

Ricollocarsi nel lavoro 4.0, il cambio di paradigma tra il lavoro di oggi ed il lavoro di domani

di Marco Claudi¹

Nei primi giorni di novembre 2018 l'agenzia cinese di stato Xinhua ha annunciato di aver creato i primi anchor digitali alimentati da un sistema ad intelligenza artificiale computerizzata in grado di leggere notizie 24 ore su 24. Il caso assume un forte rilievo nell'integrazione quotidiana tra forza lavoro umana e tecnologia digitale, integrazione che semplificherà la vita di tutti i giorni e dove uomo e macchina saranno sempre più interdipendenti in un processo che porterà a pieno compimento la cosiddetta "quarta rivoluzione industriale", rivoluzione nota come *Industria 4.0 > Fabbrica 4.0 > Impresa 4.0*.

Industria 4.0 è un paradigma produttivo che integra nuove tecnologie produttive che miglioreranno sempre di più le condizioni di lavoro, creando nuovi modelli di business, aumentando la produttività e la qualità produttiva di impianti e imprese.

La grande velocità di internet (5G) unita alla possibilità di muovere grandi masse di dati (Big data), consente infinite combinazioni in cui la tecnologia digitale si pone al servizio dell'uomo nel modo di lavorare. Ecco alcuni esempi:

¹ Il dott. Marco Claudi si è laureato nel mese di Aprile 2019 in Management ed e-government delle aziende pubbliche, si occupa di Servizi per il lavoro da oltre 20 anni ed ha colto l'occasione di questa specializzazione per approfondire e sviluppare una riflessione sul tema dei servizi per il lavoro del futuro.

- con i dispositivi “*Industrial Internet of Things*” è possibile la comunicazione in tempo reale con altri oggetti, aggiornando le rispettive routine operative;
- con il “*Cloud Manufacturing*” è possibile la trasformazione del processo produttivo manifatturiero in una rete di risorse perennemente comunicanti e flessibilmente adattabili al mutamento delle condizioni di contesto;
- con la “*Advanced Automation*” vi è lo sviluppo di robot dotati di capacità ergonomiche, di apprendimento e problem solving;
- con le soluzioni di “*Additive Manufacturing*” è possibile l’uso industriale della tecnologia della stampa in 3D;
- con le attrezzature “*Wearables e Interfacce Vocali*” è possibile “aumentare” alcune capacità umane, come il riconoscimento vocale o la realtà aumentata;
- con le applicazioni della “*intelligenza artificiale*” a un insieme di dispositivi (smartphone, PC, etc), veicoli (AGV, droni, etc) e macchinari (robot, cobot, etc) - sempre più autonomi, intelligenti e collaborativi – è possibile facilitare lo svolgimento di qualunque attività dalla più semplice alla più complessa.

Da quando si è accelerata la spirale tecnologico-digitale il dibattito sul futuro del lavoro 4.0 è divenuto sempre più serrato, dando luogo a visioni diverse sul rapporto tra uomo e macchina e, in particolare:

- gli “*allarmisti*”: sostengono che la non corretta gestione del fenomeno aumenterà solo le disuguaglianze, creando gravi asimmetrie nel mercato del lavoro;

- i “*non allarmisti*”: non vedono grandi ripercussioni sul lavoro, in quanto meno del 5% delle occupazioni attuali saranno effettivamente soggette a una completa automazione, usando «l’attuale tecnologia»;
- gli “*ottimisti*”: scorgono nell’evoluzione tecnologica una formidabile opportunità di miglioramento della condizione di vita e di lavoro per tutti.

Il World Economic Forum (WEF) a fine 2018 ha previsto che, entro il 2020, il 75% delle mansioni a carattere ripetitivo, sarà sostituito da un robot o da un sistema meccanizzato, per cui ad ogni individuo, nel ruolo che riveste, sarà richiesto di adattare fortemente il modo con cui vive il lavoro, modificando sempre più il proprio rapporto con le “macchine”. Entro il 2022 il rapporto prevede che la percentuale di ore lavorate dalle macchine salirà al 42% (il 58% dagli uomini) con un ulteriore accelerazione negli anni successivi; nel definire tendenze e strategie della forza lavoro per la quarta rivoluzione industriale, il rapporto mostra inoltre scostamenti tra il lavoro di oggi e quello del 2022 con tre livelli di variazione (c.d. tab. 1):

1. *Costante* la quota di “ruoli stabili”, il 48% per il 2018 ed il 48% per il 2022;
2. *In crescita* la quota di “nuovi ruoli”, che passeranno dal 16% del 2018 al 27% del 2022;
3. *In diminuzione* la quota dei ruoli cosiddetti “ridondanti”, che dal 31% del 2018 passeranno al 21% del 2022.

