



IL LAVORO CHE VERRÀ

CONGRESSO NAZIONALE

RIMINI - APRILE 2025

R E L A Z I O N E

RELAZIONE

WALTER DE CANDIZIIS



Introduzione

Il mondo del lavoro sta attraversando una fase di trasformazione senza precedenti, determinata da una serie di fattori che agiscono in modo interconnesso e spesso imprevedibile, sospinta da forze globali che ne stanno ridefinendo le dinamiche e i paradigmi tradizionali.

L'evoluzione tecnologica, le mutazioni culturali e sociali, le oscillazioni economiche e finanziarie, nonché le tensioni geopolitiche stanno modificando in profondità le opportunità e le sfide del mercato occupazionale. Comprendere queste trasformazioni è fondamentale per anticipare i futuri scenari e adottare strategie in grado di garantire stabilità, innovazione e inclusione.

L'innovazione tecnologica, trainata dall'intelligenza artificiale, dall'automazione e dalla digitalizzazione, sta ridefinendo intere professioni, rinnovando il modo in cui le persone lavorano e interagiscono con le organizzazioni, sostituendo alcuni ruoli tradizionali e creando nuove opportunità di impiego. Se da un lato la tecnologia promette maggiore efficienza e produttività, dall'altro solleva interrogativi sulla tenuta occupazionale e sulla necessità di riqualificazione continua della forza lavoro.

Difatti, l'intelligenza artificiale, l'automazione e la digitalizzazione stanno progressivamente sostituendo molte attività umane, soprattutto quelle ripetitive e standardizzate, generando da un lato un aumento della produttività e, dall'altro, il rischio di disoccupazione tecnologica.

Tuttavia, la tecnologia non è solo un agente di distruzione di posti di lavoro, ma anche un motore di creazione di nuove professionalità: settori come la cybersecurity, la gestione dei big data, la robotica e le energie rinnovabili stanno emergendo come ambiti in forte espansione. Inoltre, l'adozione di modelli di lavoro ibridi e remoti, resi possibili dalle tecnologie digitali, sta trasformando la struttura stessa delle imprese, consentendo una maggiore flessibilità e ridefinendo i confini tra lavoro e vita privata.

In un simile scenario, anche i cambiamenti culturali e sociali stanno impattando sul modo in cui il lavoro viene percepito e vissuto: fenomeni quali l'affermazione dello smart working, la crescente attenzione al benessere dei lavoratori e l'emergere di nuove forme di impiego, come il lavoro freelance e la gig economy, testimoniano un'evoluzione nei modelli organizzativi e nelle aspirazioni professionali, per cui sempre più persone cercano un equilibrio tra vita privata e carriera, mentre le aziende devono ripensare le proprie strutture per attrarre e trattenere talenti in un mercato del lavoro sempre più competitivo e globalizzato.

A questi elementi si aggiungono, oltretutto, le dinamiche geopolitiche, economiche e finanziarie, che influenzano la stabilità e la crescita del mercato del lavoro: la globalizzazione, le crisi economiche e le fluttuazioni dei mercati determinano la nascita e la scomparsa di interi settori produttivi, richiedendo una costante capacità di adattamento. Inoltre, in un mondo sempre più interconnesso, le tensioni geopolitiche giocano un ruolo sempre più rilevante nel ridefinire gli equilibri del mercato del lavoro, laddove conflitti internazionali, guerre commerciali, crisi energetiche e flussi migratori sono in grado di sconvolgere il regolare andamento delle catene di approvvigionamento, impattando sulle politiche occupazionali e sulle strategie di investimento delle imprese, creando scenari di incertezza ma anche di nuove possibilità.

L'attuale competizione tra Stati Uniti e Cina per la supremazia tecnologica, le sanzioni economiche imposte a Paesi strategici e le interruzioni nelle catene di approvvigionamento globali stanno influenzando la capacità delle aziende di operare con continuità e sicurezza, alterando la distribuzione del lavoro su scala mondiale.

Inoltre, l'attenzione alla sostenibilità e alla transizione ecologica continua a spingere verso un ripensamento delle strategie industriali e commerciali, con un impatto diretto sulla domanda di nuove competenze e professionalità, per fronteggiare la crisi climatica e le nuove politiche di transizione ecologica che impattano sulla produzione industriale e sulla mobilità della forza lavoro, rendendo necessaria una riconversione delle competenze professionali.

Di fronte a questi profondi cambiamenti, diventa essenziale interrogarsi su quale sarà il futuro del lavoro e su come individui, aziende e istituzioni possano affrontare questa trasformazione con strategie efficaci e sostenibili, guardando con lungimiranza ad un equilibrio tra innovazione, crescita e inclusione sociale.

Questo scritto intende analizzare i principali macro-trend che stanno modellando il panorama lavorativo e il loro impatto sulle relazioni industriali e sul mercato del lavoro nei prossimi anni, supportato da dati statistici provenienti da fonti autorevoli, cercando di delineare possibili scenari e soluzioni per affrontare con consapevolezza il lavoro che verrà.

Walter De Candiziis
Segretario Generale Failp Cisl

SEZIONE I

I MACRO-TREND CHE TRASFORMANO IL MONDO DEL LAVORO E DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

1.1 Le trasformazioni sociali e i cambiamenti nel mercato del lavoro

Le società contemporanee stanno attraversando una fase di profonde trasformazioni sociali che incidono direttamente sul mercato del lavoro. Fattori demografici, economici, tecnologici e culturali stanno ridefinendo la natura dell'occupazione, le competenze richieste e il rapporto tra lavoratori e datori di lavoro. In questo contesto, è fondamentale analizzare le principali tendenze che stanno influenzando il panorama lavorativo, anche al fine di incentivare politiche flessibili e innovative per garantire la sostenibilità del sistema economico e il benessere dei lavoratori. Le trasformazioni sociali e i cambiamenti nel mercato del lavoro sono processi complessi e interconnessi che richiedono risposte strategiche e innovative, per cui i governi, i sindacati, le aziende e le istituzioni internazionali devono collaborare per affrontare le sfide legate all'invecchiamento demografico, alla mobilità lavorativa, alla salute mentale e alla stabilità economica.

Il downshifting, fenomeno con cui i lavoratori scelgono volontariamente di ridurre il carico di lavoro e il reddito per migliorare la qualità della vita, è sempre più diffuso tra professionisti altamente qualificati che decidono di privilegiare il benessere personale rispetto alla crescita economica. Trattasi di una risposta alle pressioni del mercato del lavoro, che richiede ritmi sempre più intensi e livelli elevati di competitività, che spinge verso una riconversione dei modelli di gestione delle risorse umane per prevenire l'abbandono di talenti, mediante l'adozione di politiche di welfare aziendale per incentivare il benessere dei dipendenti a garanzia di una maggiore flessibilità negli orari di lavoro e nelle modalità di svolgimento delle attività lavorative.

La digitalizzazione, l'innovazione tecnologica e le riforme legislative sono chiamate ad accompagnare questi processi per affrontare le sfide emergenti e promuovere soluzioni di *diversity management*, offrendo strumenti utili per migliorare le condizioni di lavoro, favorire l'inclusione e garantire un mercato del lavoro più equo e sostenibile per le generazioni future.

Le aziende che promuovono la diversità e il benessere dei lavoratori possono ridurre la tendenza al downshifting, offrendo alternative valide ai dipendenti insoddisfatti, migliorando la loro competitività nel lungo periodo. Investire su modelli organizzativi flessibili e inclusivi è quindi essenziale per rispondere alle nuove sfide del mondo del lavoro.

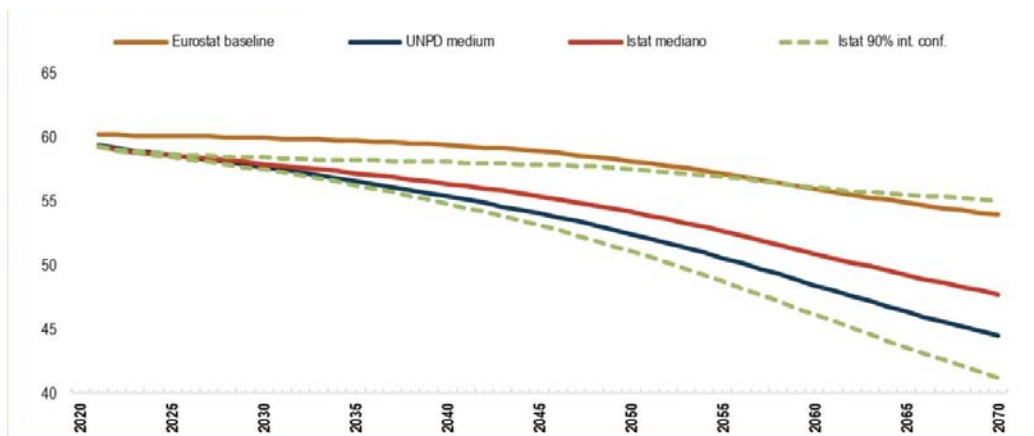
Invecchiamento della popolazione e crisi demografica

Uno dei cambiamenti più rilevanti riguarda l'invecchiamento della popolazione, un fenomeno particolarmente evidente nei paesi sviluppati, che genera importanti ripercussioni anche sul mercato del lavoro. In particolare, il calo dei tassi di natalità e l'aumento della speranza di vita stanno portando a un incremento della percentuale di popolazione anziana rispetto a quella in età lavorativa.

Secondo le previsioni sul futuro demografico del Paese di Istat aggiornate al 2021, l'Italia si troverà sempre più alle prese con la crisi demografica: la popolazione continua la sua decrescita, passando da 59,2 milioni al 1° gennaio 2021 a 57,9 mln nel 2030, poi a 54,2 mln nel 2050 fino a scendere sotto quota 50 milioni (47,7) nel

2070. Detto altrimenti, alla luce delle ipotesi condotte, i flussi migratori non potranno controbilanciare il segno negativo della dinamica naturale. Il grafico mostra la popolazione totale prevista secondo gli scenari ISTAT, EUROSTAT e UNPD per gli anni 2021-2070.

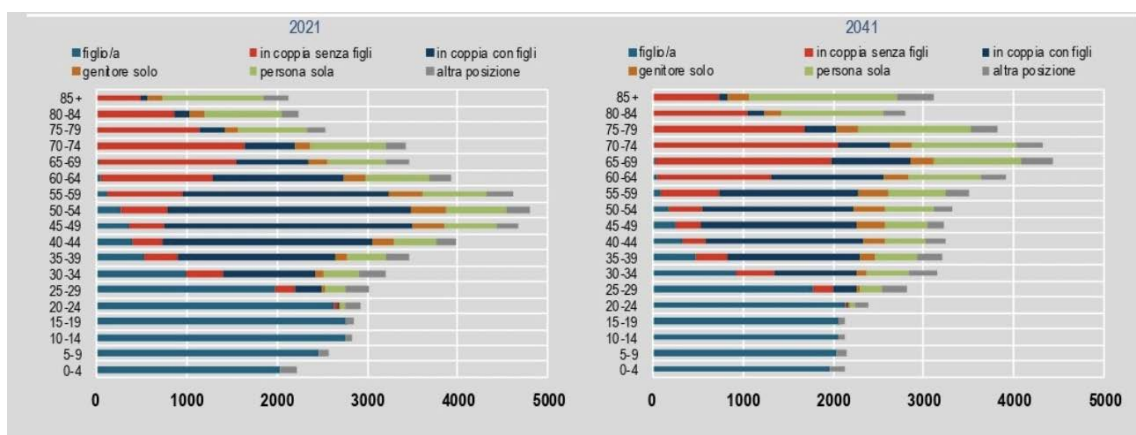
Figura 1: Popolazione Totale prevista secondo gli scenari Istat, Eurostat e Unpd. Anni 2021-2070, milioni di residenti



Fonte: Rapporto ISTAT 2021, Previsioni della Popolazione Residente e delle Famiglie

Di seguito, la stima della popolazione per posizione familiare e classi quinquennali di età (anni 2021-2041 - scenario mediano).

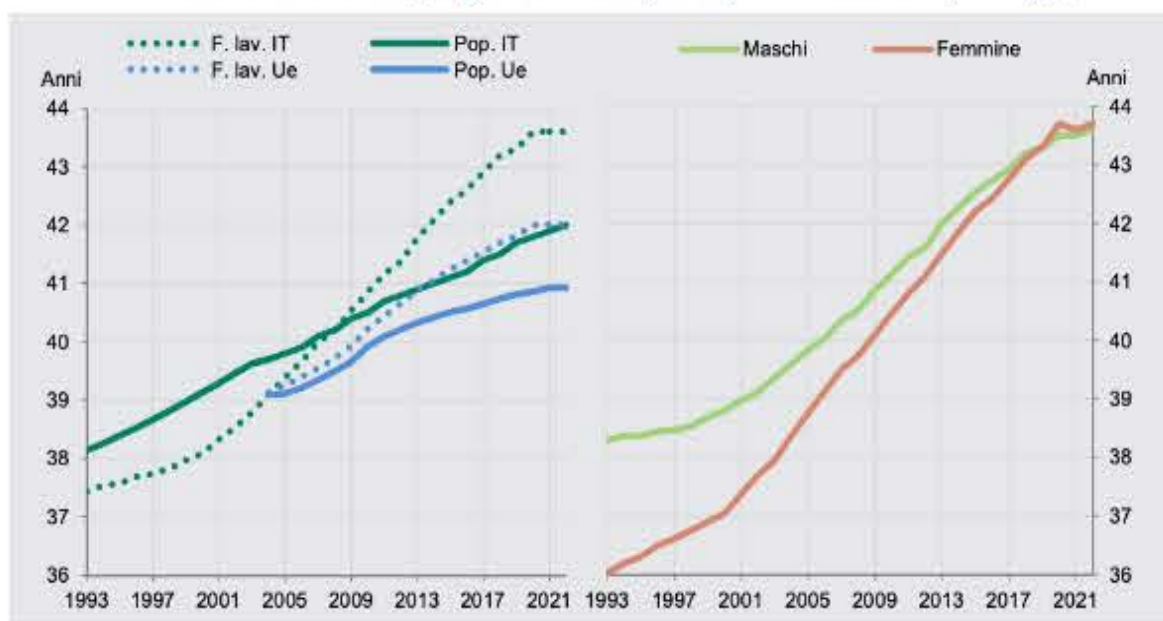
Figura 2: Popolazione per posizione familiare e classi quinquennali di età. Anni 2021 e 2041, scenario mediano.



Fonte: Rapporto ISTAT 2021, Previsioni della Popolazione Residente e delle Famiglie

In Italia, l'età media dei lavoratori è passata da 42,3 anni nel 2010 a 46,6 anni nel 2024, secondo i dati Istat; l'indice di vecchiaia ha raggiunto la quota di 199,8 persone di 65 anni e più ogni cento persone di 0-14 anni, con un aumento di oltre 64 punti percentuali. Gli adulti e i giovani sono diminuiti di poco meno di 2 milioni di individui, quasi ugualmente ripartiti tra i due gruppi, ma con una incidenza molto diversa tra loro: tra il 2004 e il 2024 mentre la popolazione degli adulti tra i 16 e i 64 anni, oggi di 36,9 milioni, si è ridotta del 2,5 per cento, quella dei bambini e dei ragazzi fino a 15 anni, che sono 7,7 milioni, è diminuita di oltre il 12 per cento. I consistenti flussi dall'estero, che hanno contraddistinto l'inizio degli anni Duemila, hanno contrastato parzialmente la dinamica naturale ampiamente negativa della popolazione autoctona, contribuendo alla crescita della popolazione soprattutto nelle fasce di età attiva, e portando a un ringiovanimento della struttura per età anche per effetto del contributo dato alla natalità. Tuttavia, l'apporto positivo delle migrazioni alla dinamica demografica si è ridotto nell'ultimo decennio, anche perché i flussi migratori caratterizzati dalla realizzazione di progetti di vita nel nostro Paese hanno via via lasciato il posto a quelli dettati dall'emergenza, di carattere più transitorio. Nel contempo, è ripresa l'emigrazione dei cittadini italiani. La figura che segue descrive l'andamento dell'età media della popolazione e della forza lavoro 15-64 anni in Italia e UE27, e della forza lavoro per genere in Italia per gli anni 1993-2022.

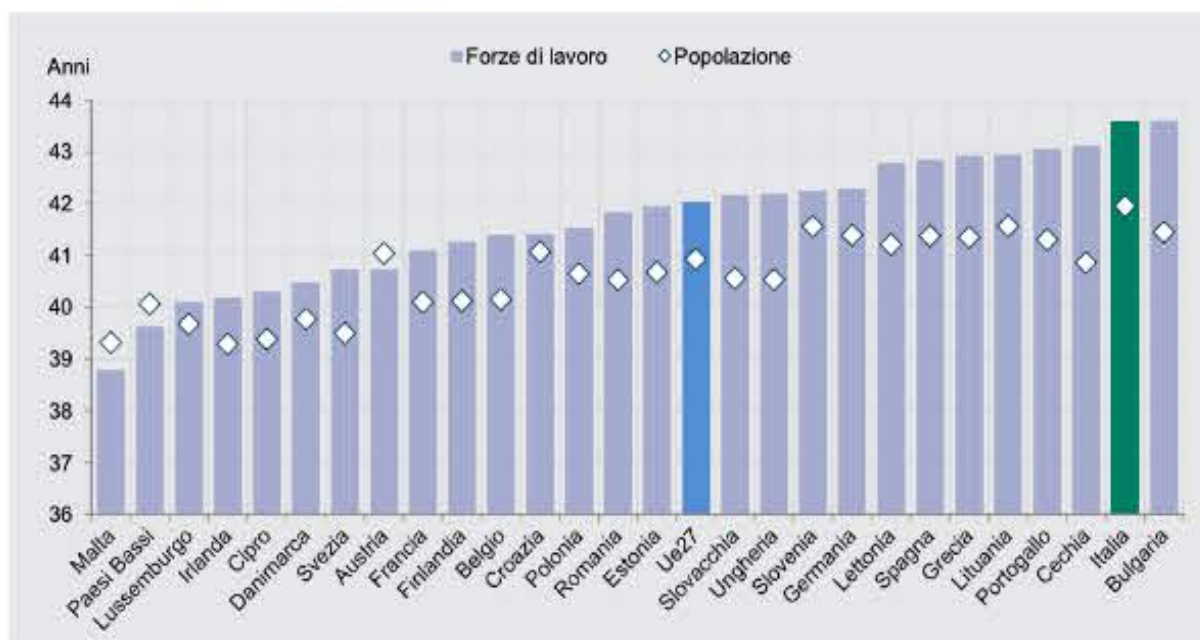
Figura 3: Età media della popolazione e della forza lavoro 15-64 anni in Italia e Ue27 (sinistra), e della forza lavoro per genere in Italia (destra). Anni 1993-2022 (in anni) (a)



Fonte: Eurostat, Labour Force Survey; Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro, 2023

In particolare, l'Italia si caratterizza inoltre per essere il Paese europeo che ha la forza lavoro tra i 15 e 64 anni con età media più alta con la Bulgaria.

Figura 4: Età media della popolazione e della forza lavoro di 15-64 anni nei paesi dell'Ue27. Anno 2022 (in anni)



Fonte: Eurostat, Labour Force Survey; Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro, 2023

Questa dinamica comporta diverse implicazioni, generando conseguenze dirette sul mondo del lavoro e sulla sostenibilità economica delle nazioni. Anzitutto contribuisce alla riduzione della forza lavoro disponibile, per cui un numero sempre minore di giovani entra nel mercato del lavoro, generando significative carenze di personale in determinati settori; soprattutto in ambiti come la sanità, l'assistenza sociale e l'industria manifatturiera. In risposta, molte nazioni stanno adottando strategie per incentivare l'occupazione degli over 50, promuovendo percorsi di riqualificazione e aggiornamento delle competenze per mantenere gli anziani attivi nel mondo del lavoro più a lungo.

In tale scenario, il calo dell'occupazione giovanile è continuo tra il 2004 e il 2015, e si accentua negli anni di congiuntura negativa. Esso presenta una lieve inversione tra il 2016 e il 2019 per poi subire un brusco calo nel 2020. La ripresa negli ultimi due anni ha permesso di recuperare i livelli di occupazione giovanile del periodo pre-pandemia, ma non di invertire la tendenza di lungo periodo. Segue il dettaglio degli occupati per classi di età (anni 2004-2022).

