediante attori locali creando circoli virtuosi tra imprese e lavoratori-consumatori. All'interno di questo scenario di cambiamento acquisteranno maggior importanza sia **strumenti assicurativi per la tutela dei percorsi di carriera** sia **forme di previdenza complementare, che vanno opportunamente sostenute, come rilevato nell'accordo del 9 marzo 2018.**

3. Dinamiche territoriali e sostenibilità ambientale

La protezione dell'ambiente e l'eco-sostenibilità sono diventati elementi prioritari nelle agende politiche della quasi totalità dei Paesi del mondo e delle istituzioni internazionali. Gli effetti del cambiamento climatico, tra cui l'aumento del numero e della intensità dei disastri naturali (terremoti, alluvioni, frane e smottamenti), stanno sollecitando un ripensamento dei modi di produzione, distribuzione e consumo, favorendo la transizione verso una economia più sostenibile e apprestando strumenti di prevenzione e gestione dei rischi ambientali.

Questo processo ha generato, negli ultimi anni, un ampio dibattito sui riflessi che la transizione verso l'**economia circolare** ha e avrà sul mercato del lavoro, in termini di mestieri e competenze. Non solo. Ha portato alcune aziende e il sistema della rappresentanza a riorientare le strategie di regolazione del lavoro e della gestione delle risorse umane nella prospettiva di favorire una conversione ecologica degli ambienti di lavoro, favorendo una maggiore sensibilizzazione dei lavoratori alle tematiche ambientali e assetti organizzativi orientati alla sostenibilità.

Economia circolare e competenze verdi

L'economia circolare inciderà sul mercato del lavoro in termini di occupazione, profili professionali e competenze.

Il passaggio verso una economia più sostenibile determina, da un lato, la trasformazione dei lavori già esistenti, al punto di parlare di lavori da rendere più verdi, e dall'altro lato, un aggiornamento delle competenze già in possesso dalla forza lavoro anziché della dotazione di specifiche competenze verdi.

Sarà quindi **fondamentale il ruolo della istruzione, della formazione e dell'apprendimento permanente** affinché la forza lavoro possa beneficiare delle opportunità occupazionali offerte dall'economia circolare. Allo stesso tempo **però ciò non sarà possibile senza ripensare il ruolo che le parti sociali possono svolgere nelle dinamiche di incontro tra domanda e offerta di *green jobs*, nonché nel garantire che i nuovi posti di lavoro siano dignitosi e rispettosi di un maggiore equilibrio di genere.**

Regolazione del lavoro e ambiente

I luoghi in cui si fabbricano fisicamente le cose seguiranno a perdere centralità nei prossimi anni. La prospettiva appare quella in cui il luogo di lavoro finirà per identificarsi con ogni spazio che circonda il lavoratore. Pertanto l'obiettivo di garantire il **rispetto e la salubrità dell'ambiente di lavoro** dovrà convergere con l'obiettivo di prendersi cura di ogni **contesto ambientale in cui la prestazione lavorativa potrebbe potenzialmente espletarsi.** In questo scenario sia le aziende sia gli stessi lavoratori saranno chiamati ad adottare ogni misura per la protezione dell'ambiente in senso lato. Si supera infatti l'idea che quel che accade nell'ambiente di lavoro interno influisce profondamente sull'ambiente esterno, costruita attorno all'assunto storicamente acquisito per cui i fattori che esercitano

un impatto sull'ambiente esterno si originano inizialmente nel luogo di lavoro, pregiudicando *in primis* i lavoratori, per poi dipanarsi alle comunità e alla natura. Questo perché luoghi di lavoro e territorio si completeranno. Perché l'applicazione generalizzata delle nuove frontiere tecnologiche a ogni aspetto della vita umana renderà sempre più difficile tracciare linee di demarcazione: tra dentro e fuori, tra realtà materiale e realtà virtuale, tra vicino e lontano.

Nell'incessante corsa a mitigare le conseguenze della crisi ambientale, la comunità internazionale si è posta l'obiettivo della **totale de-carbonizzazione della economia nel prossimo ventennio**: appare chiaro quindi che per far fronte alla conseguente crescita della domanda di energia verde occorra da subito adottare **politiche di efficientamento del consumo energetico a ogni livello e campo d'azione**.

L'attenzione all'efficienza energetica e alla sostenibilità ambientale dovrebbe diventare un elemento essenziale della professionalità del lavoratore e dovrebbe tradursi in termini di diritti e obblighi contrattuali in relazione non solo a quei profili prevenzionistici nell'esecuzione della prestazione che, specie a fronte della smaterializzazione dei luoghi di lavoro, hanno un potenziale impatto sull'ambiente, sulla popolazione, sul territorio. Come suggerito dall'avviso comune sulla efficienza energetica tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil, anche i fattori di costo su cui riposizionare le dinamiche contrattuali e retributive per recuperare produttività ed efficienza, aumentando margini di redditività e quindi di redistribuzione o maggiore occupazione, potrebbero diventare i consumi di energia, l'uso delle materie prime e secondarie, l'entità degli scarti, l'incidenza dei costi di logistica e trasporti nella catena di fornitura e distribuzione. L'idea è che **un'organizzazione del lavoro efficiente ha un impatto ambientale più contenuto rispetto a un'organizzazione del lavoro inefficiente. La sostenibilità ambientale è insomma un terreno sul quale si possono individuare**

obiettivi condivisi e un cammino comune tra tutte le parti del sistema di relazioni industriali.

E ciò a maggior ragione se si riconosce che la conversione ecologica della economia e dei territori è un processo circolare rispetto al quale investimenti e politiche top-down devono necessariamente integrarsi con i micro-stimoli e le risposte provenienti dal basso, alimentandosi cioè del coinvolgimento della forza lavoro, sia in termini d'informazione e sensibilizzazione, che in termini di condivisione di tali obiettivi e di comportamenti ad essi coerenti. In questa prospettiva, diventa centrale la dimensione partecipativa delle relazioni industriali nella direzione di uno sviluppo sostenibile che insieme alle istanze di crescita economica e tutela del lavoro abbracci anche le istanze di salvaguardia dell'ambiente.

4. Persone, professionalità e competenze per la IV Rivoluzione industriale

Alla luce degli elementi di analisi fin qui sottolineati emerge con forza come i prossimi dieci anni ci consegneranno un mondo del lavoro e della impresa profondamente diverso. Questa è una sfida sia per le imprese che per i lavoratori ma che potrà essere vinta solo se affrontata all'interno di un dialogo che individui obiettivi e percorsi comuni, su tutti quello delle competenze, valorizzando appieno il metodo delle relazioni industriali che si presenta più adatto e flessibile, in ragione delle diversità settoriali e territoriali, rispetto all'intervento normativo.

Troppo spesso infatti il tema delle competenze è affrontato in modo astratto e superficiale, considerandolo in ultimo come una semplice e rapida soluzione a tutti i problemi mediante l'imposizione di obblighi formativi o l'introduzione di incentivi economici. Al contrario il decennio che ci aspetta

è un arco di tempo minimo per ripensare interamente il ruolo dei lavoratori, delle loro competenze e dei processi di formazione. Il tutto in un contesto in cui **i lavoratori italiani risultano agli ultimi posti nelle indagini PIAAC dell'OCSE sul fronte delle competenze digitali ma anche delle competenze di base in lettura, scrittura e calcolo.**

Il sistema formativo e le nuove metodologie

La velocità e complessità dello sviluppo tecnologico esige un rinnovamento della didattica nelle scuole e nelle università, che può realizzarsi non solo introducendo un maggior numero di ore di laboratorio e di contaminazione con il mondo esterno, ma anche superando la tradizione del professore conferenziere come modalità di comunicazione unilaterale tra docente e studenti.

