



I lavoratori maturi nel processo di digitalizzazione dell'industria italiana

Innovazione tecnologica e strategie per l'occupabilità

Executive Summary

Maggio 2020

A cura di Giuliana Scarpetti

Presentazione

Lo studio presenta alcuni risultati del progetto di ricerca triennale in corso, nel quadro dell'Attività 4 - Innovazione tecnologica e invecchiamento della forza lavoro, Azione 8.5.6 - Individuazione e diffusione di modelli previsionali di anticipazione dei cambiamenti strutturali dell'economia e del mercato del lavoro, del Piano triennale Inapp 2018/2020, in attuazione del PON SPAO 2014-2020.

Il progetto ha stabilito, per l'annualità 2019, la realizzazione di approfondimenti tematici in territori e contesti produttivi a prevalente vocazione manifatturiera. La raccolta delle informazioni, attuata principalmente per mezzo della realizzazione di interviste a testimoni privilegiati e focus group, ha ripercorso le dimensioni di age management identificate nell'ambito di una precedente ricerca sulle grandi imprese, trovando le chiavi di lettura che mettessero in evidenza, da una parte le trasformazioni in atto nelle organizzazioni lavorative, come conseguenza della digitalizzazione dell'economia, dall'altra le eventuali connessioni con il contesto geografico e/o socioeconomico di riferimento. È stato quindi necessario analizzare la riorganizzazione dei processi produttivi e delle conoscenze, i fabbisogni professionali e le competenze emergenti, mettendo a fuoco le relative implicazioni per la forza lavoro over 50.

Le tematiche di discussione nell'attuale fase di studio, frutto di attenti studi preliminari, sono state così individuate in:

1. Trasformazioni del lavoro connesse all'innovazione tecnologica e loro implicazioni per una forza lavoro che invecchia.

Ovvero, eventuali criticità connesse all'obsolescenza delle competenze e alle nuove esigenze formative; nuovi profili professionali emergenti, relative modalità di reclutamento e gestione delle risorse umane; diverse classi di età presenti nelle organizzazioni lavorative e collaborazione intergenerazionale; sviluppo di nuovi modelli organizzativi connessi alla smaterializzazione del lavoro; rischio di un possibile effetto sostituzione nella sua duplice forma (macchina vs uomo e giovane vs anziano); dinamiche attivate, o da attivare, tra imprese e/o a livello di contesto generale.

2. Soluzioni adottate, o da adottare, per sostenere l'occupabilità e per gestire le diverse età nel mercato del lavoro.

Con questo secondo argomento si è voluto stimolare un confronto su temi come le politiche formative, l'age management e il welfare aziendale, la contrattazione e le nuove relazioni sindacali, le relazioni/reti tra imprese e tra attori territoriali.

Al report in oggetto – sintesi e concettualizzazione di quanto emerso nel corso dei focus group – è stata data la seguente struttura: nel primo capitolo viene descritta la metodologia utilizzata per questa fase del progetto; nei capitoli secondo e terzo – ognuno dei quali dedicato ad un focus - si illustrano le informazioni raggiunte e i punti di vista espressi dai

partecipanti sui temi specifici emersi durante il confronto; il capitolo conclusivo opera una lettura trasversale delle informazioni raccolte, tracciando alcune considerazioni e formulando alcuni suggerimenti in merito all'efficacia delle policy, finalizzate al mantenimento e all'ampliamento dell'occupabilità dei lavoratori, di fronte ai rischi connessi alla diffusione delle tecnologie digitali nell'economia e nella società.

Obiettivi

L'obiettivo del report è quello di definire, assieme gli elementi emersi dalle altre fasi della ricerca, uno scenario previsionale di riferimento sull'evoluzione delle dinamiche del mercato del lavoro. Questo al fine di identificare, da una parte le strategie aziendali e dall'altra le politiche del lavoro, utili a sostenere il prolungamento della vita lavorativa, contenendo l'eventuale rischio di espulsione e di disoccupazione di lunga durata dei lavoratori maturi. Il tutto è stato interpretato alla luce del trend demografico attuale e dell'avvento della Quarta rivoluzione industriale.

Metodologia

L'attività di studio è stata svolta attraverso la realizzazione di due focus group. La loro progettazione ha riguardato, oltre alla definizione degli obiettivi specifici, la localizzazione geografica e settoriale, la definizione delle linee guida per la selezione dei partecipanti, ed è stata completata dalla predisposizione delle indicazioni per la conduzione e la organizzazione operativa degli eventi.