Figura 5: Occupati per classe di età. Anni 2004-2022 (variazioni assolute in migliaia di unità e percentuali rispetto al 2004)



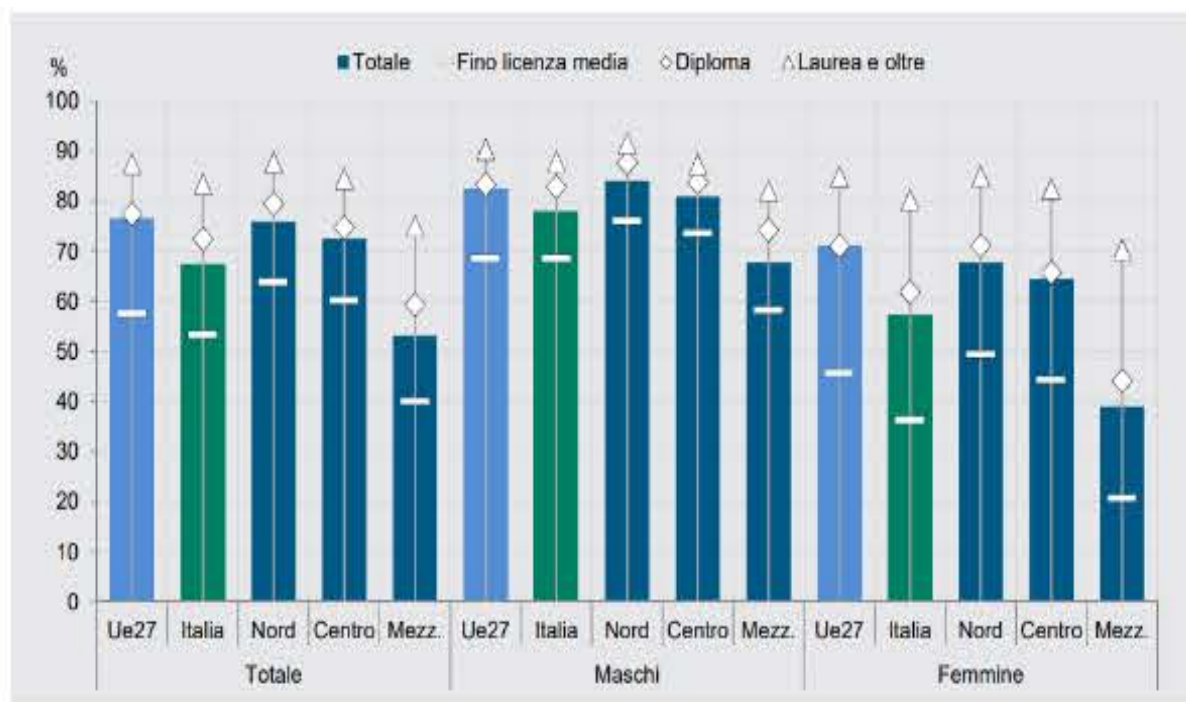
Fonte: Eurostat, Labour Force Survey; Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro, 2023

L'invecchiamento della popolazione incide anche sui sistemi pensionistici, che stanno diventando sempre più costosi da sostenere, generando un aumento significativo della spesa pubblica, dovuta al fatto che i sistemi pensionistici e sanitari sono sottoposti a una pressione crescente per garantire il sostegno agli anziani. Ecco perché i governi sono alla ricerca di nuove soluzioni, tra cui l'innalzamento dell'età pensionabile e l'introduzione di modelli di pensionamento flessibile che consentano ai lavoratori di scegliere tempi e modalità più adatte alle loro esigenze.

Tale scenario non può che determinare la necessità di prolungare la vita lavorativa, incoraggiando riforme volte ad incentivare l'occupazione degli over 50 e posticipare l'età pensionabile, imponendo nuove strategie di gestione e formazione continua.

Difatti, come mostrano le ultime rilevazioni dell'Eurostat, il titolo di studio assume un ruolo centrale nella partecipazione al mercato del lavoro, in particolar modo per le donne e per i residenti nel Mezzogiorno. Considerando la classe di età 25-64 anni, in Italia nel 2022 il tasso di occupazione dei laureati è di 30 punti superiore a quello di coloro che hanno conseguito al massimo la licenza media (83,4 per cento rispetto a 53,5 per cento) e di 11 punti in confronto a quello dei diplomati (72,4 per cento). Di seguito il dettaglio del tasso di occupazione 25-65 anni per genere e titolo di studio nell'UE27 e per genere, titolo e ripartizione geografica in Italia (anno 2022).

Figura 6: Tasso di occupazione 25-64 anni per genere e titolo di studio nell'Ue27 e per genere, titolo di studio e ripartizione geografica in Italia. Anno 2022 (valori percentuali)



Fonte: Eurostat, Labour Force Survey; Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro, 2023

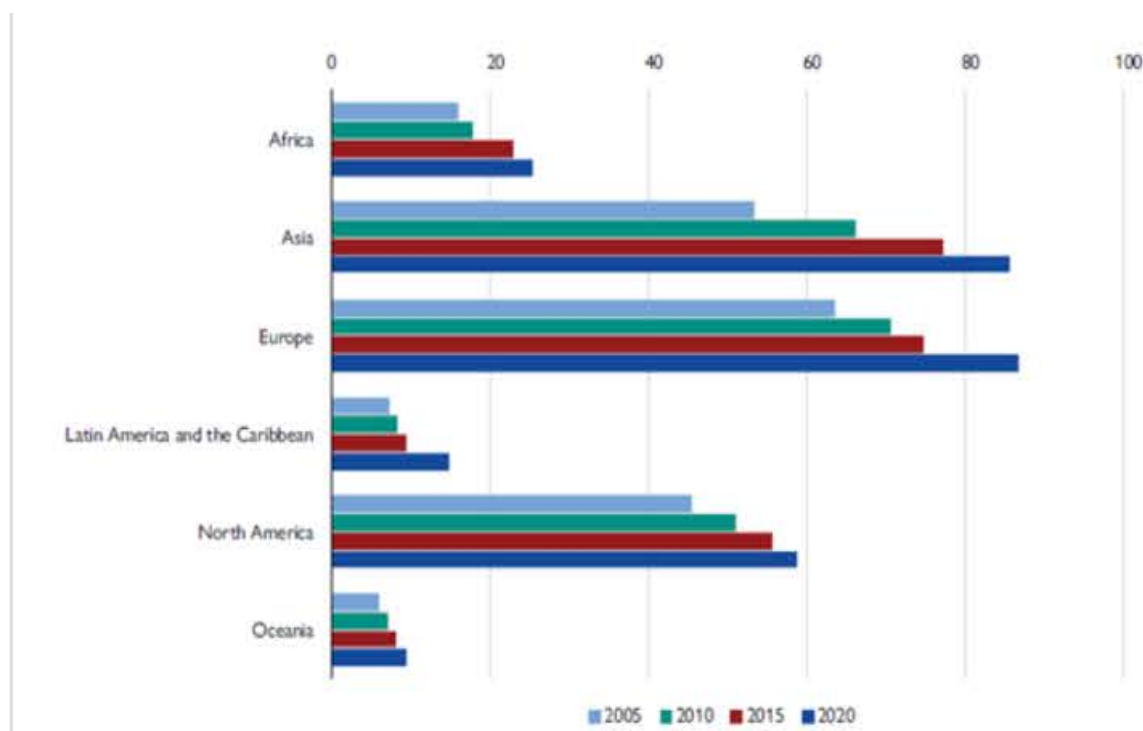
In un contesto di impoverimento demografico, un importante contributo alla crescita della partecipazione al mercato del lavoro può venire dal tendenziale raggiungimento della parità di genere nei tassi di attività; dalla crescita dei tassi di attività dei giovani; dal prolungamento delle carriere lavorative; da una gestione dei flussi migratori in entrata indirizzata all'integrazione sociale e lavorativa della componente straniera.

Mobilità internazionale del lavoro

La globalizzazione ha reso la mobilità internazionale del lavoro una componente essenziale per molte economie, al punto che l'immigrazione di lavoratori qualificati e non qualificati sta compensando la carenza di manodopera in diversi paesi e settori.

L'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM) riporta che nel 2020 circa 281 milioni di persone vivevano in un paese diverso da quello di nascita, rappresentando il 3,6% della popolazione mondiale. A detenere il primato come meta prescelta dai migranti è l'Europa con 87 milioni (il 30,9% della popolazione migrante totale), seguita dall'Asia con 86 milioni (30,5%), dall'America settentrionale con 59 milioni (20,9%) e dall'Africa che ne ospita 25 milioni (ovvero il 9%), come mostra la figura che segue.

Figura 7: Quadro globale delle migrazioni e mete prescelte dai Migranti



Fonte: World migration report, 2022

Quella dei flussi migratori come soluzione alla carenza di manodopera in determinati settori, rappresenta oggi una risorsa fondamentale per compensare la carenza di lavoratori disposti a svolgere determinati impieghi, per cui se da un lato alcuni paesi perdono talenti qualificati che emigrano in cerca di migliori opportunità, dall'altro attraggono professionisti da altre nazioni.

Questo fenomeno di *brain drain* e *brain gain*, comporta una molteplicità di sfide, che vanno dalla necessità di integrare i lavoratori stranieri e di garantire loro condizioni di lavoro eque, supporto in termini di formazione linguistica, riconoscimento delle competenze e accesso ai servizi pubblici, mediante politiche di inclusione e formazione per garantire l'accesso a lavori dignitosi e ridurre le disuguaglianze.

Ad oggi, l'attrazione e la gestione di talenti globali diventano cruciali per le aziende in un contesto di crescente concorrenza internazionale; pertanto molti paesi stanno affrontando un saldo migratorio positivo, cercando di attrarre talenti qualificati attraverso politiche di visti facilitati e incentivi fiscali, mentre altri affrontano il problema della fuga di cervelli, ossia la perdita di professionisti altamente qualificati che emigrano verso economie più competitive.

Pertanto, l'adozione di politiche di diversity management per valorizzare le differenze tra i lavoratori e promuovere un ambiente inclusivo divengono fondamentali per ottenere benefici in termini di innovazione, produttività e attrattività nei confronti dei talenti, generando un doppio livello di vantaggio, per le aziende, perché una forza lavoro diversificata stimola la creatività e migliora la capacità di rispondere alle esigenze di un mercato globale; ma anche rispetto alla forza lavoro, in quanto creare ambienti di lavoro inclusivi riduce il turnover e migliora la soddisfazione dei dipendenti, con un impatto positivo sulla brand reputation lato consumatori e investitori.

Benessere mentale e salute sul lavoro

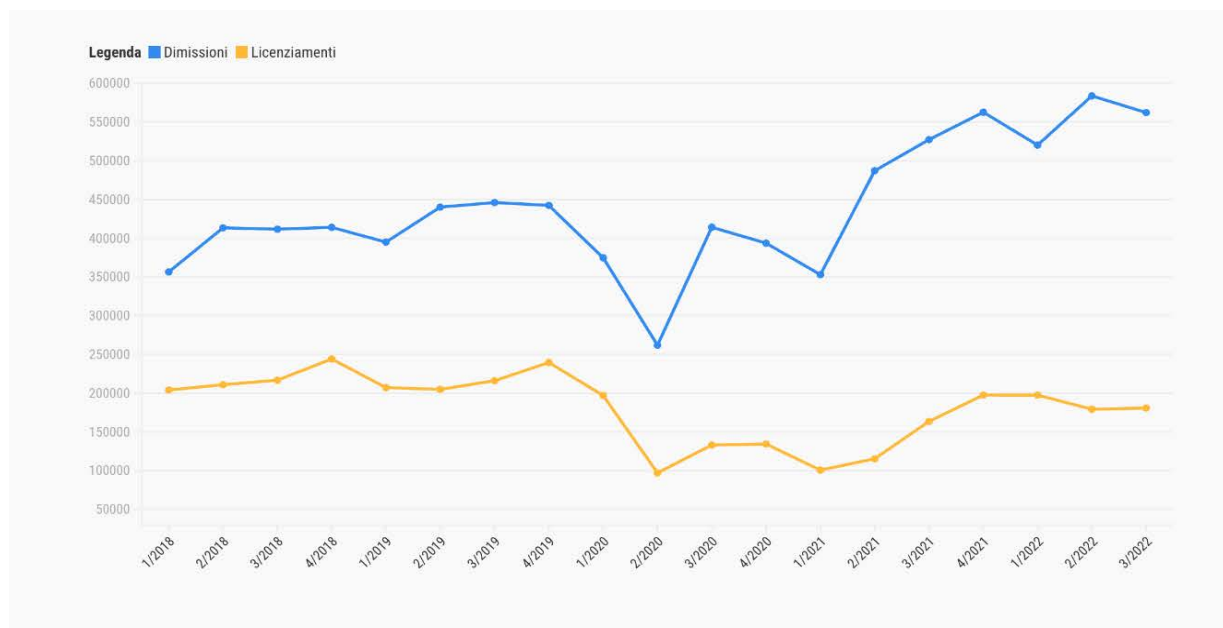
Negli ultimi anni, anche il benessere mentale è diventato un tema centrale per le imprese e le istituzioni, dal momento che le pressioni legate alla produttività, alla competitività e alla perenne connessione digitale hanno incrementato il livello di stress e di burnout tra i lavoratori, oltre che delle malattie correlate all'ansia e alla depressione.

La cosiddetta “Me Economy”, applicata al mondo del lavoro, indica infatti la sempre maggiore tendenza dei lavoratori nelle loro scelte di carriera a privilegiare flessibilità e autonomia, e ad aspettarsi una maggiore personalizzazione del loro rapporto con l'azienda.

Secondo l'European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), il 50% dei lavoratori europei ritiene che lo stress sia comune nel proprio luogo di lavoro. Fenomeni come la “Great Resignation” e il “Quiet Quitting” evidenziano un aumento del turnover volontario, in quanto i lavoratori cercano ambienti che offrano flessibilità, opportunità di crescita e un allineamento con i propri valori personali.

Sulla base dei dati forniti dal Ministero del Lavoro, in Italia solo nel 2021 le dimissioni volontarie sono cresciute del 43%, con circa 484.000 lavoratori che hanno lasciato il proprio lavoro autonomamente, come da dettagli che seguono:

Figura 8: Dimissioni volontarie e i licenziamenti in Italia tra 2018 e 2021



Fonte: elaborazione Openpolis su dati Ministero del lavoro

Ma il fenomeno, iniziato nel 2021 come costola del Covid, a sorpresa, secondo i numeri della banca dati Inps, non sembra evaporato, in quanto nei primi 9 mesi del 2024, l'istituto ha registrato 1,5 milioni di dimissioni volontarie. Anche in tal caso, dalla documentazione allegata alle dimissioni emerge una forte componente legata al disagio psicologico, con un picco di oltre 9mila denunce (il 16% in più rispetto all'anno precedente) per problemi al sistema nervoso e disturbi psichici e comportamentali.

Sono soprattutto le nuove generazioni, in particolare i Millennials e la Generazione Z, a manifestare aspettative diverse rispetto al passato, valorizzando l'equilibrio tra lavoro e vita privata, la flessibilità e la possibilità di lavorare in ambienti inclusivi. Il *Quiet Quitting* descrive la tendenza dei dipendenti ad eseguire il minimo indispensabile, ponendo dei limiti all'orario lavorativo per ricavare abbastanza tempo per tutto ciò che riguarda la loro vita privata, senza tuttavia ricorrere alle dimissioni. L'obiettivo di assicurarsi un corretto work-life balance è poi estremizzato nel concetto di *Job Hopping*, pratica che consiste nel cambiare frequentemente lavoro per assicurarsi proprio tale scopo, oltre ad una più alta remunerazione ed esperienze professionali diversificate.

Ecco perché anche le organizzazioni stanno iniziando a riconoscere l'importanza della salute mentale e del work-life balance, adottando misure per favorire il benessere dei dipendenti, nonché il miglior equilibrio tra vita privata e lavoro, mediante l'introduzione di programmi di supporto psicologico, il potenziamento del lavoro flessibile e il riconoscimento delle esigenze individuali.

Anche a livello normativo, alcuni governi stanno intervenendo con leggi che impongono alle imprese di monitorare e gestire il rischio psicosociale, riconoscendo il diritto dei lavoratori a un ambiente di lavoro sano e sicuro.

Stante la crescente attenzione verso il benessere psicologico dei lavoratori, le aziende investono sempre di più in programmi di supporto.

Inflazione e retribuzioni

L'inflazione è un fenomeno che ha un impatto diretto sulla qualità della vita dei lavoratori e sulle politiche salariali, per cui quando il costo della vita aumenta rapidamente, i salari devono adeguarsi per mantenere il potere d'acquisto dei lavoratori. Tuttavia, non sempre questo avviene in maniera tempestiva o uniforme, al punto che nei periodi di forte inflazione, il valore reale dei salari può diminuire, generando difficoltà per molte famiglie ed un conseguente aumento delle disuguaglianze economiche.

Queste dinamiche sono particolarmente evidenti in alcuni settori, come la pubblica amministrazione o il settore manifatturiero, che spesso registrano ritardi negli aumenti salariali; diversamente da settori come quello tecnologico e finanziario, che riescono ad adattare più velocemente le retribuzioni ai mutamenti e alle oscillazioni dei costi. Un'altra conseguenza dell'inflazione è il crescente interesse per modelli retributivi più flessibili, come l'indicizzazione dei salari all'inflazione o l'erogazione di benefit aziendali che possano compensare la perdita di potere d'acquisto.

In questo contesto, i sindacati e le organizzazioni dei lavoratori giocano un ruolo chiave nel negoziare aumenti salariali equi, mediante gli strumenti di contrattazione collettiva per favorire l'adeguamento equo degli stipendi e la tutela del potere d'acquisto dei lavoratori.

Le dinamiche inflazionistiche e il costo della vita influenzano le politiche salariali e le negoziazioni contrattuali. Secondo un rapporto della Banca Centrale Europea, nel 2023 i salari medi nell'area euro sono aumentati del 4,5% per compensare l'aumento dell'inflazione.

Inoltre, secondo le Proiezioni per l'area dell'Euro aggiornate dalla BCE al 2025, si stima che l'impatto sulla crescita esercitato dal passato inasprimento della politica monetaria abbia raggiunto un massimo nel 2024 e ci si attende che venga meno nel periodo in esame, grazie alla perdurante riduzione dei tassi di interesse di riferimento. L'impatto delle misure di politica monetaria attuate fra dicembre 2021 e settembre 2023 continua a trasmettersi all'economia reale. Tuttavia, gran parte dell'effetto al ribasso sulla crescita dovrebbe essersi già manifestata. A seguito delle riduzioni dei tassi di riferimento attuate da giugno 2024, e sulla base delle aspettative di mercato circa l'evoluzione futura dei tassi di interesse alla data dell'ultimo aggiornamento delle

proiezioni, ci si attende che l'effetto negativo sulla crescita economica proveniente dal passato inasprimento della politica monetaria si esaurisca nel corso del 2025. Vi è tuttavia notevole incertezza riguardo ai tempi precisi in cui tale effetto verrebbe meno.

Figura 9: Proiezioni per il PIL in termini reali, per il commercio e per i mercati del lavoro

(variazioni percentuali annue, salvo diversa indicazione; revisioni in punti percentuali)								
	Marzo 2025				Revisioni rispetto a dicembre 2024			
	2024	2025	2026	2027	2024	2025	2026	2027
PIL in termini reali	0,8	0,9	1,2	1,3	0,1	-0,2	-0,2	0,0
Consumi privati	1,0	1,4	1,2	1,2	0,1	0,1	-0,1	0,0
Consumi collettivi	2,5	1,2	1,1	1,0	0,2	0,0	-0,1	0,0
Investimenti	-1,8	1,2	1,7	1,4	-0,1	0,0	-0,5	-0,2
Esportazioni¹⁾	0,9	0,8	2,3	2,7	-0,1	-0,8	-0,7	-0,3
Importazioni¹⁾	0,1	1,9	2,6	2,8	0,0	-0,4	-0,5	-0,1
Contributo al PIL fornito da:								
Domanda interna	0,7	1,2	1,3	1,2	0,1	0,0	-0,1	0,0
Esportazioni nette	0,4	-0,5	0,0	0,1	-0,1	-0,3	-0,1	0,0
Variazioni delle scorte	-0,3	0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,0
Reddito disponibile reale	2,5	0,9	0,8	0,7	0,2	0,1	-0,2	-0,1
Saggio di risparmio delle famiglie (% del reddito disponibile)	15,1	14,7	14,4	14,0	0,0	0,0	-0,1	-0,2
Occupazione²⁾	0,9	0,4	0,4	0,4	0,1	0,0	-0,2	-0,1
Tasso di disoccupazione	6,4	6,3	6,3	6,2	0,0	-0,2	0,0	0,1
Partite correnti (% del PIL)	2,6	2,0	2,2	2,3	-0,1	-0,6	-0,5	-0,6

Nota: le proiezioni riguardanti il PIL in termini reali e le sue componenti si basano su dati destagionalizzati e corretti per il numero di giornate lavorative. Le statistiche storiche possono divergere dalle pubblicazioni più recenti dell'Eurostat a causa della divulgazione dei dati oltre la data di chiusura delle proiezioni. Le revisioni sono calcolate su dati arrotondati. È possibile scaricare statistiche, con frequenza anche trimestrale, dalla  banca dati delle proiezioni macroeconomiche disponibile nel sito Internet della BCE.

1) Incluso l'interscambio verso l'interno dell'area dell'euro.

2) Lavoratori dipendenti.

