



WHITE PAPER

Spunti per la discussione della Tavola Rotonda del convegno:
“Futuro del Lavoro, Lavoro del Futuro”
Milano, 10 dicembre 2019

CIDA è la Confederazione sindacale che rappresenta unitariamente a livello istituzionale dirigenti, quadri e alte professionalità del pubblico e del privato.
Le Federazioni aderenti a CIDA sono:

Federmanager (industria) | **Manageritalia** (commercio e terziario) | **FP-CIDA** (Funzione Pubblica) | **CIMO** (Sindacato dei Medici)
SUMAI Assoprof (Sindacato Medici Ambulatoriali) | **Sindirettivo** (Dirigenza Banca d'Italia) | **FIDIA** (Assicurazioni) | **Federazione Terzo Settore CIDA** (Sanità no profit)
Fenda (Agricoltura e Ambiente) | **SAUR** (Università e Ricerca) | **Sindirettivo Consob** (Dirigenza Consob)



Federazione
Terzo Settore Sanità
non profit

FeNDA

SAUR

Sindirettivo Consob





Premessa

La grande trasformazione che passa sotto il nome di “Quarta rivoluzione industriale” che potrebbe sembrare confinata ai cambiamenti tecnologici all’interno delle imprese, ha una portata molto più ampia, sia per quanto riguarda gli elementi che la caratterizzano, sia per la dimensione del suo impatto.

Infatti non è solo la tecnologia a trasformare le organizzazioni, ma anche l’impatto dei cambiamenti demografici e di quelli ambientali, elementi che aiutano a comprendere il forte coinvolgimento anche del settore pubblico. Tutte tematiche che risuonano nel dibattito mediatico e in quello accademico: mancano però letture di queste trasformazioni dall’angolo di osservazione non del lavoro o della impresa ma da chi si assume la responsabilità di dirigere organizzazioni sempre più disarticolate e complesse dentro contesti economici e sociali turbolenti, in continua evoluzione ed ormai largamente imprevedibili.

L’intento è quindi quello di fare tutto questo provando a guardare ai cambiamenti con gli occhi dei manager, una prospettiva che non è ancora stata esplorata pienamente. Infatti troppo spesso quella del manager non è stata considerata una vera e propria professione quanto piuttosto uno specifico inquadramento professionale - il dirigente - all’interno di una impresa o di un settore produttivo. Al contrario, i cambiamenti in corso che contribuiscono ad accrescere la complessità delle organizzazioni e, allo stesso tempo, l’immagine che i manager hanno all’interno del dibattito pubblico, impongono una innovazione della loro figura.

I cento anni dell’ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro) hanno fornito a CIDA l’occasione di ascoltare esperti e manager per la redazione di un documento che indaga il “sentiment” degli intervistati su temi specifici. E’ stato predisposto un questionario con 13 domande alle quali si chiedeva di rispondere con un giudizio sia quantitativo, sia qualitativo. Le risposte, pur non rappresentando un campione statisticamente rappresentativo, offrono una chiave di lettura – da parte di manager ed esperti del settore - di alcuni macro-fenomeni che stanno interessando il mondo del lavoro (cambiamenti futuri, polarizzazione del lavoro, life long learning, reskilling e cambiamenti demografici).



COME SARA' IL LAVORO DEL FUTURO?

A gennaio 2019 i leader mondiali del World Economic Forum si sono riuniti a Davos anche per cercare di rispondere a questa domanda. Le nuove tecnologie e i modelli di occupazione in evoluzione hanno stravolto il lavoro come lo conoscevamo. Governi e istituzioni sono chiamati a gestire queste dinamiche in modo proattivo, senza assorbirle passivamente, ma guidandole e cogliendone le "opportunità" per i lavoratori. Le tre possibili realtà che si potrebbero creare nel mondo del lavoro futuro, secondo i leader mondiali sono:

1.automazione come canale di ottimizzazione

Idealmente, robot e intelligenza artificiale avranno due obiettivi: far crescere l'impresa ed essere utilizzate dalla forza lavoro per ottimizzare le proprie mansioni. Se le aziende useranno l'automazione con questi scopi senza esserne utilizzate, l'industry 4.0 servirà allora a ottimizzare il futuro del lavoro.

2.cooperazione con le macchine, non automazione

In questa visione, la forza lavoro si integra con la tecnologia, senza esserne sostituita. Questo scenario incoraggia le aziende a coinvolgere la forza lavoro nell'automazione, non ad alienarla. In questo contesto, anche le organizzazioni sindacali e i governi sono attori dello sviluppo di nuove strategie dell'organizzazione del lavoro nel rapporto con la tecnologia.

3.la trasformazione digitale conduce alla trasformazione della forza lavoro

L'Industry 4.0 non è limitata ai big del G20. Anche i mercati emergenti stanno diventando uno scenario attraverso il quale è possibile visualizzare il futuro del lavoro. Occorre passare da un vecchio modello di disuguaglianza a un nuovo modello in cui l'uso del digitale crea nuove opportunità.

