



FOCUS 2

CONVEGNO NAZIONALE
DEI CAVALIERI
DEL LAVORO
Bari - 14 settembre 2024



WORKSHOP PREPARATORI AL CONVEGNO DI BARI

IL FUTURO DEL LAVORO

Denatalità, innovazione, capitale umano sono i cardini intorno ai quali ruotano da sempre forme e organizzazione del lavoro. Tuttavia, negli ultimi decenni sono emersi fenomeni del tutto inediti: l'accelerazione tecnologica ha assunto ritmi sbalorditivi, la globalizzazione ha reso il mondo sempre più "piccolo", l'aspettativa di vita nei paesi avanzati si è significativamente allungata e il sapere acquisito nel corso dei cicli scolastici standard si è progressivamente allontanato rispetto alle competenze richieste dal mercato. In un quadro sociale così profondamente trasformato quale potrà essere "Il futuro del lavoro"? Se ne discuterà nel Convegno Nazionale della Federazione in programma a Bari. Qui le sintesi dei tre workshop preparatori

Traiettorie per l'Italia di domani

DEMOGRAFIA, TECNOLOGIA, FORMAZIONE

Se è vero che il lavoro è componente essenziale della dignità di ogni persona, interrogarsi sulle sue trasformazioni nell'era dell'Intelligenza artificiale e dell'infosfera, significa ragionare sui percorsi attraverso cui rinnovare il senso della nostra dimensione esistenziale e civile prima ancora che di quella economica. Ad approfondire tali percorsi è dedicato "Il Futuro del Lavoro", il Convegno Annuale della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, in programma il 14 settembre 2024 a Bari.


Il dibattito si articolerà in tre sessioni: "Demografia e lavoro", "Tecnologia e lavoro" e "Formazione e lavoro". Allo scopo di approfondire la discussione e favorire il dibattito su questi tre prioritari aspetti legati alle trasformazioni dei processi e delle forme del sistema produttivo, la Federazione ha promosso tre workshop preparatori al Convegno Nazionale.

Il primo incontro, "Demografia e lavoro", si è tenuto l'8 aprile. Ad aprire il workshop è stato Alessandro Rosina, ordinario di Demografia e statistica sociale all'Università Cattolica di Milano, mentre il dibattito è stato animato dagli interventi dei Cavalieri del Lavoro Daniela Gennaro Guadalupi, presidente onorario Vin Service, Linda Orsola Gilli, presidente Inaz, e Silvano Pedrollo, presidente Pedrollo. Dall'aumento della partecipazione femminile al mondo produttivo alla riduzione dell'emigrazione giovanile, dal sostegno alla natalità alla ridefinizione delle politiche migratorie, nel corso del dibattito sono state discusse le strategie per rendere l'Italia più attrattiva, indicando buone pratiche e possibili soluzioni.

Il secondo workshop, su "Tecnologia e lavoro", si è tenuto il 13 maggio. La nuova rivoluzione industriale innescata

dalla digitalizzazione e dai sistemi di Intelligenza artificiale sta ridisegnando filiere produttive in cui competenze e profili professionali sono chiamati ad evolvere velocemente per cogliere opportunità di business spesso ancora da inventare. La sessione ha fatto emergere in che modo sfruttare l'enorme potenziale di produttività riconducibile alle nuove applicazioni tecnologiche. A introdurre il tema Gianluigi Castelli, associate professor of Practice di Information Systems, Sda Bocconi School of Management. Ne hanno discusso i Cavalieri del Lavoro Marco Boglione, presidente BasicNet, Umberto Paolucci, già vice presidente Microsoft Europa Medio Oriente e Africa presidente UP Invest, Angelo Michele Vinci, presidente Masmec.

Il terzo workshop, tenuto il 4 giugno, dedicato al tema "Formazione e lavoro" è stato introdotto da Gianfranco Viesti, professore di Economia Applicata presso l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro. Hanno partecipato al dibattito i Cavalieri del Lavoro Domenico Favuzzi, presidente e amministratore delegato Exprivia, Carlo Pontecorvo, presidente e amministratore delegato Ferrarelle Società Benefit, Armando de Nigris, presidente Gruppo De Nigris Teresa Naldi, presidente Royal Group Hotels & Resorts.

L'incontro ha messo in luce il ruolo sempre più centrale del capitale umano nelle società avanzate. Formazione permanente, orientamento dei più giovani su discipline scientifiche, rapporti sempre più stretti tra università, imprese e istituti superiori, diventano oggi azioni essenziali. In tale cornice assumono un ruolo centrale le Academy aziendali, di cui significative testimonianze trovano espressione tra le aziende dei Cavalieri del Lavoro. Ad esse è dedicato uno studio che sarà presentato in occasione del Convegno di Bari. 



Demografia & Lavoro

popolazione e calo delle nascite

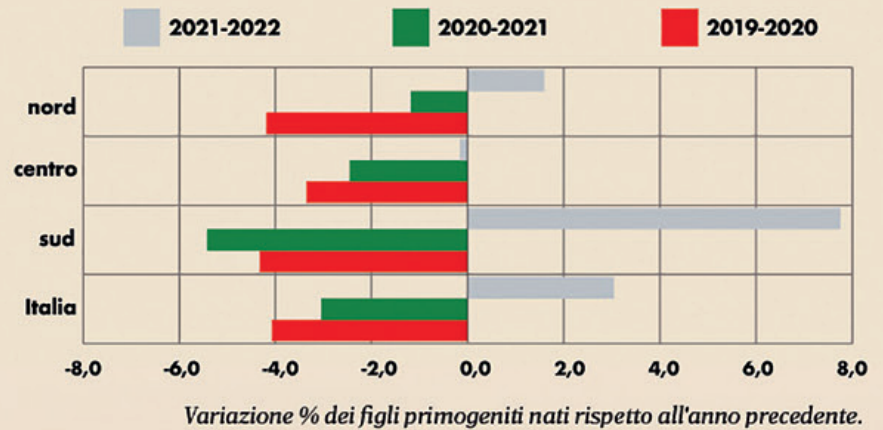
L'Italia ha un rapporto di

5.6

anziani per bambino

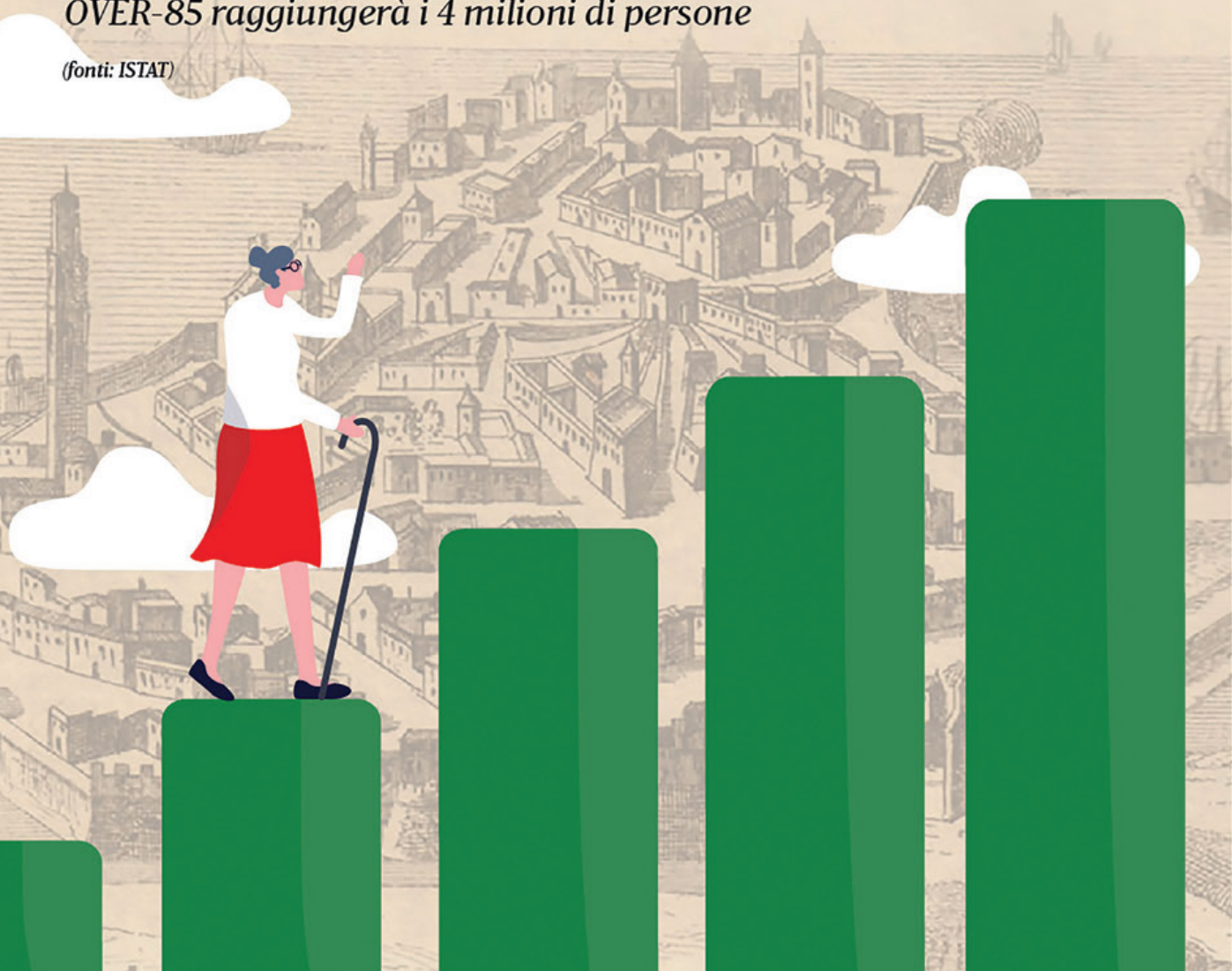
Nella fascia degli **over 65** in rapporto alla popolazione **under 15** nel 2022 se ne contano 193.