Fonte: Proiezioni macroeconomiche per l'area dell'euro formulate dalla BCE, Marzo 2025

Resta inteso che l’inflazione non può essere un fardello che grava solo sulle spalle di chi lavora, mentre profitti e rendite continuano a crescere senza limiti; spetta dunque anche ai sindacati costruire i presupposti per un nuovo patto sociale, basato su azioni concrete e strategie mirate, obiettivi chiari e realizzabili, mobilitando lavoratori e cittadini in una lotta collettiva per un’economia più giusta, negoziando aumenti salariali che tengano conto dell’inflazione reale, introducendo meccanismi di adeguamento automatico per garantire un reddito dignitoso a tutti i lavoratori.

Di pari passo, diviene dirimente lavorare per una riforma fiscale che ridistribuisca equamente la ricchezza, alleggerendo il carico sulle fasce più deboli e incoraggiando misure concrete per calmierare i prezzi e garantire accesso a servizi fondamentali a costi equi.

Investimenti nella sanità pubblica, nell'istruzione e nelle politiche di conciliazione vita-lavoro valgono a migliorare le politiche di welfare aziendale, a garanzia e difesa dei diritti delle famiglie, offrendo un sostegno sempre più concreto a chi è in difficoltà.

1.2 L'economia dell'intangibile: impatto della Digitalizzazione e della Conoscenza sulla produzione e distribuzione di valore

Negli ultimi decenni, la digitalizzazione e la crescente rilevanza della conoscenza hanno trasformato profondamente l'economia globale, ridefinendo i modelli produttivi e la distribuzione del valore.

Nel ridefinire il modo in cui il valore viene prodotto e distribuito, l'economia dell'intangibile sta generando profonde implicazioni sui modelli produttivi, sull'occupazione e sulle competenze richieste, in quanto si basa su asset immateriali, come dati, software, brevetti e capitale umano, che oggi rappresentano una quota sempre più significativa della ricchezza prodotta.

Questa trasformazione ha portato a nuovi paradigmi lavorativi, favorendo l'ascesa di settori innovativi e mutando radicalmente le dinamiche dell'occupazione e dei contratti di lavoro.

Sebbene la digitalizzazione offra opportunità straordinarie per l'innovazione e la crescita economica, d'altra parte richiede anche un ripensamento delle politiche del lavoro e della formazione per garantire una transizione equa e sostenibile.

Digitalizzazione e nuovi modelli produttivi

La digitalizzazione ha rivoluzionato i processi produttivi, dando origine a modelli basati sull'automazione, sull'intelligenza artificiale e sull'analisi dei dati. In tal senso, il paradigma dell'"Industria 4.0" si caratterizza per l'integrazione tra macchinari intelligenti, Internet of Things (IoT) e sistemi di cloud computing, rendendo la produzione più efficiente e personalizzata, favorendo la riduzione di costi operativi e migliorando la qualità dei prodotti, per rispondere più rapidamente alle esigenze del mercato.

Tuttavia, l'automazione e la digitalizzazione hanno anche sollevato preoccupazioni in merito alla sostituzione del lavoro umano con le macchine, con effetti potenzialmente negativi sull'occupazione in alcuni settori tradizionali, ovvero facendo emergere nuove opportunità lavorative in ambiti altamente specializzati, che richiedono competenze digitali avanzate.

Secondo il World Economic Forum, il 65% del PIL globale sarà digitalizzato entro il 2025, con un impatto significativo sulle competenze richieste nel mercato del lavoro. L'Intelligenza Artificiale, in particolare, sta rimodellando i modelli di business: la metà dei datori di lavoro a livello globale sta pianificando di riorientare la propria attività per cogliere le nuove opportunità derivanti dalla tecnologia. La risposta più comune della forza lavoro a questi cambiamenti dovrebbe essere l'aggiornamento dei lavoratori, con il 77% dei datori di lavoro che prevede di farlo. Tuttavia, il 41% prevede di ridurre la propria forza lavoro in seguito all'automazione di alcune attività da parte dell'IA. Quasi la metà dei datori di lavoro prevede di trasferire il personale dai ruoli esposti alle interruzioni dell'IA in altre parti dell'azienda, un'opportunità per alleviare la carenza di competenze e ridurre al contempo il costo umano della trasformazione tecnologica. Data la rapida crescita delle tecnologie emergenti, i leader aziendali, i responsabili politici e i lavoratori dovranno collaborare per garantire che la forza lavoro sia pronta, riducendo al contempo i rischi di disoccupazione nei vari settori e aree geografiche.

I ruoli di prima linea e i settori essenziali come l'assistenza e l'istruzione sono destinati a registrare la maggiore crescita di posti di lavoro entro il 2030, mentre i progressi nell'IA e nelle energie rinnovabili stanno rimodellando il mercato, determinando un aumento della domanda per molti ruoli tecnologici o specialistici e un calo per altri, come i designer grafici. Di seguito, il dettaglio sui principali posti di lavoro in crescita ed in calo entro il 2030, come da dettaglio del Future of Jobs Report 2025 elaborato dal World Economic Forum.

Figura 10: Principali posti di lavoro in crescita e in calo entro il 2030

↑ I lavori in maggiore crescita	↓ I lavori in maggiore declino
1 Lavoratori agricoli, braccianti e altri lavoratori dell'agricoltura	1 Cassieri e bigliettai
2 Autisti di camion leggeri o di servizi di consegna	2 Assistenti amministrativi e segretari di direzione
3 Sviluppatori di software e applicazioni	3 Custodi di edifici, addetti alle pulizie o alla manutenzione della casa
4 Operatori edili, tecnici di finitura e addetti a mansioni affini	4 Impiegati addetti alla registrazione dei materiali e alla gestione delle scorte
5 Commessi di negozio	5 Addetti alla stampa e mestieri affini
6 Addetti alla lavorazione degli alimenti e a mansioni affini	6 Impiegati addetti alla contabilità e alle buste paga
7 Conducenti di auto, furgoni e motocicli	7 Commercialisti e revisori dei conti
8 Professionisti del settore infermieristico	8 Addetti al trasporto e conducenti
9 Addetti alla somministrazione di alimenti e bevande	9 Guardie di sicurezza
10 Direttori generali e operativi	10 Cassieri di banca e impiegati affini
11 Operatori sociali e di consulenza	11 Impiegati addetti all'inserimento dati
12 Responsabili di progetto	12 Addetti alle informazioni ai clienti e al servizio clienti
13 Insegnanti universitari e dell'istruzione superiore	13 Grafici
14 Insegnanti di istruzione secondaria	14 Responsabili dei servizi aziendali e dell'amministrazione
15 Assistenti personali	15 Periti, esaminatori e investigatori di sinistri

Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

In tale scenario, la carenza di competenze continua a essere l'ostacolo più significativo all'adeguamento del mercato del lavoro, in risposta alle macro tendenze globali, citata dal 63% dei datori di lavoro come principale barriera per rendere le proprie attività a prova di futuro. Se la forza lavoro mondiale fosse rappresentata da un gruppo di 100 persone, si prevede che 59 necessiteranno di una riqualificazione o di un aggiornamento entro il 2030 - 11 delle quali difficilmente la riceveranno; ciò si traduce in oltre 120 milioni di lavoratori a rischio di licenziamento a medio termine. Mentre le competenze tecnologiche in materia di IA, big data e reti e cybersecurity dovrebbero registrare la crescita più rapida della domanda, le competenze umane come il pensiero analitico, le capacità cognitive, la resilienza, la leadership e la collaborazione rimarranno competenze

fondamentali. Una combinazione di entrambe le competenze sarà sempre più richiesta da molti lavori in crescita, come delineato dal Future of Jobs Report 2025 elaborato dal World Economic Forum.

Figura 11: Le 10 competenze in più rapida crescita entro il 2023



Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

Crescita del settore ICT e dell'occupazione digitale

In un simile scenario, il settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) è diventato un motore trainante dell'economia moderna, laddove la crescente domanda di servizi digitali ha portato a un'espansione dell'occupazione in ruoli legati allo sviluppo software, alla cybersecurity, alla gestione dei big data e all'intelligenza artificiale.

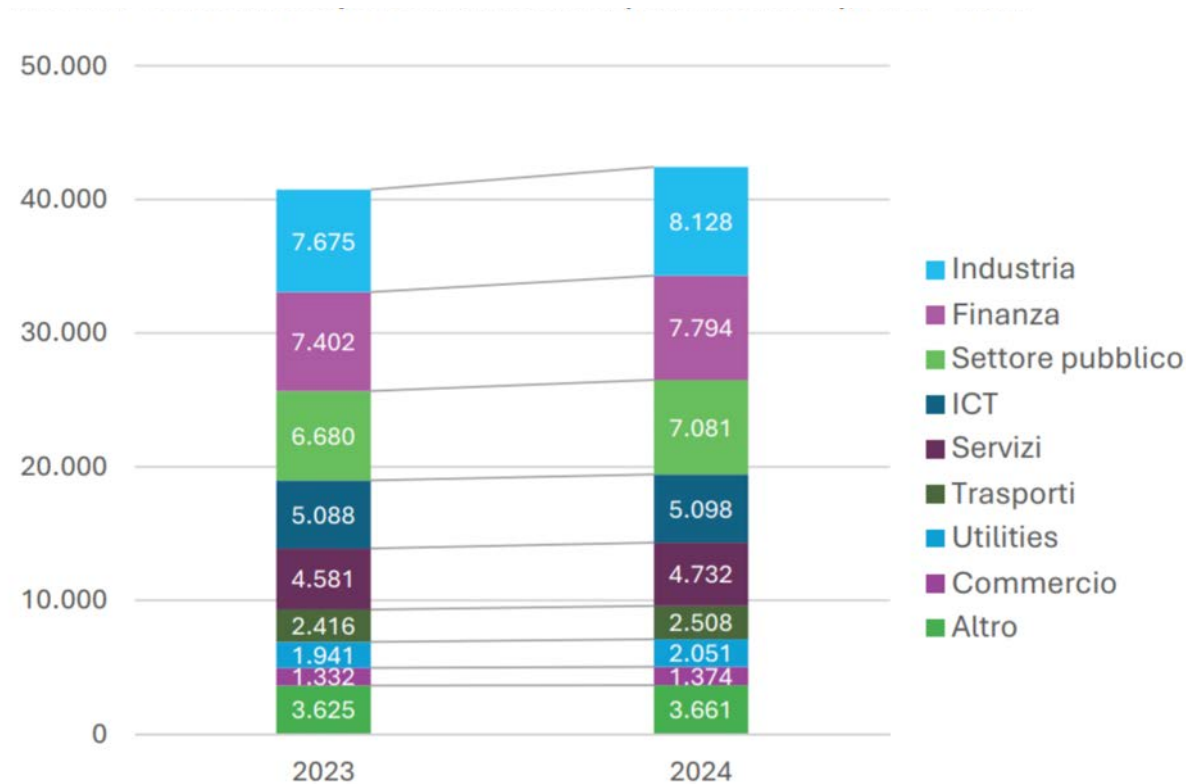
Questa crescita è accompagnata inevitabilmente dalla necessità di acquisire nuove competenze, ragion per cui le aziende stanno spingendo verso percorsi di re-skilling e up-skilling per incoraggiare lo sviluppo delle competenze trasversali e digitali dei dipendenti, cercando sempre più professionisti con conoscenze di programmazione, analisi dei dati e gestione delle infrastrutture digitali. Tuttavia, il divario tra domanda e offerta di competenze digitali è ancora significativo, evidenziando la necessità di politiche educative e di

formazione continua per colmare questa lacuna, nella consapevolezza che il fulcro del cambiamento risiede nella capacità di integrare gli strumenti tecnologici con il talento umano.

Secondo Eurostat, tra il 2015 e il 2023, l'occupazione nell'ICT è cresciuta del 40% in Europa, superando la media di crescita di altri settori. L'aumento della domanda di specialisti in cybersecurity, sviluppo software e gestione delle infrastrutture digitali è un trend destinato a consolidarsi.

Negli ultimi anni, il settore delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) ha registrato una crescita significativa anche in Italia, consolidando il suo ruolo centrale nello sviluppo economico e nell'innovazione. Secondo l'Assintel Report 2024, il mercato ICT italiano ha raggiunto un valore di 42,4 miliardi di euro nel 2024, segnando una crescita del 4,1% rispetto all'anno precedente, con previsioni di un ulteriore incremento del 4,6% nel 2025.

Figura 12: Mercato ICT Business per settori verticali (Mln di euro), 2023-2024



Fonte: Assintel Report, 2024

La crescita del settore è stata trainata principalmente dagli investimenti delle grandi organizzazioni, sia pubbliche che private, che rappresentano il 53% del mercato ICT business e hanno registrato un incremento del 4,9%, totalizzando 22,5 miliardi di euro. I settori che hanno maggiormente investito in ICT nel 2024 sono stati:

- Pubblica Amministrazione: +6%, sostenuta dai fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).
- Industria: +5,9%.
- Utilities: +5,7%.
- Settore finanziario: +5,4%.

Il Report evidenzia, inoltre, che, geograficamente, il Nord-Ovest rimane l'area con il maggior volume di mercato (+4,9%), mentre il Nord-Est ha registrato il tasso di crescita più elevato (+5,4%), trainato dall'innovazione delle imprese locali.

La crescita del settore ICT ha avuto un impatto positivo sull'occupazione digitale, con il 92% delle aziende che prevede un'occupazione stabile o in crescita; tuttavia, il 39% di esse segnala difficoltà nel reperire risorse con competenze specifiche. Le principali sfide evidenziate includono:

- Scarsità di risorse economiche: Segnalata dal 54% delle PMI ICT.
- Difficoltà nell'accesso ai finanziamenti: Indicata dal 30% delle PMI ICT.
- Cultura aziendale poco orientata al cambiamento: Rilevata dal 54% delle aziende fornitrici.
- Difficoltà nel definire strategie digitali: Segnalata dal 40% delle aziende fornitrici.

Questi ostacoli rimarcano la necessità di investire in formazione e sviluppo delle competenze digitali per sostenere la crescita del settore, parallelamente all'esigenza di convergere verso più significativi investimenti nelle infrastrutture digitali, promuovendo politiche che incentivino la formazione e l'innovazione. Solo attraverso un impegno congiunto tra imprese, istituzioni e relazioni sindacali, in sinergia con il mondo della formazione, sarà possibile consolidare il ruolo dell'Italia nel panorama digitale globale.

Economia della conoscenza e competenze richieste

L'economia moderna si basa sempre più sulla conoscenza come principale fonte di valore, posto che la capacità di generare, acquisire e applicare conoscenze innovative determina il successo competitivo delle imprese e delle economie nazionali.

La diffusione della digitalizzazione ha reso l'accesso alle informazioni più rapido ed efficiente, favorendo la collaborazione e l'innovazione in diversi settori, con la conseguenza che le competenze richieste nel mercato del lavoro stanno evolvendo. Oltre alle competenze tecniche legate all'ICT, cresce la domanda di soft skills come il problem solving, la capacità di lavorare in team, la creatività e la gestione del cambiamento, come chiavi per gestire la crescente complessità tecnologica e organizzativa mediante figure capaci di lavorare con resilienza, flessibilità e competenze strategiche. Ecco perchè le imprese cercano lavoratori in grado di adattarsi rapidamente alle trasformazioni digitali e di contribuire attivamente ai processi di innovazione.

Uno studio dell'OCSE evidenzia che entro il 2030 il 70% dei lavoratori dovrà aggiornare le proprie competenze per rimanere competitivo nel mercato del lavoro. L'apprendimento continuo e la formazione professionale rappresentano oggi elementi essenziali per garantire l'occupabilità a lungo termine. La digitalizzazione e l'automazione hanno ormai reso obsolete alcune competenze tradizionali, richiedendo un costante aggiornamento professionale.

Secondo l'OCSE, già prima della pandemia si prevedeva che il 15% delle professioni esistenti sarebbe scomparso, mentre il 32% avrebbe richiesto una riorganizzazione delle mansioni e l'acquisizione di nuove competenze.

Il concetto di formazione deve quindi evolversi: non più un processo rigido e segmentato, ma un percorso continuo che accompagna ogni individuo per tutta la vita. Di fronte a questa sfida, il ruolo del sindacato diventa cruciale. Non solo come difensore dei diritti dei lavoratori, ma anche come promotore attivo della formazione e dell'aggiornamento professionale.

Lo stesso Rapporto dell'OCSE ritiene fondamentale il coinvolgimento dei sindacati al fine di identificare il fabbisogno di competenze e promuovere l'accesso dei lavoratori alle attività formative. Le imprese, dal canto loro, evidenziano una preferenza nella riqualificazione dei dipendenti, piuttosto che il licenziamento e l'assunzione di nuovi lavoratori.

Il sindacato deve farsi garante di percorsi di riqualificazione accessibili, sostenendo politiche che incentivino l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e favorendo il dialogo tra imprese, istituzioni e lavoratori per costruire un sistema di formazione adeguato alle nuove esigenze del mercato del lavoro, verso una cultura del lavoro che valorizzi la crescita professionale come diritto fondamentale.

Gig economy e nuovi modelli contrattuali

L'uso delle piattaforme digitali per la gestione del lavoro sta crescendo esponenzialmente. Secondo un rapporto dell'International Labour Organization (ILO), il numero di lavoratori impiegati tramite piattaforme digitali è aumentato del 30% tra il 2018 e il 2023, ridefinendo il concetto tradizionale di impiego.

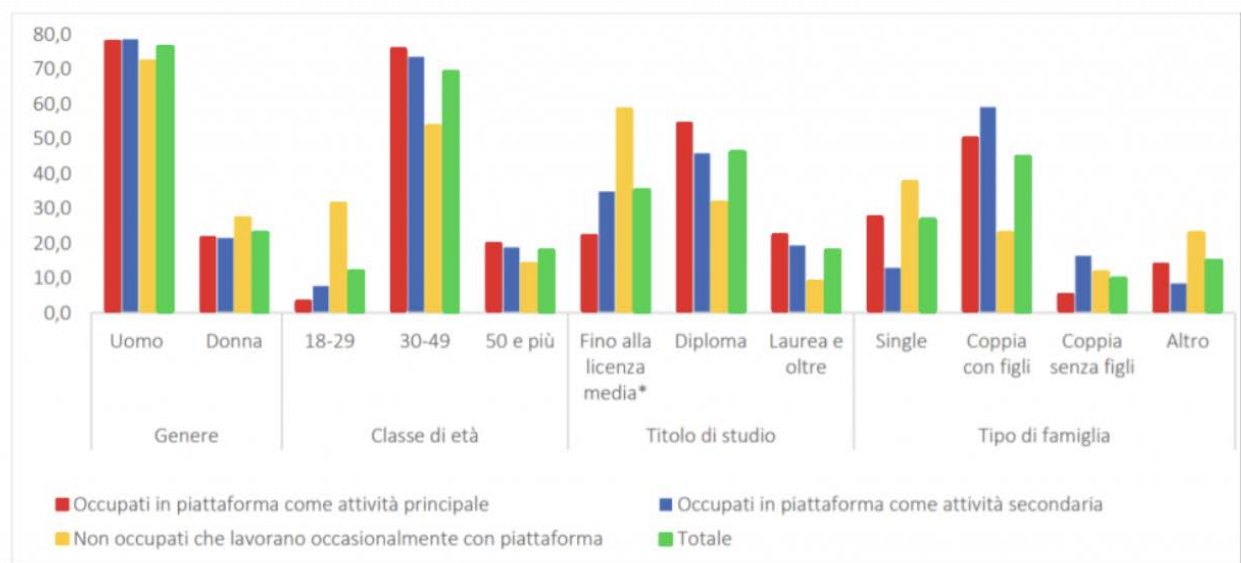
Uno degli effetti più evidenti della digitalizzazione è la diffusione della gig economy, caratterizzata da forme di lavoro flessibili e contratti atipici. Piattaforme digitali come Uber, Upwork e Fiverr hanno reso possibile l'accesso a un mercato del lavoro globale, in cui professionisti e freelance possono offrire i propri servizi su richiesta.

Secondo il report "Lavoro virtuale nel mondo reale", elaborato sulle risposte di 45.000 lavoratori dall'INAPP, l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, in Italia i lavoratori che fanno parte di questo mondo sono in tutto 570.521, pari all'1,3% della popolazione tra i 18 e i 74 anni. Circa due terzi lavorano per piattaforme location-based, in cui i compiti assegnati vengono svolti in una località specifica, mentre un terzo svolge attività rese solamente sul web. Sul totale, tre lavoratori su dieci non hanno un contratto scritto, mentre solo l'11% ha un contratto da dipendente.

La maggior parte di questi lavoratori, inoltre, non utilizza le piattaforme per arrotondare, ma per svolgere la propria attività principale: si tratta di 274.000 persone, poco meno della metà del totale. Ci sono poi gli occupati che lavorano per la piattaforma come attività secondaria, ossia circa 139.000 persone, e i non occupati o lavoratori occasionali, che svolgono sulle piattaforme attività lavorative occasionali, pari a 157.000 persone.