L'unico fattore considerato finora, come motore del cambiamento, è l'automazione. La paura per la disoccupazione tecnologicamente guidata non è affatto una novità. Da sempre, ad ogni avanzamento tecnologico è corrisposto un cambiamento dei ruoli dell'uomo sul posto di lavoro. E sono state proprio queste interruzioni a far concentrare l'attenzione soltanto sull'avanzamento tecnologico quando si parla di lavoro del futuro. Non è sufficiente, però, denigrare la tecnologia riducendo la sua funzione al mero rimpiazzo delle persone. Occorre ricordare, inoltre, che storicamente la tecnologia crea più posti di lavoro di quanti ne distrugga. Infatti, gli avanzamenti tecnologici creano continuamente posti di lavoro e nuove opportunità per i lavoratori, ai quali vengono richieste nuove skill: quelle di tipo hard e quelle definite soft. In aggiunta, bisogna tenere in considerazione altri trend che, interagendo tra loro, contribuiscono a plasmare il contesto in cui viviamo. Comprendere in che modo questi trend interagiscono tra loro è complesso, ma comprendere queste dinamiche è l'unico modo per poter prevedere i lavori e le competenze che saranno necessarie in futuro. È stato stimato dai ricercatori che, negli Stati Uniti, la percentuale di impatto dell'automazione sull'occupazione dei lavoratori passerà, nei prossimi dieci anni, dal 47% al 9%. Questo perché l'uomo non può essere completamente sostituito. Il futuro del mondo del lavoro dipenderà da come decideremo di bilanciare le abilità umane – le soft skills – con le opportunità alle quali le nuove tecnologie daranno origine.



Anche i nostri intervistati sono convinti che l'innovazione tecnologica, un fattore tutto sommato esterno all'azienda, sia il fattore che più inciderà sul loro lavoro. Al secondo e terzo posto, sono indicati fattori endogeni, quali il cambiamento dei modelli organizzativi e produttivi. Fra i fattori esogeni, l'invecchiamento della forza lavoro 'pesa' molto più del cambiamento climatico e della disuguaglianza sociale. Mentre è relegato all'ultimo posto la differenza di genere.

Impatto sul lavoro manageriale

Innovazione tecnologica	97%
Cambiamento modello organizzativo	62%
Cambiamento modello produttivo	58%
Invecchiamento forza Lavoro	50%
Lavoro informale	38%
Cambiamento climatico	15%
Iniqua distribuzione ricchezza	15%
Migrazioni	12 %
Disuguaglianza uomini/donne	4%

In aggiunta al fattore innovazione, i manager intervistati individuano altri motivi e/o scenari di cambiamento che, interagendo tra loro, contribuiscono a plasmare il contesto in cui viviamo. Comprendere come questi trend si influenzino tra loro è complesso, ma comprendere queste dinamiche è l'unico modo per poter prevedere i lavori e le competenze che saranno necessarie in futuro.

Le risposte date dagli intervistati, in questo caso, sono orientate alle esperienze individuali, dalle quali si possono forse sottolineare due aspetti: un generico richiamo alla 'cultura' del manager che deve essere adeguata per poter gestire realtà sempre più complesse; la diffusione di 'piattaforme' tecnologiche che consentono di operare da remoto, con la possibilità di utilizzare professionalità diverse senza vincolo di localizzazione. Un aspetto che può anche determinare una nuova forma di concorrenza fra professionalità manageriali più facilmente utilizzabili: diventa quindi necessaria una 'governance' per questo tipo di professionalità e di accesso al mercato del lavoro. Non mancano i richiami a introdurre, parallelamente alla crescente flessibilità del lavoro manageriale, nuove forme di protezione per i periodi di non impiego. Infine, vengono anche evocati i rischi geopolitici (guerra dei dazi, Brexit, ecc.) come elementi di instabilità in grado di ripercuotersi sul lavoro manageriale.

Un intervistato afferma che "nuovi modelli di lavoro orientati alla flessibilità creeranno situazioni nuove di protezione per i periodi di non impiego. Nuovi modelli



del mercato di lavoro saranno necessari per la persona, una popolazione professionale altamente professionalizzata richiederà modi migliori per mettere in contatto i talenti con la domanda delle professionalità. Inoltre, le tecnologie di collaborazione renderanno possibile attingere a professionalità presenti su geografie diverse. Si creerà così da un lato una maggiore concorrenza tra lavoratori altamente professionali ed al contempo maggiori opportunità per i lavoratori che avranno le competenze richieste. Si rende, a mio avviso, necessario quindi creare nuovi meccanismi di accesso al mercato del lavoro ed al contempo creare strumenti di governance delle dinamiche competitive. Si pensi alle piattaforme che consentono di accedere a specifiche professionalità indipendentemente dalla loro localizzazione. La creazione di forme di formazione e certificazione per aiutare i lavoratori ad evolvere le proprie competenze e rimanere competitivi nel mercato del Lavoro”.