calo delle nascite



Entro il 2050 la popolazione italiana OVER-85 raggiungerà i 4 milioni di persone

(fonti: ISTAT)



IL PRIMO WORKSHOP PREPARATORIO AL CONVEGNO NAZIONALE

DEMOGRAFIA

IL NODO della denatalità

“

Il mondo invecchia. Le aree geografiche che invecchiano sono la maggior parte. Ci sono però zone con ancora una maggior natalità. La notizia che l'India, con 1 miliardo e 400 milioni di persone,

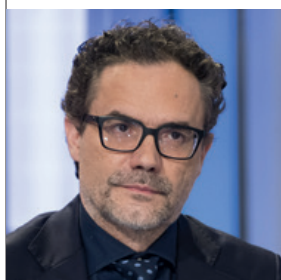
avrebbe superato la Cina, è veramente importante. Ricordo che la demografia si riflette sulla crescita economica, sui tassi di interesse, sulla distribuzione della ricchezza, sulle diseguaglianze e induce flussi migratori, solo per citarne alcuni”. Con queste parole il presidente della Federazione dei Cavalieri del Lavoro Maurizio Sella ha aperto l'8 aprile scorso il primo dei tre workshop preparatori del Convegno Nazionale sul lavoro, che si terrà il 14 settembre a Bari.

“Come fanno le istituzioni – ha proseguito – ad affrontare le problematiche demografiche? Secondo me con un metodo olistico, a 360 gradi. Da un lato, si può favorire la natalità, dall'altro si può favorire il supporto alla popolazione che è più avanti nell'età e, all'occorrenza, bisogna stare attenti ai flussi migratori. L'innovazione ha effetto sulla demografia, soprattutto perché influenza le aspettative di vita. I progressi della medicina, l'aumento della popolazione e l'invecchiamento sono legati al miglioramento delle condizioni di vita e di benessere. Attenti che, probabilmente, presto la robotica cercherà di aumentare l'assistenza alla famiglia, ai meno giovani, con un intervento particolarmente importante coadiuvato dall'Intelligenza artificiale”.

A introdurre i lavori è stato il Cavaliere del Lavoro Carlo Pontecorvo, presidente del Gruppo Mezzogiorno, per il quale il tema è di assoluta rilevanza e richiede “un intervento pubblico” e “un programma di lungo termine con il governo”. Senza di questo, è l'opinione del Cavaliere, “sarà difficile probabilmente ribaltare la situazione”.

Entrando nel merito degli argomenti, lo scenario complessivo è stato inquadrato da Alessandro Rosina, ordinario di Demografia e statistica sociale all'Università Cattolica di Milano, mentre il dibattito è stato animato

dagli interventi dei Cavalieri del Lavoro Domenico Favuzzi, presidente e Ad Exprivia, Daniela Gennaro Guadalupe, presidente onorario Vin Service, Linda Orsola Gilli, presidente Inaz, e Silvano Pedrollo, presidente Pedrollo. A seguire una sintesi dei contenuti.



ROSINA: “Il declino non è ineluttabile”

Siano davanti a un cambiamento profondo – afferma il professor Alessandro Rosina, docente di Demografia e statistica sociale all'Università Cattolica di Milano –. Per tutta la storia dell'umanità, società ed economia hanno funzionato

avendo come base un'abbondante presenza di giovani, di nuove generazioni che andavano ad alimentare il mondo del lavoro e quindi la capacità di sviluppo e innovazione. Questa fase nella storia dell'umanità è ora terminata a partire dai paesi in cui viviamo, dal mondo occidentale, dall'Europa. È finito quello che viene chiamato il dividendo demografico. Questo, d'ora in poi, non sarà più vero: l'asse portante dell'economia per la sostenibilità del sistema sociale di welfare, che è la popolazione in età attiva, ora andrà, per la prima volta, progressivamente a ridursi in modo drastico e quindi il mondo occidentale perderà questo vantaggio competitivo.

La popolazione attiva in Europa e Nord America andrà a diminuire e si indebolirà quindi la capacità di crescita e di sviluppo, dal punto di vista quantomeno quantitativo, perdendo questo vantaggio competitivo rispetto ad altre aree del mondo.

Questo però, altro punto importante, non avverrà allo stesso modo all'interno di tutto il mondo occidentale, dei paesi sviluppati, all'interno della stessa Europa. Ci sono paesi che, a fronte di una popolazione anziana che aumenta, grazie all'aumento della longevità e che

DEMOGRAFIA

quindi chiede di far fronte a un aumento della domanda per pensioni, riescono a mantenere la popolazione in età attiva consistente e non si riduce a fronte di un aumento della popolazione anziana.

La Svezia, per esempio, non andrà a peggiorare in maniera rilevante perché la combinazione tra natalità, che non è mai scesa troppo sotto i due figli per donna, e il contributo dell'immigrazione, fa sì che la popolazione in età attiva rimanga solida.

Anche la Germania è riuscita ad invertire la tendenza negli ultimi 15 anni perché le nascite, anziché diminuire continuamente come in Italia, si sono progressivamente risollevate un po'. Anche l'investimento sull'immigrazione, combinato con politiche familiari, ha fatto sì che gli immigrati, adeguatamente qualificati e formati, potessero entrare nel mondo del lavoro, rafforzare la popolazione in età attiva della Germania e metterla nelle condizioni di contribuire alla natalità.

Tutto questo vuol dire che la demografia non è un destino, che la transizione demografica non implica necessariamente che i paesi occidentali debbano andare verso un declino e una riduzione del potenziale di sviluppo. Ma l'Italia è uno dei paesi che si stanno mettendo nella condizione di maggior vulnerabilità dal punto di vista economico, perché manca una risposta all'altezza della sfida della demografia attuale.

Occorre aumentare l'investimento in invecchiamento attivo. È anche fondamentale fare sì che gli squilibri nelle età più giovani non siano eccessivi, che non vada troppo a ridursi la componente più giovane, e su questo abbiamo ancora margini per fare in modo che le componenti più giovani, le generazioni che nasceranno da qui al resto del secolo, non si riducano ulteriormente.

La componente migratoria potrà avere una parte rilevante, se sarà in grado di integrarsi adeguatamente. Inoltre, dovremo anche migliorare la capacità, attraverso la conciliazione tra lavoro e famiglia, di aumentare l'occupazione femminile, che continua ad essere tra le più basse in Europa, e conciliarla con la possibilità di avere figli, allineare al rialzo l'occupazione femminile e fecondità. Queste sono le sfide che abbiamo davanti.

FAVUZZI: "Il contributo dell'Intelligenza artificiale"

Vorrei dare qualche spunto su come l'Intelligenza artificiale (Ia) può dare una mano ad affrontare alcuni problemi illustrati dal professor Rosina – ha detto il Cavaliere del La-



voro e Ad di Exprivia Domenico Favuzzi –. Il primo sarà il tema della mancanza dei giovani sull'economia. Sappiamo che i giovani hanno un ruolo importante perché aiutano tutta l'economia, non solo ad innovare, ma anche ad adattarsi alle innovazioni tecnologiche. È molto importante che, pur a fronte di una diminuzione del numero dei giovani, si intervenga sul tema di quanti giovani passano dalla scuola secondaria all'Università, aumentando il numero di coloro che frequentano le facoltà tecnico-scientifiche, le cosiddette Stem.

Un primo utilizzo dell'Ia deve essere quello di orientare i giovani e la conoscenza del futuro del mondo del lavoro, supportando formatori ed educatori.