Come dimostra l'esperienza della alternanza e dei tirocini curriculari, tuttavia, inserire momenti di formazione in contesti di lavoro nei percorsi di istruzione non è sufficiente, se questi momenti restano separati dalla articolazione complessiva del corso di studi e se i contenuti delle esperienze aziendali non sono dinamicamente integrati con i programmi di studio. Ciò implica l'aggiornamento dei programmi, che tuttavia rischia di essere anch'esso un'azione limitata se non si accompagna a un rinnovamento delle metodologie didattiche e della programmazione dei percorsi curriculari e formativi.

I prossimi dieci anni vedranno un lungo processo di assestamento che dovrà condurre da forme di alternanza scuola-lavoro spesso non in linea con gli interessi delle imprese e con i profili dei giovani a un vero sistema di integrazione formativa che veda nella impresa tanto quanto nella scuola un luogo in cui i giovani costruiscono le competenze che serviranno loro nella vita prima ancora che nel mercato del lavoro.

Sul fronte dell'università la necessità di una formazione integrale della persona renderà centrali metodi formativi e percorsi come **i dottorati industriali e l'apprendistato di alta formazione e di ricerca** che contribuiscono a riallineare la distanza tra formazione teorica e maturazione di competenze in situazioni reali e di compito, in particolare per i profili ad alta qualificazione che sono oggi chiamati a governare e guidare il cambiamento. Spesso questi strumenti sono complessi da gestire, poco conosciuti e eccessivamente ancorati alle pratiche e alle istanze del mondo accademico che non sempre si conciliano con le dinamiche organizzative delle imprese. Va quindi posto l'accento anche su iniziative più leggere di partenariato didattico – già durante i corsi di laurea triennale – che vedono un ruolo attivo delle imprese nel trasferimento di competenze. Esiste attualmente una pluralità di forme in cui si sostanzia il partenariato didattico dalle semplici testimonianze e docenze aziendali, ai corsi di laurea co-progettati e co-erogati da atenei e imprese, passando per *project work* sul campo e laboratori didattici. In questa prospettiva occorrerà **ripensare il ruolo degli uffici di placement universitari** che devono accompagnare gli atenei italiani non solo e non tanto nel collocamento degli studenti e nell'organizzazione dei tirocini ma, più complessivamente, nella riprogettazione della intera offerta formativa sviluppando competenze e capacità progettuali e di comunicazione tra alta formazione e impresa che oggi mancano. Inoltre questo possono essere i soggetti che forniscono informazioni ai dipartimenti universitari in merito alla domanda di competenze del sistema produttivo.

L'apprendimento in impresa

Anche l'azienda avrà un suo ruolo nei processi formativi. Infatti l'impresa 4.0 non potrà che evolvere verso la forma della organizzazione che apprende e che condivide il proprio sapere

tanto all'interno del proprio perimetro quanto all'esterno mediante una **collaborazione costante e paritaria con università, centri di ricerca e altre istituzioni formative secondo logiche di innovazione aperta** superando dinamiche verticistiche dove solo uno dei soggetti pretende di avere il monopolio del sapere e della conoscenza. Questo **non solo sviluppando competenze tecniche ma anche e soprattutto quelle competenze trasversali** oggi fondamentali per approcciarsi ad ambienti di lavoro complessi e mutevoli.

Tutto questo spiega l'importanza di percorsi come **l'alternanza scuola lavoro, i tirocini curriculari, gli apprendistati tipici di un vero sistema duale** rispetto ai quali l'Italia, anche a causa di numerose riforme che hanno destabilizzato il quadro istituzionale di riferimento prima ancora che quello normativo, segna ancora un grave ritardo rispetto alle economie che sono oggi al centro della IV Rivoluzione Industriale. Per cogliere pienamente la sfida di questi ambiti innovativi di apprendimento e integrazione scuola lavoro occorre superare l'uso strumentale che spesso viene fatto, in termini di mero abbattimento del costo del lavoro, per assegnare loro il ruolo di vera e propria leva nella costruzione della domanda e della offerta di lavoro come tale radicata nei territori e vicina alle esigenze e caratteristiche dei diversi settori produttivi.

Le nuove figure professionali

La trasformazione digitale introdurrà una forte professionalizzazione dei lavoratori, attribuendo anche ai tecnici specializzati, agli artigiani di precisione e agli operai nuove responsabilità, variabilità delle mansioni, rotazione dei ruoli e alla trasformazione delle professioni esistenti attraverso l'automazione di alcune mansioni e la creazione di nuove mansioni, spesso di natura cooperativa nei confronti di macchinari intelligenti di supporto alle persone.

Allo stesso tempo si assisterà, e già si assiste, alla nascita e allo sviluppo di nuove professioni legate alle moderne tecnologie (*IoT Specialist, Data Analyst, Cloud Specialist* ecc.) per le quali le imprese avranno l'onere di individuare a seconda delle proprie esigenze i fabbisogni formativi e le competenze specifiche. La sfida delle imprese che vogliono scommettere sulla innovazione sarà infatti quella di **costruire dei propri profili professionali, in linea con le esigenze e con elementi di flessibilità e di variabilità in grado di accompagnare e non rallentare i nuovi processi di trasformazione che avverranno.** La presenza di queste nuove figure e il loro costante aggiornamento sarà il punto di arrivo di una rivoluzione della formazione che si svolgerà soprattutto all'interno della impresa, pur supportata dal sistema scolastico che dovrà aggiornarsi preparando i giovani alle sfide che li attendono in impresa.

Le competenze trasversali

Le competenze tecniche saranno però solo una parte dei requisiti dei lavoratori del prossimo decennio. A fronte di ambienti di lavoro e dinamiche di mercato sempre più complesse, con relazioni tra attori sempre più diffuse e responsabilità distribuite a tutti i livelli **le competenze trasversali ricopriranno un ruolo centrale.**

Capacità di comunicazione, di condivisione delle informazioni, di apprendimento dalla esperienza, di *decision making* e altre ancora risulteranno fondamentali per la gestione dei nuovi processi aziendali, sia in fase di produzione che di gestione e vendita del prodotto. Queste competenze lanciano alle imprese e ai lavoratori una **sfida duplice.** Da un lato la **costruzione di strumenti e modalità didattiche in grado di formarle,** dato che non si tratta di competenze trasferibili con semplici corsi e lezioni frontali. Dall'altro lato **l'individuazione di tecniche di valutazione, e quindi di remunerazione, delle competenze trasversali.**

Verso una retribuzione per competenze

Se le competenze acquisteranno un ruolo centrale per la competitività delle imprese e dei lavoratori è possibile immaginare come queste diventeranno sempre più l'elemento intorno al quale, per una parte di lavoratori, si definiranno tanto la rappresentanza che la retribuzione. L'impresa sarà meno interessata ad acquistare forza lavoro dedicata a mansioni specifiche, ma più interessata a collaborare con lavoratori (non necessariamente dipendenti) dotati di professionalità e competenze polyvalenti e, soprattutto, in chiave non esecutiva ma proattiva. Acquistare una competenza non significherà più soltanto pagare un lavoratore per fargli svolgere un compito, ma avere una risorsa a disposizione all'interno di processi di sviluppo e innovazione continua. Processi che sono spesso slegati da logiche di orario e di luogo di lavoro e che quindi faticano ad essere valutati coi parametri tradizionali del lavoro subordinato. **La competenza potrà quindi, nel tempo, andare a sostituire i vecchi parametri retributivi, in una rivoluzione complessiva del rapporto di scambio salario-lavoro.**

5. La rappresentanza tra crisi e innovazione

Il panorama fin qui dipinto ha enormi implicazioni per chi crede, per oggi e per il futuro, nel valore della rappresentanza. A fronte delle profonde rivoluzioni globali che il nostro sistema produttivo sarà chiamato ad affrontare il ruolo della rappresentanza può riacquistare una nuova centralità. Se infatti si prefigura una polarizzazione tra territori e mercati internazionali in una gara per posizionarsi ai primi posti delle catene globali del valore **sarà necessario uno sforzo di coordinamento delle realtà territoriali, creando e sostenendo reti, condivisione di risorse, persone, competenze, buone pratiche.**

In questa prospettiva i livelli di governo statale e centrale appaiono sempre più deboli e incapaci di fornire adeguate risposte collocandosi a metà strada tra le catene globali del valore e i luoghi della produzione materiale del valore.