Il primo focus group si è svolto a Roma, presso la sede dell'Inapp, il 27 giugno 2019, ed ha coinvolto alcuni stakeholder di livello nazionale, interessati a vario titolo al tema dell'innovazione tecnologica e dell'invecchiamento della forza lavoro. In particolare, l'evento ha visto la partecipazione di tre rappresentanti dei sindacati confederali (CGIL, CISL e UIL) e tre di parte datoriale (uno per Confartigianato e due per Federmeccanica); due rappresentanti del mondo dell'industria privata ad alta intensità tecnologica (IBM e Space Engineering) ed un rappresentante delle istituzioni (INAIL). Il secondo incontro si è svolto il 5 novembre 2019, presso la sede del Dipartimento di ingegneria gestionale del Politecnico di Milano – Campus Bovisa – ed ha visto la partecipazione prevalente di rappresentanti di impresa (Whirlpool, Pirelli, Sapio, Comau, Saccheria F.lli Franceschetti SPA) e di un unico referente di parte confindustriale (Bergamo). A tutti i partecipanti è stato richiesto di condividere e discutere con il gruppo informazioni, riflessioni e proposte, a partire dalla propria esperienza nell'organizzazione rappresentata.

Le informazioni emerse da questa fase di indagine saranno successivamente utilizzati per elaborare alcuni scenari, riguardanti la possibile evoluzione del rischio di espulsione e disoccupazione di lunga durata della forza lavoro matura, in relazione all'evoluzione demografica e ai fabbisogni di competenze espressi dai sistemi produttivi dei diversi territori italiani, nel contesto dei processi di innovazione in corso.

Risultati

Esiti del focus group con gli stakeholder nazionali

Trasformazioni in corso e invecchiamento dei lavoratori

Nel corso di questa prima fase di discussione sono stati evidenziati numerosi punti di interesse e aree problematiche. Particolare rilievo è stato dato alla velocità estrema del cambiamento, fattore che trascina con sé un problema culturale di approccio alle diverse tipologie di innovazione e tecnologia, assieme alla necessità di nuove competenze e di una formazione adeguata. Oltre a ciò sono state spesso segnalate carenze nel contesto istituzionale ed economico di riferimento, quali la mancanza sia di strategie a livello di sistema, sia di cornici contrattuali adeguate. Anche gli eventuali rischi emergenti nel campo della salute e della sicurezza non sono stati sottovalutati.

Per quanto riguarda le priorità di azione segnalate, queste si possono riepilogare nella necessità di ricognizione e valorizzazione del patrimonio di competenze interno alle aziende, oltre al riconoscimento dell'apporto individuale del lavoratore attraverso la partecipazione al cambiamento; nella necessità di strategie di sistema, di interazione tra più soggetti, ossia di complementarietà di interventi nel rapporto tra innovazione tecnologica e PMI; nella creazione di nuovi strumenti adeguati alla velocità del mutamento. Nel campo istituzionale viene richiesta una regia politica, un coordinamento a livello nazionale, oltre all'adeguamento normativo in campo contrattuale e in tema di tutela della salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

Lo schema seguente riassume gli argomenti di maggiore interesse emersi in questa fase.

Trasformazioni culturali	<i>La trasformazione della cultura d'impresa</i>
Trasformazioni del lavoro	<i>Un nuovo modo di pensare e lavorare La titolarità condivisa del lavoro</i>
Trasformazioni delle professionalità e delle competenze	<i>L'impatto sul mercato del lavoro Il tema delle competenze</i>
Rapporti con il contesto di riferimento	<i>Il rapporto con le Istituzioni La normativa sulla salute e sicurezza</i>
Invecchiamento della forza lavoro	<i>Le imprese e l'invecchiamento Il confronto intergenerazionale e le competenze Vantaggi e svantaggi della tecnologia</i>

Soluzioni per sostenere l'occupabilità e gestire le età

Il secondo argomento affronta un tema trasversale, proponendo una lente attraverso la quale rileggere tutte le principali idee emerse nel corso del precedente confronto. È stato pertanto chiesto ai partecipanti se fossero a conoscenza, o se ritenessero auspicabile,

l'impiego di determinate soluzioni in relazione alle criticità già identificate. In questo caso i principali punti possono essere così riassunti:

Approccio culturale	<i>La cultura dell'invecchiamento attivo La cultura dell'innovazione</i>
Innovazione delle competenze e della formazione	<i>Il diritto soggettivo alla formazione La partecipazione "cognitiva" dei lavoratori</i>
Opportunità del lavoro che cambia	<i>Le discrasie tra sistema normativo e innovazioni L'impatto delle nuove tecnologie sul contenuto del lavoro</i>
Evoluzione del contesto	<i>L'innovazione aperta Occupabilità e welfare aziendale</i>

Alcune considerazioni sui risultati

L'incontro ha messo a fuoco molte delle problematiche dibattute negli ultimi anni, connesse alle trasformazioni economico-sociali che stanno coinvolgendo il nostro Paese e più in generale tutto il mondo occidentale.