Dal punto di vista demografico, più dei tre quarti dei lavoratori della gig economy sono uomini: il 70% ha un'età compresa tra 30 e 49 anni e la fascia d'età tra 18 e 29 anni si concentra sulla categoria dei lavoratori occasionali. Molti di loro, inoltre, sono padri o madri di famiglia: circa il 45% degli intervistati ha infatti dichiarato di essere parte di una coppia con figli. Sono la maggioranza sia fra coloro che usano le piattaforme per il loro lavoro principale, sia per quello secondario. Un quadro che non solo sfata il mito dello studente che consegna pizze, ma restituisce la descrizione di un fenomeno di massa e in crescita, che coinvolge nuclei familiari senza avere sempre un contratto su cui fare affidamento.

Figura 13: Lavoratori della Gig Economy



*valori con significatività limitata

Fonte del grafico: Inapp - Plus, 2021

Fonte: rapporto INAPP, 2022

In tal senso, la gig economy solleva importanti questioni relative alla tutela dei lavoratori. Spesso i gig workers non godono di benefici come assicurazione sanitaria, ferie retribuite o pensione, aumentando il rischio di precarizzazione. La mancanza di regolamentazione adeguata ha portato a dibattiti su nuove forme di protezione sociale, come il riconoscimento di diritti minimi per i lavoratori delle piattaforme digitali.

Inoltre, la concorrenza globale e la dipendenza da algoritmi per la distribuzione delle opportunità lavorative possono creare condizioni di sfruttamento, riducendo il potere contrattuale dei lavoratori. Per affrontare queste sfide, alcuni paesi stanno sperimentando nuove politiche di regolamentazione, come la classificazione di alcuni gig workers come dipendenti anziché autonomi e l'introduzione di salari minimi digitali.

Nonostante questi problemi, la gig economy offre anche opportunità di inclusione lavorativa, permettendo a molte persone di accedere a fonti di reddito alternative e di conciliare meglio vita professionale e personale. Tuttavia, è fondamentale trovare un equilibrio tra flessibilità e sicurezza, affinché la crescita di questo settore non vada a scapito dei diritti fondamentali dei lavoratori.

1.3 Cultura e rappresentazione sociale del lavoro: verso nuovi scenari e prospettive

La cultura del lavoro sta attraversando una fase di profondo cambiamento, guidata dall'evoluzione dei valori generazionali, dall'importanza crescente della diversità e dall'adozione di modelli di carriera più flessibili. Se un tempo il lavoro era concepito prevalentemente come un dovere sociale e morale, oggi si assiste a una crescente valorizzazione dell'autonomia lavorativa, che sta ridefinendo il concetto stesso di occupazione. L'ideologia del lavoro autonomo si colloca al centro di questa trasformazione, enfatizzando la libertà individuale, la flessibilità e l'innovazione come elementi chiave del successo professionale.

Tradizionalmente, il lavoro è stato inteso come una dimensione imprescindibile della vita umana, fortemente legata a strutture gerarchiche e organizzative ben definite. Nel modello industriale, il lavoro salariato era la norma e la sicurezza dell'impiego rappresentava il valore primario. Tuttavia, con l'avvento della globalizzazione e della digitalizzazione, i paradigmi occupazionali sono cambiati radicalmente, dando vita a nuove forme di impiego basate sull'individualizzazione e sulla capacità di adattamento.

Oggi, la cultura del lavoro si muove in una direzione sempre più orientata alla realizzazione personale e alla ricerca di un equilibrio tra vita privata e professionale. In questo contesto, l'ideologia del lavoro autonomo si afferma come una risposta alle rigidità del lavoro subordinato, proponendo un modello in cui l'individuo diventa artefice del proprio destino professionale, valorizzando un paradigma di flessibilità e indipendenza, creatività e innovazione, responsabilità e autoimprenditorialità. Questi elementi hanno reso il lavoro autonomo un'opzione sempre più desiderabile, soprattutto tra le giovani generazioni che vedono nell'indipendenza professionale un mezzo per esprimere il proprio potenziale e realizzare progetti significativi.

Diversi Paesi europei hanno adottato politiche che favoriscono questa transizione, sempre più orientata alla qualità della vita e al work life balance, pur con approcci differenti.

La Svezia è considerata un pioniere nella conciliazione tra lavoro e vita privata, in quanto il sistema svedese prevede orari di lavoro ridotti, un'ampia disponibilità di congedi parentali (fino a 480 giorni condivisibili tra i genitori) e una forte cultura aziendale orientata alla flessibilità. Il modello si basa sulla fiducia reciproca tra lavoratori e datori di lavoro, con il supporto di un welfare state solido che garantisce servizi accessibili per la cura dei figli e assistenza sociale.

In Francia, il diritto alla disconnessione, sancito per legge, protegge i lavoratori dall'obbligo di essere sempre reperibili al di fuori dell'orario lavorativo. Inoltre, la settimana lavorativa di 35 ore, introdotta per migliorare il benessere dei lavoratori, è ancora un riferimento importante, sebbene in alcuni settori sia stata superata da nuove esigenze produttive. L'accento è posto su una gestione strutturata del tempo di lavoro, con una forte presenza sindacale che tutela i diritti dei dipendenti.

La Germania ha sviluppato un modello in cui la flessibilità è combinata con un'alta produttività, ove la riduzione dell'orario di lavoro, spesso negoziata tra imprese e sindacati, consente ai lavoratori di adattare il loro tempo lavorativo alle esigenze personali. Il modello tedesco prevede anche incentivi alle aziende per promuovere il lavoro agile, con una cultura orientata alla performance ma senza sacrificare il benessere dei dipendenti.

L'Italia, rispetto ad altri Paesi europei, si trova ancora in una fase di transizione, in quanto la cultura del lavoro è storicamente legata a orari rigidi e a una scarsa flessibilità. Tuttavia, negli ultimi anni, grazie allo smart working e a nuove normative sul congedo parentale, si stanno facendo progressi verso una maggiore conciliazione tra vita privata e lavoro. La sfida principale resta l'equilibrio tra la necessità di tutelare il lavoratore e la resistenza di molte imprese ad adottare modelli più flessibili.

In questo scenario, mentre la società si confronta con nuovi modi di intendere il lavoro e il suo valore, le organizzazioni devono adattarsi per attrarre e trattenere talenti, e quelle che sapranno adattarsi alle nuove esigenze dei lavoratori non solo miglioreranno il proprio employer branding, ma contribuiranno a creare un ambiente lavorativo più equo e sostenibile. Allo stesso tempo, il mondo della formazione e delle politiche pubbliche dovrà supportare questa trasformazione, garantendo opportunità di sviluppo professionale per tutti. Tuttavia, il fenomeno del lavoro autonomo non è esente da sfide: la mancanza di tutele sociali, l'incertezza economica e la difficoltà di accedere a finanziamenti rappresentano ostacoli significativi per chi intraprende questa strada. Tuttavia, le nuove tecnologie, il crescente supporto delle istituzioni e l'affermazione di modelli collaborativi (co-working, freelance network, piattaforme digitali) stanno contribuendo a rendere il lavoro autonomo più accessibile e sostenibile.

Il futuro del lavoro sembra orientarsi sempre più verso modelli ibridi, in cui il confine tra lavoro dipendente e autonomo si fa meno netto. La sfida per le politiche del lavoro sarà quella di riconoscere e valorizzare queste nuove forme di occupazione, garantendo diritti e protezioni adeguate senza soffocare l'autonomia che le caratterizza, ma al contrario valorizzando la creatività e l'innovazione per costruire un futuro professionale dinamico e sostenibile.

Valori generazionali e nuove aspettative lavorative

Le diverse generazioni – Baby Boomer, Generazione X, Millennials e Generazione Z – oggi convivono all'interno dello stesso ambiente lavorativo come mai prima d'ora. Questa coesistenza pone alle istituzioni, ai sindacati e a tutti i professionisti delle Risorse Umane la sfida di gestire un ampio ventaglio di esigenze, valori e aspettative. Ogni generazione porta con sé una visione del lavoro influenzata dalle esperienze e dai cambiamenti sociali del proprio tempo.

I Baby Boomer, nati tra il 1946 e il 1964 durante il periodo di forte crescita economica post-bellica, hanno un approccio distintivo rispetto alle generazioni successive; in particolare, secondo l'indagine Randstad Workmonitor, tendono a essere meno orientati alla flessibilità lavorativa: solo il 31% considera il lavoro ibrido una priorità e il 35% attribuisce importanza agli orari flessibili. Inoltre, mostrano aspettative più contenute in termini di ambizione e crescita professionale: solo il 32% si definisce ambizioso e appena il 61% ritiene fondamentali le opportunità di formazione, il dato più basso tra le generazioni. Tuttavia, ciò che li caratterizza è il forte attaccamento alla stabilità e alla sicurezza del lavoro, più che la ricerca di nuove opportunità di carriera.

Segue la Generazione X, nata tra il 1965 e il 1980, spesso considerata “invisibile” poiché stretta tra due generazioni più numerose e influenti. Cresciuti in un'epoca segnata da crisi economiche, i membri della Gen X sono pragmatici e orientati alla stabilità lavorativa; infatti per loro, la flessibilità assume un peso crescente: il 37% la considera importante per gli orari di lavoro, mentre il 32% rifiuterebbe un impiego privo di flessibilità nella sede lavorativa. Sul fronte della crescita professionale, il 70% ritiene fondamentali le opportunità di formazione e sviluppo, segno di un forte desiderio di migliorarsi, seppur con meno urgenza rispetto ai Millennials.

I Millennials, ovvero i nati tra il 1981 e il 1996, rappresentano la generazione più studiata negli ultimi anni: cresciuti nell'era della digitalizzazione e della globalizzazione, attribuiscono grande valore alla flessibilità e al bilanciamento tra vita lavorativa e personale. Per il 42%, il lavoro da remoto è un elemento imprescindibile. A differenza dei Baby Boomer, danno priorità alla crescita professionale; infatti il 79% considera la formazione una necessità e il 34% ritiene che i datori di lavoro non comprendano appieno le loro esigenze. Inoltre, secondo lo studio ADP Research Institute "People at Work", i Millennials prediligono aziende che promuovono inclusività e sostenibilità, scegliendo datori di lavoro che rispecchino i loro valori.

Chiude il quadro la Generazione Z, composta dai nati tra il 1997 e il 2010, la prima generazione di veri nativi digitali, in quanto la tecnologia è parte integrante della loro vita e modella le loro aspettative lavorative. Il 51% considera la flessibilità oraria essenziale e il 48% ritiene irrinunciabile la possibilità di lavorare da remoto. Il work-life balance e l'allineamento con i valori aziendali sono per loro aspetti fondamentali, ma una percentuale significativa (40%) sente di non essere pienamente compresa dai datori di lavoro. Per questa generazione, le opportunità di crescita professionale sono prioritarie, specialmente in un contesto in continua evoluzione tecnologica.

Il quadro descritto, delinea un elemento comune a tutte le generazioni: il desiderio di essere ascoltate e valorizzate nel proprio contesto lavorativo, mostrando un'ambizione al raggiungimento di un equilibrio tra vita professionale e personale (work-life balance), come evidenziato anche da un rapporto dell'International Labour Organization (ILO), secondo cui il 75% dei giovani lavoratori considera questo fattore determinante nella scelta di un impiego.

Di fronte a queste nuove esigenze, molte aziende stanno introducendo politiche di smart working, orari flessibili e benefit mirati al benessere psicofisico dei dipendenti, dal momento che il concetto di successo professionale non è più legato unicamente alla crescita gerarchica e alla stabilità economica, ma comprende anche la soddisfazione personale, il senso di appartenenza e la possibilità di contribuire a cause socialmente rilevanti.

Pertanto, governi, agenzie per il lavoro, istituzioni nazionali ed internazionali sono chiamati ad un dialogo sinergico e partecipato, con anche il coinvolgimento delle aziende e dei professionisti delle Risorse Umane, con l'obiettivo di comprendere e rispondere a queste diverse esigenze, costruendo ambienti di lavoro capaci di conciliare sviluppo individuale e successo collettivo.

Diversità, Equità e Inclusione (DEI)

Un altro aspetto fondamentale del cambiamento nella cultura del lavoro riguarda la crescente attenzione ai principi di Diversità, Equità e Inclusione (DEI). Le aziende stanno ridefinendo le loro strategie di gestione delle risorse umane per creare ambienti di lavoro più equi e rispettosi delle differenze.

Secondo l'Istat, nel 2023 il 60% delle imprese italiane con oltre 50 dipendenti ha implementato politiche attive per promuovere la diversità e l'inclusione, promuovendo iniziative legate all'introduzione di programmi di mentoring per favorire la crescita professionale delle minoranze; quote di genere e misure per ridurre il divario salariale tra uomini e donne; incoraggiare percorsi di formazione anti-discriminazione e sensibilizzazione sulla cultura dell'inclusione.

Questi cambiamenti rispondono non solo a pressioni normative e sociali, ma anche alla consapevolezza che un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo migliora la produttività, la creatività e la soddisfazione dei dipendenti.

La seconda edizione del report Avanzi "Imprese e Diritti Umani. Un sistema in movimento verso la Direttiva Ue", presentata il 15 febbraio c.a. presso la Camera dei Deputati, offre un'analisi aggiornata su come le grandi

aziende italiane integrano i diritti umani nelle proprie strategie e operazioni. Il documento, elaborato dall'Osservatorio permanente sulle politiche e strategie aziendali in materia di Diritti Umani (OIIDU), evidenzia sia le criticità che le buone pratiche del settore, fornendo un quadro dettagliato delle tendenze in atto.

Rispetto alla prima edizione, il campione analizzato è passato da 28 a 50 aziende, di cui 40 quotate in borsa e 10 non quotate. L'indagine si concentra sulla conformità delle imprese ai Principi Guida delle Nazioni Unite, valutando aspetti chiave come:

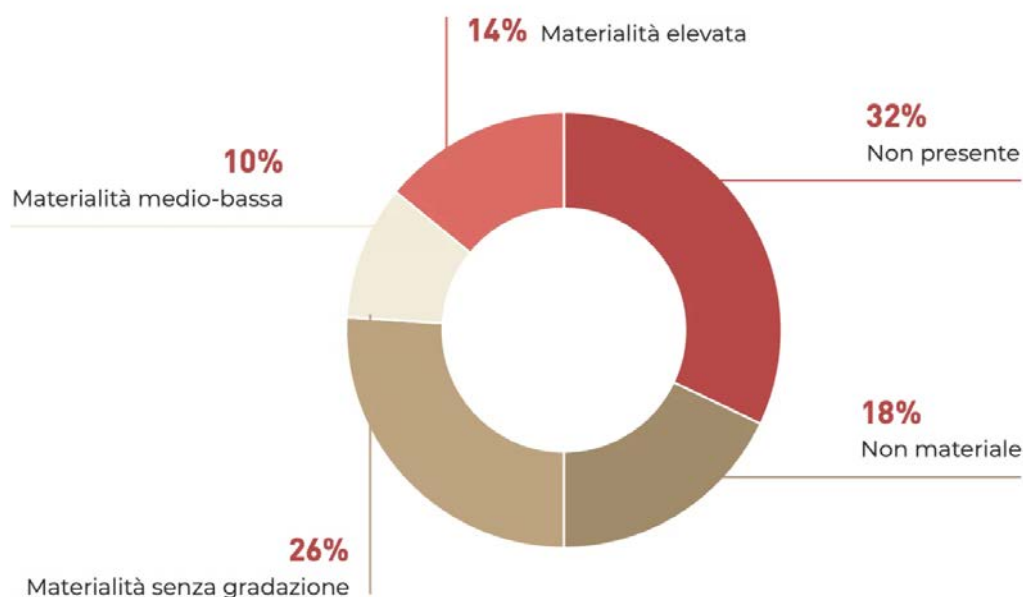
- Politiche aziendali sui diritti umani
- Approccio alla due diligence, con particolare attenzione ai meccanismi di segnalazione e reclamo
- Gestione delle catene di fornitura
- Misure di rimedio adottate
- Programmi di formazione sul tema
- Strategie di gestione delle risorse umane, con focus su diversità, inclusione, equità e parità di genere

Secondo il report, il 50% delle aziende considera i diritti umani un fattore determinante per le proprie performance nel medio-lungo termine, con un 14% che lo classifica tra i temi di maggiore rilevanza. Tuttavia, per il 18% delle aziende il tema non è considerato materiale, mentre nel 32% dei casi non viene nemmeno menzionato.

Nel complesso, l'84% delle imprese riconosce l'importanza dei diritti umani, direttamente o attraverso temi correlati come diversità, equità e inclusione (il più citato, con il 36% delle aziende), formazione del personale e benessere dei dipendenti. Se si restringe l'analisi ai diritti specificamente legati ai lavoratori, la percentuale di imprese che li considerano materiali sale al 72%.

Figura 14: Materialità del tema diritti umani - Percentuale di presenza tra i temi materiali

Valori %; numero casi: 50



Fonte: Report dell'Osservatorio Italiano Imprese e Diritti Umani (OIIDU), 2024

Il report suggerisce, altresì, che molte aziende italiane fanno una distinzione tra le proprie attività dirette, dove ritengono che i diritti fondamentali siano già garantiti, e le pratiche dei fornitori, soprattutto esteri, dove il rischio di violazioni risulta più alto.

Negli ultimi tre anni, si è registrato un crescente interesse per i diritti umani come tema centrale nella gestione aziendale. Questo trend è influenzato dalle nuove normative, come la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e la proposta di *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), che stanno spingendo il sistema d'impresa a muoversi sempre più nella direzione della tutela e promozione dei diritti umani.

Evoluzione del concetto di carriera

Il tradizionale percorso di carriera lineare, caratterizzato da una progressione verticale all'interno di una stessa azienda, sta lasciando spazio a percorsi professionali più flessibili e personalizzati. Questo cambiamento riflette l'adattamento dei lavoratori a un mercato in continua evoluzione, dove lo sviluppo di competenze trasversali, o soft skills, è diventato fondamentale, al punto che sempre più lavoratori scelgono di cambiare settore lavorativo nel corso della loro vita, acquisendo nuove competenze.

Uno studio dell'OCSE indica che il 45% dei lavoratori nei Paesi membri ha cambiato settore lavorativo almeno una volta negli ultimi dieci anni, basti pensare all'aumento delle esperienze di freelance, al nomadismo digitale e all'imprenditorialità che sono segnali evidenti di questa trasformazione.

Guardando ai nostri confini, invece, uno studio condotto da GoodHabit e YouGov su un campione di oltre 1.000 lavoratori italiani ha rivelato che il 40% dei dipendenti sta seguendo un percorso lavorativo "non lineare", caratterizzato da cambi di settore o ruolo all'interno della stessa azienda o in realtà diverse. Questo fenomeno non è limitato alle generazioni più giovani: il 41% degli over 45 e il 38% degli under 44 hanno intrapreso percorsi non convenzionali. Le donne, in particolare, sono più propense degli uomini ad adottare tali percorsi, con una percentuale del 43% rispetto al 37% degli uomini.

L'accesso a nuove opportunità di formazione continua e lo sviluppo di competenze trasversali sono oggi essenziali per garantire la competitività nel mercato del lavoro, ove l'evoluzione del concetto di carriera negli ultimi anni evidenzia una crescente flessibilità e personalizzazione dei percorsi professionali. Le aziende che riconoscono e supportano queste dinamiche, valorizzando le soft skills e offrendo opportunità di crescita interna, possono beneficiare di un ambiente lavorativo più dinamico e di una maggiore fidelizzazione dei dipendenti, offrendo percorsi di reskilling e upskilling ai dipendenti, investendo nella formazione interna per trattenere talenti e prepararli alle sfide del futuro.

1.4 Relazioni industriali e sindacali: il destino dei corpi intermedi alla luce dei nuovi modelli sociali e democratici

Le relazioni industriali e sindacali sono state storicamente un pilastro della regolamentazione del mercato del lavoro e della protezione dei diritti dei lavoratori; tuttavia, l'evoluzione della società e dell'economia ha portato a una ridefinizione del ruolo dei sindacati e degli altri corpi intermedi. In particolare, la digitalizzazione, la globalizzazione e i nuovi modelli di governance aziendale stanno cambiando il contesto in cui operano le organizzazioni sindacali, costringendole a innovarsi per mantenere la loro rilevanza e il loro impatto nella tutela dei lavoratori, rinnovando le modalità di rappresentanza, introducendo nuove tematiche nella contrattazione collettiva e sfruttando le tecnologie per rafforzare i profili di tutela. Solo attraverso un approccio innovativo e inclusivo sarà possibile garantire la protezione dei diritti in un contesto lavorativo sempre più complesso e dinamico.

Evoluzione della rappresentanza sindacale

La digitalizzazione e l'automazione stanno trasformando radicalmente il mercato del lavoro, portando all'emergere di nuove forme contrattuali e alla diffusione della gig economy. Questi cambiamenti mettono in discussione il modello tradizionale di rappresentanza sindacale, che si basa prevalentemente su lavoratori con contratti stabili e relazioni di lavoro di lungo termine.

I sindacati devono affrontare la sfida di rappresentare categorie di lavoratori sempre più frammentate e flessibili, spesso prive di un luogo di lavoro fisso o di un datore di lavoro definito. Ecco, dunque, che in risposta, le organizzazioni sindacali dovrebbero sperimentare nuove strategie di coinvolgimento, allo scopo di estendere la loro influenza attraverso strumenti digitali, piattaforme online e nuove forme di aggregazione, come le cooperative di lavoratori autonomi, anche con l'obiettivo, certamente ambizioso, di coinvolgere le nuove generazioni, meno inclini a iscriversi ai sindacati tradizionali.