Il dato non è da leggere in negativo, poiché, se le percentuali che emergono venissero applicate al valore globale del campione preso in esame dal rapporto (15 milioni di occupati - non agricoli), emergerebbe che, a fronte di una perdita di 0,98 milioni di posti di lavoro, ve ne sarebbero 1,74 milioni nuovi.

Ecco alcuni esempi:

Tabella 1

Fra i ruoli <u>stabili:</u>	Fra i ruoli <u>innovativi:</u>	Fra i ruoli <u>ridondanti:</u>
Amministratori delegati e capi esecutivi. Dirigenti generali e operativi. Sviluppatori e analisti di software. Professionisti del marketing. Insegnanti universitari e di istruzione superiore. Ecc..	Analisti di dati. Specialisti in intelligenza artificiale. Ingegneri della robotica. Specialisti apprendimento automatico e big data. Specialista trasformazione digitale. Ecc..	Addetti all’inserimento dati (e informazioni client e servizio clienti). Impiegati contabili e buste paga, segretari e responsabili amministrativi, servizi aziendali e revisori dei conti, impiegati statistici, finanziari, assicurativi, Assemblatori e operai. Impiegati per la registrazione dei materiali per la conservazione delle scorte. Impiegati del servizio postale. Analisti finanziari. Cassieri e addetti ai biglietti. Ecc.

In ogni caso, entro il 2022 almeno il 54% di tutti i dipendenti richiederanno una riqualificazione, in molti casi significativa. Si produrrà inoltre una tendenza all’instabilità crescente delle competenze: con le nuove tecnologie prederanno campo nuovi modelli di business e il rapporto tra uomo e macchina sarà estremamente mutevole, trasformando sensibilmente gli attuali profili professionali (entro il 2022 la maggior parte dei lavori sarà spostata – adibita ad altre attività - in modo significativo).

A complicare il passaggio tra il lavoro di oggi a quello di domani, si colloca il trend europeo di invecchiamento della popolazione, trend che protrae la vita lavorativa, a scapito delle fasce giovanili (forze lavoro che, almeno teoricamente, possiedono skills maggiormente spendibili) e in paesi come l’Italia le debolezze strutturali rendono ancora più preoccupante questa tendenza.

L'Italia si trova infatti con una percentuale di *low skilled* molto alta: si passa dal 20% della fascia 16-24 anni all'oltre 41% degli over 55. Sono inoltre 11 milioni gli italiani che hanno difficoltà analfabetico funzionali - persone che sanno leggere e scrivere, ma che hanno difficoltà a comprendere testi semplici - e sono proprio gli over 50 (1 su 3 è over 55) a destare maggiore preoccupazione in vista dell'evoluzione tecnologica. A rendere ancora più complessa la situazione è il basso uso di tecnologie e servizi in internet: l'Italia si posiziona al 25esimo posto su 28 paesi in Europa.

A questo trend di crescita dei bisogni formativi a tutto campo, il nostro paese risponde con un posizionamento inadeguato della formazione continua: la formazione in Italia è prerogativa principalmente degli occupati (9,1%), meno dei disoccupati (5,1%) e degli inattivi (7,2%); molto distante è il confronto con gli altri paesi europei.

Attualmente si rileva una scarsa disponibilità di "generazioni di lavoratori 4.0" in grado di far fronte ai fabbisogni professionali connessi alle tecnologie digitali da parte di imprese europee ed italiane; carenza che si prevede possa essere colmata solo nel giro di cinque-dieci anni, vista la grande eterogeneità di richiesta di competenze digitali nei diversi settori (c.d. Osservatorio competenze digitali 2018). Ciò comporta che nel frattempo le imprese debbano intervenire in modo importante sul capitale umano, seguendo alcune strategie:

- reperendo manodopera con competenze avanzate;
- investendo sui ruoli dirigenziali (soprattutto per le PMI), per guidare le aziende nel passaggio tra presente e futuro;
- cogliendo al massimo i vantaggi delle nuove tecnologie per avvicinare la manodopera alle competenze specifiche del futuro - c.d. "hard skills";

- sviluppando l'apprendimento trasversale - c.d. "soft skills" - per far acquisire comportamenti organizzativi che aiutino il lavoratore ad innestarsi nelle aziende del futuro.