Le organizzazioni di rappresentanza, per contro, possono diventare i protagonisti di questa attività di coordinamento e di valorizzazione e messa a sistema delle risorse dei territori.

Tutto questo si scontra con una rappresentanza che, negli ultimi anni, sembra aver perso importanza, quale forza propulsiva del cambiamento, non solo per criticità interne ed errori del passato che vanno riconosciuti, ma anche a fronte dei tentativi, alimentati anche dalle potenzialità delle tecnologie stesse, di disintermediare i rapporti sociali.

Per questo le nuove opportunità sono soprattutto una sfida per la rappresentanza a innovare la propria funzione, le proprie strutture organizzative, il proprio rapporto con i rappresentati e la recente intesa tra Confindustria e Cgil, Cisl, Uil costituisce un segnale confortante in questa direzione.

Il futuro del lavoro, al pari della tecnologia, non è un destino ma ancor di più il risultato di precise scelte che, per essere efficaci ed operative, devono contare su un largo consenso e su una capacità di comprendere e conseguentemente rappresentare le dinamiche del cambiamento. Per la rappresentanza si apre una nuova stagione che porta a farne attore centrale nella costruzione degli ecosistemi in cui si sviluppano le nuove dinamiche del lavoro e d'impresa.

**Governare e
indirizzare
i cambiamenti del
lavoro: le proposte**

3

L'analisi svolta e la visione proposta in questo *Libro Bianco* non vuole essere fine a se stessa ma vuole **avviare un processo di progettualità, il più possibile condivisa, insieme a tutti gli attori che hanno a cuore il futuro del lavoro nel nostro Paese**. Per questo, e forti del ruolo che crediamo la rappresentanza possa avere in questa fase di transizione, **vogliamo avanzare un insieme di proposte di sistema, senza entrare nel dettaglio normativo**, seguendo le tematiche fin qui affrontate, premettendo due proposte di ordine più generali, quali condizioni preliminari per affrontare le sfide che attendono il mondo del lavoro nei prossimi dieci anni.

Proposte Generali

Quattro sono le priorità trasversali e di sistema che ci paiono necessarie per poter innescare un vero processo di modernizzazione del nostro Paese oltre il mero dato formale e il dettaglio normativo.

1. Semplificazione e razionalizzazione del diritto del lavoro

La prima è una opera di **radicale semplificazione (quantitativa) e razionalizzazione (qualitativa) del quadro regolatorio nazionale affidando al tempo stesso maggior rilievo al secondo livello di contrattazione in modo che ogni contesto possa trovare soluzioni su misura per affrontare la sfida della produttività e della qualità del lavoro**. Si tratta di una corretta applicazione del principio costituzionale di uguaglianza che non significa certo un appiattimento e una conformazione a una unica rigida regola generale e astratta, ma piuttosto trattare in modo uguale situazioni uguali e però trattare anche in modo differenziato situazioni tra loro diverse valorizzandone le peculiarità e le caratteristiche distintive.

Pensiamo solo ai distretti industriali e agli oltre seicento mercati

locali del lavoro censiti dall'Istat.

Il numero esorbitante delle norme, la loro sovrapposizione e stratificazione alluvionale, l'incertezza del diritto applicabile, la loro conclamata ineffettività e un contenzioso (individuale e collettivo) ancora imponente rendono estenuante la sfida dell'intraprendere sia per le imprese già operative sia per quelle nuove che si affacciano sui mercati secondo una prospettiva di auto-imprenditorialità più declamata che praticata o praticabile per l'eccesso di burocrazia e di norme inutili che non danno tutele ai lavoratori e che non consentono alle nostre imprese di competere ad armi pari sui mercati internazionali.

Non è una questione di mera (e tanto meno di una selvaggia) deregolamentazione. Semmai di una regolazione effettiva e di qualità che non sia pregiudizialmente ostile alla impresa e che, al tempo, stesso concorra a marginalizzare fenomeni di *dumping* contrattuale tra imprese nel sempre vasto mercato del lavoro sommerso che danneggia le (vere) imprese quanto i lavoratori. In un mercato globale, nel quale le interazioni tra diversi sistemi di diritto sono costanti, avere un quadro regolatorio semplice e adattabile è una condizione necessaria per poter attrarre investimenti e capitale umano. **Là dove le tutele del lavoro, nei nuovi mercati transizionali, si giocano più sulla modernizzazione delle politiche attive e dei sistemi di welfare che sui contenuti prescrittivi dei singoli contratti di lavoro.** Tutto questo si deve affiancare ad una **profonda riforma della giustizia italiana** i cui tempi e modalità contribuiscono a diffondere l'incertezza oltre che generare un esborso di risorse spesso esagerato.

2. Verso una visione europea

La seconda priorità, strettamente connessa alla prima, è quella di **aprire un confronto serio sulla possibilità di un contestuale processo di unificazione di parte della regolamentazione sul lavoro a livello europeo in modo da ridurre i livelli di**

regolazione e di adattamento a livello nazionale che non poco hanno penalizzato il nostro Paese nel processo di trasposizione e recepimenti di fonti di livello comunitario.

La dimensione globale dei mercati sarà al centro delle sfide dei prossimi decenni così come la mobilità dei lavoratori all'interno dell'Unione Europea è già una realtà che necessita di processi di semplificazione. Non solo. **Standard comuni sovranazionali potranno meglio consentire di gestire, in una cornice leggera di trattamenti minimi inderogabili, gli adattamenti a livello locale e territoriale smettendo di inseguire ma anzi governando la nuova geografia del lavoro che è fatta di una competizione tra aree geografiche e sistemi territoriali.** Nel fare impresa e nella tutela (effettiva) della persona che lavora l'essere dentro o fuori le reti della nuova economia reticolare su scala globale sarà il vero elemento decisivo in termini di rilevanza e non solo di sopravvivenza.

3. Politiche attive del lavoro

È oramai evidente che la modernizzazione del quadro regolatorio del lavoro - e, con essa, il superamento della sterile contrapposizione tra lavoro stabile e lavoro precario - dipende dalla messa a regime di un sistema di politiche attive che ancora manca al nostro Paese e che diventa cruciale nei moderni mercati transizionali del lavoro.

Occorre altresì prendere atto che, **dopo l'esito del referendum del 4 dicembre 2016, l'assetto centralista e dirigista previsto dal decreto 150/2015 non è più sostenibile anche da un punto di vista giuridico oltre che in termini di effettività.** Occorre quindi in primo luogo ripensare l'impianto delle infrastrutture di governo e gestione del mercato del lavoro come la progettazione e il coordinamento delle politiche attive e di ricollocazione.

