

Henry W. Chesbrough

Stefano Colli-Lanzi

Chiara E. De Marco

Alberto Di Minin

Luciano Floridi

Umberto Galimberti

Heidi K. Gardner

Daniel Goleman

IL FUTURO NEXT20 DEL LAVORO

James E. Heppelmann

Tammy Hughes

Denis Pennel

Michael E. Porter

Martin Reeves

Enrico Sassoon

Olga Strietska-Illina

Tiziano Treu

Kevin Whitaker



Fondazione
Gi Group

**Harvard
Business
Review**
ITALIA

Henry W. Chesbrough

Stefano Colli-Lanzi

Chiara E. De Marco

Alberto Di Minin

Luciano Floridi

Umberto Galimberti

Heidi K. Gardner

Daniel Goleman

IL FUTURO NEXT20 DEL LAVORO

James E. Heppelmann

Tammy Hughes

Denis Pennel

Michael E. Porter

Martin Reeves

Enrico Sassoon

Olga Strietska-Illina

Tiziano Treu

Kevin Whitaker

Credits:

Umberto Galimberti,

Direzione del Personale - Settembre 2018 ©

2018 Direzione del Personale

Michael E. Porter, James E. Heppelmann,

Harvard Business Review Italia - Novembre 2017, Milano ©

2018 Harvard Business Review Italia, Milano

Martin Reeves, Kevin Whitaker, BCG - Agosto 2018 ©

2018 BCG

Daniel Goleman, Focus, RCS Libri S.p.A., 2013 Milano ©

2018 Mondadori Libri S.p.A./Rizzoli, Milano

Produzione: Gi Group con Patrocinio **Fondazione Gi Group**

Questo progetto editoriale è stato realizzato grazie al contributo di **Rossella Riccò** e **OD&M Consulting**.

Design: Concreo srl

Stampato: Novembre 2018

È vietata la pubblicazione e la duplicazione intera o parziale dei testi e delle immagini.

Henry W. Chesbrough

Stefano Colli-Lanzi

Chiara E. De Marco

Alberto Di Minin

Luciano Floridi

Umberto Galimberti

Heidi K. Gardner

Daniel Goleman

Antonio Bonardo

Prefazione

James E. Heppelmann

Tammy Hughes

Denis Pennel

Michael E. Porter

Martin Reeves

Enrico Sassoon

Olga Strietska-Illina

Tiziano Treu

Kevin Whitaker

Prefazione

In questo 2018 **Gi Group** celebra il suo 20° compleanno. Desideriamo festeggiare in modo speciale questo anniversario offrendo alle nostre persone, ai clienti, alle istituzioni e alla società in generale un “regalo” che stimoli nuove prospettive, sollecitando a guardare al futuro con maggior consapevolezza, per affrontare con impegno ed energia i prossimi 20 anni.

Sappiamo bene che fattori quali *Innovazione Tecnologica, Mutamento delle strategie organizzative per ottimizzare l'utilizzo di risorse e minimizzare l'impatto sull'ambiente, Trasformazione dell'organizzazione e della gestione delle persone nell'azienda, Nuove professioni e competenze cercate, Modernizzazione delle normative e delle regole del lavoro* stanno cambiando profondamente il mondo del lavoro. Non sempre, però, risulta chiaro comprendere come tali fattori e trasformazioni potranno influenzare persone, organizzazioni e relazioni di lavoro in futuro.

Infatti, come sottolineato anche dal World Economic Forum 2018, le profonde mutazioni a cui stiamo assistendo, se gestite *saggiamente*, possono inaugurare una nuova era di buon lavoro: buoni posti di lavoro e miglioramento della qualità della vita per tutti. Se gestite *maldestramente*, rischiano di ampliare le lacune nella costruzione delle competenze necessarie allo sviluppo del mondo del lavoro, sia alimentando lo *skill mismatch* sia generando maggiori disuguaglianze sociali e conseguenti polarizzazioni a livello nazionale ed internazionale.



Consapevoli che è **attraverso le azioni di oggi che diamo forma al futuro**, riteniamo importante che le **scelte vengano fatte in modo informato**, cioè avvalendosi di considerazioni costruite sulla base di studi e ricerche provenienti da vari ambiti disciplinari che permettano di avere uno sguardo olistico sulla realtà.

Per questo, Fondazione **Gi Group** ha coinvolto **12 esperti a livello internazionale**, provenienti dal mondo accademico o istituzionale, chiedendo loro di condividere le loro riflessioni rispetto alle possibili evoluzioni e trasformazioni che interesseranno il mondo del lavoro nei prossimi 20 anni, sistematizzando i loro pensieri con un contributo scritto. Questi elaborati, arricchiti dalle considerazioni del nostro CEO Stefano Colli-Lanzi, hanno dato vita a **“Next 20: il futuro del lavoro”**, un libro che la **Fondazione Gi Group** pubblica in collaborazione con la rivista di management più diffusa e qualificata, *l’Harvard Business Review Italia*.

