



# Ingressi e uscite dal lavoro nella società 4.0

**dott Giampietro Càstano**

**Ministero dello Sviluppo Economico - Responsabile Unità Gestione Crisi di Impresa**

**Convegno AGI – Bologna 25-27 ottobre 2018**

Workshop n.5 «Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive»



## INDICE

- **Abstract**
- **Le 3 «fasi» principali della vita lavorativa nella società 4.0: una visione d'insieme**
- **Ma ..... Importante prepararsi già prima della vita lavorativa**
  - **1^ fase. Inserimento: e finalmente si lavora .....**
  - **2^ fase. Crescita: e la formazione continua .....**
  - **3^ fase. Assestamento: e ancora sono utili .....**
- **Conclusioni: alcuni indirizzi per chi vuole prendersi delle responsabilità per il nostro futuro**



## ABSTRACT

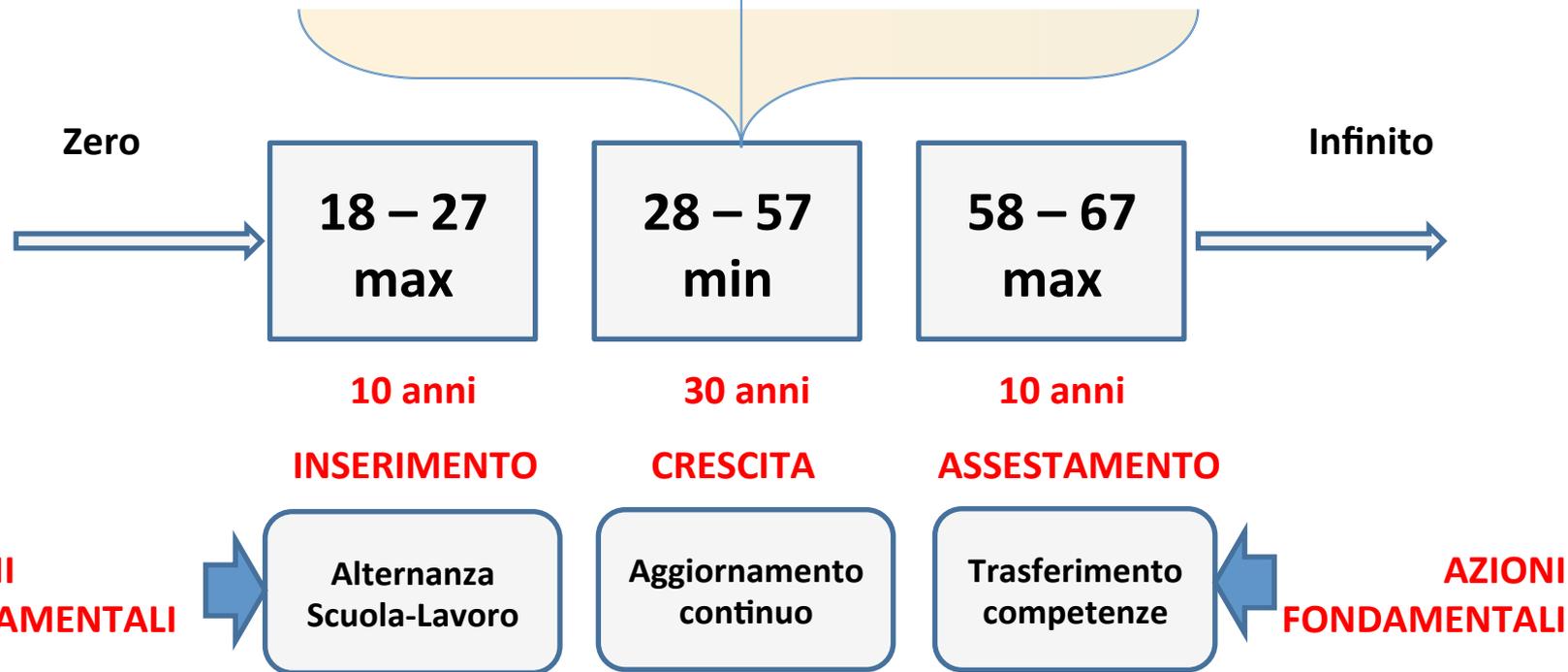
- ❑ La comunicazione illustrata nelle slide che seguono, si propone di **collocare le fasi fondamentali del CICLO VITA – LAVORO** (oggi circa 2/3 della intera vita lavorativa) all'interno del cambiamento tecnologico, culturale ed organizzativo in atto.
- ❑ Siamo entrati in una fase nuova dello sviluppo mondiale caratterizzata da **due elementi fondamentali: la globalizzazione dei mercati e la discontinuità tecnologica**. Questi due fattori determinano il ridisegno degli equilibri economici, sociali e culturali ed **è sempre più importante governare il profondo cambiamento dei paradigmi che hanno caratterizzato la rivoluzione industriale**.
- ❑ In questo contesto, il cambiamento del lavoro nelle sue dimensioni professionali, economiche e sociali, sta determinando **sconvolgimenti per milioni di persone in ogni Paese**. Per chi ha responsabilità di governo, si pongono **questioni inedite che stanno già cambiando gli equilibri internazionali che**, se non vengono adeguatamente affrontate, potranno avere conseguenze negative per vasta parte del nostro pianeta.
- ❑ **Per inciso si pensi alla cd GIG Economy**, un modello economico sempre più diffuso dove non esistono più le prestazioni lavorative continuative (il posto fisso, con contratto a tempo indeterminato) ma si lavora on demand.
- ❑ La costante necessità **di evitare l'obsolescenza delle competenze durante tutta la vita lavorativa**, non può essere eluso. La questione della trasmissione e acquisizione rapida e costante delle innovazioni (**ovvero le conoscenze che ogni lavoratore - cittadino deve poter avere**) è fondamentale.
- ❑ Quindi il focus sarà sempre più posto sulle questioni della **«formazione» intesa come strumento fondamentale per la salvaguardia e la costante valorizzazione del patrimonio umano e professionale**, non solo all'interno del processo lavorativo, ma in tutto il nuovo contesto sociale.



