



____ R. E. T. E. ____
I M P R E S E I T A L I A

Senato della Repubblica
11^a Commissione
Lavoro, previdenza sociale

Affare assegnato concernente
"L'impatto sul mercato del
lavoro della quarta rivoluzione
industriale" (Atto n. 974)

Audizione

24 maggio 2017

1. Considerazioni introduttive

R.E TE. Imprese Italia esprime il proprio apprezzamento per l'iniziativa assunta dalla Commissione Lavoro del Senato di approfondire il complesso e delicato tema dell'impatto sull'economia, e sul mercato del lavoro in particolare, della cosiddetta quarta rivoluzione industriale.

Si tratta di un tema che nel nostro Paese ha assunto una grande centralità, anche alla luce del Piano Nazionale Industria 4.0 messo in campo dal Ministero dello Sviluppo Economico, nonché della riflessione sul "Lavoro che cambia" avviata dal Ministero del Lavoro in vista del prossimo G7.

Approfondimenti come quello avviato dal Parlamento sono importanti, perché consentono a tutti i soggetti coinvolti di mettere a fattor comune analisi, idee, azioni, esperienze, e ciò nella piena consapevolezza che la prima caratteristica della quarta rivoluzione industriale è la velocità dei cambiamenti, che riguardano non solo l'economia ed il mercato del lavoro, ma la vita di ogni cittadino.

Una sfida culturale, prima che economica e produttiva, che ogni impresa italiana deve raccogliere, indipendentemente dalla dimensione e dal settore merceologico, in primo luogo acquisendo, laddove non ancora presente, un approccio digitale nonché le competenze necessarie per affrontare tale sfida.

In particolare, il dibattito pubblico, ancora non molto diffuso, circa l'impatto sul mercato del lavoro della quarta rivoluzione industriale, tende a polarizzarsi radicalmente fra due dimensioni estreme e apparentemente inconciliabili.

La prima dimensione è radicalmente pessimista e immagina che dal combinato disposto della robotizzazione della manifattura e della crescita della capacità degli algoritmi di apprendere e decidere (intelligenza artificiale, *machine learning*) non possa che scaturire uno scenario di disoccupazione globale e strutturale. Capofila di questa impostazione sono due ricercatori di Oxford, Carl Benedikt Frey e Michael A. Osborne, che nell'ormai celeberrimo *paper* del 2013 "*The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*" stimano che nei prossimi venti anni ben il 47% dei lavori negli Stati Uniti potrebbe essere spazzato

via dai robot, includendo nelle professioni a rischio anche categorie di lavoro intellettuale standardizzato come gli assicuratori, gli impiegati amministrativi, gli agenti immobiliari.

Alla polarità opposta vi è chi, come l'economista Enrico Moretti nel suo *“La nuova geografia del lavoro”*, guarda con enorme e forse eccessivo ottimismo alla capacità dell'economia digitale dei servizi di creare nuova occupazione in grado di sostituire quantitativamente e qualitativamente i posti di lavoro persi nell'automazione dei servizi tradizionali e del manifatturiero.

Fra questi due approcci “radicali” si è fatta recentemente strada una lettura più pacata e raffinata dell'impatto della digitalizzazione sul lavoro, che presenta anche gli spunti più interessanti in termini di politiche pubbliche per indirizzare la transizione, contenendone gli aspetti più estremi con politiche attive del lavoro che facciano leva sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori in risposta alle crescenti domande poste dai nuovi processi produttivi. Melanie Arntz, Terry Gregory e Ulrich Zierahn hanno curato uno studio per l'Ocse dal quale emerge come la percentuale di posti di lavoro a rischio per i processi di automazione sia del 9% nei 21 Paesi più industrializzati, con l'Italia pienamente nella media con circa il 10%.

Ancora più interessante è l'insistenza da parte degli autori dello studio sulla centralità della formazione (*education e training*) del capitale umano come “assicurazione sulla vita” del tessuto occupazionale.