In primo luogo, è stato evidenziato che parlare di "innovazione e di trasformazione" al singolare non è corretto, dal momento che l'innovazione può essere di diversi tipi: di prodotto o servizio, di processo, organizzativa, di marketing ecc. Ciò non è affatto banale e non si tratta di un esercizio di stile, ma di una precisazione sostanziale, poiché è la ricombinazione tra i diversi tipi di tecnologia/innovazione che determina le ricadute e quindi le trasformazioni. Inoltre, il cambiamento non sempre si verifica in senso peggiorativo, anzi, spesso le innovazioni sono alla base di un processo di generale miglioramento.

In relazione al tema delle trasformazioni demografiche, è emersa la differenza tra i due diversi concetti di "invecchiamento attivo" e "invecchiamento produttivo". Si è ritenuto necessario premettere questa distinzione dal momento che, solitamente, quando si affrontano determinati argomenti si parla genericamente di invecchiamento attivo, definizione che comprende una molteplicità di aspetti della vita matura, che vanno oltre lo svolgimento di un'attività lavorativa remunerata (es. salute psicofisica, autonomia, partecipazione sociale, vita familiare ecc.). Pertanto, è opportuno chiarire che, quando si parla di occupabilità/occupazione dei lavoratori maturi e di prolungamento della vita lavorativa, si fa riferimento più specificamente al concetto di invecchiamento produttivo.

Alcune riflessioni mirano a ricontestualizzare l'avvento della Quarta rivoluzione industriale e le sue implicazioni sull'occupabilità dei lavoratori, sgombrando il campo da alcuni luoghi comuni che spesso caratterizzano il dibattito su tali argomenti. Innanzitutto, si evidenzia che solitamente, quando si parla dell'attuale impatto dell'innovazione tecnologica, si crede che sia molto più pesante di quello delle precedenti rivoluzioni industriali, nonostante in passato alcuni interventi di automazione dei processi (es. carico/scarico automatico) abbiano ridotto l'occupazione anche dell'ottanta per cento. Rispetto alla velocità del cambiamento e quindi alla situazione di emergenza in termini di ricadute sulle competenze e sull'occupazione, si è

voluto ricordare che le imprese non innovano da un giorno all'altro, ma pianificano in modo tale da essere pronte sotto tutti i punti di vista: reclutamento, competenze, formazione, affiancamento ecc. Infatti, come evidenziato in particolare dai manager presenti, le imprese organizzano per tempo i processi di innovazione, realizzando studi, analisi di fattibilità e interventi preparatori che possono durare anche qualche anno. Questo periodo dovrebbe essere impiegato utilmente e responsabilmente, anche al fine di preparare le comunità sociali e le persone ad affrontare il cambiamento in modo adeguato.

Occorre, comunque, distinguere il caso in cui un'impresa decida di innovare solo una parte della propria attività, introducendo alcuni piccoli aggiustamenti – per esempio sostituendo alcuni macchinari con altri più all'avanguardia – dal caso in cui la digitalizzazione pervada l'intero processo produttivo e organizzativo dell'impresa, dando il via a una sua completa trasformazione.

Altre considerazioni ricorrenti riguardano il pregiudizio verso i lavoratori anziani, in virtù di una loro presunta incapacità di adattarsi a forme di lavoro innovative, e il rischio dell'effetto sostituzione dell'uomo con la macchina. Ma non sempre il concetto di innovazione è automaticamente riconducibile a quello di lavoratore giovane; prima di avviare un'azione di reclutamento di nuove competenze, per le imprese, appare più vantaggioso effettuare una mappatura di quanto già esistente, e decidere di investire sullo sviluppo del proprio capitale umano. A tal proposito, anzi, esiste il rischio di un'emorragia di competenze specifiche, insito nella sperimentazione di sistemi di pensionamento anticipato, pensati invece come strumento istituzionale per sostenere il processo di innovazione digitale delle imprese italiane con l'ingresso dei giovani. Oltre a ciò, l'introduzione di tecnologie cognitive potrebbe valorizzare il ruolo dei lavoratori maturi, se si trovasse il modo di mettere a frutto la loro esperienza in sinergia con i nuovi strumenti tecnologici. È infatti opinione prevalente che una totale sostituzione dell'uomo con la macchina non sia al momento realizzabile, mentre appare più probabile una situazione di automatizzazione e digitalizzazione dei processi costantemente supportata dall'intervento umano, soprattutto in relazione alle funzioni di monitoraggio e controllo. Tuttavia, è stato anche preso in considerazione il tema della singolarità tecnologica, come ipotesi evolutiva realistica per i prossimi decenni.