Un altro precisa: “Secondo me le dinamiche politiche influenzano molto lo sviluppo economico e lavorativo dei vari paesi (Brexit, dazi USA, ecc.) e di conseguenza impatteranno notevolmente anche sul lavoro manageriale italiano ed internazionale. Lo stesso commento ovviamente vale anche per la politica/economia italiana che può influenzare negativamente o positivamente lo sviluppo di aziende multinazionali sul territorio italiano (parlo per esperienza personale, di chi ha lavorato per 8 anni all'estero grazie ad opportunità migliori rispetto a quelle trovate sul territorio italiano). Altra importante area è lo sviluppo di donne manager: le donne in tutto il mondo stanno dimostrando sempre più di poter ricoprire incarichi manageriali importanti con efficacia e successo, ma la realtà italiana spesso non è ancora in grado di sfruttare al meglio le potenzialità femminili sia per preconcetti non ancora del tutto debellati (che portano ad un'iniquità di trattamento tra uomini e donne) sia per la mancanza di supporto alla vita familiare (esempio asili nido in azienda, smart-working, flessibilità) costringendo spesso le donne a scegliere tra carriera e famiglia”.

I commenti sulle previsioni relative alla diffusione dell'Intelligenza artificiale, mostrano tutto sommato un atteggiamento positivo ed ottimista dei manager. Prevala la convinzione che l'impatto sul numero dei manager non sarà negativo e che, al contrario, il loro ruolo in azienda ne sarà esaltato. Per il 50% degli intervistati il numero dei manager richiesti dal mercato entro 5 anni resterà uguale, diminuirà per il 35% ed aumenterà per il 15%. Sempre nei prossimi 5 anni, gli intervistati sono convinti per il 69% che il valore del ruolo manageriale in azienda aumenterà, resterà uguale per il 27% e diminuirà per il 4%.

Infine, nel 2024, il 46% degli intervistati ritiene che il life-work balance dei manager resterà uguale, migliorerà per il 42% e peggiorerà per il 12%.



POLARIZZAZIONE DEL LAVORO

Il mondo del lavoro ha conosciuto negli ultimi anni profonde trasformazioni. Si è assistito in particolare al rafforzamento di un processo di polarizzazione del mercato del lavoro, per il quale a crescere maggiormente sono le professioni ad elevata specializzazione (e remunerazione) e quelle a bassa qualifica, poco pagate, a discapito delle professioni intermedie, che a partire dal 2008 hanno registrato un continuo declino. Sempre più insegnanti, formatori, camerieri e commessi, quindi, e sempre meno impiegati e operai specializzati. Un fenomeno che è dovuto a diversi fattori: da un lato, l'innovazione tecnologica e i processi di de-industrializzazione in atto hanno causato la perdita di migliaia di posti di lavoro nel settore industriale, mentre dall'altro il processo di terziarizzazione del mercato del lavoro, che la crisi ha per certi versi accelerato, ha comportato uno spostamento della domanda dal settore industriale a quello dei servizi. Con evidenti ripercussioni sulla composizione della domanda di lavoro.

Se da un lato, quindi, i cambiamenti tecnologici e le trasformazioni nell'organizzazione delle aziende e del sistema produttivo sembrano necessitare di alte professionalità, sia nell'industria che in alcuni ambiti dei servizi, con competenze e conoscenze elevate, dall'altro molti ambiti del terziario continuano a manifestare un forte fabbisogno di manodopera a bassa qualifica. Con il rischio che la polarizzazione del mercato del lavoro si faccia sempre più marcata, sia per quanto riguarda la qualità dell'occupazione che le possibilità di inserimento nel mercato del lavoro, con un crescente divario anche in termini di remunerazione.

Dal 2008 in poi il problema più sentito nel mercato del lavoro è stato la grande diffusione di condizioni di sotto-occupazione. In effetti, dopo il 2008, la disoccupazione e l'occupazione hanno registrato in generale andamenti positivi, come mostra l'Ocse, anche se i risultati rilevati in alcuni paesi come l'Italia non risultano ancora soddisfacenti. Ma nello stesso periodo, la sotto-occupazione è cresciuta in modo tale da diffondere un sentimento di insoddisfazione, precarietà, timore e, spesso, rancore. Le statistiche parlano chiaro: Swg ha recentemente indagato intorno alla precarietà, trovando che addirittura l'81% degli italiani ha visto una diffusione della precarietà che ha provocato danni enormi: sebbene non manchi chi ritiene che i lavori più flessibili aumentino la libertà di scelta del lavoro e diminuiscano la dipendenza dal datore di lavoro, la maggior parte degli italiani condivide l'idea che la precarietà produce "perdita di identità e dignità delle persone" e "riduzione delle possibilità di futuro". Ne consegue che il problema non è tanto la "disoccupazione tecnologica", visto tra l'altro che i paesi che come l'Italia hanno più alti tassi di disoccupazione sono spesso anche tra i peggiori utilizzatori della tecnologia digitale. Ma vale la pena di indagare sul rischio di una "sotto-occupazione tecnologica", legata probabilmente alla polarizzazione che nel mercato del lavoro si verifica tra chi riesce a cavalcare l'onda dell'innovazione e chi non ha la preparazione per farlo. La risposta in questo caso sarebbe l'investimento in educazione.