2. La via italiana a Industria 4.0

L'esperienza quotidiana al servizio delle imprese italiane mostra chiaramente come molto stia cambiando, e debba ancora cambiare, nelle modalità di produrre beni e servizi in un'economia basata sulle tecnologie digitali e come questa impetuosa trasformazione stia già producendo effetti marcati sul mercato del lavoro, sulla organizzazione del lavoro e sulla domanda di figure professionali. Queste trasformazioni sono destinate ad un'ulteriore accelerazione laddove il sistema produttivo, anche delle micro e piccole imprese, raccoglierà la sfida di

Industria 4.0, rivedendo profondamente alcune modalità di creazione del valore, anche in contesti molto tradizionali, grazie alla digitalizzazione.

È necessario rendere merito da questo punto di vista all'azione del Parlamento attraverso lo studio della X Commissione su Industria 4.0, che ha permesso di evidenziare l'esistenza e la desiderabilità di perseguire un modello nazionale di digitalizzazione della manifattura che ne preservi e potenzi le caratteristiche intrinseche e la "densità culturale", e del Governo, che nel "Piano Calenda" ha inteso dare vita ad un programma aperto e importante di sostegno agli investimenti in tecnologie e competenze da parte del sistema produttivo.

L'accento su una via nazionale (scevra da ogni sciovinismo) a Industria 4.0 è importante perché consente di immaginare modelli di sviluppo non solo economicamente ma anche socialmente sostenibili. Questo non perché si desideri andare più piano, ma, al contrario, perché pensare alle tecnologie innanzitutto come strumento per potenziare il valore attuale del nostro sistema produttivo (la densità culturale dei prodotti, le infinite specializzazioni, il legame tra saper fare e cultura diffusa sul territorio) relativizza alcuni trend globali dai quali è opportuno guardarsi.

Pensiamo, da un lato, alla pura e semplice sostituzione del lavoro manifatturiero che avviene in maniera vieppiù indiscriminata laddove minori sono le competenze dei lavoratori e, dall'altro lato, allo sviluppo nei servizi della cosiddetta "*gig economy*", che crea nuove forme di lavoro spesso non regolamentate.

Esempio doloroso sono i 60.000 lavoratori del colosso high tech cinese Foxconn licenziati improvvisamente per l'automazione della loro linea produttiva.

3. Solo una questione di tutele?

Immaginare in questo contesto adeguate tutele che preservino la qualità e dignità del lavoro è necessario ma rischia di non essere sufficiente rispetto all'emergere di trend globali che considerano il lavoro nella sua componente *low skill* come mera variabile dipendente della tecnologia e della finanza e puntano decisamente alla sua sostituzione o quantomeno alla sua parcellizzazione in lavoretti saltuari.

Ciò premesso, la migliore risposta a questa minaccia risiede in uno sforzo sistemico e pluriennale finalizzato alla crescita delle competenze digitali dei lavoratori attuali, futuri ed espulsi dal mercato del lavoro. Questo programma di riqualificazione delle competenze non dovrà però essere eccessivamente generico, né *technology driven*, ma finalizzato alla riqualificazione del nostro sistema manifatturiero e dei servizi “culturalmente densi” per potenziarlo e portarlo nel futuro.

L’architettura concettuale che regge queste considerazioni guarda allo sviluppo della nuova manifattura digitale come potenzialmente molto favorevole al nostro sistema produttivo per il rinnovato interesse verso le economie di varietà e di personalizzazione che fanno leva sulla creatività e sul saper fare, per dare vita a prodotti unici, che grazie alle tecnologie potranno essere sempre più competitivi nei mercati globali.

La *Digital Transformation*, d'altronde, è un fenomeno epocale che riguarda tutti i settori e tutte le imprese.

Se per il settore della manifattura si tratta di un fenomeno comunque non nuovo, per i settori dei servizi, del commercio e del turismo, si tratta al contrario di un fenomeno relativamente nuovo e, considerata la dimensione occupazionale dei settori afferenti al terziario, di un fenomeno socialmente rilevante.

Già oggi i giganti dell’e-commerce vendono milioni di prodotti impiegando molte meno persone di catene di negozi fisici, le piattaforme come AirBnb affittano milioni di stanze senza le risorse umane impiegate nelle catene di alberghi e, in alcuni casi (l’esempio Uber è il più calzante), si tratta solo di modi nuovi di “esternalizzare” un servizio: servono sempre i guidatori delle auto, solo che sono considerati “free-lance” e quindi non appaiono nella forza lavoro dell’azienda. E’ infatti, nota la *querelle* se Uber sia una azienda di trasporto o una semplice piattaforma che collega domanda e offerta di trasporto.