Una riflessione che rischia di trasformarsi in luogo comune, se non adeguatamente circostanziata, riguarda l'affermazione secondo la quale parte della innovazione tecnologica possa rappresentare un vantaggio per i lavoratori maturi, che proprio grazie al progresso tecnologico e all'introduzione di nuove modalità di lavoro potrebbero svolgere i propri compiti con un minor aggravio psicofisico. Questo è vero solo laddove il legislatore intervenga per aggiornare e adeguare la normativa e la contrattazione al duplice fine di evitare nuove forme di abuso (es. tutela del diritto alla disconnessione) o di favorire l'adozione di nuovi strumenti (es. esoscheletri).

Del resto, le sinergie tra attori e contesto normativo, economico e sociale, sia a livello nazionale che a livello territoriale, sono considerati come *conditio sine qua non*, da

realizzarsi con il governo di un soggetto istituzionale che ne garantisca il coordinamento. Se l'innovazione non verrà adeguatamente gestita a livello di sistema, di settore, o anche di filiera, non si potrà affrontare il problema dell'occupabilità per mezzo di politiche e strategie collettive e partecipate, indispensabili per creare un ambiente favorevole allo sviluppo di specifici interventi a livello aziendale e dunque, in ultima analisi, per salvaguardare l'occupazione. Diversamente, la ricerca di soluzioni alle eventuali implicazioni critiche dell'innovazione tecnologica andrebbe a ricadere interamente sulle organizzazioni lavorative, vanificando gli sforzi dei singoli attori maggiormente coinvolti – in primis lavoratori e imprese – e generando una pericolosa antinomia tra il concetto di occupabilità e quello di occupazione.

Esiti del focus group con le imprese

Le aziende presenti all'incontro hanno intrapreso, sia pur con modalità differenti, un percorso di trasformazione digitale, trovandosi d'accordo sul fatto che tale cambiamento è diventato inevitabile per stare al passo coi tempi; per loro l'innovazione non è qualcosa da raggiungere o da conquistare, di fatto già la praticano. Quello che hanno raccontato sono esempi di concretizzazione di un percorso che parte da molto lontano e che è figlio della cultura del territorio.

Innovazione territoriale e invecchiamento della forza lavoro

I principali punti di interesse emersi possono essere così descritti:

Nuove modalità organizzative: aree di miglioramento, strategie/azioni	<i>Smart working</i> <i>Silos interni, trasformatore digitale</i> <i>Formazione, flessibilità'</i> <i>Educazione a nuovi contesti</i> <i>Integrazione dei processi, change agent, reskilling</i> <i>Innovazione come cambio di management</i> <i>Politica best in best - integrazione delle famiglie</i>
Il lavoro che cambia: criticità e possibili soluzioni	<i>Resistenza al cambiamento</i> <i>Sostenibilità delle produzioni</i> <i>Ascolto delle necessità, facilità degli strumenti</i> <i>Integrazione dei processi</i>

Soluzioni per sostenere l'occupabilità e gestire le età

Industria 4.0 sta modificando le strategie delle imprese e i processi produttivi, portando l'intelligenza digitale lungo l'intera catena del valore, dentro e fuori la fabbrica. L'introduzione di tali innovazioni porta a una gestione smart delle aziende e richiede una cultura aperta al cambiamento. Fin dall'inizio si è compreso che la rivoluzione 4.0 non è rappresentata solo dall'introduzione di nuove tecnologie, ma prima di tutto dalla ridefinizione dei processi, da nuove modalità organizzative, da una vera e propria trasformazione del lavoro. Un grande sforzo che richiede alle aziende una capacità spiccata

di *change management*. Tutti gli interlocutori hanno evidenziato quanto sia necessario accompagnare l'intera organizzazione verso questa trasformazione, attraverso un mix di interventi che sono stati raggruppati nei seguenti macro-ambiti:

Cultura del cambiamento per la digital transformation	<i>Coinvolgimento delle persone a tutti i livelli Blog, newsletter, eventi di team building e conferenze</i>
Nuovi modelli organizzativi	<i>Partecipazione e collaborazione cross-function Nuovo design organizzativo Creazione di piattaforme soft interfunzionali</i>
Competenze per la digital transformation	<i>Reclutamento di nuovi talenti e formazione Uso dei social network nel recruiting Formazione driver del cambiamento Necessità di ridisegnare i paradigmi della formazione Formazione intergenerazionale Stimolare il confronto tra prospettive diverse Formazione sulla relazione umana e di filiera Digital assessment e sviluppo delle competenze digitali</i>
Welfare e Benessere dei lavoratori	<i>Welfare personalizzato Promozione del benessere e accompagnamento all'ageing</i>

