



Il futuro del lavoro, Il lavoro del futuro

L'evoluzione del lavoro in Italia
nei prossimi cinque anni

I risultati di un'indagine preliminare
tramite il metodo Delphi



Powered by

OD&M
ORGANIZATION DESIGN
& MANAGEMENT

a GI GROUP company

Mario Vavassori

Palazzo del Lavoro, 16 Maggio 2011

“Il Futuro del Lavoro, Il Lavoro del Futuro”

PRESENTAZIONE DELLA RICERCA

OD&M Consulting ha realizzato per Gi Academy un'indagine finalizzata a rilevare *le principali tendenze che si verificheranno nell'arco dei prossimi 5 anni relative al tema del lavoro*.

Per rispondere a questo obiettivo si è scelto di adottare una metodologia propria delle scienze sociali, denominata **metodo Delphi** (dal nome dell'oracolo), che si basa sul coinvolgimento di pochi selezionati esperti (panelist) ed è considerata particolarmente utile per realizzare previsioni di medio lungo periodo (5-10 anni) e per studiare “universi incerti”.

La ricerca, condotta tra ottobre 2010 e febbraio 2011, ha coinvolto 24 esperti di diverse categorie professionali (Direttori delle Risorse Umane, Consulenti che operano su tematiche di gestione delle Risorse Umane dell'organizzazione, Giornalisti sensibili a tematiche di lavoro o economiche in senso ampio, Operatori di enti pubblici impegnati nella definizione di public policies in ambito di servizi al lavoro, Operatori del sistema della rappresentanza). Alcuni panelist sono presenti e parteciperanno al dibattito.

Il gruppo di lavoro che ha seguito e realizzato l'indagine è stato supportato e orientato da un comitato scientifico composto da tre esperti:

- **Prof. Carlo Dell'Aringa**, Professore Ordinario di Economia Politica presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università Cattolica di Milano e Direttore del Centro di Ricerche Economiche sui problemi del Lavoro e dell'Industria (C.R.E.L.I.) dell'Università Cattolica di Milano, che ha curato l'analisi della prospettiva socioeconomica
- **Prof. Emilio Bartezzaghi**, Professore Ordinario di Gestione Aziendale presso la Facoltà di Ingegneria del Politecnico Milano, e Consigliere Fondazione Politecnico, il quale ha presidiato la prospettiva “organizzativa”
- **Prof. Giuseppe Scaratti**, psicologo, professore straordinario presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano e Coordinatore della sezione di Psicologia per le organizzazioni dell'AIP (Associazione Italiana Psicologi) associata a EAWOP (European Association of Work and Organizational Psychology) il quale ha curato l'area di analisi “individuale”

METODO UTILIZZATO E TEMI INDAGATI

La ricerca è stata realizzata in due round di interrogazione del gruppo di esperti attraverso due questionari inviati per posta elettronica. Il primo questionario (Q1) richiedeva ai panelist una valutazione su alcuni temi rilevanti nell'ambito del mercato del lavoro e delle sue trasformazioni. Il secondo questionario (Q2) invitava i panelist a modificare/confermare la propria valutazione, dopo aver preso visione della relazione anonima dei risultati del Q1, a loro fornita. Nello specifico entrambi i questionari si componevano delle medesime domande, chiuse ed aperte, per sei differenti tematiche (due per ogni prospettiva), selezionate fra tante come argomenti di maggiore interesse ed attualità.