Quella sulla polarizzazione è la domanda che ha suscitato il più ampio ventaglio di risposte eterogenee, forse legate ad esperienze personali difficilmente inseribili in una classificazione. Sembra prevalere un certo scetticismo sul futuro prossimo,



in cui la polarizzazione si tradurrebbe in un livellamento verso il basso delle qualifiche manageriali, assottigliando ancora di più e allontanandole, le figure apicali, quelle dei top manager. E' forte, in questo scenario, il richiamo all'etica, ai valori della persona che non vanno schiacciati in una logica puramente di mercato. C'è chi ha una visione che potremmo definire obiettiva: "Secondo me vi è una tendenza alla polarizzazione del lavoro per la diminuzione numerica del personale intermedio che diventa sempre meno strategico nelle imprese e quindi si va verso aziende in cui il numero ridotto di manager sarà chiamato a gestire un numero elevato di lavoratori a bassa qualificazione. Il top management si rapporterà direttamente con il personale grazie alla tecnologia che già oggi, ma sempre più in futuro, permetterà un rapporto diretto e non mediato", chi ha una visione tecnologica "Il middle-management ha perso e perderà rilevanza numerica venendo meno il ruolo del supervisore. La robotica applicata ai processi operativi e di produzione riduce la necessità di manodopera despecializzata e quindi dei ruoli di coordinamento e supervisione. Aumentano i ruoli di analisi e di indirizzo" e chi infine possiamo considerare come "l'ultimo romantico" che si ostina a non vedere il cambiamento "Secondo me non c'è questa tendenza. In realtà credo che il middle-management sia la fascia destinata a crescere, con strutture sempre più piatte. Nella corsa verso sempre maggiore efficienza, le costose figure di top management sono destinate a scendere mentre le figure di middle-management con competenze specifiche chiamate a gestire un ampio numero di lavoratori a bassa qualifica è destinato ad aumentare".

Il fenomeno della polarizzazione del lavoro potrebbe mettere in discussione il ruolo dei cosiddetti "impiegati di concetto", categoria a metà strada fra i manager e gli operai. In questa posizione troviamo soggetti che svolgono le proprie mansioni in autonomia, hanno poteri decisionali per le proprie attività sempre in linea con le direttive generali imposte dall'imprenditore o dal proprio dirigente superiore. Il 46% dei nostri intervistati ritiene che "molti spariranno", "non avranno nessun ruolo se non in funzione di un'alta specializzazione", "notevole diminuzione ed aumento della frustrazione". In modo quasi brutale un intervistato afferma "Devono cambiare mind set, studiare per crescere altrimenti vanno a spasso". Altri, invece, capiscono l'importanza del ruolo pur precisando che "devono ripensarsi radicalmente, se non vogliono vedere reso inutile il loro lavoro: devono capire sempre di più il valore di quanto fanno e tradurlo in valore aggiunto, anche di carattere strategico, in direzione della cosiddetta non sostituibilità da parte di algoritmi e macchine. E inoltre, devono diventare maestri di soft skill per tradurre certi grandi cambiamenti nel quotidiano del loro ambiente di lavoro", "Dovranno anch'essi evolvere le loro competenze soprattutto in termini di capacità di gestire la complessità il rischio in caso contrario è quello di essere sostituiti da tecnologie e software che possono fare il loro lavoro con minor margine d'errore e costi inferiori".



LIFE LONG LEARNING

Le sfide dell'apprendimento lungo tutto l'arco di vita sono un argomento che suscita forte interesse. L'obsolescenza delle competenze pone questioni rilevanti con riferimento alla predisposizione di sistemi di formazione professionale lungo tutto il corso della vita lavorativa, attraverso la definizione di lifelong learning policies. Ciò, a causa non solo dell'impatto dell'introduzione dirompente di nuove tecnologie in ambito lavorativo, ma anche in relazione al cambiamento delle competenze della forza lavoro, indotto dal mutamento demografico in corso e caratterizzato dal progressivo invecchiamento della popolazione. Infatti, dal momento che l'età media dei dipendenti sembra destinata a crescere, le competenze dei lavoratori che hanno concluso la propria esperienza formativa scolastica molto tempo addietro, potrebbero non essere più adeguate al rapido cambiamento del tessuto socioeconomico. Sfida attuale per le aziende è comprendere come sia possibile garantire ai lavoratori più anziani le stesse possibilità di accesso ad opportunità di up-skilling e di re-training.

