



Con la collaborazione del



UNIMORE CAPP - Centro di
Analisi delle Politiche Pubbliche

Il lavoro che cambia **Modena:** **una sartoria** **tecnologica**

*Rapporto di ricerca a cura di
Andrea Zoboli e Vittorio Martinelli*

POLEIS

Con il sostegno della



FONDAZIONE DI MODENA

Sommario

Introduzione.....	3
Le interviste.....	4
Premessa e nota metodologica.....	5
Una mattina, nel 2040... ..	8
Una sartoria tecnologica.....	10
Un'azienda multietnica.....	11
I luoghi di lavoro.....	11
Il valore del lavoro.....	15
La dimensione internazionale.....	19
Le competenze.....	23
La formazione.....	25
La migrazione delle competenze.....	30
Le differenze sul luogo di lavoro.....	34
Gerarchia o coinvolgimento?.....	34
Le differenze retributive.....	36
La parità di genere.....	38
Uno sguardo di sintesi alle differenze.....	40
Il merito.....	42
La tecnologia.....	45
Tempi di lavoro.....	49
Il lavoro del futuro, come uno sport.....	52
Se fossi Ministro del Lavoro.....	56
Cosa ne pensa l'intelligenza artificiale.....	59
Concludere? Per ora meglio riepilogare.....	69
Alcune considerazioni per la discussione.....	73
Delimitare il campo.....	73
L'approccio e l'utilizzo delle nuove tecnologie, in particolare dell'IA.....	73
L'indirizzo che daremo alle nostre imprese (il ruolo nell'economia globale, la sartoria tecnologica).....	75
Le competenze che sapremo sviluppare ed accogliere.....	75
Il valore che il locale saprà mettere attorno al lavoro in termini di qualità della vita.....	76
Il valore del lavoro.....	76
Conclusione.....	77

Il focus group	78
Il lavoro in quattro parole.....	78
Le caratteristiche del lavoro ideale	78
Italia o estero.....	79
Una mattina nel 2040	80
Il lavoro del 2040 sarà più..., sarà meno.....	81
Coinvolgimento, differenze, merito.....	81
Competenze e formazione	83
Il lavoro del futuro, come uno sport	83
Il sistema economico modenese.....	85
Le esportazioni.....	85
Il mercato del lavoro	87
Dati strutturali.....	89
I distretti.....	93
Migrazione di competenze.....	97

Introduzione

Modena e il suo territorio provinciale hanno una economia forte, con un elevato PIL, una manifattura vocata all'esportazione. Si tratta di fattori determinanti per avere un reddito superiore alla media nazionale e anche un forte sistema di welfare e di sicurezza sociale. Questa situazione è però messa alla prova dalle sfide globali della competizione fra sistemi e dai rapidi processi di cambiamento in atto prodotti dalle innovazioni tecnologiche.

Questo sistema ha nel lavoro e nelle sue caratteristiche uno degli elementi fondamentali. Il lavoro è la componente che più risente della velocità delle trasformazioni e delle innovazioni. Come sta cambiando e come cambierà il lavoro? Questa è sicuramente una delle questioni che occorre indagare. Molto è stato fatto e si sta facendo nelle ricerche condotte dall'Università, dai Centri studi, dalle istituzioni, dalle Associazioni di impresa e dalle Organizzazioni Sindacali dei lavoratori.

Come Fondazione Mario Del Monte abbiamo pensato di portare un contributo a questa analisi. Premetto che si tratta di un contributo molto parziale e specifico. In primo luogo perché ha coinvolto solo le imprese e non i lavoratori e le loro rappresentanze. Inoltre non è per nulla rappresentativo dell'intero sistema economico, escludendo tutto il settore pubblico o interi comparti come l'agricoltura o il turismo. Non ha nessun riferimento quantitativo. Si tratta di una analisi qualitativa basata sulle interviste svolte a presidenti, amministratori o dirigenti di 20 importanti imprese private e cooperative (per essere precisi, 19, più una "speciale": Chat GPT), presenti nella provincia di Modena e operanti in settori rilevanti dell'economia del territorio. Un lavoro corposo e ampio di oltre 30 ore di interviste con cui abbiamo voluto cercare di capire le analisi, le valutazioni, le prospettive che fanno coloro che dirigono le imprese su come si presenta oggi il lavoro e come cambierà nei prossimi anni.