Ampliamo dunque la nostra capacità di guardare al futuro e prepariamoci ai cambiamenti che ci aspettano immergendoci nella lettura di questi scenari.

Antonio Bonardo
Direttore Fondazione Gi Group



Henry W. Chesbrough

Stefano Colli-Lanzi

Chiara E. De Marco

Alberto Di Minin

Luciano Floridi

Umberto Galimberti

Heidi K. Gardner

Daniel Goleman

Stefano Colli-Lanzi

**Agenzie per il lavoro:
snodo decisivo
per l'evoluzione del mercato**

James E. Heppelmann

Tammy Hughes

Denis Pennel

Michael E. Porter

Martin Reeves

Enrico Sassoon

Olga Strietska-Illina

Tiziano Treu

Kevin Whitaker

Stefano Colli-Lanzi

Agenzie per il lavoro: snodo decisivo per l'evoluzione del mercato

L'accelerazione nella velocità del cambiamento rappresenta un elemento chiave del nostro tempo e sfida le organizzazioni a definire come trasformarsi per rimanere competitive all'interno di un mercato globale del talento in continua evoluzione.

È possibile identificare **6** fattori di contesto come principali **“driver del cambiamento”**: le **svolte tecnologiche**, la mutata **composizione demografica della popolazione mondiale**, gli **spostamenti di potere economico globale** fra paesi sviluppati e paesi in via di sviluppo, la **scarsità di risorse naturali** e i **cambiamenti climatici**, le **nuove attitudini** e **preferenze individuali** e la **definizione di nuove norme e regole**.

Lo **sviluppo** e la **crescente adozione di automazione, robotica, intelligenza artificiale, internet of things (IoT), realtà aumentata, soluzioni SMAC** (Social, Analytics, Mobile, Cloud), **stampa 3D** stanno guidando l'evoluzione del mercato cambiando al contempo forme, modelli e pratiche organizzative¹, trasformando i rapporti fra organizzazione e persona², modificando la natura delle competenze necessarie per lo sviluppo delle aziende sul mercato e innovando sia le caratteristiche che il numero di professioni domandate dalle imprese³.

1 Il WEF (2018) prevede che entro il 2022 oltre la metà delle aziende modificherà in modo significativo le metodologie di produzione e distribuzione cambiando la composizione della propria catena del valore e spostando la base geografica delle proprie operazioni. Inoltre la democratizzazione del lavoro promuoverà una maggior partecipazione attiva delle persone nell'azienda e relazioni meno fondate sul ruolo e più fondate sui progetti.

2 In termini di contratto psicologico, tipologia contrattuale e durata dei rapporti di lavoro.

3 Da qui al 2030 in seguito all'adozione delle nuove soluzioni tecnologiche, ci saranno dai 75 ai 375 milioni di persone che si troveranno a dover cambiare professione, a dover apprendere nuove competenze o aumentare il loro livello formativo per trovare lavoro (Mc Kinsey, 2017); oltre la metà dei giovani che frequentano le scuole elementari faranno lavori che ad oggi ancora non esistono e da qui a 10 anni quasi la metà dei lavori che oggi conosciamo non esisterà più (Deloitte, 2018).

La storia insegna che le innovazioni tecnologiche hanno sempre dato vita ad ampie trasformazioni nell'occupazione e nei settori ma abbiano anche sempre prodotto opportunità per una nuova crescita attraverso la creazione di nuovi lavori e, fino ad ora, la capacità di creazione e innovazione attraverso lo sviluppo di nuove competenze è sempre stata superiore a quella di distruzione di lavori. Anche il WEF (2018) sostiene questa visione positiva presentando stime che prevedono da qui al 2022 la scomparsa di 75 milioni di posti di lavoro in seguito all'automazione e alla tecnologia e la creazione di 133 milioni di nuovi ruoli più adatti alla nuova divisione del lavoro fra persone, macchine e algoritmi.

Il **secondo driver** di cambiamento è rappresentato dalla **mutata composizione demografica della popolazione globale**. Le Nazioni Unite prevedono che la popolazione mondiale passerà dai 7,6 miliardi attuali a 9,8 miliardi nel 2050⁴. Metà della crescita della popolazione si concentrerà in 9 Paesi (India, Nigeria, Rep. Democratica del Congo, Pakistan, Etiopia, Rep. Unita della Tanzania, Stati Uniti d'America, Uganda e Indonesia) e la popolazione dei 26 Paesi africani si duplicherà. In sempre più Paesi i tassi di fecondità restano al di sotto del livello minimo di sostituzione di 2,1 figli per donna (86 paesi, il 46% della popolazione mondiale) e i tassi di fecondità sono correlati all'invecchiamento della popolazione. Si osserva infatti che l'età media nei paesi emergenti è di 25-30 anni mentre nei paesi sviluppati è pari a 35-45 anni, in Europa si è già assistito al superamento dell'incidenza della popolazione delle persone sopra ai 65 anni rispetto ai giovani sotto i 15 anni (18% vs. 15%)⁵ e a livello globale si prevede che il numero di persone con almeno 80 anni triplicherà da qui al 2050 (da 137 milioni a 425 milioni). L'invecchiamento della popolazione svilupperà la richiesta di lavoro di cura e medico-ospedaliero-infermieristico ed eserciterà forti pressioni sui sistemi di assistenza sanitaria, pensionistici e di protezione sociale dei Paesi. I dati presentati lasciano anche ben immaginare quanto la migrazione e l'immigrazione⁶ avranno impatti profondi sul mondo del lavoro e sullo sviluppo economico. I Paesi saranno "costretti" a capire come gestire e integrare efficacemente queste persone cercando di evitare l'insorgere di tensioni socio-politiche interne e oltre confine.