L'altro tema sul quale l'Ia ci può dare una mano sarà quello di migliorare la produttività: utilizzare la tecnologia per aumentare la produttività, sarà un aspetto importantissimo e discriminante, per esempio con l'utilizzo della robotica nell'assistenza alla cura delle persone anziane e nella gestione del sistema sanitario, dal supporto ai medici nell'elaborazione delle diagnosi alla personalizzazione dei percorsi di cura.

Un altro tema è l'immigrazione: già oggi l'Ia può tradurre tutte le lingue e può quindi facilitare l'integrazione, anche nei rapporti con la Pubblica amministrazione.

L'Ia può poi facilitare l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro. Una delle novità post Covid è stata la grande crescita del lavoro da remoto, che è un lavoro spesso di tipo asincrono che ha bisogno di una maggiore orchestrazione tra l'attività che fanno le singole persone e le esigenze dell'organizzazione.

Anche qui l'Ia può ridurre i vincoli di un lavoro asincrono, soprattutto nell'ambito del lavoro di ufficio o delle tante attività di tipo amministrativo o di ricerca, di gestione della clientela, attraverso quei sistemi di orchestrazione del lavoro.

È ovvio che l'Ia diventerà anche un fenomenale attrattore di forza lavoro qualificata, visto che molti dei pochi giovani che riusciamo a laureare, scelgono di andare fuori dal nostro Paese a realizzare le loro aspirazioni. Questo succede anche per un ritardo in alcuni settori, in particolare nella Pa, proprio dell'avanzamento tecnologico e del livello professionale richiesto. Utilizzare quindi sempre più tecnologia, in particolare l'Ia, sarà un modo per attrarre e tenere da noi molti dei giovani che oggi vanno all'estero.

Ricordo una frase che ci accompagnerà durante il Convegno di Bari sul futuro del lavoro: non sarà l'Intelligenza artificiale a sostituire l'uomo, ma saranno altri uomini che, utilizzando l'Intelligenza artificiale, potranno sostituire quelli che non la utilizzeranno.

DEMOGRAFIA

GENNARO GUADALUPI: “Il ruolo del welfare aziendale”

Due anni fa, quand'ero nel Consiglio del Gruppo Lombardo, abbiamo affidato all'Università di Bergamo un'indagine sull'occupazione femminile e sulle politiche per migliorarla – ha affermato il Cavaliere del Lavoro e presidente di Vin Service Daniela Gennaro Guadalupi –.



Il nostro mercato del lavoro è caratterizzato da persistenti divari territoriali e disparità nell'occupazione per genere, per età e titolo di studio. C'è una bassa partecipazione al mercato del lavoro, soprattutto delle donne. Nel 2021 l'Italia è al penultimo posto nella Ue, appena sopra alla Romania, rappresentiamo il 55,4% rispetto alla media dell'Unione europea del 68,5%, quindi abbiamo ben 13,1 punti percentuali in meno di donne impegnate nel mondo del lavoro.

C'è anche un'elevata differenza di genere nell'occupazione e nei salari. C'è poi una bassa flessibilità dell'orario di lavoro perché in Italia circa un lavoratore su cinque ha la possibilità di modulare il proprio orario di lavoro, mentre la media europea è di un lavoratore su tre e addirittura, nei paesi nordici, due lavoratori su tre possono modulare il loro orario.

Inoltre, c'è un'altissima rigidità in entrata e in uscita dal mercato del lavoro: siamo al quinto posto nell'Ocse con le procedure più rigide per i licenziamenti dei lavoratori con contratti a tempo indeterminato e al terzo posto per la rigidità di utilizzo dei contratti temporanei.

Nelle imprese del campione il 49% dell'occupazione è di genere femminile, mentre la media italiana è del 43%. Abbiamo quindi già sei punti percentuali in più nelle aziende dei Cavalieri del Lavoro.

C'è però una grande eterogeneità nella presenza femminile. Tra le imprese manifatturiere il personale femminile è solo il 26%, mentre nei servizi arriva fino al 47%. Solo il 13% delle imprese campione ha almeno la metà del personale di genere femminile. Nei rapporti di lavoro part time, il genere femminile rappresenta l'83% ed è superiore alla media italiana del 76%. I Cavalieri del Lavoro, quindi, concedono il part time il 7% in più della media delle aziende italiane.

Dall'indagine è emerso principalmente che la percentuale di genere femminile aumenta con il livello di istruzione. Purtroppo con la licenza media il genere femminile ha una quota inferiore al 20%. Tra i lavoratori con laurea magistrale invece, la quota sale fino al 40%.

In merito alle progressioni di carriera, il 38% delle im-

prese del campione ha almeno una donna tra le posizioni manageriali e la quota di donne nel top management è il 30%, cioè le aziende dei Cavalieri del Lavoro hanno il 2% in più di top manager rispetto alla media nazionale, che è del 28%.

Nelle posizioni apicali, tuttavia, la presenza di genere femminile è ancora bassa. Solo il 6% delle aziende dei Cavalieri del Lavoro ha la maggioranza delle posizioni dirigenziali coperte da donne, fra cui i Ceo sono solo il 14% e il 25% sono amministratori delegati. Inoltre, le donne hanno meno degli uomini l'onere di seguire corsi di formazione. La retribuzione lorda delle donne è del 17% inferiore a quella degli uomini. Lo stipendio ridotto che percepiscono le signore è, in percentuale, fra il 4% e il 35% inferiore, un divario molto alto.

Il 90% delle aziende ritiene che la disegualianza tra donne e uomini sia oggi ancora molto alta o molto diffusa. L'85% delle aziende pensa che ci sia discriminazione di genere nelle imprese e pensano che le donne abbiano effettivamente più difficoltà rispetto agli uomini nel raggiungimento delle posizioni dirigenziali.

Nessuna azienda ritiene che gli uomini siano dirigenti migliori delle donne, ma ritengono che le donne sono meno disposte degli uomini a fare carriera. Questo è proprio un punto culturale su cui riflettere. Il 57% delle imprese dei Cavalieri del Lavoro lombardi non ritiene che le “quote rosa” siano uno strumento efficace per aumentare la presenza di donne in posizioni dirigenziali, mentre viene accolta con più positività la certificazione della parità di genere, che per il 60% aiuterà a ridurre le differenze. Le quote rosa all'inizio sono state dirompenti, hanno contribuito a ridurre le differenze di genere nelle posizioni apicali ma, generalmente, sono vissute come un vincolo, come una forzatura e non sono considerate particolarmente efficaci.

Tuttavia, l'intervento del legislatore è ritenuto utile nell'obbligare le aziende a lavorare su questi temi e ad avviare un cambiamento culturale. Nelle aziende occorre puntare su politiche di parità di genere e di supporto nel periodo di maternità volte soprattutto a mantenere le neomamme informate e coinvolte nella vita aziendale, anche con l'utilizzo dell'Ia.

Dalla nostra indagine emerge che il 72% delle aziende ha un contratto aziendale, ma solo una su cinque adotta esplicitamente una contrattazione di genere. Con riferimento ai congedi, oltre quanto previsto dalla legge e dal contratto nazionale, le aziende fanno ricorso alla contrattazione di secondo livello, soprattutto per i congedi di paternità nel 30%, congedi parentali al 26% e in misura minore congedi di maternità, il 13%.

DEMOGRAFIA

In questo quadro il welfare aziendale può giocare un ruolo rilevante: l'83% delle imprese del campione adotta politiche di welfare, tra cui: servizi per il benessere psicofisico, flessibilità dell'orario, previdenza e sanità integrativa. Un terzo delle aziende offre servizi di asili nido, in tre casi su quattro appoggiandosi a strutture esterne. Solo il 27% delle aziende, tra quelle che già non li adottano, è interessato ad introdurre programmi di conciliazione tra vita privata e lavoro. L'area della salute è quella a cui le aziende si dimostrano più sensibili, altro motivo di orgoglio culturale dei Cavalieri. Alcune aziende hanno introdotto il "maggior-domo aziendale" che può fare la spesa, portare gli abiti in tintoria e altre incombenze per migliorare la qualità di vita del lavoratore, compresa l'assistenza ai figli piccoli o ai genitori anziani. Oltre il 50% delle aziende ha introdotto lo smart working nel periodo Covid, che per il 75% non ha intaccato la produttività del lavoro: per il 18% l'ha addirittura aumentata e solo per il 7% l'ha ridotta.

Le aziende vedono lo smart working come una pratica interessante per le lavoratrici madri, come politica di conciliazione vita-lavoro. Nelle Pmi i vincoli normativi e i costi di sostituzione maternità possono essere molto onerosi. Due principali tipologie di buone pratiche a supporto della genitorialità: le politiche di comunicazione e di *involvement* da parte dell'azienda nel periodo della maternità per aumentare la probabilità di rientro al lavoro.