Nuove modalità di contrattazione collettiva

I modelli tradizionali di negoziazione collettiva, basati su accordi tra datori di lavoro e sindacati, stanno subendo profonde trasformazioni, grazie alla diffusione del lavoro flessibile e delle piattaforme digitali, che hanno reso necessaria una revisione dei meccanismi di tutela dei lavoratori. Tra le nuove tematiche al centro delle negoziazioni sindacali emergono il diritto alla disconnessione, per garantire che i lavoratori digitali non siano costantemente reperibili fuori dall'orario lavorativo; la regolamentazione del lavoro su piattaforma, per definire criteri di equità e stabilità contrattuale per i gig workers e l'introduzione di tutele per i lavoratori autonomi e freelance, che spesso operano senza una rete di sicurezza sociale adeguata.

In alcuni paesi, le istituzioni pubbliche stanno sperimentando nuove forme di dialogo sociale e contrattazione collettiva che coinvolgono le piattaforme digitali, con l'obiettivo di garantire condizioni di lavoro più eque per tutti i lavoratori.

Partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali

Negli ultimi anni, si è diffusa la tendenza a promuovere modelli di governance aziendale più inclusivi, che prevedano un allargamento della base democratica attiva, mediante un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni strategiche delle imprese. Questa evoluzione “bottom up” si riflette in una molteplicità di iniziative quali l'istituzione dei consigli di fabbrica, il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori nei consigli di amministrazione, che offrono ai dipendenti un ruolo attivo nella gestione aziendale.

Allo stesso modo, i modelli di co-determinazione, diffusi soprattutto nei paesi del Nord Europa, che prevedono la presenza di rappresentanti sindacali nelle decisioni aziendali, nonché la partecipazione agli utili e alle performance aziendali, come meccanismo per incentivare il coinvolgimento e la produttività dei lavoratori, contribuiscono a migliorare il clima aziendale e a rafforzare il legame tra impresa e dipendenti, con benefici per entrambe le parti del sinallagma contrattuale.

Ruolo delle tecnologie nella tutela dei diritti

L'uso delle tecnologie digitali può rappresentare un'arma a doppio taglio per i lavoratori: se da un lato l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione stanno cambiando il mondo del lavoro, dall'altro possono essere strumenti utili per rafforzare la tutela dei diritti.

La struttura immutabile e decentralizzata della Blockchain, ad esempio, è in grado di migliorare la trasparenza contrattuale, contribuendo a ridurre la diffusione di informazioni erranee, registrando in maniera sicura le informazioni e limitandone la manipolazione dei dati, fornendo così un terreno più solido per la verifica delle informazioni, a garanzia di pagamenti equi e tracciabilità nelle relazioni di lavoro. Oltretutto, grazie alla crittografia avanzata e alla distribuzione su nodi decentralizzati, la Blockchain rafforza la sicurezza delle transazioni digitali e protegge i dati sensibili da attacchi informatici.

Allo stesso modo, la diffusione di piattaforme digitali per la denuncia di abusi e discriminazioni sul lavoro, consente ai lavoratori di segnalare violazioni in modo anonimo e sicuro.

Inoltre, l'intelligenza artificiale per il monitoraggio delle condizioni lavorative, diviene strumento utile per prevenire il burnout e garantire il rispetto dei contratti collettivi.

L'adozione di queste tecnologie richiede, tuttavia, un'attenta regolamentazione per evitare abusi e garantire un utilizzo etico degli strumenti digitali nel mondo del lavoro.

1.5 Ieri, oggi e domani: l'impatto dell'innovazione tecnologica sull'organizzazione del lavoro

L'innovazione tecnologica sta trasformando profondamente il mondo del lavoro, introducendo nuove opportunità ma anche sfide significative, trasformando i processi produttivi, le competenze richieste e i modelli di impiego. Se nel passato le rivoluzioni industriali hanno introdotto meccanizzazione e automazione, oggi siamo nel pieno dell'Industria 4.0, caratterizzata dall'integrazione di tecnologie avanzate come l'Intelligenza Artificiale, i big data, la blockchain e il lavoro da remoto, che pongono interrogativi sul futuro delle competenze e dell'occupazione. Questi cambiamenti contribuiscono a ridefinire il concetto stesso di lavoro e le modalità con cui viene svolto, richiedendo un approccio proattivo da parte di istituzioni, lavoratori e organizzazioni, per investire nella formazione continua e nella riqualificazione professionale per affrontare con successo il futuro del lavoro.

Industria 4.0: le tecnologie abilitanti per la gestione efficiente e l'efficace dei fattori produttivi

L'Industria 4.0 ha ridefinito in maniera rivoluzionaria e radicale il paradigma industriale, ormai basato sull'uso di tecnologie avanzate per migliorare l'efficienza e l'efficacia della produzione, mediante l'impiego di tecnologie abilitanti, in grado di favorire l'interconnessione tra macchine e dispositivi - è il caso dell'Internet of Things (IoT) - per un controllo più preciso e in tempo reale dei processi produttivi.

Allo stesso modo, strumenti quali la stampa 3D, che ha rivoluzionato la produzione di componenti e prototipi, riducendo costi e tempi di sviluppo, nonché la robotica avanzata, sempre più diffusa nelle catene di montaggio e nei magazzini, per aumentare la produttività, riducendo il margine di errore umano, consentono alle aziende di essere più reattive e competitive, ottimizzando i processi e riducendo gli sprechi.

Tuttavia, l'adozione di queste tecnologie richiede investimenti significativi in formazione e aggiornamento delle competenze, anche nella prospettiva di tutelare e proteggere i dati aziendali. Difatti, la crescente dipendenza dalle tecnologie informatiche per raccogliere, gestire e analizzare la moltitudine di dati sensibili, tra cui informazioni personali dei clienti, dati finanziari, segreti commerciali e proprietà intellettuali, ha reso le organizzazioni vulnerabili a una vasta gamma di minacce cibernetiche che possono avere gravi conseguenze finanziarie, operative e reputazionali. Posto che la perdita o il furto di questi dati, può comportare gravi ripercussioni, inclusi danni economici e legali per le organizzazioni, anche la cybersecurity è divenuta una priorità assoluta, per prevenire tali attacchi informatici e mitigare i rischi associati alle violazioni della sicurezza.

La rivoluzione della gestione guidata dai dati: big data e analytics

L'uso massiccio di big data e analytics sta trasformando la gestione aziendale e le modalità decisionali. Grazie alla raccolta e all'analisi di enormi quantità di dati, le imprese sono in grado di intercettare le tendenze di mercato con maggiore precisione, migliorando la capacità predittiva e, dunque, l'efficacia di soluzioni strategiche volte alla personalizzazione di prodotti e servizi in base alle esigenze dei clienti, attraverso un maggiore controllo dei costi e ottimizzando la gestione delle risorse e delle scorte.

Le aziende che sfruttano i big data migliorano la loro capacità di adattarsi ai cambiamenti e di anticipare le esigenze del mercato. Tuttavia, questa rivoluzione richiede professionisti con competenze avanzate in data science, intelligenza artificiale e machine learning, ponendo nuove sfide nel mercato del lavoro.

Automazione e Intelligenza Artificiale

Negli ultimi anni, l'Intelligenza Artificiale (IA) ha iniziato a trasformare radicalmente il mondo del lavoro, portando con sé sia opportunità che sfide. Secondo il *Future of Jobs Report* del World Economic Forum, il 50% delle aziende prevede di riorganizzarsi attorno all'IA, mentre il 40% ipotizza una riduzione della forza lavoro a causa dell'automazione di alcune attività. Tuttavia, questa rivoluzione tecnologica non significa necessariamente una perdita netta di posti di lavoro, ma piuttosto un'evoluzione delle competenze richieste e un cambiamento nel modo in cui le persone lavorano.

L'automazione sta riducendo la necessità di lavori ripetitivi, mentre l'Intelligenza Artificiale (IA) sta rivoluzionando i processi decisionali aziendali, trovando applicazione in diversi settori, da quello manifatturiero, mediante l'impiego di robot intelligenti che ottimizzano la produzione e migliorano l'efficienza; a quello dei servizi finanziari, attraverso l'addestramento di algoritmi predittivi e chatbot che migliorano il servizio clienti e la gestione del rischio; sino a quello sanitario, in grado di sfruttare l'intelligenza artificiale per la diagnosi precoce e l'analisi di immagini mediche.

Se da un lato l'IA migliora la produttività e la qualità del lavoro, dall'altro solleva preoccupazioni etiche e occupazionali legate alla sostituzione di figure professionali tradizionali.

Secondo un rapporto dell'Istat, tra il 2019 e il 2023, gli occupati in Italia sono cresciuti del 3,2%, con un incremento significativo nei settori ad alta intensità tecnologica. Tuttavia, la sostituzione di mansioni umane con algoritmi e robot richiede una revisione delle politiche di formazione e aggiornamento professionale.

Le aziende stanno già rispondendo a queste trasformazioni investendo nella riqualificazione del personale. Infatti, il 77% delle organizzazioni prevede di potenziare i programmi di formazione per aiutare i dipendenti ad adattarsi a un ambiente in cui le macchine e gli esseri umani lavorano sempre più a stretto contatto. Tra le competenze più richieste emergono il pensiero analitico, la flessibilità, la creatività e la capacità di influenzare socialmente, segno che le abilità prettamente umane resteranno centrali nel mondo del lavoro.

Nonostante il potenziale dell'IA, molte aziende faticano a implementarla pienamente a causa della carenza di professionisti con le giuste competenze. Per questo motivo, la formazione continua diventa un elemento chiave non solo per la competitività delle imprese, ma anche per la sicurezza lavorativa delle persone.

In questo scenario in rapida evoluzione, un ruolo fondamentale è giocato dai sindacati. Questi ultimi hanno il compito di garantire che l'introduzione dell'IA non porti a un deterioramento delle condizioni di lavoro, ma che venga gestita in modo equo e sostenibile. È cruciale che il dialogo tra aziende, lavoratori e rappresentanze sindacali si rafforzi, con l'obiettivo di negoziare processi di transizione giusti, assicurare opportunità di formazione e tutelare i diritti dei lavoratori. Solo attraverso un approccio condiviso si potranno sfruttare al meglio le potenzialità dell'IA, senza lasciare nessuno indietro.

Lavoro da remoto e ibrido

La digitalizzazione ha reso il lavoro remoto una vera e propria norma, portando a una ridefinizione degli spazi e delle dinamiche lavorative a livello globale.

Nel 2020, durante la crisi pandemica, il 37% dei lavoratori dell'Unione Europea ha lavorato da casa, una percentuale che si è stabilizzata al 22% nel 2023. Sulla scorta di quanto sperimentato durante quegli anni, molte imprese stanno investendo in infrastrutture digitali per sostenere modelli di lavoro flessibili, sperimentando alcuni dei principali vantaggi legati alle modalità di lavoro da remoto, relativi non solo ad un migliore work-life balance per i dipendenti, ma anche ad una significativa riduzione dei costi aziendali legati agli spazi fisici, che determina, a sua volta, un più ampio accesso a talenti internazionali.

Tuttavia, tale fenomeno non è avulso da sfide e criticità, che si manifestano attraverso una molteplicità di prospettive, dai rischi legati all'isolamento sociale e alla perdita di interazioni tra colleghi, ad una maggiore difficoltà nella gestione della produttività e del coinvolgimento dei dipendenti. A tanto, si aggiunge l'esigenza di rafforzare il novero degli strumenti per garantire la sicurezza informatica e la protezione dei dati, al fine di assicurare la continuità operativa mediante il monitoraggio continuo delle reti e i piani di risposta agli incidenti, anche in caso di minacce cibernetiche.

Blockchain e contratti intelligenti

La decentralizzazione dei processi amministrativi e contrattuali sta trasformando il modo in cui vengono gestiti i rapporti di lavoro. Secondo l'OCSE, entro il 2030, il 25% delle aziende globali prevede di adottare la tecnologia blockchain per la gestione dei contratti e delle transazioni, riducendo costi e tempi burocratici.

La tecnologia blockchain sta rivoluzionando il modo in cui vengono gestiti i contratti e le transazioni lavorative, grazie alla diffusione di contratti intelligenti (smart contracts), ovvero protocolli informatici che eseguono automaticamente clausole contrattuali senza la necessità di intermediari.

La blockchain è in grado di apportare una molteplicità di benefici nel mondo del lavoro, a partire dal rafforzamento della trasparenza e della sicurezza delle operazioni economico-finanziarie, riducendo il rischio di frodi a vantaggio della tracciabilità delle transazioni. Inoltre, i contratti intelligenti possono eseguire pagamenti "automatizzati" in tempo reale una volta soddisfatte le condizioni stabilite in sede negoziale. Infine, tali tecnologie favoriscono una miglior gestione della supply chain, consentendo alle aziende di monitorare in modo sicuro e verificabile il ciclo di produzione e distribuzione.

Questa tecnologia è destinata a espandersi in settori come il diritto del lavoro, la gestione dei diritti d'autore e la certificazione delle competenze professionali.

1.6 Responsabilità Sociale d'Impresa e Sostenibilità

Negli ultimi decenni, il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) ha assunto un ruolo sempre più centrale nelle strategie aziendali e nelle relazioni sindacali, laddove l'evoluzione del mondo del lavoro, caratterizzata dall'automazione, dalla digitalizzazione e dall'affermazione di nuovi modelli contrattuali, ha reso necessario un ripensamento delle pratiche di sostenibilità e del ruolo delle parti sociali.

In questo scenario, l'integrazione della RSI nelle politiche aziendali e nelle relazioni sindacali rappresenta una sfida, ma anche un'opportunità per il mondo del lavoro e spetta anche ai sindacati il compito di promuovere politiche che garantiscano condizioni di lavoro eque e sostenibili. La collaborazione tra imprese, sindacati e istituzioni sarà fondamentale per costruire un modello di sviluppo sostenibile, che garantisca crescita economica, equità sociale e rispetto dell'ambiente, auspicando ad un'evoluzione delle relazioni industriali in grado di puntare a soluzioni innovative volte a conciliare competitività aziendale e diritti dei lavoratori, in un contesto in continua trasformazione.

Difatti, la RSI si è evoluta da un concetto puramente filantropico a una strategia integrata nelle pratiche aziendali, inglobando tre dimensioni principali: la sostenibilità economica, tesa a garantire la continuità aziendale attraverso pratiche etiche e una governance trasparente; la sostenibilità ambientale, volta a ridurre l'impatto ambientale tramite l'adozione di tecnologie green e il miglioramento dell'efficienza energetica; la sostenibilità sociale, che ambisce a promuovere il benessere dei lavoratori, la diversità e l'inclusione. Pertanto, le imprese che adottano l'approccio cosiddetto della Triple Bottom Line non solo migliorano la loro reputazione, ma attraggono talenti e investitori sempre più attenti agli aspetti etici del business.

Storicamente, i sindacati hanno avuto un ruolo cruciale nella tutela dei diritti dei lavoratori e nella negoziazione delle condizioni di lavoro; a maggior ragione oggi, con l'emergere di nuove forme di occupazione come la gig economy, le organizzazioni sindacali devono ridefinire le proprie strategie per rispondere alle sfide della flessibilità lavorativa e della precarizzazione, promuovendo accordi che prevedono misure per il miglioramento delle condizioni lavorative, il work-life balance e la sicurezza sul lavoro; contratti equi per i lavoratori delle piattaforme digitali e garanzie di welfare per chi opera con contratti atipici; il dialogo tra imprese e sindacati per garantire una riconversione industriale sostenibile senza penalizzare l'occupazione. Questo impegno concreto deve tendere a garantire il binomio sostenibilità e innovazione nel mondo del lavoro, guardando all'innovazione tecnologica come driver per migliorare la sostenibilità del mondo del lavoro, migliorando la produttività senza aumentare il livello di stress e precarietà dei lavoratori; rafforzando la trasparenza contrattuale attraverso una maggiore tracciabilità e rispetto dei diritti contrattuali; incoraggiando forme di flessibilità per migliorare il benessere dei lavoratori e ridurre l'impatto ambientale degli spostamenti casa-lavoro.

1.7 Dalla Globalizzazione alla Global Value Chain: la sfida dell'internazionalizzazione del lavoro

Negli ultimi decenni, la globalizzazione ha trasformato radicalmente le dinamiche economiche mondiali, portando alla frammentazione dei processi produttivi e alla dispersione internazionale delle attività, facilitando l'integrazione dei mercati e sostenendo la crescita economica in molti Paesi in via di sviluppo. Questo fenomeno ha dato origine alle Catene Globali del Valore (Global Value Chains - GVC), sistemi produttivi in cui le diverse fasi della produzione sono distribuite in vari Paesi, spesso distanti tra loro.

Analizzando i dati della Banca Mondiale, emerge che la transizione, dalla globalizzazione alle Catene Globali del Valore, ha rappresentato una sfida significativa per l'internazionalizzazione del lavoro, apportando benefici economici ai paesi, ma, di converso, accentuando le disuguaglianze economiche e sociali a livello mondiale e ponendo nuove sfide per la regolazione del mercato del lavoro.

Difatti, la segmentazione della produzione in fasi localizzate in aree geografiche distanti, tipica delle GVC, ha portato a una crescente specializzazione delle economie e a una maggiore interdipendenza tra i Paesi. Tuttavia, questo modello ha anche contribuito all'aumento delle disuguaglianze, influenzando la "qualità" del lavoro, sia salariato che imprenditoriale.

Anzitutto, uno degli effetti principali delle GVC è stato quello di accentuare la specializzazione delle competenze nei diversi Paesi, specie in quelli più sviluppati, ove le aziende hanno mantenuto le attività a più alto valore aggiunto, come la ricerca, lo sviluppo e il design, mentre le fasi più operative e ripetitive, come l'assemblaggio e la produzione su larga scala, sono state trasferite nei Paesi emergenti, dove il costo del lavoro è inferiore.

Questa suddivisione ha portato a una forte polarizzazione, per cui nei paesi avanzati sono aumentate le opportunità per i lavoratori altamente qualificati, mentre chi possedeva competenze intermedie ha avuto più difficoltà a trovare un impiego stabile.

Oltretutto, con le aziende che spostano la produzione nei Paesi con costi del lavoro più bassi, la competizione è diventata globale e ha messo sotto pressione i salari, al punto che in molte economie avanzate, soprattutto negli Stati Uniti e in Europa, i lavoratori del settore manifatturiero hanno visto i loro stipendi ristagnare o, in alcuni casi, perdere il lavoro a causa della concorrenza con le fabbriche asiatiche.

D'altro canto, nei paesi emergenti, la crescita dell'occupazione nelle GVC non sempre si è tradotta in migliori condizioni di vita, ove molti lavoratori sono impiegati in fabbriche con turni estenuanti e tutele minime, come è accaduto nel settore tessile in Bangladesh o nell'industria elettronica in Cina. Questo ha sollevato molte questioni etiche e ha portato alla richiesta di regolamenti più rigidi per garantire condizioni di lavoro dignitose lungo tutta la catena di produzione.

Un'altra tendenza che si è accentuata con l'espansione delle GVC è l'aumento della flessibilità del lavoro, per cui sempre più aziende scelgono di esternalizzare alcune funzioni a fornitori esterni o di assumere personale con contratti temporanei e freelance, invece di garantire posti fissi. Questo ha creato nuove opportunità per chi cerca autonomia, ma ha anche aumentato la precarietà, soprattutto per i lavoratori meno specializzati.

Nei Paesi avanzati, questo fenomeno si è tradotto in una crescita della gig economy, con un numero sempre maggiore di persone che lavorano su piattaforme digitali come Uber o Upwork, senza le tradizionali tutele

sindacali. Nei Paesi in via di sviluppo, invece, il problema principale è l'espansione del settore informale, in cui molti lavoratori non hanno alcuna protezione legale o previdenziale.

Oltre alla globalizzazione, un altro fattore che sta cambiando il mondo del lavoro è la tecnologia, in quanto le GVC non sono solo una questione di delocalizzazione, ma anche di automazione e digitalizzazione. Con l'introduzione di robot, intelligenza artificiale e nuove tecnologie produttive, molte mansioni ripetitive stanno scomparendo e la domanda di lavoratori si sta spostando verso ruoli che richiedono competenze più avanzate. Chi possiede competenze in programmazione, analisi dei dati, ingegneria e gestione delle supply chain ha oggi più opportunità, mentre chi svolge lavori manuali o poco specializzati rischia di trovarsi senza impiego. Questo impone una sfida importante per i sistemi educativi e di formazione: i Paesi avanzati devono investire di più nella riqualificazione dei lavoratori, mentre i Paesi in via di sviluppo devono migliorare i loro sistemi scolastici per preparare le nuove generazioni ai lavori del futuro.

La crisi causata dalla pandemia di COVID-19 e dai conflitti bellici oltre confine hanno messo in evidenza la fragilità delle GVC, laddove le chiusure forzate e le difficoltà nel trasporto delle merci hanno bloccato la produzione in molti settori, spingendo le aziende a ripensare le proprie strategie.