Alcune considerazioni sui risultati

Appare evidente come l'espansione di Industria 4.0 consentirà il superamento di una serie di limiti come quello della prossimità fisica, espandendo l'ambito geografico delle forniture (materiali e semilavorati) ma anche di quei servizi forniti da remoto. La personalizzazione di massa è valida solamente per certe gamme di beni, laddove c'è richiesta di assortimento, di conseguenza il processo di Industria 4.0 svolgerà una funzione d'integrazione e allargamento, ma non certo di sostituzione del vecchio sistema produttivo.

Una indagine dell'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano aveva già rilevato, nel 2018, un atteggiamento sostanzialmente positivo nei confronti delle tecnologie abilitanti: oltre la metà delle imprese affermava di trovarsi nella fase di implementazione /consolidamento di soluzioni 4.0. In questo ambito è dunque aumentato il numero delle imprese che hanno già dato avvio a tre o più progetti, utilizzando tecnologie digitali innovative come l'Industrial Internet of Things, l'Industrial Analytics, il Cloud Manufacturing, l'Advanced Automation, l'Advanced Human Machine Interface o l'Additive Manufacturing. Le motivazioni precipue delle imprese, che dichiaravano di avere già scelto tecnologie Industria 4.0, risiedono principalmente nella riduzione dei costi e nei miglioramenti del servizio, mentre gli ostacoli indicati spaziano dal contesto alla mancanza di infrastrutture, dalla scarsità di risorse finanziarie (soprattutto le PMI) agli impianti datati, da limiti culturali e organizzativi alle scarse competenze digitali degli addetti.

Per intraprendere il percorso verso l'innovazione e la competitività, un'azienda necessita di sostegno tecnologico (come macchinari e sistemi IT) e di un quadro organizzativo adeguato in termini di capitale umano e know how. Si tratta, dunque, di un processo di cambiamento

piuttosto complesso e articolato, che richiede capacità di gestione e progettazione allo scopo di accompagnare e comprendere meglio il cliente, di semplificare e rendere più agevoli i processi, di sostenere le decisioni.

L'innovazione è un fenomeno inevitabile, che non si discute. Alcune aziende sono e saranno sempre veloci a cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, probabilmente per storia aziendale e culturale, mentre altre rimarranno indietro, ma certo non per una questione di età delle risorse umane. Le persone che formano parte delle organizzazioni hanno un ruolo fondamentale in questo: l'individuo ha sempre una grande responsabilità. L'organizzazione fa parte di un ecosistema, dunque l'interazione e la visione collettiva divengono fondamentali e imprescindibili, a maggior ragione nelle piccole imprese.

Dalle esperienze descritte emerge come l'introduzione di nuove tecnologie vada affrontata da due prospettive differenti:

1. dal punto di vista dell'individuo, come capacità di fare e saper fare;
2. dal punto di vista dell'organizzazione che la introduce, come capacità di governare la complessità del fenomeno.

Dal punto di vista dell'individuo le esperienze pongono l'accento su una serie di implicazioni che riguardano: la trasformazione della cultura del lavoro, prima che la trasformazione delle competenze richieste; la maggiore qualificazione che l'innovazione tecnologica attribuisce al lavoro e l'aumento della produttività individuale; la semplificazione/complicazione del lavoro.

Nella prospettiva dell'organizzazione emergono i seguenti punti di analisi: la necessità di nuovi modelli organizzativi basati su relazioni orizzontali e un approccio di tipo bottom up, in grado di accogliere la tecnologia; la velocità del cambiamento che richiede velocità nei processi decisionali; la considerazione dell'innovazione come fenomeno collettivo che riguarda l'intera filiera, sia interna (attraverso una contaminazione multidisciplinare dei ruoli), sia esterna.

I due versanti – individuo e organizzazione – sono strettamente interconnessi, in quanto la partecipazione aperta e il lavoro in collaborazione favoriscono la creazione di legami di rete (sia interni che esterni) all'interno dei quali si sviluppano e crescono le relazioni, si formano le competenze e si costruiscono i prodotti. Quello che emerge è che per introdurre in maniera efficace nuove tecnologie di tipo 4.0, occorre ridisegnare i modelli organizzativi partendo proprio dal concetto di rete, di comunità, di "piattaforma di individui" che attraverso le loro idee, le loro decisioni e il loro scambio continuo permettono alla tecnologia di penetrare nell'organizzazione.