In conclusione, oltre il 75% delle aziende ritiene che l'aumento dell'occupazione femminile avrebbe aspetti positivi, sia sulla performance aziendale sia sulla crescita dell'economia: emerge la necessità di politiche pubbliche sia sul lato della domanda che dell'offerta di lavoro, come ad esempio, la riduzione dei costi a carico dell'azienda nel caso di sostituzione per maternità; agevolazioni fiscali e detassazione legate alla genitorialità, come l'utilizzo del quoziente familiare per definire la tassazione o le politiche di deducibilità delle spese sostenute per i figli.

Rosina: La demografia non è un destino, la transizione demografica non implica necessariamente che i paesi occidentali debbano andare verso un declino e una riduzione del potenziale di sviluppo

Alcune aziende già propongono interventi di *mentoring* verso i giovani: come il caso di donne manager che nelle scuole raccontano in cosa consiste il loro lavoro. Infine, un fattore cruciale è la comunicazione in azienda per divulgare in modo efficace gli interventi adottati per favorire le pari opportunità, aumentare lo scambio di buone pratiche tra le aziende associate, sostenere collaborazioni scuola-imprese, finanziare borse di studio per ragazze. Il *commitment* del top management deve essere convinto anche con la creazione di una figura *executive* dedicata alle pari opportunità.



GILLI: "Le aziende imparino a trattenere i collaboratori"

Vorrei dissociarmi dal pessimismo che spesso prende l'Italia in generale - sostiene il Cavaliere del Lavoro e presidente di Inaz Linda Orsola Gilli -. L'Italia è un grandissimo Paese che ha tantissime opportunità, tantissimi punti di forza ma può coprire tanti gap magari negativi con politiche adatte, sostenute sia personalmente - da ogni persona e ogni azienda - sia dallo Stato sociale e dalla politica.

Mi dissocio soprattutto sulla questione demografica perché è assolutamente negativo il fatto che al momento dell'Unità d'Italia un neonato aveva una speranza di vita di 29/30 anni. Addirittura, nell'antichità la vita media era inferiore ai 30 anni. Nel 1921-22 si arrivava a 49,3 anni per gli uomini e 50,8 per le donne. Cent'anni dopo, nel 2022 le stime erano di 80,5 anni per gli uomini e 84 per le donne. Gli uomini hanno guadagnato 31 anni di vita e le donne 34. Questa alta longevità è un dato positivo. Lo è decisamente meno la bassa fecondità. Ma si può agire. Abbiamo visto politiche di successo in Francia, Germania, Svezia e in Canada. Occorre una strategia che non riguardi solo la natalità e la famiglia, ma anche una revisione dei percorsi formativi. È importante che la scuola dell'obbligo arrivi fino ai 18 anni e combattere l'abbandono scolastico e universitario.

Un secondo tema è l'integrazione degli immigrati. È importante investire sui giovani extracomunitari oppure sui giovani di seconda generazione. Abbiamo persone che hanno una gran voglia di lavorare e quindi le politiche di contrasto all'immigrazione in questo senso sono negative. Nell'ambito del lavoro è importantissima la digitalizzazione e l'Intelligenza artificiale, che va usata in maniera positiva, per aiutare, alleviare, facilitare, snellire il lavoro di calcolo e così via.

DEMOGRAFIA

Un punto fondamentale è la ricerca e lo sviluppo. Anche la mia società è nel mondo delle Information Technology e un punto fondamentale è continuare a innovare. Un tema a me caro, soprattutto quando intervisto le persone nei colloqui di lavoro, è la capacità di essere creativi. Tornando alla demografia, secondo uno studio di Mediobanca la crisi demografica avrà come conseguenza un drastico calo dei laureandi, oltre 400mila in meno rispetto ad oggi, ossia il 21% di quasi due milioni attualmente iscritti alle università italiane. Per questo le università italiane devono, prima di tutto, attrarre persone anche dall'estero ma cercare di trattenerle e mantenerle all'interno della nostra nazione. Dall'altro lato c'è l'età media dei lavoratori che sta aumentando e purtroppo, se non si prenderanno veloci contromisure, ciò avrà ricadute sulle pensioni. In questo senso anche gli extracomunitari collaborano alle nostre pensioni e riguardano anche la crescita della sanità e altri aspetti del sistema sociale che sono fenomeni connessi alla crescita demografica della nostra nazione.

Ci sono anche due riflessi importanti sul mondo del lavoro, su cui ogni anno facciamo un'indagine in collaborazione con Business International, e l'ultima indagine del 2023 è sulle leve del *talent management* nell'era del *quiet quitting*, del *job quitting*: il primo caso è l'abbandono silenzioso del dipendente che, per mancanza di entusiasmo, fa il minimo indispensabile, non prende mai iniziative, rifugge dagli straordinari e tende a delegare ad altri.

Il secondo è legato, invece, alla fascia dei 25-35 anni e alla facilità con cui si salta da un'azienda all'altra, spesso appena 24 mesi dopo essere stati assunti.

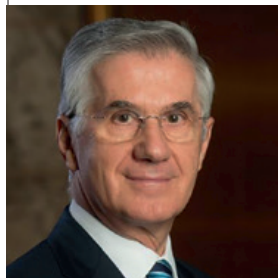
L'abbandono silenzioso è un fenomeno generazionale che interessa prevalentemente i Millennials, nati fra il 1981 e il 1996, e quelli della Generazione Z, nati tra il 1997 e il 2012, che incide sulla produttività e spesso fa da anticamera a un fenomeno ancora più grave, quello delle grandi dimissioni. La ricerca di un ambiente lavorativo più soddisfacente da parte dei lavoratori, la speranza di ottenere una migliore retribuzione. E qui entra in campo un percorso di evoluzione anche economica, concordata con il lavoratore, e il desiderio di avere anche un'opportunità di crescita. Va sottolineato il fatto che spesso sono i lavoratori a scegliere l'azienda. Viceversa, l'eccessivo carico di lavoro, orari troppo rigidi e disorganizzazione, demotivano le persone e le inducono a cercare situazioni differenti, che consentano loro una migliore gestione del tempo, quindi l'equilibrio fra vita privata e vita professionale.

Questi fenomeni sono sfide e opportunità per le aziende e per l'intera società. Le aziende devono adottare strategie flessibili e innovative per attrarre e trattenere i talenti, per esempio con delle *Academy*, sia per includere e far

rientrare al lavoro persone che magari sono uscite, donne con alte competenze che hanno lasciato il lavoro dopo aver fatto uno o due figli.

Sono tutti temi importanti per favorire la maternità perché i due stipendi dei genitori favoriscono sicuramente la natalità.

Affrontare il cambiamento demografico richiede dunque un approccio proattivo e collaborativo da parte di tutti: aziende, istituzioni e individuo. Solo così potremo sfruttare a pieno il potenziale della forza di lavoro in un mondo per fortuna in continua evoluzione.



PEDROLLO: "Dobbiamo puntare sulla formazione continua"

Noi, come tantissime aziende del Nordest, non troviamo personale, né operai né tecnici – afferma Silvano Pedrollo, Cavaliere del Lavoro e amministratore unico della Pedrollo -. Ci manca il 10-15% di personale. Abbiamo

anche grande difficoltà nell'inserire personale extracomunitario per diverse ragioni: la mancanza di un minimo di preparazione; nel nostro caso, essendo fortemente automatizzati, il lavoro fisico si è ridotto notevolmente, da qui la necessità di avere personale con un minimo di preparazione, difficoltà poi nella lingua. Per quanto riguarda le donne, stiamo già inserendo più lavoratrici. La principale difficoltà che riscontro per le donne è la gestione casa-famiglia-lavoro. Stiamo utilizzando, per chi ne ha necessità, il part time. Un altro problema è la crisi della famiglia: abbiamo calcolato che un 30% dei nostri collaboratori sono separati oppure hanno varie problematiche familiari. Questo crea grossi problemi perché non si è più concentrati e il lavoro diventa secondario. Anche in questo caso penso che dobbiamo farci carico di queste situazioni pesanti. Ho degli esempi in cui molto spesso queste famiglie che si separano vanno da avvocati spendendo dei capitali, con tutte le problematiche che ne escono.

Abbiamo inserito anche uno psicologo all'interno dell'azienda in modo che possiamo seguirli sia dal punto di vista psicologico che dal punto di vista finanziario. Da tre anni abbiamo inserito in azienda la formazione continua, grazie alla quale siamo riusciti a realizzare prodotti veramente innovativi, tantissimi brevetti proprio perché la mente libera e la formazione continua hanno permesso loro di sviluppare delle cose straordinarie. Grazie a questo nessuno dei nostri collaboratori se n'è andato perché si sentono veramente a casa. 🏠 (P.M.)