Tra le competenze trasversali il WEF 2018 individua:

- 1) *capacità di risolvere problemi complessi* - adattarsi e leggere le situazioni in tempi rapidi;
- 2) *pensiero critico* - dall'osservazione e dall'ascolto dell'esperienza, si passa ad un'efficace rielaborazione di questa da parte dell'individuo con l'obiettivo di ottenere chiarezza, accuratezza e precisione;
- 3) *creatività* - proporre soluzioni innovative, pensare fuori dagli schemi, aprire nuove strade con idee originali;
- 4) *gestione delle persone* - il "saper organizzare e motivare" un team o una struttura;
- 5) *coordinarsi con gli altri*, capacità di lavorare in gruppo;
- 6) *intelligenza emotiva* - la capacità "trasversale" di riconoscere e comprendere le emozioni, le proprie come quelle degli altri, facendo evolvere positivamente le relazioni in ambito professionale;
- 7) *capacità di giudizio e prendere decisioni* - saper analizzare per decidere la direzione verso cui andare;
- 8) *orientamento al servizio* - predisposizione circa l'essere utile, attento e collaborativo riguardo le esigenze del contesto in cui si opera;
- 9) *negoiazione* - competenza "strategica" da approfondire con studi specifici.
- 10) *flessibilità* - connessa ai cambiamenti continui di contesti e situazioni.

Parallelamente le università, le scuole (soprattutto quelle specializzate es. ITS) e gli istituti di formazione professionale, dovranno accelerare il loro processo di “allineamento” ai fabbisogni delle aziende nei nuovi contesti ad alta innovazione tecnologica e digitale.

Nei prossimi anni sarà chiesto ai lavoratori stessi di essere protagonisti del proprio futuro: infatti, la quota di coloro che dovranno gestire autonomamente le fasi di ingresso-reingresso nel mondo del lavoro con strumenti on line è destinata ad aumentare considerevolmente. Già oggi il “fai da te” è un fatto “strutturale”, i canali di ingresso nel mondo del lavoro utilizzati per trovare un’occupazione sono per lo più quelli “informali” (quasi il 90% si avvale di questa modalità) ed i “social” ne rappresentano uno degli strumenti preminenti (63% Facebook, 36% Instagram, 9% YouTube). Secondo studi elaborati negli USA infatti, più che *cercare lavoro* con i normali canali di contatto (bacheche di lavoro, siti di carriera ed altro) è necessario adottare strategie che “eludano” il sistema privato di informazione con strategie di contatto innovative che puntino direttamente a *farsi trovare* dalle aziende; per cui il ruolo proattivo della persona, sarà la migliore ricetta per “lavorare” nel futuro. I grandi recruiter infatti stanno già investendo molto sul capitale umano nell’auto assessment, nella formazione di professionisti in grado di far crescere la funzione dell’HR dentro le aziende e di manager aziendali in grado di guidare la transizione verso il futuro.

E’ in questa direzione che gli operatori del mercato del lavoro - pubblici e privati - stanno organizzandosi per offrire pacchetti di servizio più o meno intensivi nei diversi percorsi di transizione lavorativa: dall’adeguamento professionale delle competenze in costanza di rapporto di lavoro alle fasi di reinserimento lavorativo. La ricerca attiva del lavoro dovrà essere maggiormente assistita, soprattutto dal pubblico, per le fasce più vulnerabili, che risultano

sicuramente più esposte al contraccolpo dell'innovazione tecnologica digitale nel lavoro. Dal 2015 la nuova normativa ha ricompreso questi servizi specialistici (c.d. Servizi di assistenza intensiva alla ricollocazione e più in generale le politiche attive del lavoro - PAL) nei livelli essenziali delle prestazioni (LEP) e lo Stato, attraverso le Regioni, si è vincolato a garantirne la realizzazione in modo omogeneo su tutto il territorio nazionale.

Come la gran parte dei paesi europei l'Italia nel 2016 ha istituito un'Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), Agenzia che ha come compito quello di coordinare e indirizzare la Rete nazionale dei servizi per il lavoro (SpL) verso un sistema unico di prestazioni. Alle Regioni invece, spetta il compito della gestione operativa dei Centri per l'impiego (CPI). L'intervento di ANPAL è volto al miglioramento dell'attuale gestione "frammentata" dei servizi da parte delle Regioni (ogni Regione ha un suo sistema dei SpL), spingendole verso un approccio comune; questo intento diviene ancora più centrale alla vigilia dell'avvio della politica nazionale sul Reddito di Cittadinanza (RdC). Lo Stato infatti con le Regioni, si è impegnato a garantire ai molti beneficiari del RdC una risposta occupazionale. I Cpl italiani, così importanti nell'attuazione del nuovo scenario, hanno la necessità di colmare, in relazione al proprio personale, i gap numerici, formativi, organizzativi e strutturali, per porsi in linea con gli standard degli altri paesi europei (c.d. D.L. 4/2019 sul Reddito di Cittadinanza – Piano di potenziamento dei Cpl con "l'avvio di 3.000 navigator presso Anpal Servizi e successiva assunzione di 8.600 operatori a cura delle Regioni").