Per la prospettiva **socioeconomica** sono stati oggetto di ricerca i seguenti temi:

1. *i Settori Economici*: ci si è chiesto intorno a quali settori si sviluppi oggi e si svilupperà l'economia italiana nei prossimi cinque anni;

2. le *Relazioni Industriali*: si è inteso indagare quale sistema di contrattazione prevalga oggi e prevarrà nei prossimi cinque anni per la regolazione dei rapporti di lavoro;

Per la prospettiva **organizzativa**:

3. i *Modelli Organizzativi*: ci si è interrogati su quale forme dell'organizzazione prevalgano oggi e prevarranno in Italia nei prossimi cinque anni;
4. le *Reti Organizzative*: si è analizzata la capacità delle imprese di aggregarsi in rete a fronte di una perdita di autonomia;

Per la prospettiva **individuale**:

5. il *Rapporto Individuo-Organizzazione*: ci si è chiesto come sia oggi e come sarà in futuro il rapporto tra l'individuo e l'organizzazione, se orientato da una scelta valoriale o strumentale;
6. i *Significati del Lavoro*: ci si è interrogati sul prevalere, al giorno d'oggi e negli anni futuri, dell'idea del lavoro come fatica o piuttosto come possibilità di realizzazione personale.

Per ogni tematica sono stati proposti due possibili scenari, considerati alternativi tra loro. Agli esperti è stato chiesto di posizionarsi lungo una scala da uno a dieci, le cui polarità erano identificate proprio da questi due scenari. Posizionandosi lungo la scala per ogni tema gli esperti hanno indicato quale fosse in Italia la situazione attuale del tema, hanno formulato una previsione per i prossimi cinque anni, e hanno evidenziato quale scenario avrebbero auspicato maggiormente per i prossimi cinque anni.

PRINCIPALI RISULTATI

Di seguito i principali risultati:

- ✓ Su tutti i temi si prevede che nei prossimi 5 anni ci saranno importanti cambiamenti nel mondo del lavoro in Italia; i cambiamenti previsti saturano solo in parte le esigenze di cambiamento.
- ✓ Ad oggi il lavoro in Italia appare come molto tradizionale nel campo delle relazioni industriali (molto centralizzate) e delle reti di impresa (poco diffuse); gli scenari desiderati prevedono lo sviluppo di modelli organizzativi basati su delega ed empowerment e lo sviluppo di una visione sociale del lavoro come possibilità di realizzazione sociale.
- ✓ La realizzazione dei cambiamenti desiderati chiama in causa diversi attori, ma in generale pare che le imprese e la loro rappresentanza siano considerati come attori chiave del cambiamento.

L'indagine ha quindi permesso di ottenere risultati interessanti per ciascun tema riguardo la situazione attuale del mercato del lavoro, gli scenari previsti (fra cinque anni) e gli scenari desiderabili. Questo ha permesso in primo luogo di evidenziare una distanza tra quello che gli esperti ritengono si realizzerà fra cinque anni e ciò invece vorrebbero che accadesse. In secondo luogo ai panelist si è chiesto inoltre quale fosse il ruolo degli stakeholder del mercato del lavoro per la realizzazione degli scenari auspicabili e al fine dunque di colmare questa distanza.

IL CONVEGNO DI PRESENTAZIONE DEI RISULTATI

Il convegno "Il Lavoro del Futuro, il Futuro del Lavoro", si è svolto presso l'auditorium di Gi Group Academy, in piazza IV Novembre 5 a Milano; si è aperto il sipario con la presentazione della ricerca da parte di Mario Vavassori, Amministratore Delegato OD&M.

Di grande rilievo gli interventi della tavola rotonda, moderata da Alberto Orioli (Vice Direttore Il Sole 24 Ore), nella quale sono stati approfonditi i temi della ricerca da parti dei nostri ospiti:

- Giuliano Cazzola, Vicepresidente della Commissione Lavoro alla Camera dei Deputati
- Bernhard Scholz, Presidente Compagnia delle Opere
- Roberto Benaglia, Segretario regionale della Cisl Lombardia
- Pierangelo Albini, Vice Direttore Relazioni Industriali, Sicurezza e Affari Sociali Confindustria
- Stefano Colli Lanzi, AD di Gi Group e Presidente Gi Group Academy

Oggetto della ricerca

➤ Domande generali che hanno guidato la ricerca:

OGGI: *Quali sono le caratteristiche attuali del lavoro in Italia?*

DOMANI: *Come evolverà nei prossimi cinque anni?*

DESIDERATA: *Quali sono le evoluzioni desiderabili?*

➤ Prospettive di analisi :

direzione scientifica

<i>socio-economica</i>	ci si concentra sui trend sociali e di natura economica del mercato del lavoro	<i>prof. Carlo Dell'Aringa (Università Cattolica)</i>
<i>organizzativa</i>	focus sui trend organizzativi in atto nelle imprese che impattano sul mercato del lavoro	<i>prof. Emilio Bartezzaghi (Politecnico di Milano)</i>
<i>individuale</i>	si approfondiscono trend di natura individuale riguardanti il rapporto tra l'individuo e il lavoro	<i>prof. Giuseppe Scaratti (Università Cattolica)</i>

Metodo della ricerca (*Delphi*)

- 2 questionari (Q1 e Q2)
- 24 panelist esperti coinvolti:

Direzioni Risorse Umane (*Gitronica Spa, Datalogic, ITT Italia Spa, Bolton group, A.C.R.A.F., E.ON, Italcementi, Icrea Holding, Micron Technology Italia*)

Consulenti (*Mercer Italia, Hay Group, Ismo, Istud*)

Giornalisti (*La Stampa, Corriere della Sera, Il Mondo, Avvenire*)

Operatori di enti pubblici (*Italia Lavoro, Regione Emilia Romagna, Unioncamere*)

Operatori del sistema della rappresentanza (*CISL, CGIL, UIL, Confindustria*)

Obiettivi specifici della ricerca

1

Sono stati richiesti giudizi sul lavoro in Italia, in merito a:

SCENARIO ATTUALE SCENARI PREVISTI SCENARI DESIDERATI

2

È stato richiesto di qualificare il potenziale contributo sulle evoluzioni desiderabili del lavoro in Italia di diversi

STAKEHOLDER

Struttura della ricerca (2)

	Temi	Scenario A	Scenario B
<u>Prospettiva socio-economica</u>	Settori Economici	Economia industriale focalizzata su settori tradizionali	Economia focalizzata su settori industriali nuovi e con un maggiore peso dei servizi
	Relazioni Industriali	Forte contratto nazionale e ridotta contrattazione aziendale	Contratto nazionale "leggero" e forte partecipazione dei lavoratori
<u>Prospettiva organizzativa</u>	Modelli organizzativi	Organizzazioni basate su gerarchia e controllo dell'operato dei lavoratori (tradizionali)	Organizzazioni basate su autonomia ed empowerment dei lavoratori (NFWO)
	Reti organizzative	Organizzazioni autonome	Organizzazioni aggregate in rete con altre imprese
<u>Prospettiva individuale</u>	Rapporto individuo-organizzazione	Contratto psicologico basato su una logica di scambio (scelta strumentale)	Contratto psicologico basato su una logica di condivisione (scelta valoriale)
	Significati del lavoro	Il lavoro come dovere e fatica, da ridurre il più possibile	Il lavoro come possibilità di realizzazione personale e di riconoscimento sociale

I principali risultati

■ Situazione attuale
● Previsione

A

[1]

B

[10]