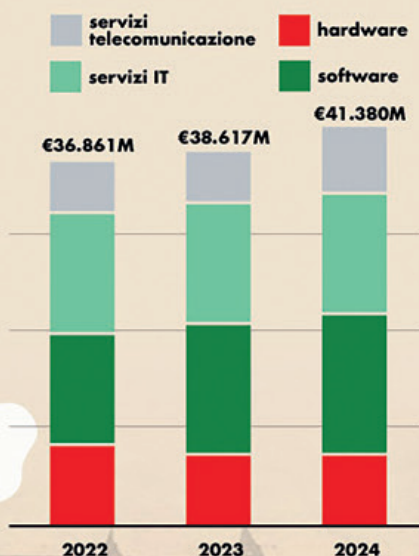
Tecnologia & Lavoro

produttività e innovazioni

L'incremento della produttività nel Made in Italy, determinato dall'innovazione tecnologica, è pari a **€15MLD**

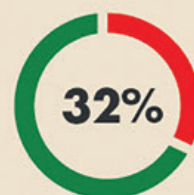
(fonte: Accenture)

mercato ICT in Italia 2022-2024

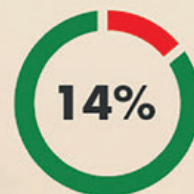


(fonte: Assintel)

previsione automazione economie avanzate



lavori cambiamenti radicali



lavori completamente automatizzati

(fonte: OCSE)



TECNOLOGIA

INNOVAZIONE

creatrice

Il Future of Jobs Report del World Economic Forum prevede che, entro il 2025, l'automazione e l'intelligenza artificiale sostituiranno circa 85 milioni di posti di lavoro. Una cifra impressionante, anche se è da considerare che lo stesso rapporto indica anche che l'la sarà responsabile della creazione di 97 milioni di nuovi posti di lavoro entro lo stesso anno. Non si tratta più di chiedersi se le nuove tecnologie, a cominciare dall' l'Intelligenza artificiale, avranno un impatto sul mondo del lavoro, ma di comprendere come le aziende possano implementarle efficacemente per supportare, anziché rimpiazzare, i lavoratori umani. L'la potrà infatti aiutare le persone a lavorare in modo più rapido, efficiente e produttivo.

Detto questo, numerosi interrogativi rimangono aperti. Come evitare il rischio di polarizzazione nella domanda di lavoro tra gli impieghi ad alto livello di istruzione e maggior reddito e quelli collocati all'estremo opposto? Quale impatto può produrre lo sviluppo di nuove tecnologie in settori chiave come l'energia e i trasporti sull'andamento della transizione ecologica e sulla creazione di nuovi profili professionali? Quali azioni intraprendere per far sì che la diffusione delle nuove tecnologie includa pienamente anche le piccole e medie imprese?

Ne hanno discusso in occasione del secondo appuntamento dei workshop preparatori al Convegno Nazionale "Il Futuro del Lavoro", tenuto lo scorso 13 maggio, Maurizio Sella, presidente della Federazione, Carlo Pontecorvo, presidente Gruppo del Mezzogiorno, i Cavalieri del Lavoro Domenico Favuzzi, presidente e amministratore delegato Exprivia, Marco Boglione, presidente BasicNet, Umberto Paolucci, già vice presidente Microsoft Europa Medio Oriente e Africa presidente UP Invest, Angelo

Sella: In tutte le precedenti rivoluzioni industriali, le innovazioni hanno comportato un aumento della ricchezza, dei bisogni e dei consumi. La capacità di godere di questi investimenti ha sempre portato un aumento della popolazione lavorante e non a una sua diminuzione

Michele Vinci, presidente Masmec. A introdurre il tema Gianluigi Castelli, associate professor of Practice di Information Systems, Sda Bocconi School of Management. "Sono ottimista – ha sottolineato il presidente Sella – perché vedo la capacità della nostra classe produttiva e dei Cavalieri del Lavoro, che ne sono l'eccellenza, di fare gli investimenti necessari per tradurre queste innovazioni in vantaggi per le proprie imprese e per i territori. In tutte le precedenti rivoluzioni industriali, nonostante i timori spesso legittimi, le innovazioni hanno comportato un aumento della ricchezza, dei bisogni e dei consumi. La capacità di godere di questi investimenti ha sempre portato un aumento della popolazione lavorante e non a una sua diminuzione. Non vediamo nessun motivo perché ciò non avvenga nuovamente". Dello stesso tenore le considerazioni di Carlo Pontecorvo, numero uno dei

Castelli: L'ia generativa è la punta dell'iceberg. La ricerca produrrà nuove capacità basate sul *deep machine learning*, sul *machine reasoning*, su tutte queste cose che sono molto più avanzate che non l'ia generativa

Cavalieri del Mezzogiorno. “L'impatto dell'innovazione tecnologica sul mondo del lavoro è molto significativo, a volte viene trattato in maniera discordante ma io sono ottimista e penso che sia sempre l'occasione per crescere, migliorare, reinventarsi, per trovare nuove forme di lavoro, nuove competenze, nuovi profili professionali purché tutto sia ben guidato e seguito”.

CASTELLI: “L'ia solo punta dell'iceberg”

“È evidente che noi oggi continuiamo a ragionare ancora con un retaggio del XX secolo, partiamo da una base di percezione errata: otto ore di lavoro al giorno per cinque giorni alla settimana per 44 settimane lavorative all'anno, 7.760 ore all'anno. Grossomodo questi sono i ragionamenti di quando guardiamo il lavoro che è questa quantità di capacità intellettuale, manuale, operativa. È evidente però che già lo smart working o remote working, ha cambiato il rapporto tra vita lavorativa e vita personale per un numero crescente di persone e di lavoratori ed è altrettanto evidente che sono sempre di più i lavoratori che sono impattati da un qualche livello di automazione”.

“Ci sono sistemi informativi sempre più integrati e sofisticati che stanno incorporando progressivamente le capacità dell'ia. Nel medio periodo – ha proseguito il professore – l'ia generativa è la punta dell'iceberg, è la cosa che ha reso evidente quello che sta accadendo nel mondo dell'Intelligenza artificiale. La ricerca produrrà nuove capacità basate sul *deep machine learning*, sul *machine reasoning*, su tutte queste cose che sono mol-



to più avanzate che non l'ia generativa. E la curva esponenziale dell'impatto dell'ia comincerà a manifestarsi”. Castelli ha sottolineato anche l'aspetto geopolitico dell'ia. “Ormai – ha detto – la capacità di sviluppo delle tecnologie digitali è un affare di miliardi di euro o di dollari di investimento e osservate come siano solo nelle mani dei grandi gruppi privati, Google, Apple, Meta, Amazon e della Cina. Quando leggo che l'Italia sta per investire un miliardo di euro per l'intelligenza artificiale, sono molto perplesso. È evidente che alla gara per lo sviluppo delle tecnologie di base, l'Italia non è neppure iscritta. Dobbiamo investire per imparare a usarle al meglio”.



FAVUZZI: “Favorire ecosistemi digitali”

Nel suo intervento Domenico Favuzzi ha messo subito in evidenza due dati relativi alla formazione nelle discipline Ict. “Il primo, problematico, è che il numero di laureati italiani oggi occupati nel mondo Ict è molto basso, solo l'1,4%. La notizia

positiva è che il numero delle persone che si laureano ogni anno in materie Ict è cresciuto ed è intorno al 5% e il numero dei corsi di laurea su tutto il territorio italiano oggi è al 7% del totale. In qualche modo quindi ci aspettiamo che questi dati possano migliorare”.

Parlando della virtualizzazione degli ambienti di lavoro, Favuzzi ne ha messo in luce il potenziale aumento di produttività indicandone, al tempo stesso, nuove criticità connesse alla sicurezza aziendale e più in generale alle necessità di trovare nuovi equilibri lavoro-vita “sui quali siamo ancora in cerca del corretto trade-off, perché non si tratta solo di un problema quantitativo, di orario di lavoro, ma anche di tensione e di attenzione sia alla vita che al lavoro”.

Favuzzi: Possiamo puntare a essere un'area di integrazione di tutte le componenti: i governi, gli enti di ricerca, le aziende, le start up, le infrastrutture tecnologiche. In questo modo la diffusione di vantaggi dell'innovazione diventa circolare

In questo quadro diventa fondamentale la formazione. “Il tutto non può andare avanti se non opportunamente alimentato da una riqualificazione e formazione continua, che in gran parte sta partendo dalle nostre aziende in cui formiamo sia neolaureati e neodiplomati, ma anche ultrasessantenni, cercando di recuperare la loro esperienza, la loro capacità. La tecnologia non la si fa soltanto ma la si può utilizzare; quindi, i livelli di comprensione possono essere di vario tipo e di varie profondità”. Un ultimo punto affrontato da Favuzzi ha riguardato il ruolo degli ecosistemi innovativi. “Castelli diceva che noi non possiamo competere sul tema delle tecnologie con i colossi americani e cinese. È vero, però possiamo puntare a essere un’area di integrazione di tutte le componenti: i governi, gli enti di ricerca, le aziende, le start up, le infrastrutture tecnologiche. Se il nostro approccio a utilizzare queste tecnologie è quello di un’effettiva integrazione e di un’adattabilità di tutto il nostro sistema economico e sociale, allora la diffusione dei vantaggi, dei benefici potrà diventare un circolo virtuoso e farci guardare all’uso di queste tecnologie sempre con maggior ottimismo”.