⁴ Dati estratti da: <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/world-population-prospects-2017.html>

⁵ Dati estratti da: <https://www.statista.com/statistics/265759/world-population-by-age-and-region>

⁶ Rispetto ai flussi migratori, basti pensare che nel 2050 si prevede l'arrivo di 850 milioni di nuovi lavoratori dall'Africa (Deloitte, 2018).



Il **terzo driver** è rappresentato dagli **spostamenti di potere economico globale** fra Paesi sviluppati e Paesi in via di sviluppo. Dall'inizio di questo millennio le economie emergenti (E7: Cina, India, Brasile, Messico, Russia, Indonesia e Turchia) hanno costantemente registrato performance economiche migliori in termini di crescita reale del prodotto interno lordo rispetto alle loro controparti nei Paesi sviluppati. Stando agli studi di Pwc (2018), le E7 entro il 2020 supereranno il G7⁷ in termini di potere economico, cresceranno a un tasso medio annuale reale di 3,5% contro 1,6% dei Paesi G7 e nel 2050 rappresenteranno il 50% del prodotto interno lordo globale. Questi profondi cambiamenti in termini di potere economico globale rischiano di creare tensioni geopolitiche (guerre, isolazionismo...) che incidono sulla mobilità della forza lavoro generando forti flussi migratori di rifugiati⁸. L'ingente flusso di persone che arrivano da oltre confine tende ad alimentare sospetti e paure anche rispetto alle opportunità di lavoro: aumenta infatti, da un lato, la disponibilità di forza lavoro con limitata professionalità pronta a svolgere lavori considerati "non attrattivi" dai lavoratori nazionali e/o ad accettare forme contrattuali meno tutelanti, dall'altro forza lavoro con professionalità più elevata e con competenze linguistiche che possono aprire sbocchi verso nuovi mercati.

L'accelerazione della crescita economica comporta anche un costo ambientale in termini di **inquinamento, scarsità di risorse e cambiamenti climatici**. La ripresa economica si tradurrà in più alti livelli di emissioni di anidride carbonica⁹ e nove persone su dieci nel mondo respirano un'aria troppo inquinata con valori medi superiori a quanto raccomandato per la tutela della salute con preoccupanti ripercussioni in termini di malattie e morti. Il passaggio alle energie sostenibili risulta ancora molto limitato e cresce troppo lentamente (contribuisce infatti alla generazione solo dell'11% delle energia a livello globale). L'inquinamento si collega al tema del degrado ambientale: oltre il 75% della superficie terrestre è già degradata e questa percentuale potrebbe raggiungere il 90% nel 2050¹⁰.

⁷ Si ricorda che il G7 è costituito da USA, UK, Canada, Francia, Germania, Italia, Giappone.

⁸ A sua volta la crisi dei rifugiati determina una situazione di profonda tensione politico-sociale a livello Europeo.

⁹ In Italia nel 2017 le emissioni di CO2 sono aumentate del 3,2% rispetto all'anno precedente dato quasi doppio rispetto al valore di incremento medio Europeo di 1,8%; dato che porta l'Italia a rappresentare il 10,7% di tutte le emissioni di CO2 dell'intera Europa. Dati tratti da Il Sole24 ore. <https://www.ilssole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-05-04/co2-emissioni-crescita-italia-32percento-e-europa-18percento-184020.shtml?uuid=AE0r4yiE>

¹⁰ Ogni anno si assiste al degrado di una superficie pari alla metà di quella dell'Unione Europea (cioè 4,18 milioni di km²; dove Africa e Asia risultano essere i continenti più colpiti). Basti pensare che in tutto il mondo circa il 30% delle terre è coperto da foreste, ma almeno due terzi di queste sono in stato di degrado. In base alle stime contenute nel Rapporto mondiale delle Nazioni Unite sullo sviluppo delle risorse idriche 2018, la popolazione attualmente interessata da fenomeni di degrado del suolo/desertificazione e dalla siccità è pari a 1,8 miliardi di persone: si tratta quindi della categoria di "disastri naturali" più significativa in termini di mortalità e di impatto socioeconomico sul prodotto interno lordo (PIL) pro capite.