In particolare il rafforzamento del sistema dei SpL dovrebbe passare dalla semplificazione delle procedure burocratiche attraverso la digitalizzazione dei servizi, l'adeguamento professionale del personale alle nuove tecnologie e

strumenti, con l'obiettivo di accompagnare lavoratori e imprese nelle transizioni lavorative del futuro:

- viene stimato che nel 2030 ogni individuo svilupperà almeno 6 diverse carriere nell'arco della vita professionale;
- il curriculum (CV) sarà gestito da un sistema dinamico di intelligenza artificiale con l'ausilio di robot o cobot (che si integreranno perfettamente con i sistemi informatici ed i colleghi umani);
- ogni persona sarà costantemente aggiornata e formata con un duplice intento: migliorare o adeguare la propria carriera professionale;
- le nuove tecnologie digitali sommate all'effetto dei social, consentiranno nuovi strumenti nella valutazione delle candidature da parte di imprese ed intermediari: ad esempio la mimica facciale, le abitudini ricreative e/o civiche, saranno sempre più oggetto di valutazione da parte dei recruiter del futuro.

L'impegno maggiore sarà proprio quello di concentrare gli sforzi per aiutare le imprese a trovare professionalità adeguate ai loro bisogni (c.d. "skills mis matching").

Conclusioni

Nel 2017 la testata inglese The Guardian ha riunito un gruppo di esperti chiedendo loro di fare una riflessione per individuare le chiavi di lettura per affrontare il futuro del lavoro e questi sono giunti alle seguenti conclusioni:

- Nel prossimo futuro, sopravviverà l'essere "*più adattabile*" ovvero "*I lavoratori del futuro, dovranno essere altamente adattabili e destreggiarsi*

tra tre o più ruoli diversi alla volta". L'idea di "un lavoro per tutta la vita" sarà, in sostanza, solo un evanescente retaggio del passato (cit);

- *"L'idea della formazione continua è ottimistica: immagino che ci saranno dei blitz formativi di un giorno, durante i quali le persone acquisiranno rapidamente nuove competenze e poi saranno impiegate per un mese, finché saranno necessarie (cit)"*.

Queste affermazioni trovano conferma in questo elaborato, in quanto se non è prevedibile con certezza quali saranno i lavori che cesseranno definitivamente o come si trasformeranno in altre attività con l'ausilio della tecnologia, gli esperti indicano nell'adattamento continuo delle competenze il vero "elemento certo" delle previsioni del futuro.

Per adattare le competenze è così necessario investire molto nella formazione e fare in modo che questa venga effettivamente fruita. Nella sanità italiana esistono i LEA (c.d. livelli essenziali di assistenza) e questi fanno sì che quando ci si reca al pronto soccorso si abbiano garantite un ventaglio di prestazioni in relazione ai bisogni espressi. Nella formazione dovrebbe accadere lo stesso, poiché se la formazione stessa non diventerà un Lep, l'Italia rischia non solo di non agganciare il futuro, ma di arretrare ulteriormente.

Oltre all'impegno dello Stato occorrerà quello della persona, poiché senza un atteggiamento proattivo teso ad apprendere, la formazione da sola (al contrario delle medicine che "lavorano anche da sole") non è sufficiente. È inutile avere un pronto soccorso efficiente ed efficace, prestazioni codificate e livelli di eccellenza nella cura, se la persona non si reca nella struttura per farsi curare.

Non sappiamo ancora se il futuro sarà quello in cui macchine sempre più intelligenti svolgeranno gran parte dei lavori di oggi (se non tutti) con meno

compiti per gli umani. Sappiamo con certezza che ogni individuo per essere parte attiva della società del futuro, dovrà acquisire le tecniche per “imparare ad imparare” per tutta la vita professionale: lavoro e formazione sono due facce della stessa medaglia.

Se è vero che oggi la parola chiave nell’evoluzione dei sistemi aziendali è “digitalizzazione” e “Impresa 4.0” ne è la formula chiave, la capacità apprendimento con le competenze trasversali ne rappresentano il “tessuto connettivo” attraverso il quale crescere umanamente e professionalmente.