BOGLIONE: “La mia azienda nata dalla rete”

Marco Boglione ha ricordato il legame tra rivoluzione digitale e la nascita della sua Basicnet. “Se non ci fosse stata la cosiddetta rivoluzione digitale, non ci sarebbe la nostra azienda. Le rivoluzioni si fanno sempre per la libertà e anche quella fu una rivoluzione più culturale che tecnologica. I primi computer portatili facevano sognare perché faceva sperare nella libertà che quegli oggetti ti avrebbero dato”. Il punto di svolta è però arrivato solo con il protocollo internet. “Sono la prova di uno che faceva magliette perché lavoravo in un’azienda tessile, innovativa finché si vuole, però analogica. In quegli anni, soprattutto all’inizio degli anni ’90, ho capito che grazie alla micro informatica, ma soprattutto alla rete, si poteva immaginare una cosa che non sapevamo neanche bene come si chiamava e come chiamarla, ma che forse oggi ha un nome come tante cose dopo un po’ di tempo, come ce l’ha il “cloud”, ce l’ha anche il “market place”, tutte cose nate perché c’erano quelle tecnologie che ci consentivano di poter sognare di fare delle cose che prima non si potevano fare, più velocemente, con più flessibilità e con molta più affidabilità”.

Il fondatore di Basicnet ha evidenziato poi il nesso tra in-

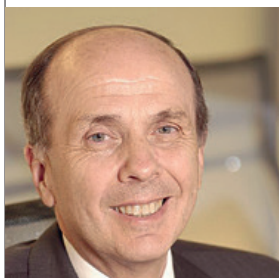


Boglione: Noi abbiamo sempre creduto che le nuove tecnologie fossero per definizione, nuove opportunità di impresa.

Se non rimangono non ne parliamo più e non sono neanche nuove tecnologie, se rimangono è perché servono all’economia

novazione e potenzialità economica. Le tecnologie aprono nuove opportunità o, semplicemente, non sopravvivono. “Noi abbiamo sempre creduto che le nuove tecnologie fossero per definizione, nuove opportunità di impresa. Se non rimangono non ne parliamo più e non sono neanche nuove tecnologie, se rimangono è perché servono all’economia. Tutte le tecnologie, per definizione, se rimangono, servono a far di più o a far meglio o a far più veloce o a fare delle cose che non erano state fatte prima. Questa è la mia esperienza”.

Boglione ha infine richiamato l’attenzione sulla necessità di mantenere vivo il pensiero critico in un contesto sempre più caratterizzato dall’utilizzo dell’Ia. “Sull’Intelligenza artificiale ho soltanto un retro pensiero. Sono convinto che è un’opportunità di business, ma cosa succederà al pensiero se diventerà il solo riferimento del nostro agire? Se tutti chiediamo all’Ia come si fa una cosa e continuiamo a chiederlo nel tempo, il pensiero tenderà ad essere unico. Per crescita a infinito dell’Intelligenza artificiale, vedo rischi per il pensiero critico. Non è un rischio immediato, ma il tema è importante”.



PAOLUCCI: “Verso una nuova civiltà del lavoro”

“Noi diciamo spesso che il software è come un gas che riempie tutti gli spazi vuoti. Adesso – ha affermato Umberto Paolucci – stiamo vedendo questo fenomeno di riempimento di spazi vuoti da parte dell’Intelligenza artificiale. Ne ho parlato a gen-

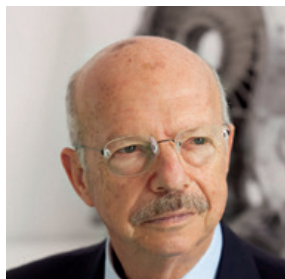
naio, quando mi è stato chiesto di scrivere un breve articolo sull’intelligenza artificiale sulla nostra rivista *Civiltà del*

Lavoro e stavo pensando adesso che è proprio questa la sfida che abbiamo davanti: ricreare, su scenari così diversi, una nuova civiltà del lavoro. La definirei proprio in questi termini la sfida perché il lavoro cambia e ci vorranno nuove regole per una nuova coesistenza pacifica fra i protagonisti del lavoro virtuoso. Una nuova civiltà del lavoro". "Nonostante la mia lunga esperienza nelle Ict, devo dire però che il potenziale di cambiamento, di impatto così forte, così veloce come quello che l'Intelligenza artificiale ci sta mettendo davanti, non l'ho mai visto. Il tema ora non è solamente quello di rendere l'azienda più efficiente, più produttiva, più competitiva, ma è quello di garantirle un futuro. Credo sia arrivato il momento di pensare a una struttura, magari virtuale, che faccia capo al chief executive o a un consigliere di amministrazione, che abbia l'obiettivo di guidare e capire quali sono i campi nei quali bisogna cambiare delle cose, quali sono gli ambiti, quali sono i tempi possibili, quali sono le modalità, quali processi sono cambiati, e guardare bene i possibili casi d'uso da impattare con dei cambiamenti grazie all'Intelligenza artificiale. Questo significa andare a toccare tutto, produzione, qualità, finanza, marketing, sicurezza, formazione, tutto".

Paolucci ha poi sottolineato l'importanza di garantire sempre una dimensione etica. "L'Intelligenza artificiale deve essere disegnata mettendo al centro l'uomo. Quello che abbiamo di fronte è un tema etico. Ricordo quando ero negli anni di Microsoft, facevamo pagelle di valutazione semestrale del raggiungimento degli obiettivi di business, che non era business in senso stretto ma era anche ed è ancora, aderenza ai valori aziendali. Mai come in un momento di così grande cambiamento, dove può non essere chiaro quello che è vero, quello che non lo è, credo che si debba sempre di più insistere su quello che serve per le nostre persone, i nostri figli, i nostri collaboratori, i nostri amici, occorre dare loro una metodologia perché possano distinguere il vero dal falso. La nuova civiltà del lavoro che dobbiamo cercare di costruire e alla quale dobbiamo tendere con le nostre forze, deve essere una civiltà nella quale l'etica ha un ruolo centrale".

VINCI: "Collaborazioni con università essenziali"

Angelo Vinci ha illustrato le tecnologie adottate dalla propria azienda, Masmec, specializzata nella progettazione e sviluppo di soluzioni nei settori dell'automazione, dei software e del biomedicale. "Noi siamo partiti negli anni '80 - ha ricordato Vinci - quando si utilizza-



Vinci: È fondamentale la collaborazione con università e centri di ricerca. Da soli non si cresce

vano ancora le automazioni con relè, poi siamo passati ai computer, poi ai sistemi di Tlc e adesso siamo nell'epoca digitale, della realtà immersiva. Ora siamo in grado di sviluppare simulatori digitali che permettono di vedere ai nostri clienti una nuova linea di produzione prima ancora di costruirla. Questo è utilissimo sia a noi che ai nostri clienti perché ci si rende conto degli spazi, dei tempi di esecuzione e di eventuali anomalie".

Le tecnologie di realtà immersiva acquistano un ruolo molto importante anche nel supporto alla manutenzione delle macchine. "Lavoriamo in tutto il mondo, quando abbiamo una linea in Cina o in Messico e il cliente ha bisogno di sapere immediatamente come risolvere un problema, noi possiamo assisterlo e verificare in tempo reale se serve fare un intervento di manutenzione". Basta un tablet e scattare una foto alla macchina per fornire tutta la documentazione, dai manuali di istruzione fino ai disegni esecutivi e intervenire direttamente. Di particolare impatto sono state le immagini mostrate da Vinci sulle tecnologie sviluppate nel settore biomedicale. Tra esse anche delle macchine che consentono ai medici di "navigare" in modo assistito nel corpo del paziente. "Così come il navigatore ci aiuta a orientarci e ci fornisce la posizione esatta nella quale ci troviamo, così i nostri sistemi di automazione per la biologia molecolare consentono ai medici di capire esattamente dove devono intervenire. In questi casi le mappe sono costituite dalle immagini di risonanza magnetica o di Tac, vengono sovrapposti gli utensili, l'ago di una biopsia o il trapano nel caso di stabilizzazione spinale, vengono visti dalle telecamere, sovrapposte le immagini e quindi il medico è facilitato nell'individuazione del target".

Vinci ha infine messo in evidenza l'importanza della collaborazione tra impresa e università. "Sarebbe impensabile realizzare tutto questo da soli, ecco perché abbiamo una rete di collegamenti tra le università, tra cui il Politecnico di Milano, l'Università di Bari, la Scuola Sant'Anna di Pisa, e numerosi centri di competenza. Da soli non si riesce a fare molto, mentre con una rete di collegamenti, hai la possibilità di interfacciarti e raggiungere il meglio che puoi fare". (C.F.)