Si prevede che entro il 2050 il degrado del suolo e i cambiamenti climatici determineranno una riduzione del 10% dei raccolti mondiali rischiando di dimezzare la produzione agricola di Paesi quali India, Cina e Africa subsahariana¹¹. Si stima che nel 2050 fino a 700 milioni di persone saranno sfollate a causa di problemi legati alla scarsità delle risorse. Infatti, per soddisfare il fabbisogno attuale di risorse naturali stiamo sfruttando l'equivalente di 1,7 pianeti terra. I costi di questo sbilanciamento sono sempre più tangibili: deforestazione, perdita di biodiversità, riduzione di disponibilità di acqua dolce, aumento di anidride carbonica nell'aria che alimenta i cambiamenti climatici con conseguenti rischi di innalzamento della temperatura globale, scioglimento progressivo dei ghiacciai, cambiamento dei monsoni, innalzamento del livello dei mari e intensificazione di siccità e alluvioni. Scarsità di risorse e cambiamenti climatici rappresentano due elementi chiave nei conflitti di potere a livello mondiale.

Il **quinto driver** del cambiamento è rappresentato dalle **nuove attitudini e preferenze individuali**. La tecnologia permea la realtà quotidiana, trasforma le modalità di consumo e permette in molti casi scollegare l'attività lavorativa dal posto di lavoro rendendo possibile lavorare in qualsiasi luogo e a qualsiasi orario. L'iperconnessione tecnologica influenza negativamente la capacità individuale di restare focalizzati e concentrati. Inoltre, come già evidenziato in questo libro da Tammy Hughes, nei luoghi di lavoro sono chiamate a collaborare fra loro 4 generazioni di lavoratori che tendono ad assumere approcci molto diversi alla vita, alle relazioni e al lavoro che le aziende sono chiamate a gestire attraverso un approccio sempre più diversificato.

¹¹ Dati tratti da http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-4202_it.htm

Nel 2025 il 75% della forza lavoro sarà composta da millennial, giovani che ritengono che restare 7 mesi in un'azienda sia già segno di "fedeltà" e prevedono di svolgere dai 10 ai 12 lavori prima di arrivare ai 38 anni (Deloitte, 2017; 2018). Questi giovani cercano un'esperienza professionale *sfidante* e significativa che permetta di avere *stili di vita coerenti ai "desiderata"* del singolo individuo anche in *termini di integrazione fra tempi di lavoro ed extra lavorativi e rafforzi la propria employability* e quando queste caratteristiche non vengono trovate, cercano nuove sfide lavorative.

Le **Nuove norme e regole del lavoro** rappresentano il **sesto driver** del cambiamento. Le nuove tecnologie, i mutati comportamenti dei consumatori, la velocità di trasformazione del mercato e la diversità di preferenze individuali hanno ampliato il continuum della gestione dei talenti offrendo la possibilità ai datori di lavoro di definire una strategia di forza lavoro "multicanale" che sfrutta un mix di lavoratori tradizionali a tempo pieno o parziale, lavoratori a tempo determinato, somministrati, autonomi, liberi professionisti, free-lancer, lavoratori su crowd e robot. Come descritto da Denis Pennel, le organizzazioni valutano la costruzione di relazioni di lavoro in ottica di Total Talent Management scegliendo fra l'acquisto, la presa a prestito, l'affitto temporaneo e la condivisione di professionalità e talenti. Tiziano Treu e lo stesso Pennel evidenziano come questa crescente incidenza di diverse modalità contrattuali richieda una nuova evoluzione delle normative del lavoro, del welfare e delle politiche sociali diretta a spostare la titolarità dei diritti dal posto di lavoro al singolo lavoratore, ponendo attenzione a sviluppare, attraverso l'azione sinergica di Stato, aziende, operatori privati e lavoratori, reti di sicurezza sociale e incentivi economici-fiscali in grado di garantire *flexicurity*.

Tutte queste forze che agiscono in direzione di una veloce e imprevedibile trasformazione del mercato del lavoro portano a una scomparsa fisiologica di alcune professioni, alla trasformazione più o meno profonda di altre e alla creazione di nuove. La **Tabella 1** rappresenta la visione del WEF (2018).

Competenze come elemento fondamentale per il futuro del lavoro

I cambiamenti che interessano, e interesseranno sempre più, il mondo del lavoro sono profondi, ampi, accelerati, non prevedibili, introducono complessità e incertezza sollecitando **tutti gli attori coinvolti** nel mercato ad intraprendere **un cambiamento culturale** radicale rispetto al lavoro, alle relazioni di lavoro, all'organizzazione del lavoro e alla sua tutela. Tale cambiamento richiede:

- alle persone di esercitare una maggior proattività sul lavoro ponendo attenzione alla cura della propria professionalità lungo tutto il loro ciclo di vita professionale;