SETTORI ECONOMICI

4,54

5,78

RELAZIONI INDUSTRIALI

3,08

5,78

MODELLI ORGANIZZATIVI

3,71

6

RETI ORGANIZZATIVE

3,33

4,87

RAPPORTO

INDIVIDUO/ORGANIZZAZIONE

4

5,3

SIGNIFICATI DEL LAVORO

4,46

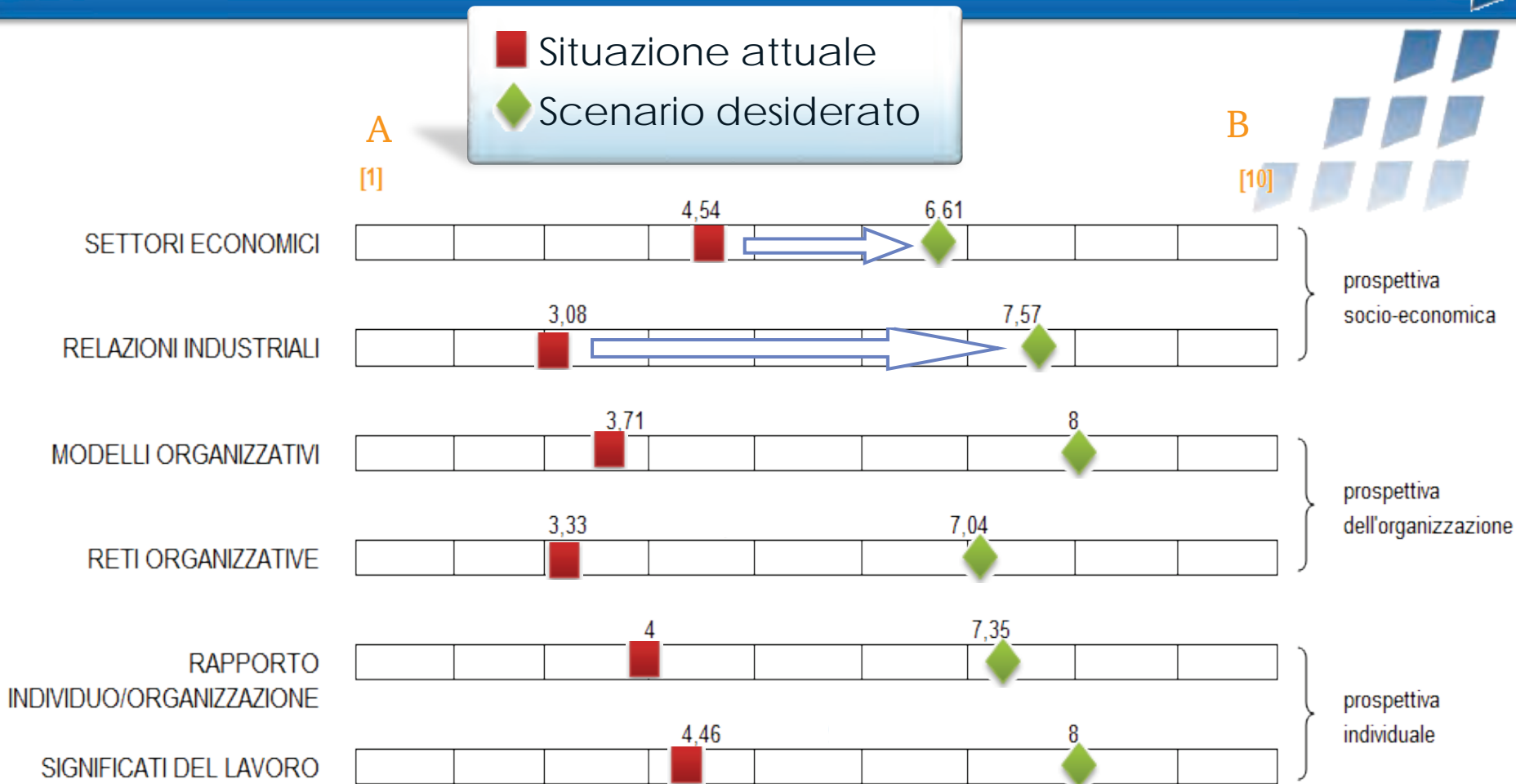