Tuttavia occorre rilevare che il problema dei "disrupted workers" riguarderebbe anche la fascia dei lavoratori più giovani, specialmente per quanto riguarda la loro prima occupazione: nella maggior parte dei casi, infatti, sarebbero orientati verso lavori di tipo elementare, ovvero richiedenti un basso livello di competenze e caratterizzati da mansioni più facilmente automatizzabili.

In coerenza con l'attualità di queste tematiche, è stato il World Economic Forum all'inizio di quest'anno (Gennaio 2019), con il progetto Preparing for the Future of Work, a fornire una nuova proposta sul futuro del lavoro, focalizzata sul concetto di formazione continua, attraverso la predisposizione di una piattaforma progettuale, fruibile da parte dei principali attori, quali le industrie, le pubbliche istituzioni, i sindacati ed il mondo educativo.

Tutti i manager intervistati considerano fondamentale la formazione permanente. Le motivazioni sono diverse. La maggior parte (15%) considera la formazione come "indispensabile per dare strumenti alla funzione", come un "Elemento essenziale per la professionalità del manager" perché in grado di sostenere la "vastità e la continua evoluzione delle materie su cui il manager deve avere competenze".

Il 12% degli intervistati crede che la formazione sia importante per garantire "un livello prestazionale al passo con le innovazioni ed il contesto storico".

In particolare, per essi è "indispensabile che i manager sviluppino costantemente nuove competenze poiché sarà loro richiesto di dare contributi in termini di analisi e decisione in un contesto di modelli di business e contesti economici e sociali costantemente mutevoli. E' quindi necessario aumentare le abilità di interpretare i trend nei modelli di business e la conoscenza delle nuove tecnologie, che sono e saranno sempre di più una componente importante dei prodotti e dei servizi offerti". Per costoro, "le scelte dei manager hanno rilevanti ricadute non solo sui loro dipendenti e Organizzazioni ma su tutto il Sistema sociale. Una continua formazione volta a sostenere le loro capacità di analisi e decisionali, a fronte di una



maggiore responsabilità etica e sociale si rende necessaria di fronte all'urgenza delle crisi globali su cui un ruolo rilevante viene giocato anche da scelte scellerate (finanziarizzazione dell'investimento aziendale, inquinamento ambientale, frodi, ecc.)”.

L'8% mette in risalto da una parte la necessità di evitare il fenomeno dell'obsolescenza, affermando che “in un mercato del lavoro in continuo cambiamento per i manager diventa strategica la formazione permanente, per evitare il fenomeno dell'obsolescenza”, dall'altro ritiene che la formazione permanente sia necessaria per “cogliere dinamicamente le trasformazioni del mondo del lavoro connesse all'avvento delle nuove tecnologie informatiche” perché “in un ambiente lavorativo in continuo cambiamento, come quello di oggi, caratterizzato dalla trasformazione digitale, è sicuramente fondamentale che i managers rimangano al passo con i tempi costantemente aggiornati sui tools e gli strumenti che cambiano”.

Infine, il 15% pur ritenendo necessaria la formazione, sottolinea come essa oggi sia carente, soprattutto per due motivi: la mancanza di tempo da parte del manager e il disinteresse dell'azienda. Ecco alcune risposte in merito: “la formazione permanente non è utile, è necessaria, direi quasi obbligatoria. Perché il management in molte realtà è scadente e più che puntare allo status dovrebbe puntare alla longevità della carriera, per la quale la formazione è determinante. La maggior parte dei manager si dedica alla formazione quando perde il lavoro, perché ha tempo”, “Sicuramente sarebbe utile e bello (*prevedere una formazione continua, ndr*) il problema è renderla compatibile con gli impegni di lavoro”, “fondamentale (*la formazione continua, ndr*) ma quasi da imporre alle aziende che sempre meno ci investono”.

Anche le risposte chiuse confermano questo sentimento: il 73% degli intervistati afferma che le aziende sono poco pronte a garantire un aggiornamento costante ai manager, per il 19% sono abbastanza pronte, solo per l'8% sarebbero molto pronte. Alla domanda se i manager sarebbero in grado di gestire la loro formazione in autonomia, risponde abbastanza il 58% degli intervistati, poco il 42%, mentre nessuno ha risposto molto o per nulla.

RESKILLING

Nell'affrontare il tema del futuro del lavoro, non si può non parlare di riqualificazione professionale o “reskilling”. Nei prossimi anni secondo molti studi, ben 375 milioni di lavoratori, pari a circa il 14% della forza lavoro globale, potrebbero aver bisogno di cambiare lavoro, a causa dell'impatto che la digitalizzazione, l'automazione e i progressi dell'intelligenza artificiale stanno già avendo oggi sulla produttività. La portata del fenomeno, per dare un'idea delle dimensioni, è pari a quella che vide il passaggio di milioni di lavoratori dai campi alle fabbriche durante la prima rivoluzione industriale, che avvenne nel 1700. La differenza è che oggi per completare questo percorso di trasformazione della forza lavoro, non abbiamo molto tempo a disposizione.