- ❑ In ogni fase della vita lavorativa, schematicamente divisa in tre fasi (**INSERIMENTO - CRESCITA. – ASSESTAMENTO**), assume importanza centrale la questione della trasmissione delle conoscenze e ancor più delle competenze.
- ❑ **E' ineludibile una nuova profonda riforma del processo formativo-scolastici per renderlo coerente con i i bisogni delle tre fasi richiamate**, instaurando un forte rapporto tra scuola e mondo del lavoro. MONDO DEL LAVORO e SCUOLA devono poter instaurare (in modi che rispondano alle esigenze dei singoli, dei mondi del lavoro e dei territori) un confronto biunivoco solido. **L ' intreccio tra i due momenti deve essere fluido, con interscambi costanti.**
- ❑ Diventerà quindi sempre più centrale la capacità delle imprese, dei singoli lavoratori e del sistema della formazione e della ricerca di **garantire la FORMAZIONE CONTINUA/PERMANENTE.**
- ❑ Per le ragioni sinteticamente richiamate, si pongono al Governare ed al **legislatore problemi non risolvibili con qualche spolveratina alla legislazione lavoristica in essere.** Si dovrà intervenire:
  - I. **Sulla regolamentazione del rapporto di lavoro per renderla adeguata alle diverse esigenze delle fasi della vita lavorativa.** In questo contesto va molto meglio strutturata e potenziata (rendendola non solo obbligatoria, ma compenetrata con le attività lavorative e scolastiche) la **disciplina della formazione on the job** e la pratica della cosiddetta **scuola-lavoro e lavoro- scuola.**
  - II. **Sugli orari di lavoro per renderli strumentali al bisogno di formazione continua** ed alla necessità di "assentarsi« dal lavoro per **«annullare l'obsolescenza delle competenze»**
  - III. **Sulla organizzazione della fase finale della vita lavorativa** per renderla utile al sempre più necessario **trasferimento dei saperi accumulati** in stretto collegamento con una "intelligente" riforma dei modelli di quiescenza in essere nel nostro sistema previdenziale
  - IV. **Sulla organizzazione della attività didattica nelle scuole «di ogni ordine e grado» (e quindi anche nelle Università)** per consentire una maggiore simbiosi tra managerialità aziendale e managerialità scolastica.