5,52

prospettiva socio-economica

prospettiva dell'organizzazione

prospettiva individuale

I principali risultati



I principali risultati

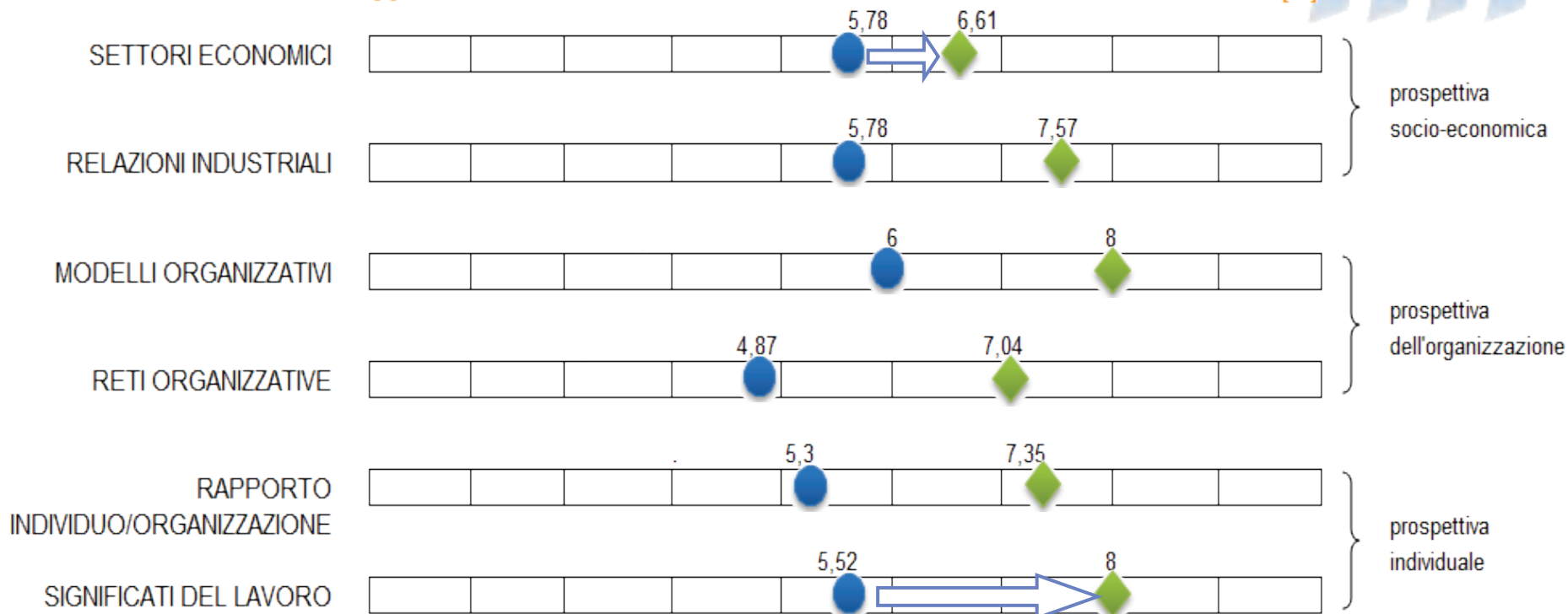
● Previsione
◆ Scenario desiderato

A

[1]

B

[10]