Un recente rapporto del World Economic Forum ha indicato questo come tema centrale dei prossimi anni, fornendo anche delle stime sui costi che questa grande rivoluzione formativa di massa comporterà per i governi. Solo negli Usa, per esempio, la riqualificazione comporterà una spesa di oltre 34 miliardi di dollari, quasi tutti a carico dello Stato.

La situazione italiana potrebbe essere anche peggiore. L'Italia, infatti, vanta la forza lavoro più anziana del mondo, dopo Giappone e Germania. Secondo le rilevazioni Istat, oggi l'età media dei lavoratori italiani è di 44 anni e aumenta di circa 6 mesi ogni anno. Le previsioni del Fondo Monetario Internazionale già nel 2016 indicavano che nel 2022 un quinto degli occupati avrà un'età compresa tra i 55 e i 64 anni e nel 2025 saranno uno su quattro. Questo significa che gran parte dei lavoratori impiegati oggi nel nostro paese si sono formati in un'epoca in cui non esisteva internet, non c'era Google e l'Intelligenza Artificiale era fantascienza.

In The Impact of Workforce Ageing on European Productivity del dicembre scorso, sempre l'FMI indicava l'Italia, insieme alla Grecia, come il paese più esposto a perdite di produttività proprio perché gli occupati invecchiano. Uno studio del World Economic Forum del 2018 ha presentato uno scenario incoraggiante in cui, a fronte della perdita di 75 milioni di posti di lavoro in Europa nei prossimi 10 anni, c'è comunque l'opportunità di contenere la disoccupazione creandone di nuovi.

Il nodo, però sono le competenze.

Sarà infatti necessario pensare a percorsi di reskilling per milioni di persone che dovranno aggiornare le proprie competenze per poter accedere a nuove mansioni connesse con l'Industria 4.0 e con i futuri sviluppi tecnologici. Percorsi che dovranno integrare gli sforzi pubblici con quelli privati. La situazione italiana, su questo fronte, è particolarmente complessa, anche perché il mismatch fra domanda e offerta è tra i più ampi dell'area OSCE, a causa del mancato allineamento tra sistema formativo e sistema produttivo che non è certamente recente.

Il reskilling prevede un completo stravolgimento delle mansioni del lavoratore. Servono tempo, pazienza e una certa dose di resilienza.

Sul tema del reskilling applicato anche alle alte professionalità, il 96% degli intervistati si dice d'accordo "per sopravvivere o crescere", "è una necessità", "sì, visti i cambiamenti in atto, anche di più".

Il 35% afferma che la riqualificazione professionale è strettamente connessa ad intelligenza artificiale, nuove tecnologie, nuovi strumenti: "deve essere un must per tutti a maggior ragione per i manager; la tecnologia galoppa e la conoscenza di base iniziale non basta più", "le competenze delle alte professionalità evolvono dinamicamente ma non scompaiono. Si tratta di non perdere il valore dato dall'esperienza che progressivamente sarà trasfuso nelle nuove tecnologie produttive", "è fondamentale che i managers siano costantemente aggiornati in un ambiente lavorativo in continua evoluzione, preparati sui tools e gli strumenti di



ricerca/analisi dati, sistemi gestionali, devices digitali che trasformano e che sono ormai fondamentali per un appropriato svolgimento del proprio ruolo”.

Particolare la risposta di un intervistato che afferma “certamente, (*il reskilling è importante, ndr*) ma non lo chiamerei così neanche per gli operai, è un termine poco rispettoso”, quasi a sottolineare come la riqualificazione sia oggi percepita come qualcosa di negativo. Un altro, invece, afferma “la riqualificazione è un concetto essenziale specie per le alte professionalità in quanto è la modalità che consente di essere al passo con i tempi, se non addirittura a precorrerli, suscitando interesse e maggiore proposta occupazionale”.

La riqualificazione di personale con mansioni di basso profilo sembra quindi scontata. Ma lo è anche quella del dirigente? E se sì, è possibile per i managers reinventarsi senza ricominciare da zero?

Il 38% degli intervistati scrive affermazioni che ricalcano questa: “certo, altrimenti non sarebbe un manager. Non si parte mai da zero quando si hanno alle spalle periodi importanti di carriera professionale”. Un intervistato sottolinea come “la necessità di reinventarsi si crea solo nel momento, se il gap di professionalità è estremamente elevato. Se il manager perde l’opportunità dell’aggiornamento continuo”. A questa affermazione fa seguito il 12% degli intervistati che sottolinea quanto la formazione sia importante in un processo così delicato: “è possibile sicuramente attraverso la formazione, sfruttando al meglio le possibilità che vengono offerte da svariati corsi formativi che contribuiscono a proporsi nel mondo del lavoro con una nuova e più qualificata veste professionale”, “quasi sempre lo si può fare con la formazione o il coaching, farlo da solo porta a commettere errori nella visione di prospettiva: ad esempio alcuni wishful thinking diventano necessità oggettive dell’azienda anche quando non è vero”.