Formazione & Lavoro

educazione e competenze ict in italia

Nel ranking europeo
l'Italia è al 15° posto
per numero di imprese
che investono in formazione

(fonte: Camera dei Deputati
Rapporto "Formazione e Lavoro")



92.5%
bambini
di 3 o più anni
che frequentano
la scuola



53.9%
persone
tra i 16 e 74 anni
che hanno
competenze ICT
basilari



42.0%
persone
tra i 25 e i 34 anni
che hanno
completato
l'università

(fonte: Eurostat)



FORMAZIONE

Digitalizzazione e attitudine AL CAMBIAMENTO

Negli ultimi trent'anni la digitalizzazione ha investito massicciamente il mondo del lavoro e delle imprese, creando nuovi mestieri e imponendo alle figure professionali più classiche un aggiornamento delle proprie competenze. È un fenomeno strutturale, che non si arresta ma che, anzi, con l'avvento dell'Intelligenza artificiale conoscerà nuove accelerazioni. Lo scorso anno l'Unione europea ha celebrato lo European Year of Skills per sostenere l'obiettivo di dotare l'80% della popolazione adulta di competenze digitali di base entro il 2030; il Digital Economy and Society Index fotografa, infatti, una situazione molto da migliorare, in quanto una persona su tre ne risulta carente e, d'altra parte, ben il 77% delle aziende del continente riferisce parecchia difficoltà nel trovare persone con capacità adeguate. Investire in formazione – per aggiornare o accrescere le proprie conoscenze in ambito digitale – è dunque prioritario e a questo argomento i Cavalieri del Lavoro hanno dedicato il terzo dei workshop preparatori in vista del Convegno Nazionale del 14 settembre. L'incontro si è tenuto il 4 giugno e ha visto la partecipazione di Gianfranco Viesti, professore di economia applicata all'Università di Bari Aldo Moro, chiamato a offrire un inquadramento generale del tema, e dei Cavalieri del Lavoro Domenico Favuzzi, presidente e Ad di Exprivia, Armando de Nigris, presidente del Gruppo De Nigris, e Teresa Naldi, presidente del Royal Group Hotels & Resorts. A introdurre i lavori sono stati il presidente del Gruppo Mezzogiorno Carlo Pontecorvo, che ha offerto successivamente una sua testimonianza in qualità di presidente e Ad di Ferrarelle Società Benefit, e il presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro Maurizio Sella, il quale ha ricordato il contributo che le imprese

sono chiamate a dare per colmare i gap del Paese riguardo le competenze. “Il pubblico e l'Europa arrivano fino a un certo punto – ha precisato – ma oltre a questo dobbiamo essere noi imprenditori, noi Cavalieri del Lavoro, a dotarci di un sistema formativo adeguato alle nostre esigenze più complesse. Tutti, dai vertici aziendali all'intero personale in azienda, dovrebbero avere apertura alla tecnologia e al cambiamento, mantenendo, certo, necessari presidi per la stabilità dell'azienda. Ma quello che conta a mio avviso – ha affermato Sella – è il *mindset*, che deve essere adattato all'innovazione e alla formazione altrimenti la sola formazione non potrà portare benefici sufficienti”.



VIESTI: “Pochi laureati e tanta dispersione scolastica”

“L'investimento in istruzione e conoscenza è l'investimento più importante per la crescita economica, ma anche per il benessere complessivo delle persone, per la salute, il senso civico, la partecipazione e per la mobilità sociale”. Da questa

premessa ha preso le mosse il professor Viesti, sottolineando la presenza nel Paese “di luci e ombre”. Da un lato, infatti, “l'investimento sulla scuola è al livello degli altri paesi”, dall'altro “quello per l'università è più basso – ha affermato –. Scontiamo nel confronto internazionale due criticità: una, la base del sistema, con una dispersione scolastica più ampia degli altri paesi; l'altra, la vetta del sistema, con una quota di giovani laureati ancora decisamente più bassa rispetto ai paesi con cui solitamente ci confrontiamo”.

FORMAZIONE

Persistono differenze territoriali e la filiera dell'istruzione non sembra riuscire a compensare le debolezze dei contesti familiari e sociali di provenienza.

Viesti ha quindi posto alcuni elementi di riflessione, come per esempio “la preparazione e motivazione degli insegnanti” oppure “la qualità delle stesse strutture fisiche dedicate all'istruzione”. Nel nostro Paese poi “è meno presente un ciclo terziario breve che, invece, è una delle caratteristiche di fondo del sistema tedesco”. Qualcosa di simile lo offrono gli Its, ma sono “ancora molto limitati nella loro dimensione”.

Cruciale per le imprese è il problema del *mismatch*, ovvero la “differenza fra le qualifiche e le professioni offerte dalle imprese e quelle domandate dai lavoratori, un fenomeno inferiore a quello di altri paesi europei ma comunque serio perché ci lascia con disoccupati che vorrebbero lavorare, da un lato, e imprese con posizioni scoperte, dall'altro”. Il docente ha poi invitato i Cavalieri del Lavoro a riflettere sugli obiettivi dell'istruzione. Due le esigenze da contemperare, quella di “formazione generale, quello che si chiama ‘imparare ad imparare’”, e quella del mondo delle imprese di “una istruzione più professionalizzante”.

Viesti: Sono due le esigenze da contemperare, quella di “formazione generale, quello che si chiama ‘imparare ad imparare’”, e quella del mondo delle imprese di “una istruzione più professionalizzante”

Viesti ha poi concluso il proprio intervento anticipando alcuni dati di una ricerca che sarà presentata al Convegno di settembre. “Negli ultimi 15 anni le imprese italiane hanno fatto un recupero straordinario in termini di formazione dei dipendenti – ha sottolineato –. Lo scarto fortissimo con le imprese spagnole, ma soprattutto con le francesi e tedesche, si è chiuso”. A questo risultato hanno certo contribuito le Academy, “una realtà della formazione sul lavoro davvero interessante”, e della quale i Cavalieri offrono ottimi esempi.



FAVUZZI: “Personalizzare, la grande promessa dell’Ia”

“Il settore della formazione è in una fase di forte trasformazione grazie, in particolare, alle tecnologie di intelligenza artificiale di tipo generativo”. Nel suo intervento il presidente Favuzzi ha sottolineato la portata di questo cambiamento e ha puntualizzato come in futuro “non serviranno soltanto super tecnici in grado di sviluppare tecnologie, ma soprattutto persone che abbiano una buona competenza digitale e che possano essere in grado di utilizzare le tecnologie di Ia per svolgere al meglio il proprio lavoro”.

Ma tenuto presente, inoltre, che esiste un’ampia fetta di persone che oggi sono già nel mondo del lavoro e che hanno davanti a sé ancora alcuni decenni di attività; in virtù di questo vanno accompagnate in attività di *reskilling* e *upskilling*. Gli strumenti basati sulla Ia consentono nel campo della formazione un alto grado di personalizzazione, “sostituendo o agevolando il lavoro che oggi un professore può fare per un’aula di 20/25 ragazzi, ognuno dei quali ha delle capacità. Se supportato dagli strumenti dell’Ia – ha affermato il Cavaliere del Lavoro – può erogare quell’attività di formazione in 25 modalità diverse, tenendo conto delle specificità, del punto di partenza e delle capacità di ognuna delle persone. Questa è la promessa che l’Ia fa al mondo della formazione e rispetto alla quale sono partite tante iniziative, che coinvolgono molte startup sia a livello nazionale che a livello internazionale”.

Complementare alla formazione in aula diventa quindi un altro tipo di formazione, erogata in modalità online, *on demand*, attraverso contenuti di diversa natura (testi o video) che possono essere esplorati in vario modo. Così facendo la formazione diventa “un’attività continua, che si sviluppa insieme all’attività lavorativa”.

Fra gli strumenti a disposizione Favuzzi ha menzionato il sistema degli assistenti virtuali, ovvero di “tutor che possono suggerire l’interpretazione dei testi”, e i sistemi di autovalutazione, “che possono fornire un *feedback* a chi vuole verificare il proprio grado di apprendimento”. “Il tutto – ha specificato – deve essere guidato da sistemi di tutela della privacy e della sicurezza dei dati”. Infine, fra i benefici portati dall’Ia, Favuzzi ha ricordato il fatto che “queste tecnologie di Ia possono agevolare l’equità e l’inclusione perché, sviluppando tecniche di apprendimento differenziate anche per soggetti con disabilità, possono aumentare l’inclusione sia all’interno dell’istruzione scolastica che all’interno di un’azienda”.

