

## Un Libro Bianco per il futuro del lavoro\*

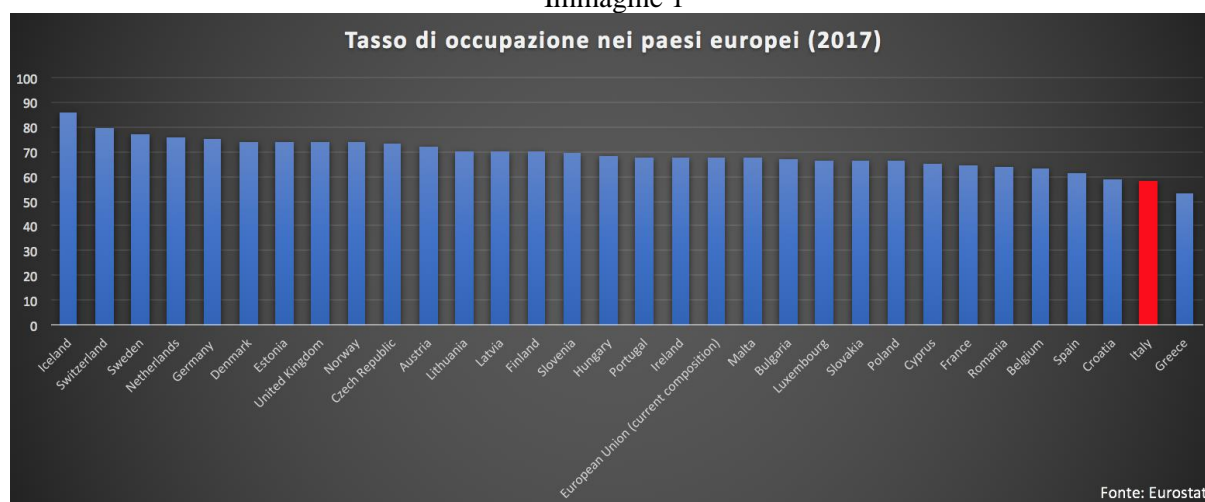
di Francesco Seghezzi, Michele Tiraboschi

**Tag:** #LibroBianco #futurodellavoro #occupazione #tecnologia #demografia #mercato dellavoro

**Gli ultimi anni hanno fatto registrare un miglioramento nel mercato del lavoro 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 58,3, al penultimo posto nell'Area Euro, nonostante la ripresa occupazionale degli ultimi anni.** Per contro il tasso di disoccupazione (11%) 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.

Immagine 1



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

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*

*Per iscriversi al bollettino ADAPT [clicca qui](#)*

*Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto [fabbrica dei talenti](#) scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

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.

**Da questi presupposti ci si è mossi per la stesura del Libro Bianco “Il futuro del lavoro” presentato ieri da Assolombarda in collaborazione con ADAPT.**