Rispetto alle possibili nuove forme contrattuali per le alte professionalità, il 62% dei nostri intervistati pensa che sia abbastanza probabile che gli attuali manager dipendenti vengano sostituiti con manager consulenti. Il 19% pensa sia poco probabile, mentre per il 12% è molto probabile. Solo 1 manager pensa che non sia per nulla probabile. In merito alla possibile crescita dei temporary manager, il 69% degli intervistati crede che sia poco/abbastanza probabile, mentre solo il 27% crede sia molto probabile.

Interrogati su quali benefici o rischi potrebbe avere un’azienda nell’avvalersi di più manager consulenti a scapito dei manager dipendenti, il 42% degli intervistati ha risposto che i benefici maggiori sono relativi ad una riduzione dei costi, anche se qualcuno specifica poi che tale riduzione si avrebbe solo nel breve periodo: “per l’azienda si ha una riduzione dei costi del personale e una maggiore flessibilità che può essere nel breve periodo un elemento positivo in un mercato molto variabile e difficile da gestire”.



Un intervistato chiarisce meglio “attraverso i manager consulenti un’azienda potrebbe avere vantaggi legati alla gestione dei costi (da valutare bene nel lungo periodo) dovuti al fatto di spostare alcuni costi del management dai fissi ai variabili. Potrebbe inoltre aumentare il grado di flessibilità dell’organizzazione, scegliendo persone ad hoc di volta in volta per ogni specifico progetto, sfruttandone al meglio le competenze, skills e best practices magari ottenute in altri contesti”. Mentre i rischi maggiori vengono individuati, per il 38% nella perdita di know-how aziendale e di fedeltà/attaccamento all’azienda: “perdita di concentrazione sugli obiettivi aziendali in quanto il rapporto consulenziale potrebbe sviluppare percorsi multipli con più aziende, facendo venir meno il senso di appartenenza e le strategie di lungo periodo”, o ancora “con manager consulenti l’azienda rischia di perdere il know-how aziendale, affidandosi di volta in volta a generalisti che tendono a proporre soluzioni applicabili a molteplici realtà e situazioni, rischiano un potenziale impatto sull’efficacia che invece si potrebbe avere da una soluzione più specifica; in parallelo, facendo leva su project-leaders scelti di volta in volta per determinati progetti di corto-medio termine, rischia di avere un impatto negativo su un approccio di continuità aziendale, a discapito di una visione a lungo termine”. Un intervistato arriva addirittura a dire che l’inserimento di manager consulenti “svuota completamente la propria squadra. Fare business solo con mercenari pronti a saltare da un’azienda all’altra senza fedeltà e sviluppo di valore a medio e lungo termine”.

CAMBIAMENTI DEMOGRAFICI

La vita media di ciascuna persona è aumentata notevolmente. In Italia per esempio, la speranza di vita negli anni Sessanta era di 63,7 anni per gli uomini e di 67,2 anni per le donne. Secondo gli ultimi dati – risalenti al 2015 – l’età media degli italiani sarebbe salita attualmente a 83,49. Parallelamente all’aumento della durata della vita media, decrescono però i tassi di fertilità. Questi dati si collocano in una catena di effetti che comprende diversi ambiti in continua evoluzione e mutamento, come la qualità dell’assistenza sanitaria, l’andamento della finanza, l’alloggio, l’istruzione e le diverse attività ricreative.

La generazione dei Millennials, ovvero quella nata tra il 1980 e il 2000, sta prendendo sempre più importanza. I Millennials sono il primo gruppo ad aver raggiunto la maggiore età dopo l’avvento della tecnologia digitale e per questo hanno più aspettative di immediatezza, partecipazione e trasparenza. Molti di questi, però, sono diventati economicamente attivi all’ombra della crisi economica del 2007, fattore che ha moderato il loro atteggiamento nei confronti del rischio e delle istituzioni politiche. Pertanto, questo gruppo mostra ad oggi comportamenti di lavoro molto differenti rispetto a quelli delle generazioni precedenti.



Questi giovani sono pronti a diventare i manager del futuro? I loro valori saranno diversi da quelli dei manager attuali e perché? A questa domanda i nostri intervistati si dividono quasi nettamente in tre grandi gruppi: 31% risponde che i valori resteranno invariati, il 38% pensa che cambieranno, il 31% crede che per alcuni versi cambieranno, per altri resteranno invariati.

Ecco alcune affermazioni relative al primo gruppo: “non credo avranno valori differenti. Avranno mentalità e conoscenze differenti. I valori non credo e spero non cambino, se non in meglio. Sino ad ora il mondo è migliorato in senso generale quindi perché pensare in negativo?”, “I valori fondamentali dell’attività manageriale (la professionalità, la meritocrazia, l’impegno, l’onestà, la disponibilità, l’apertura al confronto) rimangono sempre attuali ma rispetto al passato nei giovani possiamo vedere una maggiore propensione al cambiamento e all’internazionalizzazione”.