Gli aspetti su cui la ricerca si concentra sono molti e diversi. Riguardano la formazione, i tempi di lavoro e di vita, il valore che si assegna al lavoro, le retribuzioni, la differenza di genere e tanti altri. Ne escono valutazioni diverse non semplificate, spesso anche contraddittorie e con approcci contrastanti. Gli spunti e le valutazioni sono però molto interessanti e ricche di suggerimenti e suggestioni. È evidente che le opinioni espresse nelle interviste sono del tutto soggettive e possono essere condivise o non condivise, ma penso sia molto utile che vengano espresse e analizzate e messe a disposizione di tutti i soggetti che hanno responsabilità politiche e decisionali per il futuro di Modena, siano essi attori sociali come i Sindacati dei lavoratori e le Associazioni di impresa o le Istituzioni locali, regionali e nazionali.

Alla fine pur non essendo il nostro compito quello di trarre delle conclusioni, abbiamo voluto indicare una sintesi possibile con l'affermazione che **Modena sarà una sartoria digitale**: l'economia dei prossimi anni sarà una economia che terrà insieme il saper fare con le nuove tecnologie.

Il materiale e le considerazioni che la ricerca presenta sono messe a disposizione per approfondimenti ulteriori e per allargare il dibattito e il confronto sul tema del lavoro, dei cambiamenti che lo stanno investendo e delle caratteristiche che avrà nel futuro.

Per questa ricerca ringrazio le imprese che hanno partecipato, le loro associazioni che ci hanno aiutato. Non da ultimo un ringraziamento ad Andrea Zoboli e Vittorio Martinelli, i curatori della ricerca, al CAPP per la collaborazione, e alla Fondazione di Modena per il sostegno.

Roberto Guerzoni Presidente Fondazione Mario Del Monte

Le interviste

Premessa e nota metodologica

L'intervista destrutturata è una tecnica di ricerca qualitativa che si sviluppa sui punti che l'intervistatore vuole affrontare e dove l'intervistato determina direzione e approfondimenti degli argomenti. In altri termini, una conversazione guidata dove si utilizzano anche metafore, immagini, proiezioni che spesso costituiscono sintesi efficaci di un pensiero o di un concetto. Dunque l'intervista ha una flessibilità molto ampia, le domande sono sempre aperte, l'intervistato guida il flusso del discorso, affronta i temi sulla base del vissuto personale (ma a volte li impatta per la prima volta) e la componente emotiva ha un peso rilevante.

Così è stato anche sul tema al centro della ricerca e cioè il lavoro che cambia, il lavoro nel 2040.

Era chiaro fin dall'inizio che descrivere il lavoro nel 2040 e i cambiamenti principali era impresa impossibile in termini di precisione analitica perché i cambiamenti sono tanti, rilevanti e veloci che in larga parte sono ancora imprevedibili. Tuttavia la convinzione è stata quella che procedendo per successive approssimazioni, raccogliendo da ogni interlocutore uno spunto, un'intuizione, una pennellata di futuro si sarebbe potuto descrivere un quadro ancora impreciso e sfocato ma utile per individuare azioni positive, fornire elementi di previsione, di riflessione e dunque prepararsi meglio al passaggio dei prossimi anni.