Stable Roles	New Roles	Redundant Roles
Managing Directors and Chief Executives	Data Analysts and Scientists*	Data Entry Clerks
General and Operations Managers*	AI and Machine Learning Specialists	Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
Software and Applications Developers and Analysts*	General and Operations Managers*	Administrative and Executive Secretaries
Data Analysts and Scientists*	Big Data Specialists	Assembly and Factory Workers
Sales and Marketing Professionals*	Digital Transformation Specialists	Client Information and Customer Service Workers*
Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing, Technical and Scientific Products	Sales and Marketing Professionals*	Business Services and Administration Managers
Human Resources Specialists	New Technology Specialists	Accountants and Auditors
Financial and Investment Advisers	Organizational Development Specialists*	Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
Database and Network Professionals	Software and Applications Developers and Analysts*	General and Operations Managers*
Supply Chain and Logistics Specialists	Information Technology Services	Postal Service Clerks
Risk Management Specialists	Process Automation Specialists	Financial Analysts
Information Security Analysts*	Innovation Professionals	Cashiers and Ticket Clerks
Management and Organization Analysts	Information Security Analysts*	Mechanics and Machinery Repairers
Electrotechnology Engineers	Ecommerce and Social Media Specialists	Telemarketers
Organizational Development Specialists*	User Experience and Human-Machine Interaction Designers	Electronics and Telecommunications Installers and Repairers
Chemical Processing Plant Operators	Training and Development Specialists	Bank Tellers and Related Clerks
University and Higher Education Teachers	Robotics Specialists and Engineers	Car, Van and Motorcycle Drivers
Compliance Officers	People and Culture Specialists	Sales and Purchasing Agents and Brokers
Energy and Petroleum Engineers	Client Information and Customer Service Workers*	Door-To-Door Sales Workers, News and Street Vendors, and Related Workers
Robotics Specialists and Engineers	Service and Solutions Designers	Statistical, Finance and Insurance Clerks
Petroleum and Natural Gas Refining Plant Operators	Digital Marketing and Strategy Specialists	Lawyers

Tabella 1. Evoluzione dei ruoli nel prossimo futuro.

Fonte: WEF (2018) p. 9.

- alle organizzazioni di diventare learning organizations, capaci di integrare le proprie politiche di breve periodo con quelle di medio lungo periodo, promuovendo la smart collaboration sia al proprio interno che all'esterno, rafforzando l'attenzione al benessere delle proprie persone (soluzioni diversificate di gestione, coinvolgimento attivo, welfare, sviluppo professionale) anche supportandole nell'affrontare efficacemente le transizioni di lavoro (assessment, formazione, coaching, outplacement);
- ai soggetti politici di promuovere interventi a favore della flessibilità lavorativa, percorsi formativi sempre più rispondenti alle esigenze del mercato in continua evoluzione, finanziamento degli interventi formativi per un continuo aggiornamento delle competenze, politiche attive e di welfare capaci di sostenere efficacemente i lavoratori nel corso delle transizioni di lavoro garantendo diritti "portabili" in capo alla persona.

Per riuscire a far fronte alle sfide poste da questo mercato sempre più volatile, incerto, complesso e ambiguo le aziende necessitano di poter avvalersi della collaborazione di **persone qualificate** che abbiano le **attitudini** e mettano in atto le **conoscenze** (sapere), le **capacità** (saper fare), i **comportamenti** (saper essere) necessari a svolgere le attività loro affidate riconoscendosi nei **valori** che caratterizzano lo specifico contesto organizzativo.

Le **competenze delle persone** diventano un fattore determinante della capacità di sviluppo delle aziende. L'evoluzione continua del contesto e delle sfide da esso generate modifica la richiesta di competenze sul mercato nel tempo. Il WEF (2018) sintetizza come segue la domanda di competenze per l'anno in essere e quelli a venire. (Tabella 2)

Today, 2018	Trending, 2022	Declining, 2022
Analytical thinking and innovation	Analytical thinking and innovation	Manual dexterity, endurance and precision
Complex problem-solving	Active learning and learning strategies	Memory, verbal, auditory and spatial abilities
Critical thinking and analysis	Creativity, originality and initiative	Management of financial, material resources
Active learning and learning strategies	Technology design and programming	Technology installation and maintenance
Creativity, originality and initiative	Critical thinking and analysis	Reading, writing, math and active listening
Attention to detail, trustworthiness	Complex problem-solving	Management of personnel
Emotional intelligence	Leadership and social influence	Quality control and safety awareness
Reasoning, problem-solving and ideation	Emotional intelligence	Coordination and time management
Leadership and social influence	Reasoning, problem-solving and ideation	Visual, auditory and speech abilities
Coordination and time management	Systems analysis and evaluation	Technology use, monitoring and control

Tabella 2. Evoluzione delle competenze nel prossimo futuro.

Fonte: WEF (2018) p. 12.