È infatti importante che si possa avere un coordinamento nazionale forte, che sia in grado di definire i livelli essenziali

e che sia sussidiario e cedevole rispetto a soluzioni regionali di maggior efficacia. Tuttavia l'urgenza di questa soluzione – aggravata dalle scadenze di fine 2018 - non sembra attualmente potersi combinare con i tempi necessari alla politica per mettere a punto l'attività di governo e intervenire a questo proposito.

Accanto a misure curative, come quella dell'assegno di ricollocazione che va potenziato in termini di risorse, di durata e di copertura della platea, sarebbe inoltre **auspicabile anche l'introduzione di politiche preventive volte a prevenire o gestire anticipatamente la disoccupazione attraverso interventi basati sulla attività di efficace outplacement, che intervengano nella fase di uscita del lavoratore dalla impresa, sia in caso di supporto nell'ambito di una risoluzione consensuale o di licenziamento individuale, sia nell'ambito di licenziamenti collettivi.** Questo approccio è differente dalle misure fino a ora proposte nel nostro ordinamento, che nonostante siano indicate come misure di ricollocazione, sono tuttavia ancora incentrate sulla vecchia logica del passaggio da posto a posto che non è più la regola nei nuovi mercati del lavoro.

Una tale tipologia di intervento potrebbe contribuire a un risparmio della spesa pubblica in politiche passive, poiché l'intervento anticipato sui lavoratori in uscita da una certa realtà aziendale ne agevolerebbe la loro ricollocazione lavorativa limitando o, addirittura, evitando il ricorso agli ammortizzatori sociali in caso di disoccupazione.

Allo stesso modo andrebbero sperimentati strumenti moderni di accompagnamento delle transizioni occupazionali come il **conto professionale di attività, introdotto recentemente in Francia, che pare un tassello centrale del nuovo welfare della persona.**

4. Una previdenza al passo con le sfide del futuro

La priorità è quella di **non smantellare quanto fatto fino**

ad oggi con la riforma Fornero, per non incorrere in costi insostenibili per i bilanci dello Stato. Allo stesso tempo però è necessario **ripensare il sistema previdenziale italiano alla luce dei cambiamenti demografici e della nuova struttura del mercato del lavoro**. Un sistema a ripartizione pura, senza l'apporto della previdenza complementare, non è sostenibile nel lungo periodo, visti i tassi di natalità a cui assistiamo oggi. Occorre quindi immaginare e costruire un **sistema misto in cui il pilastro pubblico e quello privato**, opportunamente sostenuto e non penalizzato sul piano fiscale, **si incontrino** per garantire un futuro alle generazioni che oggi si affacciano sul mercato del lavoro, ricercando anche soluzioni per coloro, in particolare per la coorte dei nati tra il 1980 e il 1990, hanno incontrato gravi difficoltà nell'inserimento.

Allo stesso tempo non è possibile immaginare un sistema previdenziale che si fondi sulla stabilità del posto di lavoro e che penalizzi quindi chi, in misura sempre maggiore, svolge carriere discontinue. In questo senso tra le priorità emerge quella di **potenziare la portabilità delle tutele previdenziali tra le diverse fasi della vita lavorativa**.

Proposte Tematiche

1. Tecnologie di nuova generazione e digitalizzazione del lavoro

a) Classificazione e inquadramento del personale

Riteniamo necessario avviare un **processo di ripensamento degli attuali sistemi di classificazione e inquadramento del personale** (come in parte già avvenuto nel settore chimico) **legando maggiormente – con percorsi individualizzati condivisi a livello collettivo – mestieri, professionalità, competenze e misurazione/remunerazione della qualità**

e produttività del lavoro che non può più essere definita sulla base di parametri astratti e standardizzati. Questa esigenza si avverte in particolare nelle realtà industriali dove i processi di automazione della produzione hanno inciso con maggiore enfasi sulla conformazione occupazionale riducendo, se non annullando, la rilevanza delle mansioni routinarie. Il tutto all'interno di un potenziamento della contrattazione di prossimità e di un sistema di retribuzione che abbia al centro indicatori concreti di produttività, per avvicinare, in imprese sempre più diverse e specializzate, i salari al valore prodotto dalla singola persona in un contesto (territoriale e di impresa) dato.

b) Orario di lavoro

Occorre un ripensamento della attuale normativa **sull'orario di lavoro, di derivazione europea ma ancora incentrata sui tempi di vita e di lavoro della fabbrica fordista, per renderla compatibile con le esigenze di imprese e lavoratori immersi nella realtà di una economia digitale che sempre più misererà il valore creato in funzione di progetti e obiettivi e non sulla base della sola ora lavorata.** Tutto questo conciliando la maggiore flessibilità con un riconoscimento a livello collettivo e di organizzazione d'impresa **del diritto di disconnessione** da parte dei lavoratori per evitare fenomeni di *over-working*.

Più in generale, occorre anche **ripensare l'organizzazione dei tempi di vita e di lavoro non solo delle imprese ma anche delle città.**

c) Lavoro di ricerca

Promuovere figure chiave del cambiamento in impresa e del raccordo con l'alta formazione universitaria come i ricercatori industriali e gli "architetti di sistema" della nuova organizzazione del lavoro (ad esempio coloro che definiscono gli algoritmi utilizzati nei processi e nei prodotti).

In questa prospettiva si suggerisce immaginare

l'introduzione di una regolazione *ad hoc* del lavoro per i ricercatori nel settore privato, che oggi non hanno contratti adeguati per riconoscerne *status* e competenze e che spesso si appoggiano su istituti che non rispondono alle loro esigenze e non ne valorizzano, anche a beneficio del sistema produttivo, la qualità, l'originalità, la flessibilità dei tempi e dei luoghi di lavoro e il ruolo strategico che essi rivestono per promuovere l'innovazione contribuendo così a limitare e confinare il lavoro del ricercatore al settore accademico.

Al contrario i ricercatori all'interno delle imprese sono per l'impresa del futuro proprio quella figura di progettisti e innovatori in grado di accompagnare la scelta e l'introduzione delle tecnologie, la cui portata in termini di cambiamento dei sistemi e dei modelli organizzativi delle imprese è paragonabile a quanto avvenuto sul volgere del secolo scorso con l'introduzione della figura dei quadri intermedi e direttivi.

d) Nuove flessibilità contrattuali

Insieme alla attività di razionalizzazione e semplificazione della normativa sul lavoro è possibile immaginare una sua evoluzione mediante l'introduzione di **ulteriori forme di flessibilità contrattuali, che incontrino i bisogni di imprese e lavoratori** che oggi, e ancor più negli anni a venire, si trovano a svolgere la loro prestazione con elevati livelli di autonomia ponendosi, a seconda del concreto assetto di obblighi ed interessi a cavallo tra le categorie del lavoro subordinato, etero-organizzato e autonomo. **Non si tratta di individuare una forma contrattuale che si posizioni tra il lavoro autonomo e quello subordinato ma di abilitare le parti a regolare nuove forme di lavoro.** Il riferimento è soprattutto a quelle **forme di collaborazione con più datori di lavoro che professionisti del settore digitale, di ricerca, di consulenza svolgono in vari ambiti.** Lo stesso vale per il **lavoro a progetto che più di tanti altri schemi contrattuali si avvicina al lavoro del futuro almeno per le figure professionali**

medio-alte. Al fine di evitare abusi di questi strumenti si potrebbe individuare una **soglia retributiva minima** sotto la quale non è possibile applicare tali flessibilità contrattuali, così da riservarle a coloro che svolgono una effettiva attività di collaborazione di alto livello. Si potrebbe, inoltre, prevedere che, in assenza di una disciplina in sede di contrattazione collettiva, la flessibilità debba essere concordata dinnanzi alle **commissioni di certificazione**.