Complessivamente, questa indagine ha visto il coinvolgimento di 19 aziende, attraverso lo svolgimento di colloqui con i proprietari o con i dirigenti da loro delegati. Per quanto l'analisi qualitativa non abbia l'ambizione di generalizzare i suoi risultati ad una popolazione più ampia (in questo caso, l'universo delle aziende della Provincia di Modena), dunque non sia necessario costruire campioni rappresentativi, nella scelta degli interlocutori da contattare sono stati usati due criteri:

- La dislocazione territoriale dell'impresa, in modo da coprire tutti i distretti della Provincia;
- Il settore di attività dell'impresa, in modo, nuovamente, da coinvolgere realtà attive in ambiti diversificati, ed in particolar modo in quelli che più caratterizzano l'economia modenese, come già illustrato nell'appendice dedicata all'analisi territoriale.

Seguendo questi due criteri, è stato individuato un elenco di aziende da contattare, a partire dalle realtà più importanti per fatturato o dimensione, ma integrando anche i preziosi suggerimenti nati dalle interlocuzioni tra la Fondazione Del Monte e le Associazioni di categoria.

A seconda delle disponibilità a partecipare all'indagine garantite dai diversi interlocutori raggiunti, sono state poi effettivamente coinvolte le seguenti 19 imprese.

Azienda	Settore	Distretto
Amati	Impiantistica	Modena
Axion	Informatica / finanza	Modena
CMB	Costruzioni	Carpi
Conad	Commercio	Diffuso
CPC	Fabbricazione prodotti in metallo	Modena
Eurosets	Biomedicale	Mirandola
GranTerre	Agroalimentare	Modena
Hera	Multiutility	Diffuso
ISR	Macchinari e apparecchiature	Castelfranco E.
Laminam	Prodotti per l'edilizia / ceramica	Sassuolo
Manitou	Macchinari e apparecchiature	Castelfranco E.
Marazzi	Prodotti per l'edilizia / ceramica	Sassuolo
Maserati	Mezzi di trasporto / automotive	Modena
Mediagroup 98	Comunicazione	Modena
MENU	Agroalimentare	Mirandola
Sideius	Collaudi e analisi tecniche	Carpi
Tetrapak	Macchinari e apparecchiature	Modena
Transmec	Trasporti	Carpi
Vis Hydraulics	Macchinari e apparecchiature	Pavullo N.F.

Come si può notare, il criterio della "copertura" dei principali settori economici è stato rispettato; si contano poi sette realtà con sede a Modena, con una buona presenza degli altri distretti industriali, con la sola eccezione di quello che fa capo a Vignola.

A proposito dei soggetti che hanno partecipato all'indagine, è opportuno precisare che, così come non vi era la pretesa di interpretare quelle raccolte come le opinioni "delle imprese di Modena", altrettanto non si può parlare in nome del "sistema economico modenese", per due ordini di motivi. Innanzitutto, le interviste hanno coinvolto soltanto una componente, per quanto assai rilevante, dell'economia locale: non sono rientrate nel disegno della ricerca l'agricoltura ed il settore pubblico. In seconda battuta, in questa fase il disegno di ricerca non prevedeva di consultare lavoratori e organizzazioni sindacali, se non attraverso un focus group con giovani in ingresso nel mercato del lavoro, con fine prettamente esplorativo.

Un'ulteriore premessa, forse scontata ma comunque doverosa, è relativa al fatto che il ricercatore è chiamato ad astrarsi il più possibile, dando conto della varietà delle valutazioni e dei giudizi raccolti, escludendo interferenze dei propri. Le opinioni presentate nel corso del report non rappresentano necessariamente la posizione della Fondazione Del Monte o dei ricercatori, ma si è cercato di rendere pienamente conto di ciascuna di esse, con la neutralità che la deontologia della ricerca impone.

Non è stato facile uscire dal presente, d'altra parte il futuro è sempre materia scivolosa, per definizione, incerta e dove l'auspicabile a volte sostituisce il prevedibile.

Altrettanto difficile è stato spostare gli intervistati dalla concretezza ed urgenza del presente all'esercizio della previsione, dell'alzare lo sguardo e provare ad immaginare.