Gli effetti disruptive che alcuni driver del cambiamento stanno esercitando sull'evoluzione del mondo del lavoro portano a una limitata disponibilità o a una vera e propria indisponibilità di specifiche competenze tecniche e trasversali che sono invece richieste dal mercato (*skill shortages*). In questo modo, per le aziende, diventa sempre più complicato riuscire a trovare la persona giusta per svolgere uno specifico lavoro o per ricoprire un determinato ruolo poiché si genera un disallineamento fra le competenze richieste per rispondere alle sollecitazioni del mercato o per guidare il suo cambiamento e l'insieme di competenze possedute dalle persone. Tale disallineamento, dovuto principalmente all'insufficienza di candidati, alla carenza di esperienza richiesta o alla mancanza di competenze tecniche e trasversali necessarie, prende il nome tecnico di *skill mismatch*. Lo *skill mismatch* genera nelle aziende il fenomeno delle posizioni lavorative vacanti: posizioni di lavoro che non riescono ad essere coperte poiché non si trovano le persone che abbiano le competenze e le esperienze lavorative cercate. Manca quindi sul mercato il personale di talento necessario per svolgere determinati compiti e ricoprire specifici ruoli (*talent shortage*). La mancanza di talenti produce effetti molto negativi per le aziende in termini di capacità di rispondere efficacemente alle richieste dei propri clienti, di produttività e competitività, di capacità di innovazione, di turnover e di riduzione della motivazione e dell'engagement dei propri dipendenti. Tutti elementi che hanno un impatto strategico per lo sviluppo delle aziende.

Per cercare di rispondere efficacemente al talent shortage, le **aziende tendono a intervenire su tre ambiti: modelli di lavoro** (ridisegno dei ruoli e dei percorsi di sviluppo e di carriera; valorizzazione della

collaborazione fra linee di business e potenziamento del lavoro in team; ricorso a forza lavoro contingente; adozione apprendistato, outsourcing delle attività di lavoro; sviluppo di open innovation; creazione di reti di imprese), **attrazione e inserimento di talenti** (promozione del brand aziendale; ampliamento del bacino di reclutamento; richiesta di supporto da parte di intermediari e partner specializzati; condivisione di talenti fra aziende; collaborazioni con scuole, istituti formativi, Università per la creazione di percorsi formativi maggiormente rispondenti alle esigenze del mercato o di percorsi di integrazione studio lavoro [Apprendistato I, II o III livello e Alternanza scuola-lavoro]); **gestione delle persone e sviluppo delle loro competenze** (incremento dell'autonomia e della responsabilità lavorativa; smart working; assessment; MBO diretti a favorire la collaborazione all'interno e all'esterno dell'azienda; attività di formazione; mentoring; coaching; percorsi di riqualificazione professionale; job rotation; mobilità nazionale ed internazionale).

Il ruolo delle funzioni HR nel mondo del lavoro del futuro

Data la necessità di combinare fra loro domanda e offerta di lavoro, competenze e reward, uomo e macchina, le **Funzioni HR** ricopriranno un ruolo fondamentale anche nel mondo del lavoro del futuro poiché sarà loro richiesto di:

- **disegnare modelli organizzativi diversi** per rispondere alle evoluzioni del mercato e alle diversità delle persone che fanno parte dell'azienda, **contribuendo alla costruzione della strategia aziendale** attraverso l'interpretazione dei segnali di cambiamento di contesto esterno e interno, **integrando la tecnologia** nelle pratiche HR per ottimizzare i processi, **utilizzando in modo appropriato gli analytics** per guidare le scelte interne ed esterne alla funzione;
- **esercitare il proprio expertise su domanda e offerta di lavoro** e **soluzioni di gestione risorse umane** per arrivare alla **definizione dello strategic planning** del personale e dei collaboratori, individuando le soluzioni più adatte per **sviluppare il capitale umano** dell'azienda (cura del potenziamento e dell'aggiornamento

di competenze), definendo la **forma contrattuale più efficace** per gestire la relazione, **garantendo il pieno rispetto delle normative, sostenendo il cambiamento** e promuovendo alla creazione di una **cultura** aziendale che porti al raggiungimento dei **risultati**;

- **gestire il talento attraverso le leve del marketing** integrando soluzioni HR per **attrarre, trattenere e motivare** le persone, impostando e guidando politiche di **total reward** che tengono conto della diversità delle persone e pongono attenzione al bilanciamento fra benessere delle persone e performance;
- **navigare fra i paradossi** governando le tensioni che derivano dal dover rispondere a richieste potenzialmente contrapposte fra loro (es. strategia/operatività; benessere persona/efficienza; cambiamento/stabilità; analiticità/sintesi).

Per poter affrontare il continuo susseguirsi di sfide che il nuovo mondo del lavoro porterà con sé su temi così complessi e strategici, gli HR manager avranno sempre più bisogno di avvalersi di partner di qualità specializzati sul mondo del lavoro e sulla risoluzione del talent shortage, che permettano all'azienda di avere a disposizione, quando il mercato lo richiede e per il tempo necessario, un insieme di persone che possiede le competenze e le esperienze necessarie a svolgere il lavoro: gli **intermediari del mondo del lavoro**, fra cui in primis le **Agenzie per il lavoro (APL)**.

Il ruolo delle Agenzie per il lavoro, il ruolo di Gi Group.