e) Relazioni industriali come fattori abilitanti della IV rivoluzione industriale

Fermo restando il principio di libertà di organizzazione della rappresentanza sindacale e imprenditoriale **è auspicabile una riforma dell'articolo 39 della Costituzione che consenta al Governo, con decreti adottati ai sensi dell'articolo 76 della Costituzione e senza entrare nel merito delle scelte organizzative e associative della rappresentanza, di attribuire agli accordi e ai contratti collettivi, stipulati da associazioni dei datori di lavoro e da organizzazioni sindacali dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale che potrebbero essere individuati da un ente istituzionale come il CNEL, efficacia obbligatoria per tutti i lavoratori ai quali gli accordi e i contratti si riferiscono.**

In quest'ambito, per quanto concerne la rappresentatività, l'accordo Confindustria Cgil, Cisl, Uil compie un passo importante ed è vivamente auspicabile che - in accordo anche con altre associazioni datoriali - si dia concretezza a iniziative di contrasto al dumping contrattuale. Quanto sopra a partire dall'analisi affidata al CNEL per proseguire dando seguito alle numerose previsioni di legge di tipo promozionale che affidano il dialogo tra legge e contrattazione collettiva unicamente ai sistemi contrattuali e bilaterali che sono maggiormente rappresentativi se comparati a quelli secondari e marginali.

La **necessità di potenziare la contrattazione decentrata,**

ancora scarsamente praticata in Italia, potrebbe avvenire attraverso forme di sostegno e incentivazione economica alle attività di formazione (anche congiunta) dei delegati sindacali e dei rappresentanti delle imprese che abbia come scopo la conoscenza dello strumento e le sue tecniche di attuazione e diffusione. Questo anche mediante convenzioni agevolate con le università e i centri di ricerca di eccellenza a livello nazionale e internazionale.

f) Lavoro tramite piattaforma

Risulta importante, in una fase di transizione verso il nuovo, garantire un quadro normativo chiaro per le attività economiche e il lavoro nel contesto delle piattaforme online, in modo da assicurare le necessarie tutele ai lavoratori che sulle stesse operano e allo stesso tempo condizioni di competizione leale all'interno del mercato per le diverse tipologie di servizi. **In questo ambito si potrebbero sperimentare regimi di tutela legati alla persona più che ai singoli contratti di lavoro in modo da verificare gli spazi di progressivo superamento della vecchia contrapposizione tra lavoro autonomo e lavoro dipendente.**

g) Big data e privacy

Nel contesto di una economia in cui i dati e gli algoritmi entrano sempre più in maniera fondamentale nei processi decisionali ed organizzativi, uno **spazio fondamentale nella gestione dei dati prodotti e utilizzati nei contesti di lavoro e degli algoritmi implementati nella sua organizzazione deve essere riservato alle relazioni industriali in un'ottica di sussidiarietà e di maggiore partecipazione. Questo in linea con lo spazio riconosciuto alla legge e alla contrattazione collettiva nella specificazione delle discipline del regolamento europeo per la protezione dei dati personali.** Nel medesimo contesto si potrebbe considerare l'introduzione di **comitati bilaterali**

composti da rappresentanti dei lavoratori (o dai lavoratori stessi) e rappresentanti delle aziende/aziende per la gestione delle dinamiche connesse al fenomeno in parola. L'esperienza di successo della Germania indica come questa sia la strada da perseguire in una economia della condivisione come quella attuale che accompagna la IV Rivoluzione industriale. Condizione questa possibile solo se il sindacato saprà compiere, al pari della rappresentanza di imprese, quel salto culturale che richiede il cambiamento in atto.

h) Organizzazione del lavoro

Se la tecnologia è principalmente uno strumento di trasformazione e come tale va innestato su sistemi in grado di farla funzionare al meglio è importante immaginare un **sistema di incentivazione fiscale per l'introduzione e lo sviluppo di nuovi modelli di organizzazione del lavoro basati su high performance work practices**. Le tecnologie non solo impongono nuovi modelli di produzione e nuove competenze ma anche nuova organizzazione e nuove modalità di garanzia della tutela della sicurezza e salute nei nuovi ambienti di lavoro. Anche per questo è importante immaginare, accanto alle importanti misure del piano nazionale per l'industria 4.0, anche un **sistema di incentivazione per la introduzione e lo sviluppo di nuovi modelli di organizzazione del lavoro basati e sui relativi fattori abilitanti, in primis le competenze e moderni sistemi di relazioni industriali**.

2. I fattori demografici

a) Malattie croniche e lavoro

Per garantire la sempre più importante permanenza dei lavoratori con malattie croniche nel mercato del lavoro si rende necessaria la semplificazione del quadro normativo

vigente in materia di disabilità, inidoneità, inabilità e invalidità al lavoro. Per fare questo è fondamentale un **maggior coordinamento tra i diversi ambiti dell'ordinamento giuridico** (disciplina del licenziamento, sistemi di welfare, salute e sicurezza sul lavoro, tutela antidiscriminatoria) per poter offrire loro una tutela e il ritorno al lavoro senza gravare il sistema delle imprese di oneri che non le competono e di cui possono invece farsi carico i sistemi bilaterali e il welfare pubblico riorientato verso più efficienti politiche attive e di ricollocazione. Tuttavia, prima di articolare queste due importanti azioni di riforma sarebbe necessario alimentare un **vero e proprio cambiamento culturale attraverso lo spostamento del focus dalla disabilità alla capacità dei lavoratori e a come potenziarla.** Centrale, per accompagnare questo salto culturale, è tuttavia un **ripensamento del ruolo dei sistemi di welfare nella tutela dei lavoratori con malattie croniche**, che non devono limitarsi a favorire la loro uscita prematura dal mercato del lavoro ma che dovrebbero fornire gli strumenti necessari per garantire un lavoro sostenibile ai malati cronici che sia compatibile con il loro stato di salute.

b) Misure di conciliazione

Il ripensamento delle misure di conciliazione, rendendole allo stesso tempo sostenibili per le imprese e per le esigenze dei lavoratori è una necessità dei prossimi anni. Da un lato la crisi della natalità e dall'altro lato l'aumento delle persone da accudire in età matura rendono fondamentali alcune iniziative come la **possibilità di conversione della maternità facoltativa in voucher per il pagamento di baby sitter o asili nido** che possano consentire ai genitori di non interrompere per periodi troppo lunghi l'attività lavorativa. Occorre inoltre ripensare alla conciliazione con le attività di cura a partire dalla **possibilità, da valutare in sede di contrattazione collettiva, di gestione più flessibile dell'orario di lavoro.**

c) Invecchiamento attivo

Sempre in materia di invecchiamento della popolazione è importante **promuovere e valorizzare attività di assessment lungo l'intero arco della vita delle persone**, per consentire ai giovani di orientarsi nelle scelte formative e professionali e ai lavoratori maturi di riprogettare i propri percorsi professionali e le proprie competenze. Troppo spesso, infatti, forme di pensionamento precoce o, peggio, di disoccupazione giovanile sono la conseguenza dell'invecchiamento delle competenze che rende difficile la ricollocazione in nuovi impieghi o la stessa prosecuzione delle carriere all'interno delle imprese in cui si è occupati. Per non sprecare la ricchezza della esperienza dei lavoratori maturi è anche importante **promuovere forme di tutoraggio nei confronti di giovani appena arrivati in impresa**, al fine di sviluppare un virtuoso trasferimento di competenze e capacità anche a sostegno di un effettivo rilancio di leve fondamentali nella IV Rivoluzione industriale come l'apprendistato.

d) Welfare

I cambiamenti demografici impongono di ripensare il nostro modello di welfare. Infatti, se da un lato va salvaguardato il carattere universale del welfare pubblico, non possono essergli riconosciute prerogative che penalizzino soluzioni alternative, in particolare di livello contrattuale nazionale.