Quando questo è avvenuto alcuni intervistati sono apparsi come stupiti, quasi sorpresi di ciò che avevano descritto, per avere messo in ordine immagini e riflessioni sparse su cui probabilmente avevano avuto poche occasioni di soffermarsi. Spesso hanno ringraziato per una riflessione su una dimensione temporale insolita, quella del 2040, per gli spunti che ne sono derivati come fosse stata un'occasione inaspettata. Così in parecchie interviste la durata è stata superiore ai 60 minuti previsti.

Sono state esplicitate e si sono avvertite le oscurità che le aziende hanno come sfondo del loro operare come la difficoltà al ricambio della classe imprenditoriale, il dubbio che l'industria ceda progressivamente il passo alla finanza e l'imprenditore ai managers indicati dai fondi, fino ad interrogativi ancora più radicali: si produrrà ancora o saremo di fronte ad un deserto industriale? Perché la trasformazione che conta è sopra le nostre teste, dipende da noi in minima parte.

Ciò detto, nel corso dei colloqui si è riscontrata una difficoltà a volte a trovare equilibrio tra la concretezza del fare presente e la possibilità di scenari inimmaginabili: le aziende che producono, oppure i fondi finanziari; il lavoro o l'I.A.; il lavoro come identità prevalente oppure lavorare meno lasciando più spazio ad altro nella vita. Come se il dubbio, la dialettica o il contrasto fra società della prestazione e società della stanchezza facesse capolino con insistenza, specialmente se ci si interroga su un futuro possibile e il pensiero diventa più libero dai vincoli del presente. Ma in generale ha prevalso il rifiuto di un atteggiamento di attesa passiva del cambiamento, rifiuto che è un tratto radicato e distintivo nella cultura emiliano-romagnola.

I temi principali affrontati nelle interviste:

- Il valore del lavoro
- La dimensione internazionale
- La migrazione delle competenze
- La formazione
- Il coinvolgimento nelle scelte
- Le differenze nel lavoro
- La nuova tecnologia
- Il merito
- Tempo, orario e quantità di lavoro
- Luogo e modalità del lavoro

Abbiamo condotto la stessa intervista a ChatGPT, in "rappresentanza" delle Intelligenze Artificiali: alcuni spunti sono stati posti a confronto con le risposte di imprenditori e dirigenti. Ad essa è poi dedicato specificamente uno dei capitoli finali di questo report.

Una mattina, nel 2040...

Interrogarsi su quale azienda li attenderà, al loro arrivo al lavoro, in un normale mattino del 2040, sfida gli intervistati a proiettarsi in un futuro che appare ben più lontano di sedici anni, considerata la vorticosa rapidità dei cambiamenti cui assistiamo. Eppure quello che può sembrare un mero esercizio di fantasia, ha finito per racchiudere molte delle prospettive e delle considerazioni sul lavoro di domani, discusse poi, più razionalmente, nel prosieguo dei colloqui.

Infatti proprio questo immaginare la mattina del 2040 quando inizia il lavoro ha posto interrogativi di fondo e ottiche differenti, del tipo:

- Ci sarà ancora un'azienda con uffici e reparti produttivi, oppure la finanziarizzazione dell'economia avrà determinato (almeno in Europa) un deserto industriale?
- Quali caratteristiche ambientali avrà il luogo di lavoro, la dislocazione e la visuale esterna, il verde, l'ospitalità interna?
- Gli spazi saranno disegnati su una dimensione individuale e dunque la connessione con altri sarà perlopiù digitale, oppure il lavoro sarà prevalentemente di gruppo, somma di competenze diverse e dunque gli spazi adeguati ad una socialità creativa, allo scambio della conoscenza?

Un primo elemento discriminante è il rapporto tra tecnologia e uomo, specie ora che l'Intelligenza Artificiale promette cambiamenti ancor più radicali di quelli già da tempo determinati dall'automazione di molti processi industriali e dall'implementazione, forzata dalla pandemia, di nuove modalità di lavoro. Proprio in ragione delle nuove possibilità concesse dalla tecnologia, c'è chi solleva il dubbio:

"La prima cosa è capire se sto andando effettivamente in ufficio o da qualche altra parte, perché già qua il concetto... potrebbe cambiare"

e chi, ancora, si chiede verso che azienda si stia recando, ipotizzando un nuovo modello di lavoro, almeno per le posizioni apicali, che prevede la coesistenza di rapporti di collaborazione, dipendenti ma a progetto, con più realtà diverse.