Reshoring e localizzazione della produzione

In particolare, si sta diffondendo il fenomeno del reshoring, cioè il ritorno della produzione nei Paesi d'origine. Alcune aziende, preoccupate per la dipendenza da fornitori esteri, stanno riportando le fabbriche più vicino ai mercati di consumo, anche grazie ai progressi dell'automazione che rendono meno vantaggiosa la manodopera a basso costo. Questo potrebbe ridare slancio all'occupazione manifatturiera nei Paesi occidentali, ma potrebbe anche significare un minor numero di posti di lavoro nei Paesi emergenti.

Negli ultimi anni, si è assistito a un fenomeno inverso rispetto alla delocalizzazione: il reshoring. Questo termine indica la scelta volontaria di spostare, in tutto o in parte, le attività produttive in un Paese diverso rispetto a quello in cui tali attività erano state precedentemente delocalizzate. L'offshoring o delocalizzazione nelle sue diverse forme ne è il presupposto.

Il reshoring è spesso motivato da diversi fattori, tra cui l'aumento dei costi del lavoro nelle economie emergenti, le tensioni geopolitiche e le politiche protezionistiche. Inoltre, l'aumento dell'intensità tecnologica della produzione ha ridotto l'intensità di lavoro nelle operazioni manifatturiere, una delle principali ragioni che avevano spinto originariamente l'offshoring.

Il fenomeno del reshoring evidenzia la necessità di ripensare le strategie produttive, considerando non solo i costi, ma anche la sostenibilità economica e ambientale delle scelte aziendali.

Dopo decenni di delocalizzazione, alcune aziende stanno riportando la produzione nei Paesi di origine. Secondo un'indagine di Eurofound, il 15% delle imprese manifatturiere europee ha considerato o attuato strategie di reshoring nel periodo 2020-2023.

Le GVC hanno rivoluzionato il mercato del lavoro, creando nuove possibilità ma anche molte disuguaglianze. Da un lato, hanno permesso a milioni di persone nei Paesi emergenti di trovare un impiego e hanno favorito la crescita dell'innovazione nei Paesi avanzati. Dall'altro, hanno accentuato la polarizzazione delle competenze, ridotto le tutele per molti lavoratori e reso il mercato del lavoro più volatile.

La sfida per il futuro sarà trovare un equilibrio tra efficienza economica e protezione sociale. I governi e le imprese dovranno investire di più nella formazione, migliorare le condizioni di lavoro e ripensare le strategie produttive per garantire che la globalizzazione non diventi sinonimo di precarietà, ma di progresso condiviso.

1.8 L'impatto delle dinamiche geopolitiche sul lavoro

Le dinamiche geopolitiche influenzano profondamente il mercato del lavoro, modificandone la stabilità e le prospettive future. Crisi energetiche, tensioni commerciali e regolamentazioni internazionali sono alcuni dei fattori che determinano l'evoluzione delle opportunità lavorative e la distribuzione delle risorse a livello globale.

Crisi energetiche e sicurezza delle risorse

La transizione energetica e le crisi geopolitiche influiscono sulla stabilità economica globale e sul mercato del lavoro. In particolare, le crisi energetiche rappresentano una delle principali sfide per l'economia globale e il mercato del lavoro; mentre le tensioni geopolitiche, come i conflitti in Medio Oriente e la guerra tra Russia e Ucraina, hanno messo a rischio l'approvvigionamento energetico di molte nazioni, generando instabilità nei settori produttivi. L'aumento dei costi dell'energia ha avuto un impatto diretto su industrie ad alta intensità energetica, come il manifatturiero e i trasporti, costringendo molte aziende a ridurre la produzione o a delocalizzare le proprie attività.

Parallelamente, la transizione energetica sta cambiando il panorama occupazionale, in quanto l'adozione di fonti rinnovabili, promossa da accordi internazionali e politiche governative, sta creando nuove opportunità lavorative nei settori delle energie rinnovabili e della sostenibilità. Tuttavia, questa transizione comporta anche la perdita di posti di lavoro nei settori tradizionali legati ai combustibili fossili, ponendo la necessità di programmi di riqualificazione professionale per garantire una transizione equa per i lavoratori.

Tensioni internazionali e commercio globale

Il protezionismo e le guerre commerciali stanno ridefinendo le catene di fornitura e la distribuzione del lavoro a livello mondiale, ridefinendo le catene di fornitura globali, con un impatto significativo sulla distribuzione del lavoro. Il protezionismo economico, manifestato attraverso guerre commerciali e politiche di "reshoring" o "friendshoring", sta portando molte aziende a rivedere le proprie strategie produttive.

Un esempio emblematico è la rivalità commerciale tra Stati Uniti e Cina, che ha portato all'imposizione di dazi e restrizioni su prodotti tecnologici e materie prime, spingendo molte imprese a diversificare le proprie fonti di approvvigionamento e a trasferire la produzione in Paesi considerati più stabili dal punto di vista geopolitico, come il Sud-est asiatico o l'America Latina.

Queste trasformazioni influenzano direttamente il mercato del lavoro, creando nuove opportunità in alcune aree geografiche mentre ne riducono altre in regioni che dipendevano fortemente dalle esportazioni. Inoltre, la crescente automazione e digitalizzazione, accelerate dalle incertezze commerciali, stanno riducendo la

necessità di manodopera in settori chiave, richiedendo ai lavoratori nuove competenze per adattarsi alle esigenze emergenti.

Ruolo delle istituzioni internazionali

In questo contesto di cambiamenti rapidi e incerti, il ruolo delle istituzioni internazionali diventa cruciale per garantire un equilibrio tra sviluppo economico e tutela dei lavoratori. Organizzazioni come le Nazioni Unite (ONU), l'Unione Europea (UE) e l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) stanno implementando politiche e accordi per regolamentare il mercato del lavoro e mitigare gli effetti negativi delle dinamiche geopolitiche.

L'ILO, ad esempio, sta promuovendo nuove direttive per garantire condizioni di lavoro dignitose e per agevolare la transizione occupazionale verso un'economia più sostenibile. L'UE, invece, sta rafforzando le politiche industriali e commerciali per ridurre la dipendenza da Paesi esterni e garantire maggiore sicurezza economica ai suoi Stati membri.

Tuttavia, l'efficacia di queste misure dipende dalla cooperazione tra le nazioni e dalla capacità di adattarsi a un contesto geopolitico in continua evoluzione. La regolamentazione del lavoro, la protezione sociale e l'innovazione tecnologica dovranno essere integrate in una visione globale che tenga conto delle sfide e delle opportunità emergenti.

SEZIONE II

IL SINDACATO CHE VERRÀ: VALORI, MODELLI E STRUMENTI PER GESTIRE LE SFIDE DEL FUTURO

2.1 Analisi di scenario, dinamiche globali e prospettive emergenti del Sindacato che verrà

Nel solco delle turbolenze e dei mutamenti che stanno rivoluzionando il mondo del lavoro, anche il ruolo dei sindacati si evolve di pari passo, per cercare di fronteggiare sfide inedite legate alla globalizzazione, alla digitalizzazione e alle nuove forme di occupazione.

Per continuare ad essere un punto di riferimento per i lavoratori, il sindacato del futuro dovrà rinnovarsi, adattarsi e trovare nuove strategie per affrontare un mercato sempre più fluido e complesso, ancorandosi ai valori più tradizionali, per accoglierne di nuovi, esplorando modelli e strumenti organizzativi dinamici per rimanere efficaci e inclusivi, per garantire la tutela dei diritti dei lavoratori e assicurare condizioni di lavoro dignitose.

Di fronte alle nuove dinamiche globali e alla metamorfosi delle figure professionali più tradizionali, i sindacati sono chiamati ad aggiornare il loro approccio, migliorando i livelli di inclusione e rappresentanza, anche nei confronti di lavoratori autonomi, freelance, addetti alla gig economy e professionisti digitali. Il sindacato dovrà farsi carico anche di queste categorie, offrendo loro protezione e supporto, promuovendo modelli lavorativi sostenibili, sia dal punto di vista ecologico che umano, garantendo condizioni di lavoro sane ed equilibrate, nel binomio tra sostenibilità e benessere.

Se è vero che il futuro del lavoro non può prescindere dall'attenzione all'ambiente e alla qualità della vita, i sindacati non potranno limitarsi a negoziare salari e condizioni contrattuali, ma dovranno anche supportare la formazione continua dei lavoratori per aiutarli a restare competitivi e preparati ai cambiamenti, nel connubio intimo tra formazione e innovazione, per rispondere alla rapida evoluzione delle competenze richieste dal mercato.

In un simile scenario, il sindacato tradizionale, basato su iscrizioni e assemblee in presenza, deve evolversi per rispondere alle esigenze di una società sempre più connessa e digitale, evolvendo verso nuovi modelli, più accessibili, grazie all'impiego di tecnologie, che favoriscano l'accesso ai servizi sindacali direttamente online, con piattaforme che offrono consulenza, supporto legale e opportunità di networking. Tutto questo a garanzia di maggiore flessibilità e trasversalità, al punto che il sindacato potrebbe diventare un punto di riferimento per tutti i lavoratori, indipendentemente dal settore o dal tipo di contratto, anziché rappresentare solo specifiche categorie professionali.

Per restare al passo con i tempi, il sindacato del futuro dovrà sfruttare nuovi strumenti tecnologici e metodologie innovative, che includono intelligenza artificiale e big data, per migliorare l'analisi delle esigenze dei lavoratori e sviluppare strategie di negoziazione più efficaci; la blockchain per garantire maggiore sicurezza e trasparenza nei contratti di lavoro, riducendo il rischio di sfruttamento e irregolarità; ma ancora piattaforme di formazione online per offrire corsi di aggiornamento professionale direttamente online, aiutando i lavoratori a sviluppare nuove competenze e a migliorare la loro posizione nel mercato del lavoro.

A tal fine, il sindacato potrebbe rafforzare il raggio delle collaborazioni strategiche e dei partenariati istituzionali, stringendo alleanze con ONG, università, startup e istituzioni, ampliando il proprio raggio d'azione e fornendo un supporto più completo ai lavoratori.

Innovativo, inclusivo e vicino ai bisogni reali dei lavoratori, queste le chiavi del sindacato che verrà, impegnato a difendere i diritti fondamentali, ma anche adattarsi ai cambiamenti del mercato e proporre soluzioni concrete per un mondo del lavoro in continua trasformazione. Valori consolidati, modelli organizzativi moderni e strumenti tecnologici avanzati saranno la chiave per affrontare le sfide dei prossimi anni e garantire un lavoro dignitoso e sicuro per tutti.

2.2 Digitalizzazione umano-centrica e nuovi modelli produttivi orientati alla sostenibilità

L'intelligenza artificiale si è affermata come una forza trainante dell'innovazione, fornendo strumenti avanzati per ottimizzare i processi decisionali e migliorare l'efficienza. Tuttavia, la crescente automatizzazione solleva interrogativi etici e occupazionali che non possono essere ignorati.

Di fronte alla crescente domanda di *digital skills*, definite dalla Commissione Europea come “l'insieme delle conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per utilizzare in modo sicuro ed efficace le tecnologie digitali per comunicare, accedere all'informazione, creare contenuti, risolvere problemi e collaborare“, il sindacato del futuro dovrà evolversi per garantire un equilibrio tra innovazione tecnologica e diritti dei lavoratori, promuovendo un modello di sviluppo umano-centrico, giocando un ruolo attivo nella regolamentazione dell'uso dell'IA nel mondo del lavoro, negoziando condizioni che garantiscano trasparenza algoritmica e un impiego equo della tecnologia.

In tal senso, l'umanesimo digitale rappresenta un paradigma culturale e operativo che pone l'essere umano al centro dell'innovazione tecnologica, integrando valori umanistici in un contesto sempre più dominato da tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale, i Big Data e l'Internet of Things. Lungi dall'essere solo un'idea teorica, l'umanesimo digitale sta plasmando il futuro delle organizzazioni aziendali e sindacali, richiedendo una revisione profonda di modelli di leadership, processi produttivi e strategie di sostenibilità.

Le trasformazioni introdotte dall'Industria 4.0 e il passaggio verso l'Industria 5.0 non riguardano solo l'efficienza produttiva, ma anche il modo in cui le aziende si relazionano con dipendenti, clienti e stakeholder. In questo scenario, l'umanesimo digitale non solo promuove una maggiore inclusione e trasparenza, ma affronta le questioni legate all'etica, alla responsabilità socio-ambientale e alla centralità del lavoro umano.

Valorizzando il ruolo dell'intelligenza emotiva, dell'empatia, della creatività e di tutte le *soft skills* necessarie per affrontare un mercato del lavoro sempre più complesso e in evoluzione, il sindacato dovrà farsi promotore di un modello di leadership inclusivo e orientato al benessere dei lavoratori, garantendo che l'innovazione tecnologica non sia solo un mezzo per aumentare la produttività, ma anche veicolo per migliorare la qualità della vita professionale.

Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO, 2023), sebbene le piattaforme digitali abbiano ridefinito il concetto di lavoro, creando nuove opportunità, non mancano i rischi di precarizzazione; ragion per cui diviene dirimente regolamentare questi nuovi modelli lavorativi, introducendo tutele minime per i lavoratori atipici. Il sindacato dovrà impegnarsi nella contrattazione collettiva per garantire retribuzioni eque, sicurezza occupazionale e diritti previdenziali a chi opera nella gig economy.

Nell'interpretare le dinamiche di equilibrio tra progresso tecnologico e dignità umana, il sindacato dovrà interpretare questo cambiamento, assicurandosi che l'innovazione tecnologica sia utilizzata per valorizzare il lavoro umano, piuttosto che sostituirlo, promuovendo tre principi fondamentali:

- Tecnologie al servizio dell'uomo, per cui il progresso tecnologico deve essere indirizzato a migliorare la qualità della vita e le condizioni lavorative, garantendo che i sistemi digitali siano inclusivi e rispettosi della diversità;
- Design umano-centrico, a garanzia che le nuove tecnologie siano progettate tenendo conto delle esigenze reali dei lavoratori, evitando soluzioni che possano creare alienazione o esclusione;
- Preservare il controllo umano, dunque mantenere il lavoratore al centro dei processi decisionali, evitando che l'IA e gli algoritmi determinino in modo unilaterale il futuro occupazionale.

Investimenti in infrastrutture digitali

Con l'Industria 4.0, l'integrazione tra il mondo fisico e quello digitale ha raggiunto un livello senza precedenti. Tecnologie come l'Internet of Things, i big data, l'intelligenza artificiale e i sistemi cyber-fisici (CPS) hanno trasformato le fabbriche in ecosistemi intelligenti, consentendo una comunicazione in tempo reale tra macchine, decisioni autonome e l'adattabilità dinamica alle variazioni di produzione e domanda.

Le aziende e i governi giocano un ruolo cruciale nel promuovere la digitalizzazione attraverso investimenti in infrastrutture tecnologiche avanzate. L'adozione di tecnologie come il 5G, il cloud computing e l'intelligenza artificiale (IA) migliora la produttività e la competitività, favorendo una crescita economica sostenibile. Secondo la Commissione Europea (2023), gli investimenti in connettività e digitalizzazione industriale sono essenziali per ridurre il divario tecnologico tra le diverse regioni e garantire un accesso equo alle opportunità economiche.

Inoltre, con l'avvento dell'Industria 5.0, l'attenzione si sposta su valori fondamentali come la centralità dell'essere umano, la sostenibilità e la resilienza, aprendo ad una nuova fase di sviluppo che si propone di superare l'approccio esclusivamente tecnologico, ponendo l'uomo e il pianeta al centro dei processi produttivi. Le tecnologie abilitanti dell'industria 5.0 includono interazione uomo-macchina personalizzate, materiali bio-ispirati, Digital twin e simulazioni avanzate, oltre a tecnologie per efficienza energetica e rinnovabili; tale approccio riflette la necessità di un equilibrio tra progresso tecnologico, benessere umano e rispetto per i limiti del pianeta. Parallelamente, l'industria 5.0 pone nuove sfide, tra cui l'integrazione dei valori sociali e ambientali nei processi industriali, la necessità di politiche d'innovazione orientate ai risultati e l'importanza di significativi investimenti in resilienza e sostenibilità.

Le strategie delineate dalla Commissione Europea, come il *Green Deal* (strategia per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, promuovendo la sostenibilità ambientale, un'economia circolare e un'agricoltura sostenibile) e gli *Obiettivi di sviluppo sostenibile*, riflettono l'impegno a guidare una transizione verso un'economia più circolare e inclusiva, in cui il Sindacato trova spazio per agire quale mediatore di interessi che devono convergere verso obiettivi sempre più comuni.

Politiche di reskilling e upskilling

La trasformazione tecnologica è inevitabile, ma il suo impatto sui lavoratori dipenderà dalla capacità di istituzioni, imprese e sindacati di collaborare per promuovere politiche di reskilling e upskilling efficaci. Solo con modelli di cooperazione strutturati sarà possibile garantire un mercato del lavoro inclusivo, dinamico e resiliente ai cambiamenti imposti dall'IA e dalla digitalizzazione.

La rapida evoluzione tecnologica richiede una forza lavoro sempre più qualificata. Per affrontare le sfide imposte dall'Intelligenza Artificiale e dalla trasformazione digitale, è fondamentale sviluppare modelli di

cooperazione tra istituzioni, imprese e organizzazioni sindacali. L'obiettivo è incentivare politiche di reskilling (riqualificazione) e upskilling (potenziamento delle competenze) dei lavoratori, garantendo che l'evoluzione tecnologica non si traduca in disoccupazione, ma in nuove opportunità professionali, come evidenziato anche l'Organizzazione Internazionale del Lavoro. Strumenti quali accordi tripartiti per la formazione continua, gestiti congiuntamente da aziende e sindacati, con il supporto del governo per il finanziamento di programmi di formazione e aggiornamento professionale possono incoraggiare l'accesso a percorsi formativi più equi, inclusivi e adeguati alle esigenze dei lavoratori.

Inoltre, attraverso l'attivazione di Piani nazionali di transizione digitale e lavoro, i governi sono chiamati ad identificare i settori più a rischio di automazione e quelli con maggiore richiesta di nuove competenze, definendo, con il supporto di imprese e associazioni di categoria e sindacali, percorsi di formazione mirati e forme di supporto durante i periodi di formazione.

Altre soluzioni, quali la creazione di piattaforme digitali di e-learning gratuite o co-finanziate, accessibili a tutti i lavoratori, in cui le istituzioni certificano la qualità dei corsi, mentre le imprese contribuiscono fornendo contenuti aggiornati sulle competenze richieste dal mercato, possono rappresentare strumenti volti ad incoraggiare percorsi di aggiornamento delle competenze, ove i sindacati monitorano l'equità di accesso e il riconoscimento delle certificazioni nei contratti di lavoro.

Normative etiche per l'uso dell'IA

L'intelligenza artificiale sta trasformando il mondo del lavoro, ma il suo utilizzo deve essere regolamentato per evitare discriminazioni e garantire la trasparenza. Le linee guida dell'Unione Europea sull'IA (2023) stabiliscono criteri per un'intelligenza artificiale affidabile, basata su principi di equità, responsabilità e rispetto dei diritti umani. Un framework normativo chiaro aiuta a prevenire utilizzi impropri e garantisce che l'IA venga impiegata per migliorare la qualità della vita e l'efficienza produttiva.

Promozione della blockchain nel settore pubblico

Allo stesso modo, la blockchain rappresenta un'opportunità significativa per la digitalizzazione della pubblica amministrazione, migliorando la trasparenza e riducendo la burocrazia. Secondo il World Economic Forum (2023), l'implementazione della blockchain nei processi amministrativi può facilitare la gestione sicura dei dati, ridurre i tempi di elaborazione delle pratiche e combattere la corruzione. Paesi come Estonia e Svezia hanno già adottato soluzioni basate su blockchain per la gestione di documenti pubblici e transazioni finanziarie.

Sicurezza e protezione dei dati

In un contesto sempre più digitalizzato, anche la protezione delle informazioni personali e aziendali è una priorità. Il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR) dell'UE rappresenta un punto di riferimento globale per la gestione sicura delle informazioni contrattuali e dei dati sensibili. Le aziende devono adottare standard elevati di cybersecurity per prevenire attacchi informatici e garantire la riservatezza delle informazioni. Inoltre, la promozione di una cultura della sicurezza informatica tra i lavoratori è essenziale per mitigare i rischi legati alle nuove tecnologie.

2.3 Regolamentazione del Lavoro Digitale e Tutela dei Lavoratori

L'economia digitale ha trasformato il mercato del lavoro, dando vita a nuove opportunità ma anche a sfide significative in termini di diritti e tutele per i lavoratori. La crescente diffusione del lavoro autonomo, delle piattaforme digitali e dell'intelligenza artificiale ha reso necessaria una regolamentazione chiara ed efficace per garantire condizioni di lavoro eque e trasparenti. Spetta anche ai sindacati identificare le principali strategie per la protezione dei lavoratori digitali, con particolare attenzione alle tutele per i lavoratori autonomi, la trasparenza algoritmica e la negoziazione collettiva nel settore digitale.