Non potendo immaginare di fermare fenomeni che stanno cambiando il mondo e sono sempre più accettati dai consumatori, la risposta delle istituzioni deve essere, da una parte, quella di definire un *level playing field* normativo che permetta una

sana e leale concorrenza tra operatori (si pensi al fenomeno del *social eating* che sta generando di fatto una concorrenza sleale nell'ambito della ristorazione) e, dall'altra, di supportare le imprese e i lavoratori nella conoscenza ed utilizzo a proprio vantaggio delle nuove tecnologie.

4. Le trasformazioni del lavoro

D'altro canto, le nuove tecnologie stanno provocando radicali trasformazioni nell'organizzazione produttiva e di mercato e nello stesso modo di lavorare, mettendo in crisi istituti e concetti giuridici consolidati che da decenni descrivono e normano i rapporti di lavoro.

Si è parlato di *neo darwinismo* del lavoro, nel senso che solo chi è in grado di governare le nuove tecnologie ed i cambiamenti che le stesse provocano riesce a sopravvivere nel mercato del lavoro digitale.

Fra le nuove forme di lavoro connesse alla tecnologia si sta diffondendo il *crowd-sourcing*, nel quale gli incarichi da parte del committente ad una indeterminata quantità di persone (*crowd*) vengono impartiti attraverso una piattaforma digitale.

Le sfide poste da Industria 4.0 potranno essere, quindi, affrontate e vinte solo in presenza di un quadro normativo di riferimento che funga da strumento facilitatore del cambiamento e che, in particolare, fornisca risposte alle esigenze di riduzione del costo del lavoro nonché a quelle di flessibilità, anche nei contratti di lavoro, emergenti da un mercato del lavoro in costante mutamento e che consolidi e rafforzi le politiche di sostegno al sistema duale. Senza dimenticare, inoltre, che molte aziende operano in mercati europei, con concorrenti spesso fuori dall'eurozona, che beneficiano di costi del lavoro inferiori ai nostri.

In tal senso va nella corretta direzione il completamento dell'iter di approvazione del c.d. Jobs Act del lavoro autonomo, che oltre a dare pieno riconoscimento alle esigenze di natura fiscale, previdenziale e di welfare dei lavoratori autonomi, si muove, con la disciplina del c.d. lavoro agile, lungo la direttrice di favorire una maggiore flessibilità nello svolgimento del rapporto di lavoro subordinato quanto ai luoghi e ai tempi di lavoro. Se le potenzialità del lavoro agile sono notevoli,

bisogna tuttavia superare le possibili criticità legate all'indeterminatezza con la quale la normativa si esprime in merito all'orario di lavoro e ai profili di salute e sicurezza sul lavoro in ordine alla prestazione resa al di fuori del luogo di lavoro. Sarà quindi necessario eliminare tutte quelle incertezze normative che nei fatti potranno rallentare o rendere difficile la piena attuazione della nuova disciplina.

In particolare, è necessario coniugare innovazione tecnologica e sicurezza sul lavoro, superando l'approccio formalistico a favore di un orientamento pratico e sostanziale che concepisca le regole della prevenzione in modo coerente con la natura dei rischi presenti in queste nuove realtà lavorative.

L'abolizione dei voucher, al contrario, non ha certamente aiutato questo percorso di innovazione, lasciando un vuoto normativo che sta già producendo ripercussioni negative nelle imprese.

5. Valorizzare il fattore umano attraverso l'istruzione e la formazione

La strada verso l'Industria 4.0, quindi, non può prescindere dalla valorizzazione del fattore umano: le persone ed il loro saper fare restano, infatti, un elemento chiave del vantaggio competitivo delle micro e piccole e medie imprese e la digitalizzazione, pertanto, dovrà esaltarne le capacità estendendone la capacità produttiva.

Se si vorrà “governare” l'innovazione tecnologica, trasformandola in una opportunità di lavoro dipendente ed indipendente, occorrerà quindi partire dalle imprese, accompagnando le politiche rivolte agli investimenti innovativi con politiche del lavoro e della formazione volte a creare le condizioni necessarie per soddisfare i fabbisogni emergenti dal mercato e fornire le nuove competenze richieste dal mutato mercato del lavoro.