Le Agenzie per il lavoro sono infatti centri di competenze che rendono possibile:

- il **lavoro** (*enabling work*) svolgendo il ruolo di integratori sociali mettendo a disposizione occasioni di ingresso nel lavoro che restituiscono un senso di speranza alle persone;
- l'**adattamento** (*enabling adaptation*) creando agilità e fiducia reciproca fra gli stakeholders facilitando la mobilità, le transizioni lavorative e favorendo l'aggiornamento delle competenze,
- la **sicurezza** (*enabling security*) assicurano l'individuazione dei giusti talenti alle aziende, favorendo l'aumento della competitività aziendale e rendendo disponibili diritti del lavoro "portabili";
- la **prosperità** (*enabling prosperity*) guidando la crescita economica partecipando alla riduzione della disoccupazione, favorendo l'inclusione delle persone nel mondo del lavoro, aumentando il reddito da lavoro.

Ogni anno 43 milioni di persone vengono introdotte al lavoro attraverso somministrazione e il lavoro tramite agenzia rappresenta l'1,7% della popolazione lavorativa a livello mondiale. Le agenzie per il lavoro supportano ogni anno oltre 14 milioni di giovani ad entrare nel mondo del lavoro, 5 milioni di aziende nell'adattarsi a questo mercato sempre più volatile e sostiene circa 3 milioni di persone lungo la loro vita lavorativa (WEC, 2018).

L'evoluzione del mondo del lavoro continuerà a svolgersi, in forme neppure immaginabili oggi, anche in futuro e non potrà essere fermata da nessuno stravolgimento normativo: le aziende avranno esigenze sempre più complesse di maggior flessibilità a cui risponderanno attraverso la ricerca di nuove combinazioni di mix di relazioni di lavoro e di gestione diversificata delle persone, mentre le persone dovranno sviluppare l'abilità di riqualificazione continua delle competenze e di gestione efficace di più frequenti cambiamenti di lavoro di ruolo e/o azienda. È proprio per questo che il ruolo delle Agenzie per il lavoro di facilitatori di incontro tra domanda e offerta, è destinato a crescere e ad acquisire sempre più importanza anche nel futuro.

Attraverso le conoscenze e le competenze sviluppate sul mondo e il mercato del lavoro (**esperti del mercato**), gli intermediari saranno chiamati a mettere a disposizione delle aziende e delle persone un "ecosistema" di servizi e soluzioni diretti a sostenere la flessibilità e supportare le aziende nella fase di individuazione, reclutamento, selezione, gestione, riqualificazione e outplacement dei candidati (**disegnatore di soluzioni di lavoro**); affiancheranno le persone in fase di inserimento, di adattamento e di transizione fra posti di lavoro (**gestione dei candidati**); saranno chiamate a sviluppare proposte formative allineate con le esigenze attuali e prospettiche del mercato (**supporto nello sviluppo di competenze**). (Figura 1)



Figura 1. Servizi delle Agenzie per il lavoro diretti a favorire il superamento del Talent Shortage.

Fonte: Nostre elaborazioni.

In questo contesto di grande evoluzione, **Gi Group** sta giocando e giocherà sempre di più, un ruolo fondamentale. Siamo partiti come piccola realtà locale nel 1998 e, dopo 20 anni, siamo una vera e propria multinazionale del lavoro, presente in 58 Paesi (in 27 dei quali con presenza diretta), serviamo oltre 20.000 aziende clienti attraverso 500 filiali e, grazie al lavoro e alla passione delle nostre persone (oltre 4.300), abbiamo realizzato nel 2018 oltre due miliardi di fatturato.

Il gruppo proseguirà nel solco della strada intrapresa 20 anni fa: quella di essere un provider globale di soluzioni HR, capace di lavorare sulla differenziazione delle soluzioni. Lo faremo con un unico obiettivo in mente, lo stesso che ci accompagna dal 1998, anno della fondazione: *“Attraverso i nostri servizi vogliamo contribuire, da protagonisti e a livello globale, all’evoluzione del mercato del lavoro e all’educazione al valore personale e sociale del lavoro”*. Miriamo quindi a generare valore attraverso la capacità di individuare e soddisfare i bisogni sempre più complessi di aziende e candidati.

Convinti che i bisogni e i desideri delle persone evolvono, si trasformano, mutano ma non si esauriranno mai, anche il lavoro in futuro non verrà meno pur richiedendo un cambiamento che sarà sempre più ricorrente, veloce, discontinuo e dirompente. Nel mondo di domani macchine e individui (uomini e donne, giovani e meno giovani, italiani e non italiani) collaboreranno fianco a fianco facendo leva sulle loro competenze specifiche per generare valore sul mercato.

Si lavorerà in modo più smart e sarà possibile ridurre i tempi di lavoro. Le aziende, a fronte della possibilità di disporre di soluzioni di lavoro flessibile, promuoveranno una gestione delle persone in ottica di Total Reward (reward, sviluppo professionale, welfare, ambiente di lavoro) che tenga conto delle diversità delle persone.

Per supportare i periodi di transizione da un’occupazione all’altra lo Stato dovrà superare le sue inefficienze e, anche grazie all’analisi delle best practice messe in opera da altri Paesi, rendere disponibili politiche attive e di welfare che diano sicurezza alle persone, un reddito minimo prevedibile e servizi di garanzia della salute delle persone e di supporto alle condizioni di vita delle persone.