La regolamentazione del lavoro digitale è una sfida complessa ma fondamentale per garantire un mercato del lavoro equo e sostenibile, ove l'introduzione di contratti flessibili con diritti garantiti, la trasparenza algoritmica, la regolamentazione delle piattaforme digitali e la promozione della contrattazione collettiva sono strumenti essenziali per tutelare i lavoratori della gig economy e delle nuove professioni digitali. Un approccio normativo chiaro e coordinato a livello internazionale, unitamente all'impegno di tutela, rappresentanza e difesa dei diritti dei lavoratori, svolto a livello di rappresentanza sindacale, sarà determinante per il futuro del lavoro nell'era digitale.

Maggiori tutele per i lavoratori autonomi

La flessibilità del lavoro autonomo rappresenta un vantaggio per molte persone, ma spesso comporta una mancanza di sicurezza sociale e garanzie contrattuali. Per affrontare questa problematica, diversi paesi stanno introducendo forme di contratto ibrido che combinano la flessibilità del lavoro autonomo con diritti minimi garantiti. Secondo il Parlamento Europeo (2023), è necessario stabilire normative che assicurino il diritto a una retribuzione equa, copertura previdenziale e accesso alla formazione per i lavoratori autonomi delle piattaforme digitali.

Trasparenza algoritmica

L'uso crescente dell'intelligenza artificiale nella gestione del lavoro ha reso essenziale una maggiore trasparenza nelle decisioni prese dagli algoritmi. L'Unione Europea ha proposto nel suo AI Act (2023) l'obbligo per le aziende di spiegare i criteri utilizzati dagli algoritmi per assegnare incarichi, valutare le prestazioni e determinare le tariffe. Questa regolamentazione mira a prevenire discriminazioni e garantire che i lavoratori possano contestare decisioni prese in modo automatico.

Regolamentazione delle piattaforme digitali

Le piattaforme digitali come Uber, Deliveroo e Glovo hanno ridefinito il concetto di lavoro, spesso operando in un'area grigia dal punto di vista normativo. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO, 2023) sottolinea la necessità di regolamentare questi nuovi modelli lavorativi, introducendo tutele minime per i

lavoratori atipici. Le nuove direttive UE sui diritti dei lavoratori delle piattaforme propongono criteri per distinguere tra lavoratori autonomi genuini e coloro che, di fatto, sono dipendenti senza le dovute protezioni.

Contratti collettivi e Gig Economy

Uno dei modi più efficaci per migliorare le condizioni dei lavoratori digitali è la contrattazione collettiva. Il recente accordo siglato in Spagna tra sindacati e piattaforme di delivery ha portato al riconoscimento dello status di lavoratore subordinato per molti rider, garantendo loro salari minimi e contributi previdenziali. Questo esempio dimostra l'importanza di estendere i meccanismi di negoziazione collettiva anche ai lavoratori della gig economy, che spesso operano in un contesto di precarietà.

Meccanismi di negoziazione collettiva per il settore digitale

La contrattazione collettiva tradizionale deve essere adattata alle nuove esigenze del lavoro digitale. Le piattaforme digitali operano a livello globale, rendendo necessaria una cooperazione internazionale tra sindacati, governi e aziende per definire standard minimi. Secondo l'ILO (2023), la creazione di consorzi tra stati e organizzazioni internazionali potrebbe facilitare l'implementazione di accordi transnazionali per garantire diritti equi a tutti i lavoratori digitali.

2.4 Investimenti pubblici, crescita del settore ICT e occupazione digitale

Negli ultimi anni, il settore dell'Information and Communication Technology (ICT) ha registrato una crescita esponenziale, diventando un motore fondamentale per lo sviluppo economico e l'occupazione. La digitalizzazione ha trasformato il mercato del lavoro, generando nuove opportunità ma anche sfide legate alla formazione delle competenze e alla regolamentazione del settore.

Gli investimenti pubblici e le politiche di incentivazione fiscale per le imprese tecnologiche rivestono un ruolo cruciale nel supportare la crescita dell'ICT, promuovendo la creazione di posti di lavoro qualificati e favorendo una transizione equa verso l'economia digitale. Parallelamente, la collaborazione tra università e aziende gioca un ruolo cruciale nella formazione di lavoratori qualificati, capaci di rispondere alle nuove sfide del mercato del lavoro, affinché la transizione digitale sia inclusiva e sostenibile, guidata dall'impegno congiunto da parte di governi, imprese e istituzioni educative, garantendo così un futuro lavorativo dinamico e accessibile a tutti.

Incentivi Fiscali per le Imprese Tecnologiche

Per stimolare la crescita del settore ICT e incentivare l'occupazione, molti governi hanno introdotto politiche fiscali mirate; in particolare gli incentivi fiscali per le imprese tecnologiche comprendono sgravi fiscali, crediti d'imposta per la ricerca e sviluppo (R&D) e agevolazioni per le startup innovative. Queste misure favoriscono l'attrazione di investimenti e la creazione di nuovi posti di lavoro, in particolare per le figure professionali altamente specializzate come sviluppatori software, analisti di dati e ingegneri dell'intelligenza artificiale.

Ad esempio, l'Unione Europea ha promosso programmi come il *Digital Europe Programme*, che mira a potenziare la capacità tecnologica degli Stati membri attraverso finanziamenti per le imprese ICT. Allo stesso modo, negli Stati Uniti, il Research & Experimentation Tax Credit ha incentivato migliaia di aziende ad investire in innovazione, aumentando la competitività e la domanda di lavoratori qualificati nel settore digitale.

Collaborazione tra Università e Aziende

Uno degli aspetti chiave per garantire una crescita sostenibile dell'occupazione digitale è l'allineamento tra il sistema educativo e le esigenze del mercato del lavoro, in quanto la collaborazione tra università e aziende ICT permette di sviluppare percorsi formativi in grado di rispondere alla domanda di nuove competenze digitali.

Molte istituzioni accademiche stanno implementando programmi di laurea e master in data science, cybersecurity, intelligenza artificiale e cloud computing, settori che registrano una crescente richiesta di professionisti. Le partnership tra aziende e atenei permettono inoltre la creazione di stage, tirocini e corsi di formazione continua per il reskilling e l'upskilling dei lavoratori.

Un esempio virtuoso è rappresentato dal programma europeo Erasmus+ per il digitale, che facilita lo scambio di conoscenze tra studenti, accademici e imprese tecnologiche. Anche negli Stati Uniti e in Asia, iniziative

simili come i bootcamp tecnologici finanziati da aziende private hanno dimostrato di essere strumenti efficaci per colmare il gap di competenze e favorire l'inserimento professionale in ambito ICT.

2.5 La rappresentanza degli interessi oltre i confini settoriali e geografici

Gli effetti della globalizzazione e della digitalizzazione, stanno mutando profondamente il ruolo della rappresentanza sindacale, che non è più confinato alla tutela dei diritti dei lavoratori all'interno di confini settoriali o geografici ben definiti; piuttosto, i sindacati devono adattarsi a un mercato del lavoro interconnesso e transnazionale.

L'internazionalizzazione della produzione e la crescita della gig economy richiedono nuove strategie per garantire la tutela dei diritti dei lavoratori a livello globale, richiedendo nuove forme di collaborazione, modelli di contrattazione collettiva internazionale e un impegno costante per garantire condizioni di lavoro eque. Solo attraverso un'azione coordinata a livello globale, i sindacati potranno continuare a svolgere il loro ruolo di difesa dei diritti dei lavoratori in un mondo del lavoro sempre più complesso e interconnesso.

L'Internazionalizzazione della Rappresentanza Sindacale

Con la delocalizzazione delle imprese e la frammentazione delle catene del valore, le dinamiche lavorative sono diventate sempre più transnazionali: secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO, 2023), circa il 60% della forza lavoro mondiale opera in contesti in cui le decisioni aziendali vengono prese in paesi diversi da quelli in cui i lavoratori svolgono le loro mansioni. Questo scenario ha portato alla necessità di rafforzare le collaborazioni tra sindacati nazionali e internazionali, dando vita a organizzazioni come la Confederazione Sindacale Internazionale (ITUC), che rappresenta oltre 200 milioni di lavoratori in 163 paesi. Rafforzare la cooperazione ed il dialogo oltre confine sarà necessario per costruire strategie attive di tutela e valorizzazione delle competenze, nel solco tracciato dalla rivoluzione digitale.

Oltre i Confini Settoriali: La Rappresentanza nei Nuovi Modelli di Lavoro

Come noto, il sindacato tradizionale si è sempre basato su una struttura settoriale, con contratti collettivi negoziati a livello industriale; tuttavia, la crescita del lavoro atipico e delle piattaforme digitali hanno reso questa divisione meno efficace. Secondo l'Eurofound (2022), oltre il 20% dei lavoratori europei opera in forme contrattuali non standard, spesso prive di una chiara affiliazione settoriale.

Per rispondere a queste sfide, i sindacati devono sperimentare nuovi modelli di rappresentanza, come la creazione di coalizioni multi-settoriali che includono lavoratori della gig economy, freelance e lavoratori autonomi. Un esempio è rappresentato dall'iniziativa Fairwork, promossa dall'Università di Oxford, che valuta le condizioni lavorative sulle piattaforme digitali e promuove standard di equità e trasparenza.

Accordi Globali e Contrattazione Collettiva Internazionale

Un'importante evoluzione nella rappresentanza sindacale è rappresentata dagli Accordi Quadro Internazionali (AQI), siglati tra multinazionali e federazioni sindacali globali. Secondo un rapporto dell'OCSE (2023), questi accordi coprono oltre 12 milioni di lavoratori in settori che spaziano dall'automotive all'abbigliamento, garantendo standard minimi di tutela in termini di salari, sicurezza sul lavoro e diritti sindacali.

Un esempio significativo è l'accordo stipulato dalla Federazione Internazionale dei Lavoratori delle Costruzioni e del Legno (BWI) con la multinazionale LafargeHolcim, che ha migliorato le condizioni di lavoro in più di 40 paesi. Questo modello dimostra come i sindacati possano superare i confini geografici per difendere i diritti dei lavoratori su scala globale.

2.6 Formazione continua e riqualificazione professionale tra vecchie e nuove competenze

La formazione continua e la riqualificazione professionale diventano strumenti fondamentali per garantire l'occupabilità dei lavoratori e la competitività delle imprese, nel nuovo scenario digitalizzato e globale. Le istituzioni sovranazionali, dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) all'Unione Europea, sottolineano l'importanza di investire nella formazione per rispondere alle sfide della transizione digitale e dell'automazione (OCSE, 2023; Commissione Europea, 2023), attraverso soluzioni di finanziamento mirate, riforme educative e collaborazioni strategiche, nell'ottica di garantire un futuro del lavoro più equo e inclusivo, come chiave per un mercato del lavoro resiliente e competitivo nel lungo termine.

Riforma del sistema educativo: Introduzione di materie STEM e digitali nei percorsi scolastici e universitari.

Un pilastro fondamentale per affrontare le trasformazioni del mondo del lavoro è la riforma del sistema educativo. L'integrazione di materie STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica) e digitali nei percorsi scolastici e universitari è cruciale per fornire agli studenti le competenze necessarie per il futuro. Secondo il World Economic Forum (2023), entro il 2025 il 50% della forza lavoro avrà bisogno di aggiornamenti significativi nelle competenze digitali e tecniche. Pertanto, le istituzioni educative devono adattarsi per preparare le nuove generazioni alle esigenze del mercato del lavoro. In questa cornice, spetta anche ai sindacati promuovere soluzioni strategiche incentrate sull'aggiornamento delle competenze, che ambiscono a rafforzare il novero delle competenze professionali, mediante una lettura del fabbisogno a doppia chiave, capace di valorizzare la dimensione della forza lavoro nel contesto mutevole delle esigenze di imprese e organizzazioni pubbliche e private.

Sostegno alla formazione continua: Incentivi per corsi di aggiornamento professionale.

Per garantire un aggiornamento costante delle competenze, i governi e le imprese devono incentivare la formazione continua attraverso politiche di sostegno economico e fiscale. L'OCSE evidenzia che i paesi con programmi di formazione continua ben strutturati registrano tassi di occupazione più alti e una maggiore resilienza economica (OCSE, 2023). Tra le misure adottate in diversi paesi vi sono crediti d'imposta per le aziende che investono nella formazione dei propri dipendenti e voucher per corsi di aggiornamento professionale.

Politiche di riqualificazione professionale: Programmi di sostegno per i lavoratori colpiti dall'automazione.

L'automazione sta ridisegnando le esigenze del mercato del lavoro, con la scomparsa di alcune mansioni e la nascita di nuove professioni. Per supportare i lavoratori colpiti da questi cambiamenti, sono necessari programmi di riqualificazione professionale. La Commissione Europea ha introdotto il programma “Pact for Skills” (2023), che mira a coinvolgere aziende, enti pubblici e istituzioni educative nella formazione di nuove competenze per i lavoratori.

Sostenere programmi di reskilling e upskilling per affrontare la digitalizzazione del lavoro.

Il reskilling (riqualificazione) e l'upskilling (aggiornamento delle competenze) sono due strategie chiave per affrontare la digitalizzazione del lavoro: secondo il report “Future of Jobs”, stilato dal World Economic Forum (2023), il 40% dei lavoratori dovrà sviluppare nuove competenze digitali nei prossimi cinque anni. Collaborazioni tra settore pubblico e privato, come il programma “Digital Europe” della Commissione Europea, stanno promuovendo corsi di formazione in intelligenza artificiale, cybersecurity e analisi dei dati.

Collaborare con istituzioni pubbliche e private per offrire corsi di formazione gratuiti ai lavoratori.

Per rendere accessibile la formazione a un numero maggiore di lavoratori, è fondamentale la collaborazione tra istituzioni pubbliche e aziende private. Il modello di “apprendimento ibrido”, promosso dalla European Training Foundation (2023), prevede la combinazione di corsi online gratuiti e formazione pratica in azienda, garantendo un approccio più inclusivo e flessibile.

Garantire l'accesso a strumenti di apprendimento continuo per tutti i settori, con particolare attenzione alle fasce più vulnerabili.

Infine, per una crescita equa e sostenibile, è essenziale garantire l'accesso alla formazione continua per tutti i settori lavorativi, con un'attenzione particolare alle fasce più vulnerabili della popolazione. Il Global Partnership for Education (2023) sottolinea l'importanza di finanziare programmi di apprendimento per adulti, affinché nessun lavoratore venga escluso dalle opportunità offerte dal progresso tecnologico.

2.7 Politiche di Smart Working e Conciliazione Vita-Lavoro

Il tema dello smart working e della conciliazione vita-lavoro è divenuto centrale negli ultimi anni, soprattutto in seguito alla pandemia da COVID-19, che ha accelerato l'adozione di modalità lavorative più flessibili. Il lavoro a distanza, seppur favorevole alla conciliazione tra vita professionale e privata, comporta anche sfide significative, in particolare in relazione alla regolamentazione dei diritti e dei doveri dei lavoratori, alla protezione della loro privacy, e agli strumenti di monitoraggio adottati dai datori di lavoro. Un'analisi approfondita su questi temi implica considerare le normative italiane e internazionali, gli investimenti in infrastrutture digitali, e l'introduzione di sistemi di controllo, necessari per bilanciare la produttività con il rispetto della privacy

Regolamentazione dello smart working: definizione di diritti e doveri per lavoratori e datori di lavoro.

La legge 81/2017, che ha regolato lo smart working in Italia, ha fissato le basi per una gestione chiara dei diritti e dei doveri di lavoratori e datori di lavoro, con l'obiettivo di rendere il lavoro agile più strutturato e protetto. Se la regolamentazione non ha introdotto esplicitamente il diritto alla disconnessione, esso è stato chiarito nel corso della pandemia, anche grazie a raccomandazioni internazionali come quelle dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) e dalla Commissione Europea. Secondo il Rapporto ILO del 2021, il diritto alla disconnessione è diventato uno degli elementi più importanti nel contesto dello smart working, poiché il lavoro remoto spesso cancella la separazione tra lavoro e vita privata. La legge italiana ha cercato di fare chiarezza, prevedendo che il lavoratore deve poter gestire autonomamente la propria organizzazione del lavoro, ma senza compromettere la produttività o la sicurezza sul lavoro.

Oltretutto, lo smart working non deve pregiudicare la salute fisica e mentale dei lavoratori, pertanto il Decreto Legislativo 81/2008, che disciplina la sicurezza sul lavoro, è stato esteso anche al contesto del lavoro agile, obbligando i datori di lavoro a garantire un ambiente di lavoro sicuro, che include anche la formazione sull'ergonomia e sull'utilizzo corretto delle attrezzature.

La legge 81/2017 stabilisce che i lavoratori in smart working non devono subire discriminazioni in termini di opportunità di carriera, formazione o avanzamento. Tuttavia, è stato osservato che esistono ancora differenze, soprattutto per i lavori che richiedono competenze specifiche o mansioni che non possono essere facilmente svolte da remoto. Secondo una ricerca di Eurofound, il 56% dei lavoratori in Europa ha dichiarato di percepire una disuguaglianza nelle opportunità di sviluppo professionale quando lavora a distanza.

La normativa è intervenuta anche a definire la latitudine dei doveri dei Datori di Lavoro, stabilendo innanzitutto l'obbligo di fornire gli strumenti tecnici adeguati per lo smart working, quali computer, connessione internet e software di gestione. In uno studio condotto dal Politecnico di Milano, è emerso che solo il 58% delle aziende italiane ha garantito ai lavoratori la dotazione completa di strumenti per il lavoro a distanza.

Infine, sebbene la legge 81/2017 non preveda un monitoraggio diretto del lavoratore in termini di presenza fisica, il datore di lavoro ha la possibilità di misurare la performance attraverso la definizione di obiettivi e risultati. Tuttavia, l'introduzione di strumenti di monitoraggio automatizzato dei dipendenti solleva questioni delicate legate alla privacy e al diritto alla disconnessione.

Nonostante gli sforzi di racchiudere sotto un cappello normativo completo tutto il perimetro di un fenomeno complesso, ma anche in continua evoluzione, come spesso accade in questi casi, la sperimentazione dello smart working, specie nel contesto della pandemia, ha rivelato anche la necessità di continuare a perfezionare la regolamentazione. Le politiche di smart working e conciliazione vita-lavoro sono ormai parte integrante del panorama lavorativo moderno; di fatti la regolamentazione, gli investimenti in infrastrutture digitali e l'uso equilibrato degli strumenti di monitoraggio sono essenziali per garantire che il lavoro agile sia un'opportunità per tutti i soggetti coinvolti. Tuttavia, è fondamentale che tali politiche evolvano per rispondere alle esigenze di sicurezza, produttività e benessere dei lavoratori, in modo da evitare abusi e tutelare la loro privacy. In futuro, il ruolo del sindacato sarà cruciale per continuare a monitorare gli sviluppi normativi, tecnologici e sociali legati a questa nuova modalità lavorativa, per garantire che lo smart working diventi una pratica sostenibile e inclusiva.

Investimenti in infrastrutture digitali: Potenziamento delle reti per supportare il lavoro a distanza.

Il successo dello smart working dipende fortemente dalle infrastrutture digitali, che devono essere robuste e sicure, mediante la diffusione delle reti a banda larga e 5G quale passo necessario per supportare un lavoro a distanza di qualità.

Il Bel Paese ancora sconta disuguaglianze nell'accesso a internet ad alta velocità, con differenze marcate tra le aree urbane e quelle rurali: secondo i dati dell'AGCOM (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni), nel 2020, solo il 72% delle famiglie italiane aveva accesso a una connessione in fibra ottica, una percentuale inferiore rispetto ad altri paesi europei. Gli investimenti nelle infrastrutture, quindi, sono fondamentali per colmare queste lacune e garantire che tutti i lavoratori possano usufruire delle potenzialità dello smart working.

Allo stesso modo, secondo i dati pubblicati dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, nel 2020 l'85% delle aziende italiane ha adottato piattaforme di cloud computing e strumenti di collaborazione come Zoom, Microsoft Teams e Slack, per facilitare la comunicazione tra i team a distanza. Tali strumenti sono essenziali per mantenere la produttività e la coesione tra i membri del team, nonostante la distanza fisica.

Infine, l'aumento dell'uso delle tecnologie digitali ha comportato anche un maggiore rischio di attacchi informatici: secondo una ricerca dell'ENISA (Agenzia Europea per la Sicurezza delle Reti e dell'Informazione), circa il 30% delle aziende in Europa ha subito un attacco informatico durante la pandemia, spesso a causa di vulnerabilità legate al lavoro remoto. Pertanto, la protezione dei dati e delle infrastrutture aziendali è cruciale per garantire che lo smart working possa essere svolto in modo sicuro.

Strumenti di Controllo sui Lavoratori: Bilanciare Efficienza e Privacy.

Il controllo della produttività dei lavoratori in smart working è uno degli aspetti più dibattuti del fenomeno in quanto, se da un lato i datori di lavoro desiderano assicurarsi che il lavoro venga svolto con efficienza, dall'altro lato sorge il rischio di invadere la privacy dei dipendenti.