Fra chi pensa che i valori cambieranno, troviamo affermazioni come “I giovani di oggi, born digital, hanno un sistema di valori diverso rispetto al modo in cui si rapportano al lavoro. Prevale l’idea di istantaneità tra lo sforzo che viene fatto e il risultato ottenuto. Manca l’idea di lavorare adesso per ottenere risultati in futuro”, “Sì, secondo me i manager in futuro saranno per natura più aperti all’innovazione e più flessibili, con meno pregiudizi di genere, età e provenienza. D’altro canto quest’estrema instabilità del mondo del lavoro può rischiare di intaccare quel senso di fidelizzazione e lealtà verso quella che noi oggi solitamente percepiamo come la “nostra azienda”, e in cui abbiamo l’opportunità di mettere in pratica politiche e progetti di lungo termine”.

Il terzo gruppo è sinteticamente rappresentato da chi afferma “in parte sì ed in parte no. Sicuramente il tema della sostenibilità ambientale, anche grazie ad una maggior diffusione di cultura scientifica in materia, sarà considerata con maggior attenzione rispetto ad oggi. Così come la necessità di conciliare vita e lavoro dando maggior importanza alla presenza di un tempo da dedicare alla vita privata, grazie anche a forme che rendono possibile una smaterializzazione del lavoro. Allo stesso tempo, dimensioni come la condivisione e il lavoro di gruppo, soprattutto tramite piattaforme e supporti digitali, saranno più diffuse”.

Preoccupazione viene espressa dall’8% degli intervistati circa la capacità di trasmettere gli attuali valori del management: “L’etica ed i valori veri non dovrebbero cambiare molto da una generazione all’altra. Il problema è trasmettere questi valori”, “Sì, (i valori cambieranno, ndr) perché nessuno si preoccupa più di trasmettere i valori di solidarietà, responsabilità, impegno, merito”.

Sempre guardando al futuro abbiamo chiesto ai nostri manager di focalizzare l’attenzione sul tempo che in futuro verrà dedicato al lavoro, sul raggiungimento della parità di genere in famiglia e sul lavoro e sull’importanza della sostenibilità sociale ed economica nelle decisioni che verranno prese.



Rispetto al primo tema, metà degli intervistati afferma che il tempo che i manager dedicheranno al lavoro resterà stabile, diminuirà per il 23% e aumenterà per il 19%. L'8% non risponde

La parità di genere in famiglia e sul lavoro diminuirà per una netta minoranza, per il 4%, aumenterà per metà degli intervistati e resterà stabile per il 42%

La sostenibilità sociale ed economica delle decisioni che i manager prenderanno nel prossimo futuro aumenterà per il 73% degli intervistati e resterà stabile per il restante 23%. Solo 1 intervistato non risponde.

In conclusione, le prospettive indicano che le trasformazioni maggiori, guidate dall'innovazione tecnologica, riguarderanno i modelli organizzativi e di produzione. Fondamentali, in tale quadro, risulteranno quindi "strumenti" come il life long learning ed il reskilling. L'importanza di tali "strumenti" è legata, oltre che all'innovazione tecnologica, anche ad inevitabili cambiamenti della forza lavoro dettati dal nuovo contesto demografico. Nel prossimo futuro si renderanno quindi necessarie riflessioni sul welfare previdenziale, sanitario, sociale, occupazionale oltre che sul decentramento, sulla mobilità, sul lavoro parcellizzato e articolato su piattaforme telematiche che potrebbe diventare 'non luoghi' di lavoro crescenti. Ma poiché l'ambizione del questionario, pur nelle sue limitatissime dimensioni, era quella di fornire il 'sentiment' del manager verso un futuro prossimo, non possiamo esimerci da alcune considerazioni di scenario. I manager, sostanzialmente, non temono l'innovazione tecnologica e non sono spaventati dall'avvento di nuove tecnologie sempre più invasive del ciclo produttivo. L'intelligenza artificiale, per quanto innervata dalle visioni più estreme del suo utilizzo, non sembra reggere il confronto con i valori morali del lavoro manageriale, che si basano sulla cultura, sulla competenza, sull'esperienza, sull'etica. In pratica, sull'intelligenza umana. Un patrimonio unico, irripetibile, ineguagliabile. Ma con delle debolezze connaturate, che vanno colmate e superate grazie al modello manageriale e alle best practices della professione: ovvero livelli di preparazione sempre qualificanti e aggiornati; percorsi di formazione continua come prassi e non come eccezione. Insomma, semplificando al massimo, con un corretto iter scolastico, con esperienze lavorative 'multidisciplinari' e di caratura internazionale, con un'adeguata copertura contrattuale, in grado di cogliere e recepire il nuovo mondo del lavoro, con le necessarie garanzie fornite da un welfare dinamico e che possa abbinarsi ad un sistema previdenziale flessibile, il manager del futuro non avrà paura del futuro.