In tutto questo scenario futuro, il “sogno” che guida **Gi Group** è quello di essere riconosciuta come il principale attore a livello mondiale in grado di soddisfare il mercato globale combinando le diverse esigenze di persone e aziende, garantendo da un lato la passione e l’entusiasmo per il lavoro e dall’altro la dinamicità del lavoro e del mercato. Per realizzare questo sogno mettiamo al centro della nostra attenzione i candidati e vogliamo essere per loro un mentore che li accompagna a fare la differenza nel corso della loro vita lavorativa (riscoprendosi “costruttori di cattedrali e non spaccapietre”) e vogliamo rispondere efficacemente ai bisogni di aziende globali attraverso una *value proposition* integrata.



Questo sogno che ci vede in grado di generare vantaggi competitivi sia lato candidate che azienda potrà essere realizzato solo se **Gi Group** avrà a disposizione persone motivate e coinvolte nell’azienda e nelle sue diverse attività, competenti e capaci di apprendere velocemente rimanendo in un percorso di formazione continua. ■

Bibliografia

Deloitte (2018), <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/topics/future-of-work.html>.

Deloitte (2017), *Human Capital Trends - Riscrivere le regole per l’era digitale*.

Mc Kinsey (2017), *Jobs lost, jobs gained: what the future of work will mean for jobs, skills and wages*.

Pwc (2018), *The World in 2050: How will the global economic order change?*

Rainer Strack, Mike Booker, Orsolya Kovács-Ondrejko, Pierre Antebi, and David Welch (2018), *Decoding Global Talent (BCG)*.

RBL (2017), *HRCS round7 - Creating HR Value from the Outside-In*
<https://rbl.net/s3/?rblip/HRCS/pdf/hrcs-7-report.pdf>.

World Employment Confederation -WEC- (2018), *Economic report. Enabling work, adaptation, security and prosperity*.

World Economic Forum -WEF- (2018) - *The future of jobs*.

Stefano Colli-Lanzi



Stefano Colli-Lanzi si laurea con lode e dignità di stampa in Economia Aziendale all'Università Luigi Bocconi di Milano. Dopo gli studi, per circa dieci anni si dedica alla consulenza aziendale lavorando per Bersani-Vitale ed Arca Merchant, lunga e importante esperienza in cui matura interesse, rispetto e passione per il sistema impresa.

In parallelo matura anche esperienze di docenza presso l'Università LIUC di Castellanza in Economia Aziendale e all'Università Bocconi. Nel 1998 inizia il suo percorso imprenditoriale, fondando *Générale Industrielle Italia*, oggi **Gi Group**. Da allora segue passo dopo passo la crescita dell'azienda; oggi **Gi Group** è presente in 58 paesi (27 con presenza diretta) in Europa, America e Asia ed opera nei campi del temporary, permanent e professional staffing, search and selection, executive search, outsourcing, outplacement, consulenza HR e formazione. Stefano Colli-Lanzi è anche Professore di Economia Aziendale all'Università Cattolica di Milano e Presidente del Centro Culturale di Milano. Sposato con cinque figli, di cui tre in affidamento, è appassionato di golf.

Henry W. Chesbrough

Stefano Colli-Lanzi

Chiara E. De Marco

Alberto Di Minin

Luciano Floridi

Umberto Galimberti

Heidi K. Gardner

Daniel Goleman

Sommario

James E. Heppelmann

Tammy Hughes

Denis Pennel

Michael E. Porter

Martin Reeves

Enrico Sassoon

Olga Strietska-Illina

Tiziano Treu

Kevin Whitaker



Sommario

Antonio Bonardo Prefazione	3
Enrico Sassoon Lo sviluppo del lavoro in un mondo che cambia	7
Luciano Floridi Quale progetto umano per le società dell'informazione mature?	19
Umberto Galimberti Il futuro nell'età del nichilismo	31
Michael E. Porter, James E. Heppelmann Perché a ogni organizzazione occorre una strategia per la realtà aumentata	39
Martin Reeves, Kevin Whitaker Competere sulla velocità di apprendimento	61
Henry W. Chesbrough, Chiara E. De Marco, Alberto Di Minin In che modo l'Open Science e l'Open Innovation cambieranno il mondo del lavoro?	73
Daniel Goleman Il quadro di insieme. Guidare l'umanità verso il futuro	85
Heidi K. Gardner Smart Collaboration: il futuro del lavoro	99
Tammy Hughes Leader: occorre davvero capire meglio le generazioni	111
Olga Strietska-Illina Le competenze per i lavori di domani	125
Denis Pennel Come evolveranno le diverse forme di lavoro nel futuro?	135
Tiziano Treu Il nuovo ruolo di normative del lavoro, politiche attive e welfare	145
Stefano Colli-Lanzi Agenzie per il lavoro: snodo decisivo per l'evoluzione del mercato	163



Finito di stampare
Novembre 2018