Da seguire e accompagnare con attenzione e lungimiranza è **poi la sfida del welfare aziendale che non può tradursi in una semplice (per quanto opportuna) riduzione del costo del lavoro** ma anche diventare la leva attraverso cui incentivare le trasformazioni di impresa in una ottica di equilibrio tra funzione redistributiva e funzione produttiva al punto di incidere sulle dinamiche dello scambio lavoro contro retribuzione sempre più caratterizzato da logiche di fidelizzazione e di cura rispetto alla dimensione del comando e del controllo propria del Novecento industriale. In tal senso risulta opportuno che

a livello interconfederale si forniscano linee di indirizzo per la contrattazione collettiva.

In questa prospettiva, considerati i continui interventi sulla disciplina del welfare aziendale (certamente positivi ma che hanno portato a una rapida stratificazione normativa) sarebbe auspicabile **un Testo Unico del welfare aziendale che, tenendo in opportuna considerazione gli indirizzi delle Parti Sociali e le esperienze maturate - concorra alla costruzione di un sistema integrato di welfare (pubblico e privato)** razionalizzando e rendendo strutturali, in modo selettivo e ordinato, le numerose misure di incentivazione economica e normativa in una prospettiva di relazioni industriali che consenta cioè un più profondo raccordo tra contratto nazionale, bilateralità e contrattazione collettiva di secondo livello.

3. Dinamiche territoriali e sostenibilità ambientale

a) Reti di imprese

Nella costruzione dei nuovi ecosistemi territoriali è necessario potenziare ed estendere in termini qualitativi anche il fenomeno delle reti di imprese, che devono diventare veri e propri distretti della conoscenza ammettendo al loro interno scuole, università, centri di ricerca in modo da aggregare insieme di aziende nella formazione e condivisione di nuove professionalità e competenze difficili oggi da reperire sul mercato del lavoro. Si possono pensare ad agevolazioni fiscali per la formazione che si svolga all'interno di reti di imprese che, altrimenti, non avrebbero forze e risorse per implementare percorsi di riqualificazione delle competenze.

b) Ambiente e città

Sul fronte della sostenibilità ambientale sarà importante promuovere, anche attraverso opportuni interventi legislativi

che incidano sull'apparato di prevenzione e su quello ambientale, una **nozione globale, dinamica e articolata di rischio, attualmente ancora troppo sbilanciata sul profilo della sicurezza del singolo prestatore di lavoro rispetto alla sicurezza della azienda e del territorio in cui opera.**

Vero è che, con le nuove tecnologie e con le moderne forme di telelavoro e di lavoro a distanza con connessione tecnologica (lavoro agile e *smart working*), tutto diventa, almeno potenzialmente, ambiente di lavoro imponendo di ripensare la vecchia normativa di tutela della salute e sicurezza di lavoro pensata per la fabbrica del Novecento.

Iniziativa importante sarebbe inoltre quella di **ripensare la stessa dimensione abitativa e le città concependole come luoghi di aggregazione in termini di cellule vitali del nuovo ecosistema della impresa 4.0** trasformando una possibile criticità come quella dell'abitare nelle grandi città in opportunità anche in termini di presidio ed espansione ordinata dei lavori nel settore sociale e sanitario e nella dotazione di *hub* del lavoro *smart* (i c.d. spazi di coworking) nonché nell'attrazione di giovani e talenti (es. in spazi abitativi messi a disposizione da anziani o da istituzioni del territorio).

Di pari utilità sarebbe la diffusione di **pratiche di welfare aziendale che supportino programmi di mobilità sostenibile** attraverso le agevolazioni contenute nell'articolo 5 della legge 28 dicembre 2015, n. 221, volte ad incentivare la sostenibilità nel tragitto casa-lavoro attraverso iniziative di piedibus, di *car-pooling*, di *car-sharing*, di *bike-pooling* e di *bike-sharing*, i programmi di educazione e sicurezza stradale, di riduzione del traffico, dell'inquinamento e della sosta degli autoveicoli in prossimità delle sedi di lavoro.

4. Persone, professionalità e competenze per la IV rivoluzione industriale

a) Alternanza scuola-lavoro e apprendistato duale

Potenziare lo strumento dell'apprendistato duale, che è in grado di sviluppare un sistema di integrazione scuola-impresa originale e che possa dare risultati simili a quanto ottengono numerosi paesi europei. Il rilancio dell'apprendistato duale potrebbe partire da una **semplificazione normativa delle procedure di attivazione, proroga e trasformazione sia dell'apprendistato di primo che di terzo livello, nonché dal ritorno all'azzeramento dei contributi per queste due tipologie di percorso, anche sacrificando a questo fine parte degli incentivi economici destinati negli anni ad altre tipologie contrattuali**. In tale logica **andrebbe definita per legge la durata massima della "sequenza" tra apprendistato di primo livello e apprendistato professionalizzante**, che l'attuale legislazione rinvia alla contrattazione collettiva; inoltre **andrebbe prevista anche una "sequenza" tra apprendistato di primo livello e apprendistato di terzo livello**, soprattutto nell'ottica di valorizzare in una logica duale una filiera tecnica professionalizzante tra percorsi leFP o di Istruzione tecnica secondaria e percorsi ITS.

Per potenziare l'idea di alternanza scuola-lavoro come metodologia per la formazione integrale della persona potrebbe inoltre essere opportuno **promuovere percorsi di alternanza dei docenti**, ovvero momenti di scambio tra imprese e docenti, anche vere e proprie visite negli stabilimenti, perché migliori la didattica e i docenti, conoscendo cosa i ragazzi faranno on the job, possano effettivamente valutare i ragazzi e più proficuamente dialogare con i tutor aziendali. Un importante aiuto alla concretizzazione delle materie scolastiche potrebbe inoltre venire anche dalla **semplificazione delle procedure che permettono agli esperti di impresa di insegnare le materie**

tecniche e professionali attinenti al loro lavoro. Essendo inoltre l'alternanza un metodo (e per fare comprendere questa dimensione forse sarebbe opportuno mutarne il nome in "integrazione formativa"), **andrebbe sperimentato anche ai gradi inferiori di scuola, ovviamente con strumenti diversi.** Per esempio con più diffuse visite alle aziende del territorio già durante le scuole elementari o momenti di osservazione del lavoro alle medie. In ultimo è possibile immaginare la messa a disposizione di servizi a supporto delle aziende, per il tramite dei soggetti accreditati ai servizi per il lavoro, per l'attivazione e la gestione delle procedure connesse ai percorsi di alternanza, con riferimento anche al supporto del tutor aziendale, in particolar modo per le PMI.

b) ITS

Potenziare la formazione terziaria non accademica, analogamente a quanto previsto dal recente Accordo Confindustria CGIL CISL e UIL del 9 marzo 2018. Gli ITS in Italia sono un sistema innovativo ma ancora poco diffuso, con un numero di studenti insufficiente se paragonato agli 1,2 milioni che in Germania sono impegnati in questi percorsi.