Detto questo, varcando i cancelli dell'azienda, è convinzione diffusa che si incontreranno molte meno persone di quelle attualmente presenti.

"Vedo una quantità di schermi che è superiore a quella che noi oggi abbiamo... vedo meno persone rispetto a quelle che ci sono oggi"

Ciò potrebbe avvenire non tanto in ragione di un incremento estremo dello smart-working che, anzi, secondo alcuni si starebbe riducendo, dopo i distanziamenti forzati dal Covid, a vantaggio di una visione ritrovata del luogo di lavoro come luogo di socialità (in misura molto maggiore rispetto a quanto avviene nelle sedi estere del gruppo, testimonia la responsabile risorse umane di una multinazionale, al punto da dover ampliare e ripensare i propri spazi di lavoro).

Alla base della diminuzione dei lavoratori, specie quelli impiegati nelle mansioni a minor valore aggiunto, vi è, come anticipato, l'automazione più spinta o la delega di intere mansioni all'Intelligenza Artificiale.

*"Quello che mi aspetto è che **avrò molti meno colleghi**, perché già questa è una strada tracciata. Stiamo vedendo che diverse divisioni e certe mansioni stanno venendo meno proprio*

per effetto della maggiore digitalizzazione, della velocizzazione di tante procedure, quindi insomma alcune figure sicuramente verranno a mancare [...]. Ecco, penso a chi fa banalmente data entry o comunque tutte quelle attività molto basiche a livello impiegatizio o anche a livello operativo, quelle insomma molto, molto ripetitive e a scarso valore aggiunto, chiamiamole così”.

“Penso che sarà normale avere anche un'interazione uomo macchina. Non so se la direzione antropomorfa che stiamo avendo potrà avere anche un futuro prossimo, no? Però è probabile”

“Mi aspetto di vedere tanta automazione, un po' per l'aumento della produzione [...] ma ci si andrà maggiormente perché l'intelligenza artificiale veramente ci sta condizionando molto. Noi la stiamo già utilizzando nella linea produttiva e devo dire che i risultati sono fantastici. [...] Le automazioni sono molto costose, quindi oggi sono a vantaggio solo di chi veramente produce altissimi volumi, ma credo che l'intelligenza artificiale porterà a una ‘calmierizzazione’ di questi costi delle automazioni, per cui verranno diffuse maggiormente”.

“Quindi abbiamo investito molto nell'automazione. I robot in fabbrica aiutano e completano in qualche modo il lavoro delle maestranze umane. [...] Si è ridotto sensibilmente il reparto amministrativo”.

Inevitabilmente, il ruolo dell'uomo potrebbe diventare sempre più vincolato a quello della macchina, con funzioni di controllo dei processi o di progettazione e programmazione, che implicano in un certo senso una nuova gerarchia, dove qualcuno “dirige” la macchina e qualcun altro, suo pari, si limita a verificarne il funzionamento.

*“Se oggi il rapporto è 80 persone che “fanno” e 20 che organizzano/controllano, domani sarà 50 e 50, perché tutto ciò che è standardizzabile e automatizzabile lo diventerà. Questo comporterà uno **spostamento delle competenze dal ‘saper fare’ al ‘saper mandare avanti i processi’**”.*

*“Quindi si diventa **sempre di più controllori di una manualità che viene fatta dai robot**. Oggi si sta lavorando tantissimo sugli antropomorfi che quelli sono già applicati nelle linee di produzione in tutte le manifatture, ma soprattutto ci saranno degli umanoidi che fanno, in montaggio, quello che oggi fa l'uomo. Però dietro all'umanoide, dietro un robot, ci vuole l'analista, ci vuole la persona che farà un lavoro di livello più alto.”*

“C'è quello che ti dice: ‘Tra dieci anni sarà tutto automatizzato, quindi l'essere umano non serve quasi più’, come ci sarà anche chi ti dice: ‘Siamo molto spaventati da questo perché comunque le macchine non hanno al momento “un'intelligenza emotiva” per poter affrontare certe cose e quindi l'essere umano continuerà ad essere indispensabile’. [Io propendo per questa visione] perché ovviamente ci sono delle attività al momento in cui l'uomo non potrà essere sostituito”.