.....40 anni di duro lavoro in mezzo a queste quattro mura scolastiche .....  
**50 anni di presenza nel «mondo del lavoro»**



**CULTURA    CONOSCENZE    COMPETENZE**



**PRIMA DELL'INGRESSO 1.**

**Lavorare molto  
su due grandi  
moduli con  
impatto diretto  
sulle imprese**

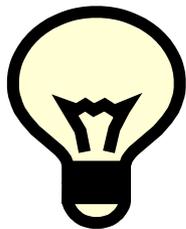
**Formazione  
scolastica di base  
11-18 anni**

- Il pensiero umano
- Conoscenza scientifica
- La «supply chain»: il «lavoro» entra a scuola

**ATTENZIONE !!!!** Le disposizioni ATTUALI  
sull'alternanza scuola-lavoro per le «superiori» non  
vanno bene. Urge farla diventare una cosa seria

**Alternanza  
Studio – Lavoro  
16-18 anni**

- Lo studio in azienda
- Il lavoro in altro Paese
- Defiscalizzazione



**RIFLESSIONE:** questo periodo – fissato ai 18 anni – potrebbe tendenzialmente essere portato a 20/21 anni se accompagnato da un effettivo processo di formazione al lavoro



## PRIMA DELL'INGRESSO 2.

**NON PERDIAMO TEMPO .....mettiamo mano ad una riforma che dia STRUMENTI  
NUOVI per far crescere una NUOVA GENERAZIONE di persone COSCIENTI e  
COMPETENTI .....NON C'E' TEMPO DA PERDERE**

Rivedere la normativa che  
consente **l'utilizzo di  
specialisti (extra organico)**  
nella attività docente

Favorire, **con intervento  
fiscale**, la donazione di risorse  
economiche e in natura alle  
scuole

**Lavoro in fabbrica obbligatorio per  
i Docenti** (non solo in coerenza con la  
propria specializzazione



Semplificare le norme che  
assegnano **responsabilità  
alle aziende** che ospitano  
giovani studenti

Sperimentare forme di  
**autoimprenditorialità**  
all'interno delle Scuole superiori



## INSERIMENTO 1.

**1<sup>a</sup> fase 2 anni**  
Se necessario

Il Contratto di lavoro è part  
time: 30 ore medie a settimana  
e 10 ore medie di studio



- Piani di studio concordati
- Flessibilità piena degli orari
- Intervento della fiscalità per le ore di studio
- Istituire il contratto di formazione «on the job»

**2<sup>a</sup> fase 2 anni**

Il contratto di lavoro è full  
time, ma 140 ore/anno sono  
dedicate allo studio



- Piani di studio funzionali
- Impegno anche extra orario
- Intervento della fiscalità per le ore di studio

**3<sup>a</sup> fase 6 anni**

Il contratto di lavoro è full time  
e l'Azienda ha diritto di  
impegnare il lavoratore in  
attività di studio



- Piani di studio funzionali
- Studio prevalente extra orario
- Prime verifiche selettive
- Intervento della fiscalità per le ore di studio



**RIFLESSIONE:** Le scansioni temporali indicate sono da considerare «massime» e comunque da regolare in relazione alle diverse tipologie di settore e alle aspettative delle persone interessate



## INSERIMENTO 2.



- Per tipologia di lavoro / settore
- Per età
- Per titolo di studio
- Per .....



Piani di studio concordati - Flessibilità piena degli orari - Intervento della fiscalità per le ore di studio  
- Contratto di formazione «on the job»

UN CORPUS DI NORME SISTEMICHE



## CRESCITA 1..

1

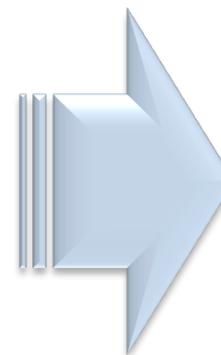
**Aggiornamento costante delle  
conoscenze generali e specifiche.  
Addestramento alla «curiosità»**

2

**Gestione delle risorse- guidare team  
remotizzati. Forte attenzione al sistema di  
relazioni industriali ed alla comunicazione**

3

**Addestramento alla globalizzazione dei  
mercati – integrazione multi-etnica e  
multiculturale**



**Programmi  
GENERALI e  
programmi  
DEDICATI alle  
diverse figure  
professionali ed ai  
diversi ruoli  
occupati nella  
organizzazione del  
lavoro.**