L'impatto delle nuove tecnologie, con i suoi inevitabili effetti sull'organizzazione del lavoro, si tradurrà nella maggiore dinamicità delle competenze richieste al lavoratore. Questi dovrà essere in grado di evolvere rapidamente e ciclicamente conoscenze già esistenti ovvero di sviluppare competenze completamente nuove e sarà quindi fondamentale sviluppare politiche della formazione che consentano a

tutti lavoratori di “generare le competenze necessarie nell’arco della vita professionale”.

Le competenze che verranno richieste nel futuro saranno sempre più specifiche e di alto profilo, e questo creerà una sorta di separazione delle competenze, che saranno o molto alte o molto basse.

I titoli di studio come laurea e master garantiranno maggiori e migliori opportunità di lavoro e chi non li avrà dovrà specializzarsi e acquisire competenze sempre più specifiche, sia sul campo, sia attraverso corsi di aggiornamento/formazione continua, sia attraverso una istruzione e formazione professionale di elevata qualità.

R.E TE. Imprese Italia, pertanto, ritiene che l’istruzione e la formazione siano tra i fattori più importanti in grado di attutire e governare l’effetto dei cambiamenti produttivi e tecnologici, contribuendo ad attenuare possibili fenomeni di spiazzamento e di sostituzione nel mercato del lavoro.

Spesso, infatti, la disoccupazione è legata all’assenza nel mercato del lavoro di lavoratori che possiedano determinate qualifiche e, in particolare, le competenze tecniche specifiche richieste dall’innovazione tecnologica e dalle esigenze delle imprese.

La mancanza di competenze specifiche e avanzate ha generato il fenomeno, che si è affermato soprattutto nell’istruzione italiana, denominato “*Digital Mismatch*”: le persone in cerca di lavoro spesso non sono in grado di rispondere ai requisiti e alle competenze tecnologiche e digitali sempre più necessarie alle aziende.

Nonostante i livelli di disoccupazione elevati, continua a essere difficile per le aziende trovare le professionalità giuste da inserire, ad esempio, nel settore ICT, che presto acquisterà un’accezione più ampia del mero “tecnico dei computer”.

La necessità di competenze digitali sarà indispensabile per quasi tutti i posti di lavoro, anche quelli in cui l’ICT ha occupato un posto complementare nelle attività esistenti. Opportunità di lavoro in settori come l’ingegneria, la contabilità, l’assistenza infermieristica, la medicina, l’arte, l’architettura, l’agricoltura, la

cultura e molti altri richiedono inevitabilmente l'aumento dei livelli di competenze digitali.

Dal lato della rappresentanza delle imprese viviamo, quindi, il paradosso di un crescente *skill gap* per quanto concerne quelle figure professionali, tanto interne all'impresa quanto nel sistema dei servizi avanzati, necessarie per accompagnare le imprese verso la trasformazione digitale.

Ci riferiamo a figure di tecnici, consulenti, progettisti, formatori e operai specializzati che sappiano ripensare il valore dei nostri prodotti e servizi integrando intelligenza digitale.

Si tratta di figure per molti versi del tutto inedite e per le quali è altrettanto inedito e sperimentale il percorso formativo, che riteniamo debba avere la caratteristica di accompagnare il lavoratore durante tutta la carriera, in una sorta di perpetua alternanza scuola-lavoro.

Questo non significa che non esisteranno più le tradizionali professioni, ma semplicemente che mentre alcune verranno sostituite da altre, probabilmente caratterizzate da maggiori conoscenze specialistiche e competenze, molte altre saranno una evoluzione di quelle attuali, dovendo comportare la possibilità di fare lo stesso mestiere in un modo più dinamico, più competitivo, più interconnesso.

Grazie alle tecnologie digitali, le competenze e la flessibilità e creatività degli artigiani possono, infatti, creare nuovi prodotti, conquistare nuovi mercati, raggiungere grazie alle reti obiettivi prima preclusi alle realtà di piccole dimensioni. D'altronde l'utilizzo creativo degli strumenti di lavoro è da sempre caratteristica distintiva degli artigiani e di recente ha permesso di diffondere l'utilizzo di tecnologie come la stampa 3D in settori molto diversi e lontani da quelli ufficiali.