FORMAZIONE

PONTECORVO: “L’importanza della formazione *on the job*”

Il presidente Pontecorvo ha dedicato il suo intervento alla descrizione puntuale delle attività di formazione condotte nella sua azienda, ricordando come nel 2023 siano state ben 9.100 le ore erogate. Il programma applicato si basa su tre pilastri: “Il primo – ha spiegato il Cavaliere del Lavoro – è quello degli obiettivi, cioè il lavoratore dice su cosa deve lavorare quest’anno; il secondo sono le competenze, ovvero come deve comportarsi per ottenere risultati più efficaci; il terzo pilastro sono i piani di sviluppo, cioè le azioni di sviluppo che possono aiutarlo a raggiungere gli obiettivi”. Al termine dell’esercizio – ha proseguito Pontecorvo – il lavoratore compie una vera e propria autovalutazione, poi confronta i risultati con il suo responsabile e, alla fine, c’è una valutazione definitiva”.



Schematizzando questa formula, il programma di formazione è articolato come segue: un 70% viene definito *on the job*, “cioè imparare attraverso l’esperienza quotidiana e l’assunzione di nuove proprie responsabilità”, un 20% si basa sul *social learning*, cioè “imparare attraverso l’affiancamento o l’esempio del proprio responsabile superiore o dei propri colleghi”, mentre il restante 10% è un *formal learning*, “cioè un’attività di training con partecipazione a corsi o a seminari”.

“Oltre a questo programma che noi definiamo *bottom-up*, che parte dal basso e va verso l’alto – ha raccontato Pontecorvo – ne abbiamo un altro, che invece viene definito *top-down*, cioè di sviluppo manageriale, che nasce dal fatto di doversi dare delle risposte su quali compe-

tenze bisogna che l’azienda rafforzi per sviluppare e raggiungere i propri obiettivi strategici”. “Viene quindi fatto un programma di sviluppo manageriale – ha proseguito – con la partecipazione a incontri in presenza oppure online, con una metodologia molto partecipativa che combina esposizioni teoriche a momenti di attività pratica”. Il passo successivo è costituito da una *survey* che l’azienda effettua con la Bologna Business School, nella quale “viene sottoposto un questionario a tutti i collaboratori con una serie di domande in cui i dipendenti esprimono il proprio gradimento sul percorso di formazione”. Accanto a questo tipo di attività, “in azienda vengono programmati una serie di incontri formativi sul concetto della diversità, sull’equità e l’inclusione”, specificando come non siano fatti puramente cosmetici ma veri e propri corsi attraverso i quali si cerca di creare una solida cultura aziendale.

**DE NIGRIS: “Integrare il fare con le mani e il fare con la tecnologia”**

Le rivoluzioni tecnologiche non sono tutte uguali e da questa distinzione è partito l’intervento del presidente Armando de Nigris. Mentre infatti negli anni ’50 e ’60 l’adozione di elettrodomestici come lavatrici o

frigoriferi non si dimostrò particolarmente complessa – “bastava tirare una porta, un oblò, e il lavoro si compiva” – con la digitalizzazione, e l’Ia in particolare, la questione è diversa. “È una battaglia o competizione, che dir si voglia, persa in partenza, a meno che non ci sia un’adeguata istruzione e formazione” – ha commentato de Nigris, pur nella consapevolezza che i giovani che oggi frequentano le scuole medie o le superiori saranno capaci di affrontarla fra dieci anni.

La preoccupazione del Cavaliere del Lavoro è per l’oggi, dove le aziende sono popolate da diverse fasce d’età, fra le quali è prevalente quella che va dai 35 ai 45 anni. “Per almeno altri vent’anni – ha spiegato de Nigris – avremo dentro questi nativi non digitali, i quali si stanno avvicinando a questo mondo solo grazie ai loro sforzi personali e a quelli che noi cerchiamo di portare nelle nostre aziende”.

Un altro aspetto da non sottovalutare è la forte componente manifatturiera dell’industria italiana. “Siamo aziende manifatturiere – ha sottolineato –, produciamo con le mani beni e servizi. Questo ha fatto grande il nostro Paese: l’artigianalità, l’essere artisti, essere dei manifat-

Pontecorvo:
Il nostro programma
di formazione è articolato
in tre fasi, il 70% viene definito
on the job, il 20%
si basa sul *social learning*, il 10%
è un *formal learning*

de Nigris: Per almeno altri vent'anni avremo in azienda nativi non digitali, i quali si stanno avvicinando a questo mondo solo grazie ai loro sforzi personali e a quelli che noi cerchiamo di portare nelle nostre aziende

turieri. Siamo il secondo Paese d'Europa perché facciamo con le mani. Dobbiamo quindi poter integrare, secondo me, a differenza degli altri paesi europei, questi due momenti: l'arte del fare con le mani con quella di fare con l'ausilio delle tecnologie”.

Il Gruppo De Nigris è al lavoro su questo obiettivo, facendo in modo che i dati prodotti dall'ia si traducano in “istruzioni e operatività” per l'azienda. Al contempo, essendo un'azienda del settore alimentare, è attivo un Cooking Lab, che lavora alla preparazione di nuove ricette, e resta costante l'attenzione alle risorse umane e alle attività di ricerca e sviluppo “perché solamente addestrando e motivando i nostri collaboratori si può fare ricerca e sviluppare nel futuro l'azienda”.

In generale, il Convegno di settembre secondo de Nigris accenderà un faro importante su come la digitalizzazione sta cambiando il lavoro e “aiuterà a dipanare qualche dubbio che inevitabilmente sta sorgendo”.

NALDI: “Bisogna costruire il *mindset* giusto”

La presidente del Royal Group Hotels & Resorts Teresa Naldi ha approfondito il ruolo che la tecnologia gioca nel turismo, settore nel quale le soft skill come l'empatia e l'orientamento all'ospite rivestono in ogni caso primaria importanza. “L'avanzamento tecnologico è velocissimo – ha affermato Naldi – e questo crea un invecchiamento precoce delle competenze, soprattutto quelle digitali”. Per l'imprenditrice, tuttavia, la sfida principale è costruire il *mindset* giusto, la mentalità, per affrontare il cambiamento. “Nel nostro caso specifico – ha raccontato – abbiamo constatato che l'inserimento di supporti tecnologici viene per-



cepito, da un lato, come una perdita di posti di lavoro – e specialmente con l'ia tutti si sono fatti idee molto vicine a questo pensiero – mentre dall'altro lato le persone non riescono a comprenderne il vantaggio”.

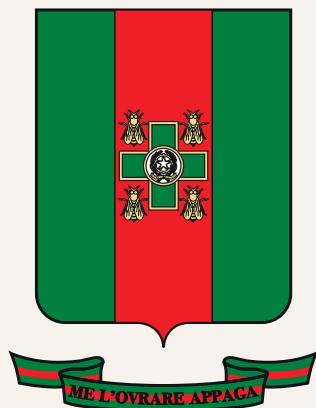
Spesso non è neanche una questione di età perché “le risorse junior che entrano da noi non sono assolutamente preparate sulla digitalizzazione e quindi bisogna partire sempre dalle basi”. “La discriminante – spiega ancora Naldi – è la voglia della persona di apprendere e accrescere le proprie competenze” e porta l'esempio degli investimenti fatti per migliorare la qualità del soggiorno attraverso il controllo remoto degli impianti nelle stanze: “Se i manutentori o gli operativi in genere non sanno utilizzare questi strumenti – ha commentato il Cavaliere del Lavoro – è chiaro che l'investimento viene vanificato completamente”. Per questo motivo l'azienda si è

Naldi: La formazione è continua perché l'innovazione è continua e l'evoluzione della questione dipenderà anche dai privati, che devono sopperire alla carenza pubblica della mancata preparazione

mossa offrendo una formazione personalizzata, “non a pioggia”, estesa sia ai livelli professionali più bassi che alle persone over 50, il target più vulnerabile.

Considerando anche l'elevato turn over tipico del settore “cerchiamo di favorire l'ingresso di manager con spiccate soft skill”, ma viene promossa al tempo stesso “la collaborazione e l'interscambio con i capiservizio storici”. Per Naldi quindi “la formazione è continua perché l'innovazione è continua” e l'evoluzione della questione dipenderà anche “dai privati, che devono sopperire alla carenza pubblica della mancata preparazione”. Fra gli esempi concreti del proprio impegno sul territorio, la presidente Naldi ha citato infine il contributo offerto alla istituzione di un corso di laurea triennale presso l'Università Federico II di Napoli ispirato alle esperienze di successo delle più rinomate scuole alberghiere svizzere. (S.T.)

CONVEGNO NAZIONALE 2024



Il Futuro del Lavoro

Demografia, Tecnologia, Formazione

in collaborazione con il Gruppo del Mezzogiorno



BARI

14 SETTEMBRE 2024

TEATRO PETRUZZELLI