I principali risultati

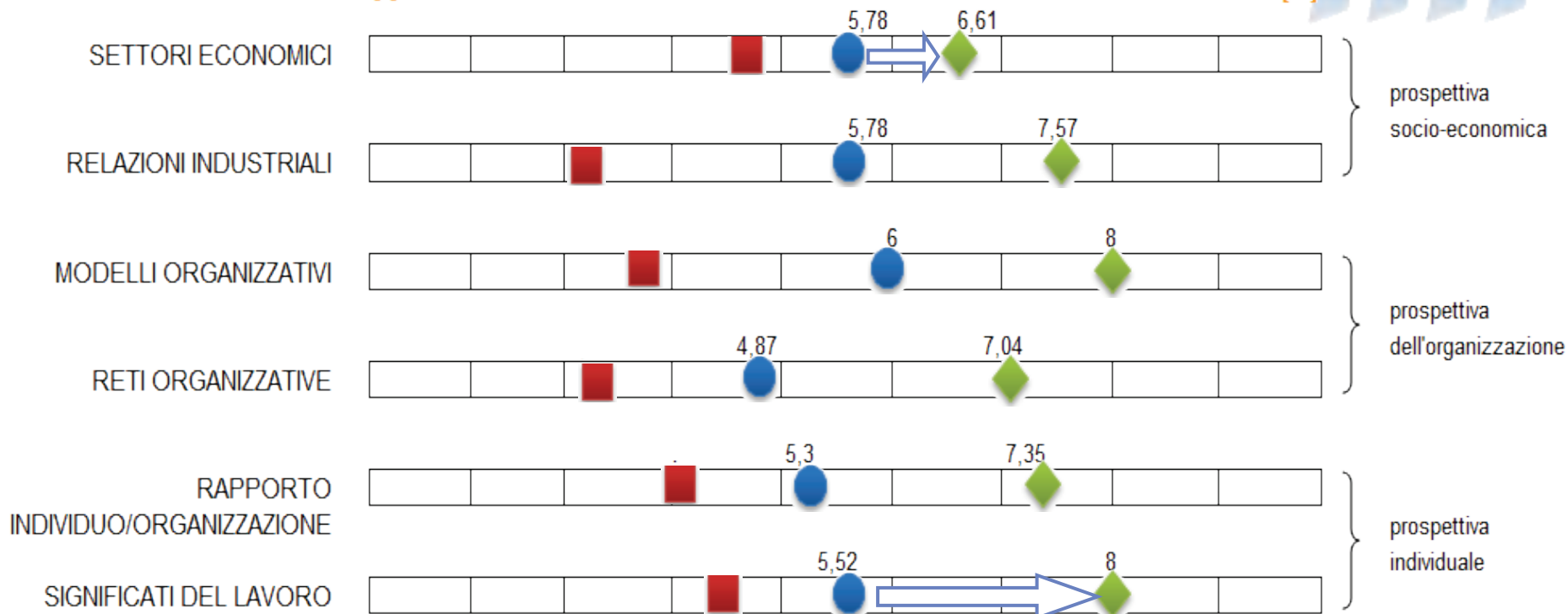
● Previsione
◆ Scenario desiderato

A

[1]

B

[10]