Nell'artigianato figure tradizionali quali, ad esempio, il falegname o il sarto dovranno necessariamente possedere, accanto alle specifiche competenze professionali tipiche del loro mestiere, competenze digitali per l'utilizzo di specifici software di progettazione, come AUTOCAD, nonché di applicativi per la creazione di prototipi e modelli, come la stampa 3D.

Tali nuove competenze digitali dovranno, poi, essere accompagnate da uno sviluppo e rafforzamento delle c.d. *soft skills* che gli consentano di operare in ambiti quali il marketing, la comunicazione, i social media, l'e-commerce, nell'ottica di favorire un più facile approdo al mercato, così come la capacità di leggere il contesto di riferimento ed interpretare le tendenze al fine di assicurare un veloce riposizionamento sul mercato laddove necessario.

Nel turismo le professioni tradizionali, che rimangono sempre quelle più richieste, si evolvono con una riqualificazione orientata alla qualità, alla conoscenza delle lingue, in particolare quelle dei nuovi paesi emergenti, come i BRIC (Brasile, Russia, India, Cina), e all'informatica.

Le stesse figure del personale di sala vengono richieste con competenze sempre più particolari legate alle c.d. *soft skills* (capacità di risolvere problemi in situazioni difficili, lavorare in team, managerialità diffusa, capacità di saper raccontare un prodotto, un territorio, e altro ancora).

La sostenibilità è un'altra grande opportunità creativa per rigenerare e qualificare l'offerta turistica e per lo sviluppo di nuove figure professionali. Figure altamente specializzate in grado di tenere assieme capacità comunicative, capacità di lettura del territorio e conoscenze legate alla capacità di carico dell'ambiente e delle comunità interessate, per l'adozione di nuovi modelli al di fuori delle logiche di sfruttamento e dei modelli di consumo tradizionali.

Tra i nuovi profili ricercati nel settore spiccano le nuove competenze legate al web e ai social network/media. Si tratta di profili professionali del tutto nuovi e molto particolari, dove le competenze tecnico-informatiche si uniscono a quelle specifiche del settore. Si chiede di avere confidenza con le nuove tecnologie, sia con la progettazione tecnica, strutturale e grafica di un sito web, ma soprattutto con i motori di ricerca, con la gestione dei Social Network, con i sistemi diffusi di prenotazione online, con il monitoraggio della web reputation aziendale.

Per queste ragioni è importante non sottovalutare la necessità di dare spazio agli investimenti in formazione continua in quanto difficilmente il giovane che esce dal sistema scolastico/universitario con un titolo di studio potrà utilizzarlo per l'intera

vita lavorativa. Questo giovane dovrà necessariamente effettuare un percorso di aggiornamento ed adeguamento continuo, sia per stare al passo con gli stessi obiettivi che la sua impresa si propone di raggiungere, sia qualora intenda collocarsi presso un'altra azienda.

Così come di fondamentale importanza sarà la creazione di figure professionali che sapranno guidare le imprese nella trasformazione digitale ed il ruolo che in questo processo sapranno esprimere le Associazioni di rappresentanza nell'implementazione delle politiche di Industria 4.0, mediante l'ampliamento e la riqualificazione dell'offerta di servizi specifici in tale ambito.

L'esperienza a fianco delle imprese nella trasformazione verso Industria 4.0 ha, infatti, permesso di toccare con mano il superamento dei tradizionali steccati fra lavoro e formazione ben al di là di quanto pur coraggiosamente sperimentato nei programmi scolastici, in particolare rispetto alla possibilità per gli studenti di applicare le proprie competenze digitali nella soluzione di concreti problemi produttivi e alla necessità dei lavoratori nel ciclo produttivo di rinfrescare le proprie competenze alla luce delle opportunità del digitale.

E' fondamentale, pertanto, puntare su un sistema scolastico e universitario che fornisca agli studenti le competenze necessarie per fronteggiare la nuova realtà e che consenta di comprendere tempestivamente quali siano le nuove competenze richieste dal mercato. Ciò comporta la necessità di ripensare quello che si impara a scuola (dal rapporto *"The Future of Jobs"* del World Economic Forum emerge, d'altronde, che il 65% dei bambini che oggi frequentano la scuola primaria in futuro farà un lavoro che oggi non esiste ancora) fornendo non solo le competenze tecniche sulle trasformazioni indotte dall'innovazione tecnologica ma anche sviluppando quelle competenze trasversali (c.d. *soft skills*) che consentano agli studenti di "imparare ad imparare": infatti il futuro ci consegnerà sempre più l'esigenza di saper adattare le competenze ai nuovi spazi all'interno dei quali le aziende saranno chiamate a competere.