Un altro aspetto rilevante è che la continua evoluzione tecnologica richiede una organizzazione flessibile, in grado di cambiare velocemente. Si tratta di favorire modelli organizzativi aperti. È necessario però offrire anche un lasso di tempo per metabolizzare questi cambiamenti, non solo ai singoli individui, ma anche alle organizzazioni nel loro

complesso, poiché dietro di esse ci sono comunque persone che si avvicinano ai nuovi strumenti con pregiudizi e paure, e che hanno quindi bisogno di tempo per comprenderli e accettarli. In tutto questo processo un ruolo principe viene rivestito dalla comunicazione, intesa come elemento trasversale che attraversa, in una sorta di continuità concettuale, l'individuo, l'organizzazione e il contesto.

Conclusioni

Cambiamenti tecnologici in corso

Un primo elemento di convergenza tra gli interlocutori è quello relativo all'aspetto dirimpiente dell'introduzione delle nuove tecnologie digitali sul fare impresa. In rapporto all'innovazione tecnologica si prefigurano cambiamenti non solo della struttura tecnologica, ma anche delle forme organizzative e della stessa cultura del lavoro, ovvero degli aspetti "simbolici" sui cui si reggono le relazioni organizzative.

Si parla di un cambio "profondo" ed "epocale" di paradigma, che riguarda innanzitutto il fattore umano. La sola introduzione di dispositivi tecnologici digitali di ultima generazione nei processi produttivi non garantisce, come atteso, un ritorno in termini di produttività né la riuscita dell'innovazione stessa. È piuttosto la prefigurazione di nuove modalità di relazione all'interno delle imprese, fra imprese, fra imprese e lavoratori, con il mercato che accompagna l'investimento in tecnologie digitali e ne esprime il potenziale produttivo.

La questione età viene richiamata non tanto dal punto di vista degli aspetti strettamente anagrafici, quanto sul versante delle criticità connesse al lavoro in età avanzata, in riferimento alle capabilities ovvero alle differenze di approccio al lavoro, risultanti dai diversi processi di elaborazione culturale, dalle esperienze di lavoro e di vita proprie di ciascuna generazione.

Le organizzazioni intervistate non sono nuove alle riflessioni sui processi di innovazione. In particolare, sono gli assetti di lavoro e di relazione all'interno dei quali si realizza l'investimento in innovazione a essere vissuti e problematizzati, perché in continua evoluzione. Questo mette in evidenza l'importanza di garantire la continuità della capacità produttiva del sistema nel suo insieme, per quanto riguarda le relazioni fra le imprese, fra imprese e lavoratori e fra le diverse agenzie del territorio. Si pensi ad esempio alla globalizzazione e al diverso impatto dei processi di innovazione sulle relazioni fra grandi e piccole imprese, nonché su imprese che mostrano diversi gradi di intensità di digitalizzazione. La trasformazione tecnologica in atto sembra evidenziare, in questo scenario, l'interdipendenza fra i processi di sviluppo delle strategie delle singole aziende e il tessuto produttivo nel suo insieme, le istituzioni e il sistema sociale più in generale.

L'innovazione digitale si accompagna a trasformazioni degli assetti organizzativi che da più parti richiamano una sorta di "titolarità condivisa" del processo produttivo. Si pensi ad esempio alla complessità del coordinamento di strategie e modalità di lavoro condivise fra

stabilimenti o aree di produzione, articolate in più catene di fornitura a diversa intensità di innovazione.

La discussione ha sottolineato come l'investimento nei nuovi dispositivi digitali avvenga spesso in uno scenario di reciproco rinforzo della competizione fra le imprese. Se da un lato le innovazioni vengono apprezzate come elemento imprescindibile per l'ampliamento delle aree di mercato, dall'altro si guarda con attenzione a quei dispositivi che allargano la possibilità di rendere user friendly prodotti e competenze tecnico-specialistiche, centrali per mantenere le eccellenze del settore manifatturiero.

L'emergere di problematiche connesse agli alti costi degli esuberi, alla perdita di competenze, alle nuove tipologie di rischio in materia di salute e sicurezza sul lavoro, piuttosto che al difficile reperimento di profili e professionalità nuovi e meno nuovi sui territori di riferimento, sembrano portare le organizzazioni a considerare limitante una visione dell'innovazione percepita solo in termini di acquisizione di dispositivi, peraltro più difficilmente sostenibile dalle piccole imprese.

Sviluppo del capitale umano e mercato del lavoro

Per poter essere utilizzati in modo produttivo, i nuovi dispositivi digitali richiedono lo sviluppo di nuove competenze, legate non solo alle conoscenze intrinseche alla tecnologia, ma anche alla capacità di comprendere il loro impatto sull'esercizio, la gestione e lo sviluppo dei processi lavorativi all'interno dei diversi ambiti, compreso il rapporto con clienti e fornitori. Si tratta, in altri termini, di recuperare una visione dell'orientamento al cliente.