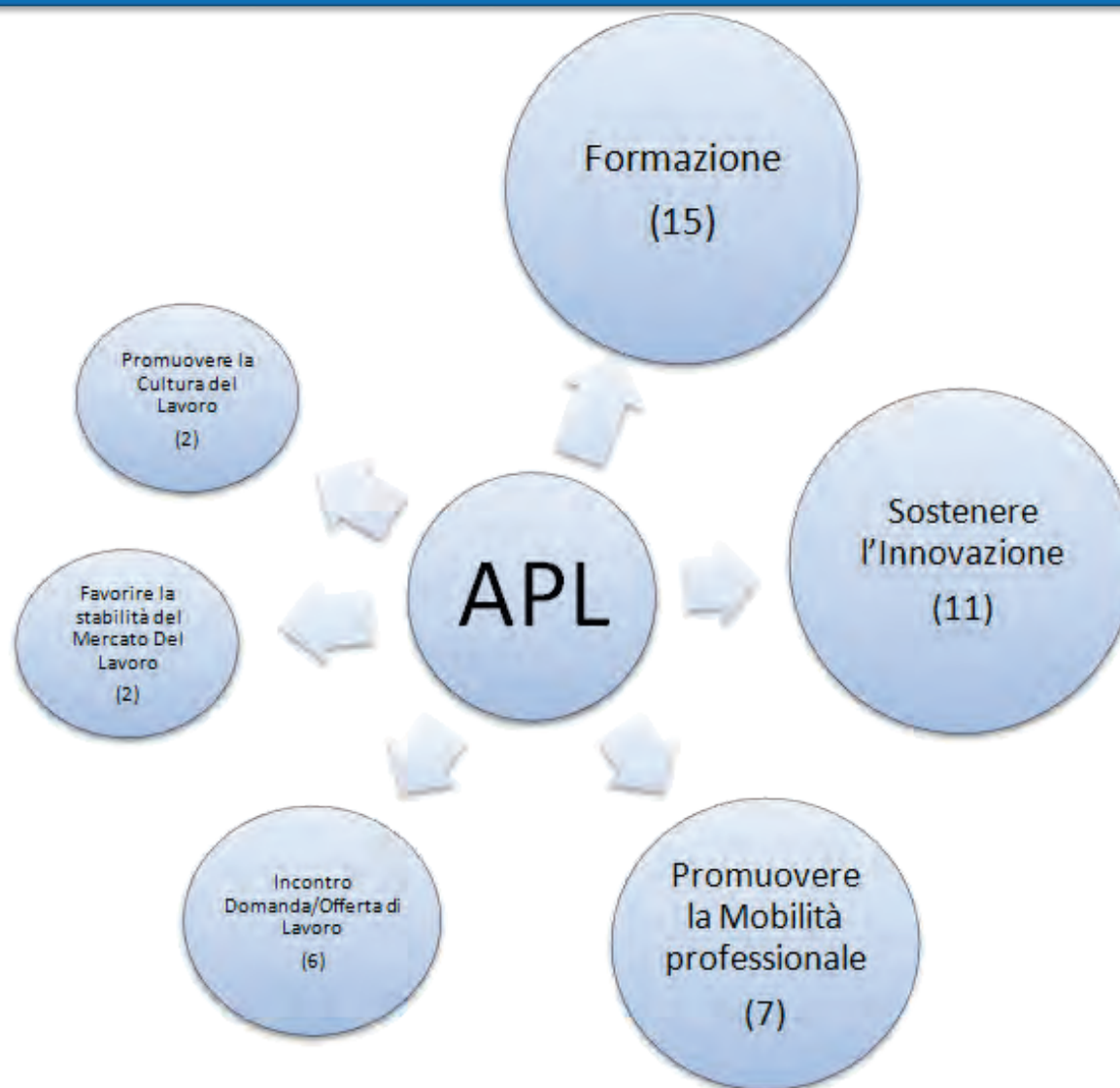


A chi tocca? I principali stakeholder

Temi	Imprese	Istituzioni pubbliche	Agenzie per il lavoro	Scuola/ università	Ass. Rappresentanza delle imprese	Sindacati dei lavoratori
Settori Economici	37,61	21,22	4,13	16,09	10,48	10,48
Relazioni Industriali	28,48	14,22	2,74	3,04	21,74	29,78
Modelli organizzativi	48,91	7,83	3,04	6,52	12,61	21,09
Reti organizzative	46,09	20,00	1,96	5,22	16,30	6,09
Rapporto individuo-organizzazione	46,30	8,04	4,35	12,61	7,83	19,13
Significati del lavoro	43,91	9,13	5,65	12,61	8,70	20,00
Media complessiva	41,88	13,41	3,64	9,35	12,94	17,76

30

Implicazioni per l'Agenzia per il Lavoro



Statements finali e spunti di riflessione

- ❖ *Su tutti i temi si prevedono in Italia nei prossimi 5 anni importanti cambiamenti che saturano solo in parte le esigenze di cambiamento.
Perché? Quali resistenze?*
- ❖ *Gli scenari desiderati prevedono modelli organizzativi basati su delega ed empowerment e una visione del lavoro come possibilità di realizzazione sociale.
Cosa e chi può favorire questa evoluzione?*
- ❖ *I cambiamenti desiderati chiamano in causa diversi attori, ma in generale le imprese e la loro rappresentanza emergono come attori chiave del cambiamento.
Il dibattito attuale considera questo ruolo dell'impresa?*