Questo in primo luogo **consolidando gli ITS dal punto di vista normativo promuovendo una legge quadro in grado di assicurare a questo canale formativo una fisionomia più chiara e definita rispetto a quanto avviene oggi.** Questa normativa potrebbe prevedere **l'assoggettamento delle Fondazioni ITS esclusivamente alla disciplina di diritto privato,** così da semplificarne la gestione, rafforzarne l'autonomia e favorire la collaborazione con le imprese; **semplificare il modello di governance delle Fondazioni; favorire la collaborazione tra ITS e università** in una logica di successo formativo dei giovani e di innalzamento della percentuale di giovani con titolo terziario a livello Paese (tale collaborazione dovrebbe tradursi sia nel recupero di drop out universitari verso gli ITS,

sia nella realizzazione di moduli da parte delle università in affiancamento ai percorsi ITS a supporto dell'eventuale prosecuzione dei diplomati ITS nei percorsi accademici); favorire il raccordo con il Ministero dello Sviluppo Economico e con il Ministero del Lavoro per connotare gli ITS come Academy in grado di fornire una pluralità di servizi formativi e di ricerca applicata in particolare per il tessuto delle piccole e medie imprese, rafforzare la comunicazione di tale canale formativo a livello nazionale.

Nel lungo termine poi, occorre **aumentare esponenzialmente i posti e le risorse a disposizione** per rendere queste istituzioni formative vere alternative qualificanti ad un percorso di formazione terziaria universitaria.

c) Università

Ripensare il rapporto tra pubblico e privato all'interno del sistema universitario approfondendo la possibilità e l'opportunità di svincolare gli atenei e il loro sistema di finanziamento dal sistema pubblico. Tale misura consentirebbe agli atenei, da un lato, di guadagnare importanti spazi di autonomia d'azione tanto negli assetti organizzativi e di governance, quanto nei processi di **innovazione didattica e di relazione con gli stakeholder esterni**, le aziende in primis; dall'altro, alle università più performanti di competere per **attrarre finanziamenti sulla base della capacità di produrre e trasferire innovazione.**

È inoltre fondamentale che il sistema universitario nel suo complesso **agevoli l'occupabilità dei profili formati**, attraverso programmi sistematici di collegamento strutturale tra i corsi di studio e il mondo del lavoro, già durante l'attività didattica.

Da ultimo, una modalità di incontro tra mondo pubblico e mondo privato è il ruolo fondamentale che le università potrebbero avere come strumento di *placement* dei laureandi e dei laureati. Occorre **rafforzare l'attività di controllo affinché gli**

atenei mettano a disposizione, così come la legge impone, i curricula dei propri studenti alle imprese interessate, anche per ottimizzare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro qualificato.

d) Dottorati industriali

La normativa sui dottorati industriali prevede che solo le sedi in cui il collegio docenti sia composto in modo maggioritario da professori universitari possano rilasciare il titolo di dottorato, logica che sembra penalizzare il contributo progettuale dei partner esterni che, per essere pienamente coinvolti nella progettazione delle attività di ricerca, devono avere ampia legittimazione se non proprio pari dignità. Per questo è importante **una revisione dei criteri per l'accreditamento dei corsi e delle sedi di dottorato di ricerca.** Allo stesso tempo è **auspicabile consentire l'ingresso nel collegio docenti dei corsi e delle scuole di dottorato di uomini di impresa e del mondo del lavoro** più in generale, ai fini della co-progettazione dei contenuti formativi e della formalizzazione di momenti di confronto per la valutazione in itinere dei percorsi di ricerca dottorale. Risulta opportuno, in ultimo, porre attenzione al tema del **placement dei dottori di ricerca**, rafforzando anche attraverso programmi di formazione integrativa il profilo di competenza del dottore di ricerca in ottica aziendale. Per questo è importante canalizzare il ruolo didattico delle imprese su attività di formazione cd. 'trasversale', su tematiche cross legate al ruolo del ricercatore nella società contemporanea e nelle organizzazioni professionali complessi, quali le imprese.

e) Piano di alfabetizzazione digitale

Immaginare una **azione straordinaria di finanziamento al fine di realizzare un piano di alfabetizzazione digitale dei lavoratori per i prossimi 5 anni**, sempre in collaborazione tra Fondi interprofessionali, soggetti che si occupano di formazione

e istituzioni dell'alta formazione universitaria e i dottorati di ricerca, in modo da poter accompagnare la transizione ed il ricambio generazionale, senza dirottare risorse su strumenti che, anticipando i pensionamenti, sembrano accettare la sconfitta di fronte alla sfida in atto.

f) Certificazione delle competenze

Riprogettazione del sistema di certificazione delle competenze secondo logiche sostanziali e non formalistiche di riconoscibilità dei percorsi educativi e formativi formali nel mercato del lavoro e delle competenze maturate in tutti i contesti (formali, non formali e informali). Collegamento e correlazione tra i diversi sistemi di certificazione che si stanno oggi sviluppando anche nel settore privato e con logiche differenziate e non coordinate per i lavoratori autonomi e subordinati, al fine di garantire trasparenza del mercato e facilitare i passaggi tra diversi status. La certificazione delle competenze è infatti un elemento centrale sia per la competitività delle imprese sia per dare sicurezza ai lavoratori nelle sempre più frequenti transizioni occupazionali, ma rischia di essere resa ostaggio da logiche che non rispondono alla realtà delle esigenze mutevoli dei settori produttivi.

g) Fondi interprofessionali

Rilanciare la logica della bilateralità e della sussidiarietà, al fine di rispondere a un panorama di fabbisogni formativi sempre più differenziati e responsabilizzare le parti sociali. Per far questo occorre passare da logiche verticali e di settore a percorsi di prossimità e di vicinanza ai territori e alle persone facendo delle competenze (e non della semplice tecnologia) il vero fattore abilitante di Industria 4.0. Promuovere quindi vere logiche partecipative, selezionando e riducendo di molto il numero dei Fondi e facendo al tempo stesso molti passi indietro rispetto alla ingerenza pubblicitica nella gestione e nel controllo

burocratico dei processi formativi. È importante inoltre **definire un quadro legislativo chiaro e aggiornato rispetto alle sfide attuali, a partire dalle regole di funzionamento dei fondi e utilizzo delle risorse per la formazione**, su cui persistono incertezze, fino a esplicitare le modalità con cui i Fondi possano svolgere nuove funzioni assegnate dal legislatore, a maggior ragione alla luce di una riduzione delle risorse disponibili e in assenza di strutture organizzative adeguate. All'interno di una concezione moderna dei Fondi è poi fondamentale **assegnare ad essi un ruolo centrale per un effettivo raccordo tra le politiche industriali e di sviluppo e un moderno sistema di relazioni industriali inteso come insieme delle regole dell'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, a partire dalla classificazione dei mestieri e dalla identificazione del loro valore di mercato**. Inoltre si può immaginare di assegnare ai Fondi interprofessionali **competenze non solo nella formazione degli adulti ma anche nella integrazione scuola-università-lavoro e nella ricollocazione dei lavoratori in esubero**.

h) Diritto all'apprendimento continuo

Una delle priorità del mercato del lavoro del prossimo decennio è quella di un **aggiornamento delle competenze dei lavoratori oggi occupati, soprattutto di quelli più maturi ma ancora lontani dalla pensione**. Per far questo occorre **sviluppare nelle imprese e nei lavoratori la cultura dell'apprendimento come diritto-dovere della persona in termini di investimento professionale**. Nel nuovo contratto collettivo dei metalmeccanici si è fatto un primo passo importante verso questa consapevolezza, ma è solo l'inizio. Ciò è possibile solo con **programmi di aggiornamento professionale e di formazione continua che non siano slegati dai fabbisogni delle imprese e dai fabbisogni del mercato del lavoro, ma siano al contempo inseriti in piani di sviluppo professionale coerenti con le**

esigenze dei singoli. Solo così la formazione diventa un vero investimento per l'impresa e anche per il lavoratore se dovesse perdere il posto di lavoro o se dovesse decidere di cambiare occupazione, contribuendo così al funzionamento delle **politiche attive del lavoro**. In questa prospettiva un primo ambito di innovazione è rappresentato dal rapporto tra Fondi interprofessionali per la formazione continua e sistema universitario dell'alta formazione e altri soggetti erogatori di piani complessi di formazione continua che devono iniziare a parlarsi in modo più strutturato e capillare con percorsi non solo settoriali ma radicati nei territori e negli *hub* locali della conoscenza.