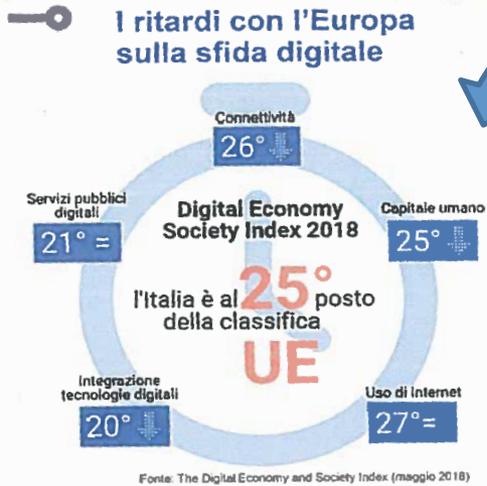


**RIFLESSIONE** Non è vero che un manager può fare a meno di conoscenze digitali che, peraltro, saranno in continua evoluzione per un tempo che si prevede non breve. Non si tratta solo di «nuova tecnologia», ma di paradigmi organizzativi e di relazioni industriali che, in molti casi, modificheranno radicalmente le «regole auree» del governo d'impresa.



**CRESCITA 2.**

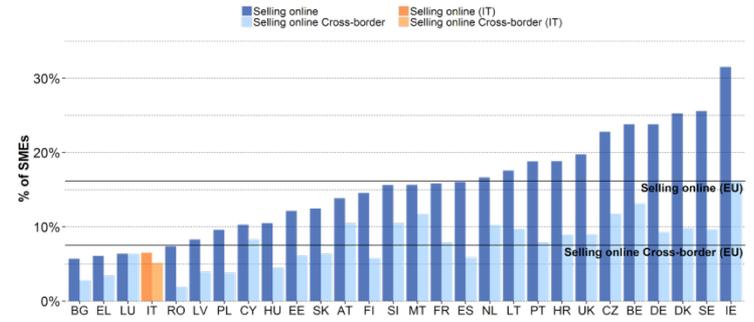
**Integration of Digital Technology: SMEs selling online**



**Se le cose stanno così .....**

In Italy 6.5% of SMEs sell online (16% in the EU).  
 5.2% of Italian SMEs sell online to other EU countries (7.5% in the EU).

**SMEs selling online Overall (2015) vs. Cross-border (2015)**



Source: Eurostat - Community survey on ICT usage and eCommerce in Enterprises

**.....allora facciamo così**

**Come in Svizzera**



**L'articolo 59 della Costituzione federale della Confederazione svizzera del 18 aprile 1999 (RS 101) stabilisce che "gli uomini svizzeri sono obbligati al servizio militare"**



## CRESCITA 3.



*Il Ministro dello Sviluppo Economico  
di concerto con  
Il Ministro dell'Economia e delle Finanze  
e con  
Il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali*  
**Testo del decreto 4 maggio 2018 (pdf) -  
pubblicato sulla Gazzetta ufficiale n. 143  
del 22 giugno 2018**

## CREDITO DI IMPOSTA FORMAZIONE 4.0

### Come si accede

In maniera automatica in fase di redazione del bilancio, con successiva compensazione mediante presentazione del modello F24 in via esclusivamente telematica all'Agenzia delle Entrate. Obblighi di documentazione contabile certificata e di conservazione della relazione che illustri modalità organizzative e contenuti della formazione svolta.

### A cosa serve

Stimolare gli investimenti delle imprese nella formazione del personale nelle materie aventi a oggetto le tecnologie «abilitanti» per il processo di trasformazione tecnologica e digitale delle imprese previsto dal "[Piano Nazionale Impresa 4.0](#)",

### A chi si rivolge

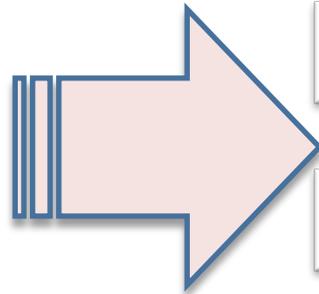
Imprese residenti nel territorio dello Stato, indipendentemente dalla natura giuridica, dal settore economico di appartenenza, dalla dimensione, dal regime contabile e dal sistema di determinazione del reddito ai fini fiscali. Inoltre: Enti non commerciali i svolgenti attività commerciali rilevanti ai fini del reddito d'impresa, imprese residenti all'estero con stabili organizzazioni sul territorio italiano.