Parallelamente occorre sviluppare programmi di orientamento finalizzati a indirizzare i giovani verso quei percorsi formativi che sviluppano conoscenze e competenze in linea con le richieste del mercato nonché valorizzare le opportunità

che possono essere offerte dal manifatturiero e dal terziario avanzato come campi di applicazione delle competenze sul digitale e l'innovazione.

La vera sfida dei mercati più avanzati sarà quindi quella di garantirsi le migliori competenze. I primi frutti arriveranno già nei prossimi cinque anni soprattutto per quei Paesi che sapranno creare strumenti di apprendimento delle competenze utili ad affrontare il lavoro di domani, formando i giovani e chi ancora dovrà lavorare per molti anni.

6. Il sistema duale, una via obbligata

In tale ottica, appare particolarmente rilevante la costruzione del sistema duale avviata con la legge n. 107/2015 e col D.Lgs. n. 81/2015 che, attraverso gli strumenti dell'alternanza scuola-lavoro e dell'apprendistato di primo e terzo livello, si pone l'obiettivo di superare la separazione tra il mondo produttivo e il sistema scolastico, attraverso l'acquisizione di competenze maturate "*on the job*", di favorire l'acquisizione delle competenze richieste anche dalle nuove tecnologie e di formare le professionalità necessarie per l'innovazione dei prodotti e dei processi produttivi.

Per aiutare ad affrontare il cambiamento determinato dall'evoluzione tecnologica e dei mercati, si dovranno dotare i giovani degli strumenti, anche culturali, che li rendano in grado di fronteggiare le continue trasformazioni del mercato del lavoro, compresa quella digitale.

Se quindi i ragazzi avranno la possibilità, grazie a percorsi di alternanza, di vivere un'esperienza lavorativa, è necessario tuttavia che anche i percorsi formativi che seguiranno a scuola siano costantemente aggiornati, sulla scorta di un adeguato e costante monitoraggio delle dinamiche occupazionali e integrati da competenze tecnologiche. A questo dovrà necessariamente affiancarsi un'attività reale di aggiornamento delle conoscenze e competenze degli insegnanti.

Migliorare e rafforzare l'alternanza scuola-lavoro significa, quindi, creare percorsi orientati a favorire la diffusione e lo sviluppo di competenze 4.0, nonché valorizzare la formazione tecnica e il sistema di istruzione e formazione

professionale, quale sistema che permette di apprendere le competenze per essere competitivi nel mercato del lavoro e di conseguire in azienda *skills* nei settori d'avanguardia.

L'acquisizione delle competenze tecniche utili ad affrontare la sfida della digitalizzazione comporta, inoltre, la necessità di sostenere ed incentivare l'offerta di specializzazione tecnica superiore (ITS), quale elemento fondamentale per la formazione dei supertecnici e dei professionisti di cui hanno bisogno le imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, per innovare i processi produttivi e recuperare competitività.

R.E TE. Imprese Italia ritiene, quindi, fondamentale sostenere con misure specifiche il percorso di avvicinamento tra mondo del lavoro e sistema educativo, valorizzando anche il ruolo essenziale di supporto e di assistenza che le associazioni di categoria possono svolgere nei confronti delle imprese, conoscendone da un lato le specificità e dall'altro potendo essere l'elemento di collegamento a livello territoriale e/o di filiera nel rapporto con le istituzioni scolastiche e formative.

L'esigenza di ridurre lo *skills mismatch* da parte degli studenti che si inseriscono nel mercato del lavoro, utile anche a favorire processi di ricambio generazionale, deve poi accompagnarsi alla necessità di evitare l'obsolescenza tecnologica dei lavoratori già inseriti nei contesti produttivi.

Del resto, il contesto sociale e la competizione globale richiedono alle imprese e ai lavoratori di abbracciare una nuova visione della professionalità del dipendente, che sia intesa e tutelata non più in senso statico, ma in senso dinamico e polivalente, mediante un arricchimento e un avvicendamento delle mansioni svolte. Si tratta di una concezione più coerente con le moderne pratiche di gestione delle risorse umane, alle quali le aziende sono chiamate ad allinearsi, e che richiede uno sforzo costante sia del lavoratore che dell'imprenditore.