1) Formazione per gli imprenditori

Nel nostro Paese non sono previste linee di finanziamento dedicate alla formazione degli imprenditori, se non quote assai residuali del Fondo sociale europeo (FSE) gestito dalle singole regioni con modalità operative che difficilmente sono compatibili con i tempi di lavoro degli imprenditori stessi. Le sfide competitive, indotte in particolare dai nuovi paradigmi produttivi riconducibili alla quarta Rivoluzione Industriale, richiedono infatti alle imprese - soprattutto di dimensione medio-piccole - la capacità di adottare approcci radicali al cambiamento in termini di strategie di mercato, di processi e di prodotti. Tali approcci necessitano di essere accompagnati da **adeguate proposte formative rivolte alle figure con ruoli apicali** (imprenditori, manager e quadri): si tratta di **equipaggiare i vertici aziendali con competenze strategiche e manageriali ancorate allo sviluppo del proprio business e funzionali a comprendere la portata delle nuove tecnologie e saper approfittare delle loro potenzialità produttive.**

5. La rappresentanza tra crisi e innovazione

La sfida della modernizzazione del mercato del lavoro non è solo per gli attori politici, per il governo del Paese tanto a livello nazionale che locale, per la pubblica amministrazione e, in generale, per le istituzioni. Al cuore del cambiamento del lavoro sta come detto la comprensione delle trasformazioni in atto e la capacità di ricondurre i frammenti di innovazione dentro una logica di sistema che sappia guardare al bene comune e al futuro del Paese. **Questa sfida non può non riguardare la rappresentanza del lavoro come quella d'impresa che è chiamata a essere protagonista dell'innovazione sociale e culturale di cui il nostro Paese ha bisogno.**

Anche per questo, oltre che per senso di responsabilità, **crediamo che una legge sulla rappresentanza possa essere utile nella misura in cui non sostituisce le parti ma recepisce i loro accordi al fine di contribuire a costruire un miglior quadro regolatorio.** Pare in ogni caso chiaro, alla luce dello scenario prospettato, che la rappresentanza del lavoro e della impresa dovranno diventare più forti e autorevoli nelle sedi decisionali e negoziali evitando, quanto più possibile, di rinviare al futuro scelte da compiere oggi con senso di responsabilità e con l'obiettivo di rifondare in termini culturali prima ancora che in termini normativi e istituzionali il complesso e articolato sistema di una rappresentanza che sarà sempre più giocata nei territori, nei settori produttivi e nel dialogo con le comunità locali nella costruzione di quella infrastruttura materiale quanto intangibile su cui si regge l'ecosistema che alimenta la IV Rivoluzione industriale.

Glossario

Catene globali del valore: termine coniato da G. Gereffi che intende un processo organizzativo della produzione suddiviso in diverse fasi all'interno di una filiera parcellizzata e dislocata in diverse parti del mondo sulla base dei costi, della presenza di capitale umano e sulla specializzazione delle imprese che partecipano alla filiera.

Co-employment: relazione tra diversi datori di lavoro che hanno la responsabilità legale per lo stesso lavoratore.

Coworking: modalità di lavoro all'interno di spazi comuni e condivisi con altre persone che non appartengono alla medesima organizzazione.

Crowdsourcing: sviluppo collettivo in modalità collaborativa di un progetto in seguito ad una richiesta aperta alla collaborazione avanzata da privati o imprese.

Economia circolare: modello di economia che ha come scopo la riduzione dell'impatto ambientale della produzione attraverso l'utilizzo di energie rinnovabili, riduzione dei consumi, riciclaggio dei rifiuti, reimpiego degli scarti e in generale attenzione alla sostenibilità ambientale.

Employee sharing: modalità di lavoro in cui un gruppo di imprese assume congiuntamente un lavoratore e ne condividono la professionalità e le competenze, oltre che la responsabilità.

Flash organizations: organizzazioni che si costituiscono per obiettivi specifici utilizzando lavoratori che mettono a disposizione le proprie competenze attraverso piattaforme digitali.

Internet of things (o Internet delle cose): termine che indica l'estensione della rete internet al mondo degli oggetti e dei luoghi fisici che possono così comunicare tra loro ed essere connessi.

Learning organization: modello di organizzazione aziendale fondato sulla capacità di apprendimento costante a partire dalle competenze diffuse al suo interno e dalla presenza di processi di formazione e riqualificazione.

Mass customization: paradigma produttivo che teorizza la possibilità di produrre su larga scala e secondo le logiche dell'economia di scala una vastissima gamma di prodotti personalizzati superando così il trade off tra personalizzazione e costi contenuti.

Mentoring: attività di formazione e inserimento in una realtà strutturata o più in generale all'interno di un percorso di crescita individuale svolto da soggetto (mentor) con più esperienza nei confronti di un soggetto con minor esperienza (mentee).

Open innovation: paradigma produttivo coniato da H. Chesbrough che si fonda sull'idea che le imprese debbano ricorrere, nei processi di innovazione, ad idee, risorse, competenze e stimoli esterni, siano esse generate da università, centri di ricerca, consulenti, start up o altro.

Open production: modalità di produzione manifatturiera che si fonda sulla collaborazione attraverso l'utilizzo sistemi aperti (open source) mediante i quali utenti esterni ad un'impresa possono contribuire alla progettazione e alla creazione dei prodotti.

Reshoring: processo di rientro in patria delle imprese che hanno scelto in passato di delocalizzare la produzione in altri paesi.

Servitizzazione: tendenza della produzione manifatturiera di offrire tra i propri prodotti non solo beni materiali ma servizi in aggiunta ad essi come valore aggiunto.

STEAM: insieme delle materie scientifiche (science), tecnologiche (technology), ingegneristiche (engineering), artistiche (arts) e matematiche (mathematics).

Working carers: lavoratori che vivono in situazione di responsabilità e compiti di cura di familiari e persone care.

La visione di Assolombarda sul futuro del lavoro

Il tema del lavoro è centrale per lo sviluppo della società civile. Più che oggetto di contese ideologiche dovrebbe essere affrontato nella sua complessità attraverso un confronto costruttivo che produca proposte scaturenti da una meditata visione del futuro.

Assolombarda si sente chiamata a dare il proprio contributo al dibattito, in una logica collaborativa e propositiva, con l'obiettivo della crescita dell'economia e del lavoro e, complessivamente, del Paese.

È nata così l'idea di progetto sul futuro del lavoro, sviluppato insieme ad Adapt, che non si limita solo alla fase di analisi ma vuole formulare proposte concrete, che possano essere calate in progettualità specifiche, anche sul territorio.

Con questo primo libro Assolombarda inaugura una serie di volumi dedicati ai temi strategici per la crescita delle imprese, delle persone e del territorio.