### ***Tecnologia***

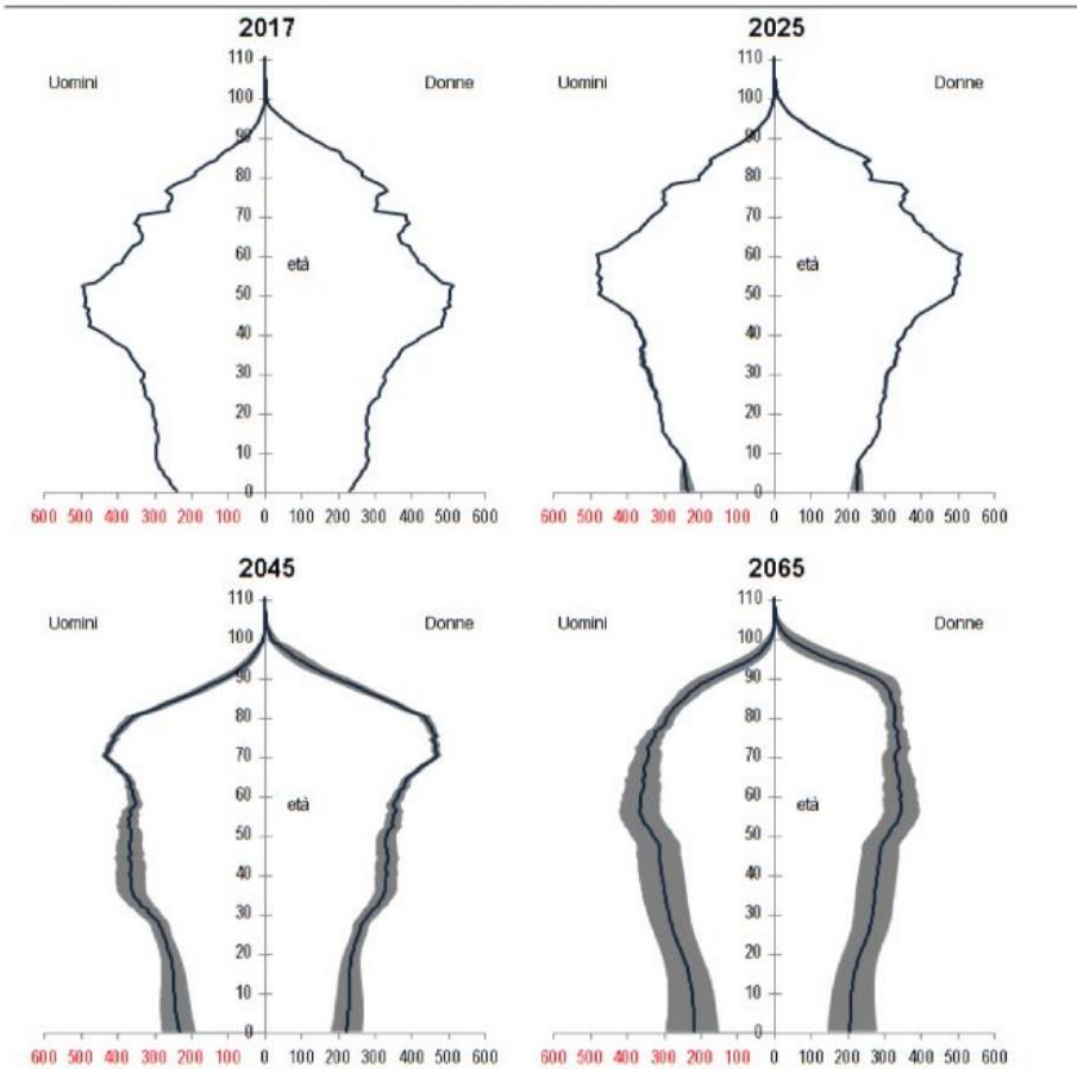
Se la tecnologia porterà diversi impatti nel mondo del lavoro, ad oggi è difficile immaginare, sulla base delle ricerche disponibili, che si avvereranno le previsioni più apocalittiche. Più realistico invece ipotizzare uno scenario di profonda trasformazione composto da distruzione/trasformazione di 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 femmina.

Immagine 2

FIGURA 4. PIRAMIDE DELLA POPOLAZIONE RESIDENTE - SCENARIO MEDIANO E INTERVALLO DI CONFIDENZA AL 90%. Italia, anni 2017-2065, 1° gennaio, dati in migliaia



Questo dato (molto chiaro se si guarda alle previsioni Istat), unito al calo demografico e alla sfida migratoria può far immaginare la 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 sono state avanzate quattro proposte generali 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.
- 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. 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.

Oltre a queste si sono individuate poi alcune proposte più specifiche qui riassunte e che si possono trovare per esteso nel testo del Libro Bianco:

- Tecnologie e digitalizzazione: ripensamento degli attuali schemi 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 azzeramento 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.

**Francesco Seghezzi**

Responsabile comunicazione e relazioni esterne di Adapt  
Direttore ADAPT University Press

 @francescoseghezz

**Michele Tiraboschi**

Coordinatore scientifico ADAPT

 @Michele\_ADAPT

\*Pubblicato anche su *Il Sole 24 Ore*, 18 maggio 2018