E' per questo che per la riqualificazione delle risorse umane risulta essenziale lo strumento della formazione continua, oggi sviluppata nelle imprese per il proprio personale grazie ai Fondi Interprofessionali, sia per far fronte alle richieste di

nuove professionalità legate all'innovazione tecnologica, sia per la riconversione della stessa impresa.

Inoltre la necessità di formare un numero sempre crescente di persone, a tutti i livelli, porterà l'offerta formativa a doversi adeguare alle crescenti esigenze e al fatto che persone che necessitano della medesima formazione possano essere dislocate in diversi punti geografici. La formazione continua, quindi, sarà sempre più online e anche la formazione professionale sta andando in questa direzione.

In questa fase di trasformazione, ancor più che in passato, è altresì fondamentale che sia portata a compimento l'opera di riordino delle politiche attive e dei servizi al lavoro, cosicché, a seguito di mirate iniziative di orientamento e di attivazione dei soggetti interessati, l'inserimento di nuovi lavoratori ed il reinserimento di quelli usciti dal mercato sia facilitato, ovunque sul territorio, da strutture efficienti, nell'ottica di assicurare un adeguato mercato transizionale del lavoro.

In particolare, tali transizioni devono trovare adeguata risposta anche in termini di politiche pubbliche a partire dal sostegno in termini di welfare ai cicli di formazione da parte dei lavoratori e a decise politiche attive del lavoro per la riqualificazione in senso digitale dei lavoratori espulsi dal mercato, che potrebbero trovare nel sistema dei servizi a sostegno della nuova manifattura un settore in grado di riassorbire molte professionalità adeguatamente aggiornate.

Le transizioni da un lavoro all'altro, d'altronde, caratterizzeranno sempre più il mercato del lavoro e va sottolineato che la ricerca di un nuovo lavoro non è prerogativa del disoccupato o del giovane, ma di chiunque abbia una aspettativa coerente con il futuro che porterà le persone a cambiare più posti di lavoro nell'arco della vita.

In questo senso già oggi dovremmo quindi immaginare di orientare le politiche attive a tutto il sistema del lavoro.

Appare, inoltre, necessaria anche un'azione rivolta al tessuto imprenditoriale, sia nell'ottica di sensibilizzare chi già opera sul mercato sulle opportunità offerte dal digitale nonché sulle nuove competenze, anche manageriali, richieste dal modello di Industria 4.0. sia nell'ottica di favorire percorsi formativi mirati

all'autoimprenditorialità e all'ingresso sul mercato di imprese giovanili che possano esaltare, rinnovare ed ibridare la tradizione produttiva italiana.

7. Il ruolo della contrattazione collettiva

Un'attenzione particolare andrà dedicata alle relazioni industriali ed alla contrattazione collettiva, la principale protagonista del cambiamento, in grado di coniugare e armonizzare, nell'interesse di lavoratori ed imprese, gli aspetti della competitività e dello sviluppo economico con quelli del lavoro e del benessere sociale. Contrattazione collettiva e trasformazioni indotte dalla quarta rivoluzione industriale, infatti, sono temi strettamente connessi, come dimostrano le esperienze di altri Paesi europei, in cui le politiche industriali vengono attuate mediante il forte coinvolgimento istituzionale delle organizzazioni rappresentative delle imprese nei vari settori.

La nuova realtà potrà quindi contribuire a rafforzare ulteriormente il ruolo svolto dalla contrattazione collettiva, anche sul tema della produttività, fermo restando il suo naturale coinvolgimento come strumento regolatore utile all'attività di impresa, per il miglioramento delle condizioni di lavoro e per la crescita occupazionale.

La contrattazione collettiva si pone, quindi, come sede significativa per governare i cambiamenti indotti dalle innovazioni tecnologiche, sia con riferimento alla gestione della crescente flessibilità nell'ambito del rapporto di lavoro (orario di lavoro, mansioni, nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa) sia nell'ambito delle azioni volte a favorire l'aumento della produttività, nell'ottica del continuo miglioramento dei processi, dei prodotti e dei servizi.