Mentre si verifica un aumento della richiesta di funzioni professionali qualificate, che si riflette sul rischio di sostenibilità dei costi di riconversione di personale, la velocità delle trasformazioni in corso sembra rendere obsoleti i tradizionali strumenti di reperimento, formazione e consolidamento del capitale umano. In primo luogo, si ritiene che il solo criterio di sostituzione di lavoratori a bassa qualifica con lavoratori altamente qualificati sia, nel lungo periodo, poco praticabile: la volatilità insita alle conoscenze tecnologiche, se non affiancata dall'esperienza di socializzazione al lavoro, sembra portare a una dispersione di risorse. In secondo luogo, si evidenzia come le nuove conoscenze siano strettamente connesse a nuove forme di lavoro non standardizzabili e prefigurabili a monte. Torna, anche in questo caso, il riferimento non solo agli aspetti strettamente cognitivi dei processi organizzativi, ma anche alle dimensioni affettive e identitarie nelle quali si iscrive l'appartenenza organizzativa.

Emerge qui la rilevanza dei dispositivi istituzionali, utili a stabilire un nuovo patto fiduciario fra lavoratori e imprese, a vantaggio dello sviluppo della qualità del lavoro: gli strumenti di comunicazione interna, i dispositivi contrattuali, le iniziative di welfare, la formazione stessa. Si tratta di quegli aspetti che rimandano al senso di appartenenza all'impresa, nell'ambito di regole che agevolano le innovazioni e lo sviluppo di nuove competenze, attraverso l'*engagement* sul lavoro.

All'interno di questa prospettiva, le nuove tecnologie e l'invecchiamento della forza lavoro non sono visti come vantaggio o come svantaggio in sé, ma sono considerati in un rapporto reciprocamente complesso, che non può prescindere dalle specifiche vicende organizzative e dalle scelte di investimento in digitalizzazione. Si è discusso quindi della possibile marginalizzazione dei lavoratori (e delle imprese) in rapporto al divide digitale. La tecnologia impatta sulla quantità e la qualità dei posti di lavoro disponibili, richiedendo un continuo processo di revisione di ruoli e di reskilling che, seppure sembri coinvolgere prevalentemente i lavoratori più anziani e con basse qualifiche, mette in discussione la definizione del rapporto di lavoro tra tutte le generazioni. La polarizzazione fra giovani e anziani, ovvero fra insiders e outsiders, sfuma per lasciare il posto a una riflessione più ampia su quali siano le leve organizzative più efficaci per mantenere una continuità nello sviluppo delle competenze, all'interno di forme organizzative caratterizzate da discontinuità, anche in rapporto all'esigenza di bilanciamento fra competenze specialistiche ed esperienza contestualizzata.

Viene, perciò, vista come problematica l'obsolescenza dei dispositivi "infrastrutturali", normativi e regolativi (ad esempio i mansionari), in quanto tendono a cristallizzare e standardizzare l'individuo in una singola posizione organizzativa, ostacolando una reale partecipazione alle scelte aziendali e alla costruzione di una esperienza produttiva innovativa.

Dal punto di vista degli interventi praticati o praticabili, non si prefigurano soluzioni univoche, piuttosto vengono presentate proposte fondate su criteri convergenti. Un primo criterio è relativo all'utilità di considerare le specificità che caratterizzano ciascuna organizzazione lavorativa. In questo senso, si sottolinea la rilevanza di strumenti che agevolino la conoscenza delle risorse disponibili in termini di competenze. Si fa riferimento, ad esempio, all'uso di metodologie come il digital assessment, gli assessment di filiera o più in generale ai dispositivi di analisi demografica e organizzativa, già adottati dalle imprese ad alta intensità di innovazione, ma scarsamente diffusi nel tessuto produttivo in cui si articolano le varie filiere. Indipendentemente dagli strumenti adottati, la produzione di conoscenza appare indispensabile per la flessibilità organizzativa e la capacità di utilizzo delle nuove opportunità tecnologiche; viene proposta come criterio utile per orientare i processi di reclutamento, gestione e sviluppo delle risorse umane, anche in rapporto al diverso potenziale espresso da giovani e meno giovani.