Diverse risultanze segnalano che le aziende stanno sempre più adottando software di monitoraggio che analizzano le attività online dei lavoratori, in grado di registrare il tempo speso su specifiche attività, monitorare le interazioni tramite email e messaggi, e persino tracciare l'utilizzo delle applicazioni. Tuttavia, l'uso di questi strumenti deve rispettare i principi di proporzionalità e non invasività, come previsto dalla normativa GDPR. L'Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali in Italia ha sottolineato che qualsiasi sistema di monitoraggio deve essere trasparente e chiaramente comunicato ai dipendenti, con la prerogativa di assicurare il giusto equilibrio tra produttività e privacy, confinando sentimenti di stress e ansia in grado di ridurre la soddisfazione lavorativa.

2.8 Rafforzamento della Rappresentanza Sindacale

Il rafforzamento della rappresentanza sindacale è un tema fondamentale nell'ambito delle politiche del lavoro, che tocca non solo gli aspetti giuridici e normativi ma anche i più ampi contesti sociali ed economici. I sindacati, attraverso la loro funzione di rappresentanza dei lavoratori, svolgono un ruolo centrale nella difesa dei diritti dei lavoratori, nella promozione di condizioni di lavoro più eque e nella tutela delle categorie più vulnerabili. Tuttavia, negli ultimi decenni, la rappresentanza sindacale ha attraversato una fase di declino, dovuta a diversi fattori, tra cui il cambiamento delle dinamiche del lavoro, la globalizzazione e la precarizzazione del lavoro. In questo contesto, il rafforzamento della rappresentanza sindacale diventa non solo una necessità per i lavoratori, ma anche un elemento di stabilità sociale e di giustizia economica.

I sindacati sono stati storicamente la principale voce dei lavoratori nelle trattative con i datori di lavoro e con il governo e la loro funzione di rappresentanza si è sviluppata principalmente nel contesto della lotta per ottenere diritti fondamentali, come una retribuzione equa, orari di lavoro adeguati, protezione contro licenziamenti ingiustificati e il diritto a un ambiente di lavoro sicuro. In Italia, il movimento sindacale ha avuto un ruolo centrale nel miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori, come dimostrano le conquiste ottenute nel corso del Novecento, tra cui il contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL), il diritto di sciopero, e le leggi sulla sicurezza sul lavoro.

Negli ultimi decenni, però, il ruolo dei sindacati è stato messo alla prova da un mercato del lavoro sempre più frammentato e flessibile. L'erosione dei diritti dei lavoratori e la precarizzazione del lavoro hanno messo in discussione la capacità dei sindacati di rappresentare efficacemente le nuove forme di occupazione, come il lavoro autonomo, il lavoro temporaneo e il lavoro digitalizzato.

Le Sfide della Rappresentanza Sindacale nel Contesto Contemporaneo

1. Precarizzazione del Lavoro e Nuove Forme di Occupazione

La globalizzazione e la digitalizzazione dell'economia hanno portato a una riorganizzazione delle forme di lavoro, introducendo modalità flessibili come il lavoro part-time, il lavoro a distanza (smart working), il lavoro interinale e il lavoro freelance. Queste nuove forme di occupazione sono caratterizzate da una maggiore instabilità, incertezze occupazionali e una scarsa continuità lavorativa, che spesso rendono difficile per i sindacati organizzare i lavoratori in maniera tradizionale.

In particolare, il lavoro "atipico" è cresciuto notevolmente, e la sua espansione ha contribuito al declino della tradizionale rappresentanza sindacale. L'incapacità di adattarsi a queste nuove forme di occupazione ha reso i sindacati meno efficaci nel difendere i diritti dei lavoratori nonostante la crescente necessità di protezione.

2. Declino dell'Adesione Sindacale

In molti paesi, inclusa l'Italia, si è assistito a un progressivo calo dell'adesione sindacale. Se negli anni '70 e '80 il sindacato rappresentava una forza influente in molte industrie e settori, negli ultimi decenni il numero di lavoratori che si iscrive ai sindacati è notevolmente diminuito. Secondo i dati dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), il tasso di adesione ai sindacati in Italia è sceso dal 40% nel 1980 a circa il 30% nel 2020. Questo calo è dovuto a vari fattori, tra cui il cambiamento dei modelli organizzativi, la flessibilizzazione del lavoro e l'apparente "individualizzazione" della domanda di diritti dei lavoratori.

3. Digitalizzazione e Nuove Sfide per la Rappresentanza Sindacale

Con l'espansione del lavoro digitale, i sindacati si trovano ad affrontare la sfida di rappresentare lavoratori che operano spesso in isolamento, lontano dai tradizionali luoghi di lavoro. Il lavoro in remoto, la gig economy (economia dei lavoretti) e i nuovi modelli di business come le piattaforme digitali (es. Uber, Deliveroo) richiedono una nuova forma di organizzazione sindacale. I lavoratori della gig economy, ad esempio, sono spesso privi di tutele adeguate, come ferie, malattia e pensione, e si trovano in una posizione vulnerabile che richiede una riorganizzazione della rappresentanza sindacale.

Il Rafforzamento della Rappresentanza Sindacale: Proposte e Soluzioni

Il rafforzamento della rappresentanza sindacale è una questione di fondamentale importanza per la giustizia sociale e la tutela dei diritti dei lavoratori in un contesto economico e sociale in continuo cambiamento. Solo attraverso l'adattamento alle nuove forme di lavoro, la riforma delle politiche del lavoro e l'impegno per una maggiore educazione e solidarietà tra i lavoratori sarà possibile rafforzare i sindacati e garantirne un ruolo centrale nella difesa dei diritti lavorativi. Un sindacato forte e coeso non solo è necessario per la protezione dei lavoratori, ma anche per la costruzione di una società più equa, che promuova il benessere collettivo e la giustizia sociale, inseguendo le forze direttrici di adattamento, adeguamento, educazione e promozione.

1. Adattamento alle Nuove Forme di Lavoro

Il primo passo per rafforzare la rappresentanza sindacale è l'adattamento alle nuove forme di lavoro. I sindacati devono ripensare le loro strategie organizzative, includendo i lavoratori delle piattaforme digitali e quelli che operano in modalità flessibile. La creazione di nuove forme di sindacato, come i sindacati virtuali o i sindacati per freelance, potrebbe essere una risposta efficace a questa necessità.

Inoltre, i sindacati devono promuovere un dialogo più diretto con i giovani lavoratori, che spesso non si riconoscono nei tradizionali modelli di sindacalismo. Gli strumenti digitali, come app, piattaforme online e social media, possono essere utilizzati per raggiungere e coinvolgere i lavoratori che sono spesso lontani dalle strutture tradizionali.

2. Adeguamento e Riforma della Legislazione del Lavoro

Il rafforzamento della rappresentanza sindacale deve necessariamente passare attraverso una riforma della legislazione del lavoro, che includa una maggiore protezione per i lavoratori atipici, mediante l'adeguamento e, in certi casi, la revisione delle norme sul lavoro a distanza. I sindacati dovrebbero lavorare insieme al legislatore per garantire che i diritti dei lavoratori siano tutelati, indipendentemente dal tipo di contratto o dalla modalità di lavoro.

Inoltre, è necessario incentivare la contrattazione collettiva, che rimane uno degli strumenti più potenti per garantire una distribuzione equa del reddito e per difendere i diritti dei lavoratori. La contrattazione collettiva deve essere rinnovata per rispondere alle nuove esigenze dei lavoratori moderni.

3. Educazione e Sensibilizzazione sui Diritti Lavorativi

Un altro aspetto cruciale per il rafforzamento della rappresentanza sindacale è la sensibilizzazione dei lavoratori riguardo ai propri diritti. La formazione e l'educazione sui diritti del lavoro sono essenziali per una partecipazione attiva dei lavoratori alla vita sindacale. I sindacati devono impegnarsi a sviluppare programmi di educazione che spieghino in modo chiaro e comprensibile le leggi e i diritti sul posto di lavoro, creando una consapevolezza diffusa tra i lavoratori, specialmente quelli più giovani o con contratti precari.

4. Promozione di una Maggiore Solidarietà tra Lavoratori

Infine, il rafforzamento della rappresentanza sindacale richiede un maggiore senso di solidarietà tra i lavoratori; questo implica non solo il supporto reciproco tra lavoratori, ma anche la creazione di alleanze tra sindacati, associazioni di categoria e movimenti sociali. Le sfide globali, come la lotta per il cambiamento climatico, la difesa dei diritti umani e l'inclusione sociale, devono essere affrontate in modo collettivo, con il coinvolgimento dei sindacati, che possono diventare un attore fondamentale nella costruzione di una società più giusta e sostenibile.

2.9 Tutela della Sicurezza e del Benessere dei Lavoratori

La tutela della sicurezza e del benessere dei lavoratori rappresenta un pilastro fondamentale per qualsiasi organizzazione che voglia garantire un ambiente di lavoro sano, produttivo e conforme alle normative vigenti. La sicurezza sul lavoro non riguarda solo la prevenzione degli infortuni, ma anche la promozione del benessere fisico e psicologico dei dipendenti. In questo contesto, il ruolo del sindacato si evolve per affrontare nuove sfide e garantire una protezione adeguata ai lavoratori nel mutato panorama del mondo del lavoro.

In Italia, la normativa principale in materia di sicurezza sul lavoro è il Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, noto come Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro. Come noto, questo decreto stabilisce obblighi e responsabilità per datori di lavoro, lavoratori e altre figure coinvolte nella gestione della sicurezza aziendale, adottando i seguenti principi fondamentali:

- La valutazione dei rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori.
- L'adozione di misure di prevenzione e protezione adeguate.
- L'informazione e la formazione obbligatoria dei dipendenti.
- La sorveglianza sanitaria e la gestione delle emergenze.

Il sindacato ha il compito di garantire che tutte le misure di sicurezza siano rispettate e che l'ambiente lavorativo sia conforme alle normative, ma, d'altro canto, deve anche vigilare affinché il benessere dei lavoratori non sia compromesso da dinamiche aziendali che favoriscono precarietà o sfruttamento, attraverso la negoziazione di contratti collettivi che rafforzino la tutela della salute e sicurezza; la sensibilizzazione sui rischi psicosociali e promozione del benessere lavorativo, il supporto ai lavoratori in situazioni di pericolo o disagio e la promozione di un equilibrio tra vita professionale e personale.

In un simile scenario, la tutela della sicurezza e del benessere dei lavoratori è un obiettivo prioritario che deve evolversi insieme alle trasformazioni del mondo del lavoro. Il sindacato, per rimanere un attore chiave nella protezione dei lavoratori, deve innovarsi, rafforzando il suo impegno per un ambiente lavorativo sicuro, sano e dignitoso per tutti, inseguendo le sfide emergenti:

- Digitalizzazione e automazione: garantire la tutela della sicurezza nei nuovi ambienti di lavoro ad alta tecnologia e proteggere i lavoratori dai rischi della sostituzione automatizzata.
- Lavoro flessibile e remoto: sviluppare strategie per la sicurezza e il benessere dei lavoratori fuori dagli ambienti tradizionali.
- Globalizzazione: affrontare le disuguaglianze e garantire standard minimi di sicurezza e benessere a livello internazionale.
- Partecipazione giovanile: coinvolgere le nuove generazioni sulle tematiche sindacali per garantire una rappresentanza adeguata.

2.10 Sostegno all’Inclusione e alla Diversità

Il sostegno all’inclusione e alla diversità è un elemento fondamentale per creare ambienti di lavoro equi e rispettosi delle differenze individuali. Le imprese e le organizzazioni sindacali devono affrontare la sfida di garantire pari opportunità, valorizzare la diversità e contrastare ogni forma di discriminazione. Il sindacato, in particolare, gioca un ruolo cruciale nell’adattarsi alle nuove realtà del mondo del lavoro e nel difendere i diritti di tutti i lavoratori, indipendentemente da genere, etnia, orientamento sessuale, età o abilità, favorendo la creazione di ambienti in cui ogni lavoratore possa esprimere liberamente la propria identità e contribuire al successo dell’azienda senza discriminazioni.

Il ruolo del sindacato nella promozione dell’inclusione

I sindacati, storicamente impegnati nella difesa dei diritti dei lavoratori, devono ora affrontare le nuove sfide legate all’inclusione e alla diversità, mediante la negoziazione di contratti collettivi che includano clausole anti-discriminazione e misure di sostegno alla diversità; favorendo politiche di equità salariale e offrendo un supporto reale ai lavoratori appartenenti a categorie vulnerabili o sottorappresentate.

Il sostegno all’inclusione e alla diversità, unito alla capacità del sindacato di adattarsi alle trasformazioni del mondo del lavoro, rappresenta una sfida cruciale per il futuro. Promuovere ambienti equi e inclusivi non solo favorisce il benessere dei lavoratori, ma contribuisce anche a una società più giusta e sostenibile. Il sindacato, per rimanere un attore chiave nella tutela dei diritti, deve innovarsi, adottando nuove strategie di rappresentanza e rafforzando il suo impegno per un lavoro dignitoso e accessibile a tutti.

Conclusioni

Le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro, guidate dall'innovazione tecnologica, dalla digitalizzazione e dalle nuove dinamiche sociali ed economiche, pongono importanti sfide, ma rappresentano anche opportunità uniche per la costruzione di un sistema occupazionale più equo, inclusivo e sostenibile.

L'evoluzione delle tecnologie, i cambiamenti nei modelli produttivi e la crescente attenzione ai temi della sostenibilità e del benessere dei lavoratori impongono un ripensamento delle strategie di tutela e rappresentanza, richiedendo un approccio strategico e adattivo da parte di tutte le parti coinvolte, in particolare del sindacato, che deve ripensare il proprio ruolo e le proprie strategie per rimanere un attore centrale nella tutela dei diritti dei lavoratori.

Fenomeni quali la globalizzazione e le dinamiche geopolitiche che influenzano sempre più i modelli di produzione e di occupazione; il peso sempre crescente dell'economia intangibile, in cui la conoscenza e la tecnologia stanno ridefinendo il valore economico di interi settori e professioni; lo scenario mutevole della cultura e rappresentazione del lavoro, sempre più orientata all'equilibrio tra vita privata e professionale, con una crescente attenzione alla salute mentale, alla flessibilità e alla sostenibilità del lavoro, unitamente all'uso delle tecnologie abilitanti, rappresentano i nuovi drivers per migliorare la trasparenza e la tutela dei diritti, aprendo la strada a nuove riflessioni sulle opportunità del mercato del lavoro.

Il sindacato del futuro dovrà affrontare diverse sfide chiave:

1. Digitalizzazione e automazione: l'avvento dell'intelligenza artificiale e della robotica sta ridisegnando le professioni, creando nuove opportunità ma anche rischi di disoccupazione tecnologica. Il sindacato dovrà promuovere politiche di formazione continua e riqualificazione professionale per garantire l'occupabilità dei lavoratori.
2. Regolamentazione del lavoro digitale: la crescente diffusione del lavoro remoto e delle piattaforme digitali richiede nuove tutele per i lavoratori, tra cui il diritto alla disconnessione, la sicurezza dei dati e la protezione da forme di sfruttamento tipiche della gig economy.
3. Sostenibilità e transizione ecologica: l'attenzione alla sostenibilità impone una riorganizzazione dei modelli produttivi. Il sindacato dovrà garantire che la transizione ecologica avvenga nel rispetto dei diritti dei lavoratori, promuovendo politiche di riconversione industriale e sviluppo di nuove competenze verdi.
4. Inclusione e diversità: in un mercato del lavoro sempre più eterogeneo, il sindacato dovrà impegnarsi nella promozione di ambienti di lavoro equi e inclusivi, garantendo pari opportunità e contrastando ogni forma di discriminazione.
5. Partecipazione e rappresentanza: i nuovi modelli di lavoro, sempre più flessibili e frammentati, impongono un ripensamento delle modalità di rappresentanza sindacale. Sarà fondamentale sviluppare strumenti innovativi per coinvolgere i lavoratori, anche attraverso l'uso delle tecnologie digitali.

Guardando al futuro, il sindacato dovrà essere capace di evolversi, abbracciando il cambiamento con una visione proattiva e inclusiva. La sua capacità di incidere sulle scelte politiche, economiche e sociali dipenderà dalla sua capacità di anticipare i mutamenti del mercato del lavoro e di proporre soluzioni efficaci per garantire una crescita equa e sostenibile per tutti i lavoratori.

Bibliografia essenziale

- Aleem, M., Sufyan, M., Ameer, I., & Mustak, M. (2023). Remote work and the COVID-19 pandemic: An artificial intelligence-based topic modeling and a future agenda. *Journal of business research*, 154, 113303.
- Assintel Report 2024, Il Made in Italy digitale e l'Europa: scenari di crescita e sinergia
- Bollettino economico BCE, n. 2 - 2025
- Centro Studi Confindustria studies, Supply Chains Between New Globalization And Strategic Autonomy Report 2023
- Cerdeiro, M. D. A., Kamali, P., Kothari, S., & Muir, M. D. V. (2024). The Price of De-Risking Reshoring, Friend-Shoring, and Quality Downgrading. *International Monetary Fund*.
- Chigeda, F., Ndofirepi, T. M., & Steyn, R. (2022). Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work-life balance support, and work-related stress. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 22-38.
- European Agency for Safety & Health at Work - European Union, Occupational safety and health in Europe: state and trends 2023
- European Trade Union Confederation (ETUC) (2023). The Future of Collective Bargaining.
- International Labour Organization (ILO) (2023). The Gig Economy and Workers' Rights.
- Irfan, M., Khalid, R. A., Kaka Khel, S. S. U. H., Maqsoom, A., & Sherani, I. K. (2023). Impact of work-life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(1), 154-171.
- Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K., & Gupta, S. (2021). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*, 43(2), 334-354.
- OECD (2023). Labour Market and Industrial Relations in the Digital Age.
- OIIDU - Osservatorio Italiano Imprese e Diritti Umani, Report "Imprese e Diritti Umani. Un sistema in movimento verso la Direttiva UE" 2024
- Rapporto annuale BCE sul 2023
- Rapporto EUROSTAT 2022-2024
- Rapporto ISTAT 2021-2022- 2024
- Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR) dell'UE (2018). Norme sulla gestione sicura delle informazioni contrattuali e dei dati sensibili.
- Unione Europea (2023). Linee guida sull'Intelligenza Artificiale per un utilizzo etico e responsabile.
- World Economic Forum (2023). Blockchain e digitalizzazione della pubblica amministrazione.
- World Economic Forum (2024). The Role of AI in Future Labour Markets.
- World Migration Report 2022

Sommario

INTRODUZIONE.....	2
1.1 LE TRASFORMAZIONI SOCIALI E I CAMBIAMENTI NEL MERCATO DEL LAVORO	6
1.2 L'ECONOMIA DELL'INTANGIBILE: IMPATTO DELLA DIGITALIZZAZIONE E DELLA CONOSCENZA SULLA PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DI VALORE	17
1.3 CULTURA E RAPPRESENTAZIONE SOCIALE DEL LAVORO: VERSO NUOVI SCENARI E PROSPETTIVE.....	24
1.4 RELAZIONI INDUSTRIALI E SINDACALI: IL DESTINO DEI CORPI INTERMEDI ALLA LUCE DEI NUOVI MODELLI SOCIALI E DEMOCRATICI	29
1.5 IERI, OGGI E DOMANI: L'IMPATTO DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	31
1.6 RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E SOSTENIBILITÀ.....	34
1.7 DALLA GLOBALIZZAZIONE ALLA GLOBAL VALUE CHAIN: LA SFIDA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL LAVORO	35
1.8 L'IMPATTO DELLE DINAMICHE GEOPOLITICHE SUL LAVORO.....	37
2.1 ANALISI DI SCENARIO, DINAMICHE GLOBALI E PROSPETTIVE EMERGENTI DEL SINDACATO CHE VERRÀ	40
2.2 DIGITALIZZAZIONE UMANO-CENTRICA E NUOVI MODELLI PRODUTTIVI ORIENTATI ALLA SOSTENIBILITÀ	42
2.3 REGOLAMENTAZIONE DEL LAVORO DIGITALE E TUTELA DEI LAVORATORI	45
2.4 INVESTIMENTI PUBBLICI, CRESCITA DEL SETTORE ICT E OCCUPAZIONE DIGITALE	47
2.5 LA RAPPRESENTANZA DEGLI INTERESSI OLTRE I CONFINI SETTORIALI E GEOGRAFICI.....	49
2.6 FORMAZIONE CONTINUA E RIQUALIFICAZIONE PROFESSIONALE TRA VECCHIE E NUOVE COMPETENZE	51
2.7 POLITICHE DI SMART WORKING E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO.....	53
2.8 RAFFORZAMENTO DELLA RAPPRESENTANZA SINDACALE	56
2.9 TUTELA DELLA SICUREZZA E DEL BENESSERE DEI LAVORATORI.....	59
2.10 SOSTEGNO ALL'INCLUSIONE E ALLA DIVERSITÀ	60
CONCLUSIONI	61
BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE	62