In particolare, per quanto riguarda le mansioni, oggi inserite negli inquadramenti contrattuali bisogna però evidenziare che, a legislazione invariata, ogni nuova mansione/professione andrà comunque a collocarsi dentro un processo classificatorio che discende direttamente dal Codice Civile e passa attraverso una giurisprudenza consolidata che ricerca pedissequamente la retribuzione di riferimento ogni volta che si apre una vertenza.

Nonostante le recenti modifiche all'art. 2013 cod. civ., il sistema italiano risulta orientato a prevedere il cambio di attività (mansione) solo in una logica verticale accompagnata quindi da una crescita economica. Questo quadro generale nei fatti rende insuperabile la logica degli inquadramenti.

Il ruolo della contrattazione collettiva potrà quindi utilmente dispiegarsi solo se non sarà contrastato da una legislazione che ne mini il ruolo, le possibilità regolatorie e le potenzialità.

8. Il welfare

La quarta rivoluzione industriale ed il suo impatto sul sistema produttivo rende, inoltre, centrale il tema del welfare quale elemento fondamentale per attuare politiche di sviluppo e coesione sociale del sistema Paese che siano allo stesso tempo sostenibili economicamente ed efficaci.

Parliamo di bisogni fondamentali come la previdenza e la salute, la conciliazione vita-lavoro, la formazione, il sostegno all'istruzione, la sicurezza, gli ammortizzatori sociali, l'inclusione lavorativa. Ma ci sono anche nuovi e crescenti bisogni delle famiglie, cui si deve fare fronte.

Su questo importante tema, oggi ritenuto da tutti fondamentale, i sistemi del terziario e dell'artigianato hanno sviluppato da lungo tempo politiche e strumenti specifici attraverso la contrattazione collettiva. In quegli anni non solo il supporto legislativo era decisamente debole, ma addirittura le previsioni di welfare contrattuale hanno dovuto farsi strada rispetto allo scetticismo di chi profetizzava che solo il sistema pubblico avrebbe potuto e dovuto occuparsi di bisogni primari quali la previdenza e l'assistenza sanitaria.

Oggi assistiamo ad una crescita mediatica di attenzione per il welfare a prescindere, come se nel capitolo welfare potesse rientrare ogni e qualsiasi attività a sostegno del dipendente senza alcuna valutazione di prospettiva sul futuro del welfare pubblico.

Nel mercato del lavoro che cambia, tuttavia, non si potrà immaginare che il pubblico possa essere integralmente sostituito dal welfare collettivo, che pure potrà giocare un ruolo significativo quale integrazione e sostegno.

Occorre pertanto confermare ed ampliare con determinazione la politica già intrapresa di incentivazione fiscale a favore dei programmi di welfare contrattuale.

Bisognerà, inoltre, affrontare il tema delle carriere discontinue ai fini delle pensioni erogate dall'INPS, non solo per coprire i buchi contributivi tra un lavoro e l'altro, che pure saranno sempre più diffusi, ma anche per accompagnare quel percorso di cambiamento verso l'accumulo pensionistico che sarà connaturato alle transizioni occupazionali e dal fatto che, con la crescita del numero dei laureati, si entrerà nel mercato del lavoro più tardi, ma non vi è certezza che vi si potrà permanere più a lungo.

Pertanto, la logica del sistema contributivo dovrà portarci verso una più forte "capitalizzazione" di ogni contributo versato al sistema pubblico e ad una più agile integrazione con la previdenza complementare.

9. Conclusioni

In conclusione ed in estrema sintesi, R.E TE. Imprese Italia - che non abbraccia certamente gli scenari catastrofistici della fine del lavoro - ritiene che le politiche del lavoro nell'era della trasformazione digitale dell'economia debbano guardare ancor più coraggiosamente e decisamente all'investimento sull'occupabilità del capitale umano in termini di competenze e *lifelong learning*, orientato innanzitutto a supportare l'innovazione del nostro sistema produttivo nelle sue caratteristiche distintive (saper fare, varietà, personalizzazione, densità culturale).

Nel contempo, c'è la necessità di accompagnare anche legislativamente questi cambiamenti abbandonando gli schemi e le categorie del 20° secolo, perché il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'avere nuovi occhi.

Per consentire al Paese di uscire da questa delicata fase di transizione rafforzato nel capitale umano, nel capitale sociale e, conseguentemente, nella sua economia.