Un secondo criterio riguarda l'opportunità di sviluppare strumenti, utili alla condivisione dei principi fondanti dell'organizzazione, che facilitino il riconoscimento dell'apporto che le diverse competenze possono fornire nell'adozione delle innovazioni, sia nella singola impresa, sia nelle relazioni con l'esterno (clienti, fornitori, componenti la filiera ecc.). Fra le soluzioni individuate si propone: la creazione di nuove funzioni aziendali come i *change agent*; l'uso dei social network per lo sviluppo condiviso dei processi decisionali; i dispositivi di trasferimento intergenerazionale delle competenze promossi nei percorsi di mentoring,

nelle *Accademy*, negli *Hackathon*, nei percorsi di alternanza scuola-lavoro; l'adozione dello smart working. Le soluzioni, lontane dall'essere proposte come definitive, tentano di rinnovare la dinamica della produzione, a partire dalla esplorazione del contributo che ad essa possono dare le relazioni sociali, l'interesse per i problemi e la fiducia nell'impegno reciproco.

In questa direzione, in entrambi gli incontri, è stato formulato l'invito a ripensare la formazione, in accordo a due traiettorie di sviluppo:

1. riguardo ai contenuti, si prefigura l'adozione di dispositivi di apprendimento che integrino l'addestramento all'uso di nuove procedure con competenze trasversali e relazionali;
2. riguardo gli aspetti metodologici, si ritiene la competenza legata all'aspetto partecipativo della persona; in questo senso i diversi apporti di competenza ed esperienza, inseriti nell'ambito delle relazioni lavorative, iniziano ad essere percepiti dalle imprese come risorse preziose, sia in funzione allo sviluppo dei propri prodotti sul mercato, sia alla sostenibilità dei processi di produzione di valore.

Invecchiamento della forza lavoro e occupabilità

Il tema dell'invecchiamento della forza lavoro assume comunque una rilevanza sempre maggiore per le organizzazioni intervistate. Se ne parla, come è stato già detto, da una prospettiva che sembra nuova – rispetto alla più tradizionale contrapposizione fra generazioni più giovani o meno giovani – in termini di patrimonio individuale e/o collettivo di conoscenze disponibili. Se si riconosce ai giovani una maggiore versatilità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e alle innovazioni tecnologiche, appare sempre più chiaro che i cambiamenti sono talmente rapidi che altrettanto rapidi divengono i processi di obsolescenza delle competenze, rendendo troppo costosa sia l'immissione continua di nuovo personale, ricercato fra quanti escono dai percorsi formativi, sia la fuoriuscita attraverso prepensionamento di risorse umane ritenute difficilmente sostituibili, o la cui disoccupazione comporterebbe comunque un aggravio di costi per tutta la filiera produttiva.

Sia dal punto di vista imprenditoriale che sindacale, il punto fondamentale risiede nello sviluppo di condizioni di qualità di lavoro e contrattuali che permettano ai lavoratori, di età diverse e con diversi livelli di competenza, di contribuire con le proprie specificità e possibilità alla vita organizzativa dell'azienda. Ciò che emerge e su cui il sistema imprenditoriale chiede di non essere lasciato solo, è il supporto alla sostenibilità nel tempo della capacità di lavoro, intesa come bilanciamento fra risorse personali, coinvolgimento attivo e sviluppo di una cultura dell'innovazione, che passi non solo attraverso la formazione, ma anche attraverso infrastrutture di accompagnamento alle trasformazioni organizzative e alla gestione delle risorse umane.

In questo senso diverse sono le iniziative proposte: dall'alternanza scuola-lavoro, alla formazione per il reinserimento al lavoro di manager interessati da progetti di riconversione aziendale, fino alle diverse misure di welfare che favoriscano la possibilità di tradurre il

lavoro in nuove competenze, spendibili anche in caso di perdita di occupazione. Viene considerata con interesse anche la revisione dei meccanismi di definizione e riconoscimento dei profili professionali, in funzione alla valorizzazione delle competenze acquisite nei diversi ambiti di esperienza lavorativa. Una prospettiva che possa consentire ai più anziani non solo di mantenersi aggiornati, ma anche di acquisire una spendibilità professionale in contesti diversi da quello di provenienza, facendo in modo che tornino a rafforzarsi bacini di professionalità diffusa sul territorio.

Anche in relazione ad alcuni elementi individuati come vincolo (ad esempio i limiti riscontrati nella normativa, nei fondi interprofessionali, nei contratti collettivi nazionali ecc.), gli interlocutori non individuano soluzioni definitive, auspicano piuttosto lo sviluppo di un rapporto continuativo con le istituzioni, a livello nazionale e regionale, per la elaborazione condivisa di nuovi modelli o soluzioni.

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. Da gennaio 2018 è Organismo intermedio del PON Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione (SPA0) del Fondo sociale europeo delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

INAPP

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche

Corso d'Italia, 33 – 00198 Roma

Tel. +39 06854471

www.inapp.org