**Anche i dirigenti nel loro piccolo .....**  
Nel biennio 2016-2017 il Fondo ha finanziato, con 16 milioni di euro, un totale di 180 mila ore di formazione, per l'aggiornamento delle competenze 4.0 di oltre 2.500 manager, che potranno avere così un ruolo fondamentale nel processo di trasformazione digitale del sistema economico italiano. (art 9 CCNL 2015)<sup>12</sup>

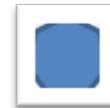


## CRESCITA 4.

**PER  
RAGGIUNGERE  
L'OBIETTIVO  
SONO  
FONDAMENTALI  
INTERVENTI  
PUBBLICI E  
PRIVATI  
COORDINATI E  
MIRATI**



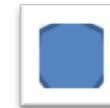
**Impegno FISCALE** supportato dal Governo in accordo con le «**Raccomandazioni**» della Commissione Europea al Consiglio.



**Centri di Ricerca, alte scuole di formazione** e in generale la rete delle Università scientifiche sono fondamentali



E deve cambiare anche il modello organizzativo nelle imprese. **Tutela e sviluppo delle persone** ai primi posti.



**La gerarchia della contrattazione collettiva** (di 2° liv soprattutto) deve vedere la formazione permanente al **PRIMO POSTO**



**ASSESTAMENTO 1..**

**E' la fase più difficile da gestire**

**AZIENDE**

- Prevale la cultura della **OBSOLESCENZA**
- Mancano strumenti per il **RICICLO** delle competenze
  - Poca disponibilità a costruire il

**DIALOGO INTERGENERAZIONALE**

**LAVORATORI**

- Poca disponibilità al **CAMBIAMENTO** (ruolo – gerarchia – remunerazione)
- Resistenza al **TRASFERIMENTO** delle competenze
- Le norme non sono **FLESSIBILI** come dovrebbero (pensioni – part time)



**RIFLESSIONE** Il 73,5% pensa che “per avere una vera crescita economica serve il contributo di tutte le generazioni insieme, anche dei pensionati”. E' il risultati della ricerca condotta a fine maggio da AstraRicerche per Manageritalia. Non è quindi un caso che il 76,8% degli italiani valuti positivamente l'intergenerazionalità in modo crescente al crescere dell'età (64% under 40, 80% 50-60enni e 91% over 60).



**ASSESTAMENTO 2.**



**Utilizzare i lavoratori più anziani - In una logica di riduzione dell'orario di lavoro - per:**

- 1) Attività didattiche presso le Scuole Superiori (dalle Professionali, ai Licei, agli ITS), ma anche presso le Università;
- 2) Coaching presso piccole aziende e professionisti, ma anche attività di management temporaneo e parziale per supportare fabbisogni gestionali
- 3) Gestione di attività aziendale di formazione e riqualificazione professionale, ma anche gestione di «S A F» (SCUOLE AZIENDALI di FORMAZIONE)

**Attivare tutte le «leve» necessarie:**

- 1) La leva fiscale per sostenere lo sviluppo delle «S A F», ma anche per compensare il lavoro all'esterno dell'azienda (attività didattiche e coaching non possono essere a carico delle aziende di appartenenza)



**CONCLUSIONI**

**FORMAZIONE AL CENTRO DI TUTTA LA VITA LAVORATIVA**

I soggetti fondamentali che devono garantire questo obiettivo fondamentale per il futuro del nostro Paese strettamente integrato con l'Europa sono

**STATO**

- **Fiscalità**
- **Scuola**
- **Ricerca**

**PRIVATO**

- **Imprese**
- **Organizzazioni della rappresentanza**

**MA ....** Le Parti sociali non sembrano ancora consapevoli della NUOVA FASE e non stanno predisponendo nuovi modelli di RELAZIONI.

Il sistema di diritti e doveri è ancora orientato dal «**principio di contrapposizione**». Anche la legislazione lavoristica è prevalentemente indirizzata verso la «**tutela dell'esistente**» e la «**protezione della parte più debole**». Sono principi importanti e fondamentali, ma non in grado (da soli) di dialogare con le esigenze di flessibilità, sperimentazione, commistione di interessi che sono alla base dei processi in corso in ambito culturale, tecnologico, organizzativo e soggettivo.

E' sempre urgente una stagione di profonde riforme consapevoli e sistemiche orientate alla predisposizione di mezzi costanti per la crescita culturale e professionale della persona-lavoratore.