L'I.A. riassume in questo modo:

Attorno a me ci sono tre livelli di colleghi.

1. Persone reali

2. Agenti AI specializzati

Non hanno facce umane quasi mai. Sono unità operative

3. Robot fisici

Dipende dal settore. Nei magazzini, ospedali, edilizia, agricoltura, manutenzione: sì, moltissimi.

Negli uffici creativi: pochi.

Come si lavora? Molto per obiettivi.

Gli strumenti

Nel 2040 gli strumenti principali non saranno "app". Saranno: ambienti intelligenti, modelli personali, memoria aumentata, simulazione continua

Nel 2040 molte persone avranno una sensazione strana:

- *enorme potenza tecnologica*
- *ma anche fragilità identitaria*

Una sartoria tecnologica

Alcuni dei contributi raccolti nel corso delle interviste, pur non disconoscendo l'impatto sempre più marcato di innovazioni tecnologiche che sono peraltro spesso già realtà, hanno posto invece l'accento sulla centralità dell'uomo e sul legame con il territorio. Se la tecnologia renderà la produzione in serie sempre più standardizzata ed economica, il sistema economico modenese dovrà caratterizzarsi come una "sartoria tecnologica", che declini al futuro la creatività, l'artigianalità o, in altri termini, il "tocco umano", che lo hanno sempre contraddistinto.

*"È il tema del vintage che dicevo prima. Potrebbe davvero tornare di moda fare cose di un tempo, soprattutto nel mondo della creatività, ma anche negli altri mestieri. Potrebbe essere che chi se lo può permettere, perché comunque il lavoro umano costa, utilizzerà come fattore distintivo quello che potremmo definire uno human touch, cioè la possibilità di mettere le persone a contatto con degli esseri umani, **perché comunque alla lunga non piacerà, essere sempre solo in contatto con l'intelligenza artificiale**"*

*"Se io mi sveglio nel 2040 vedo Modena che è diventato un hub fondamentale a livello europeo per la specializzazione intesa non di serie, la specializzazione per le competenze. Allora, se nel 2040 saremo stati in grado di trasferire le competenze maturate dalle PMI sul territorio, noi avremo salvato Modena. [...] **Noi siamo una sartoria tecnologica. Noi siamo artigiani pure nella nostra realtà, rimaniamo artigiani perché costruiamo, creiamo qualcosa che non esiste o che esiste in parte, o modifichiamo qualcosa che i clienti non apprezzano del prodotto di serie.**"*

*"**L'unico contesto nel quale io potevo e posso oggi concepire il mio percorso imprenditoriale è a casa mia**, quindi per me essere a casa mia, fare impresa fra la mia gente è in realtà ciò che mi muove tutti i giorni. Quindi [andando al lavoro nel 2040], vedo il Cimone, che se vedessi invece un grattacielo di trenta piani in centro a Chicago, beh, allora vado in pensione. [Vedo] un parcheggio pieno di macchine perché sebbene tra 15 anni saremo sicuramente più digitalizzati, più automatizzati, più robotizzati, le persone rimarranno al centro".*

Insomma, come detto in partenza, tutte le proiezioni degli intervistati hanno declinato, in maniera diversa, il rapporto tra uomo e tecnologia: la componente umana forse diminuirà numericamente, pur mantenendo, secondo altri, una centralità (che sia più "tecnica", "ingegneristica" o che sia più "creativa", "umanistica"). Se l'Intelligenza Artificiale condannerà il lavoro ripetitivo e non intaccherà quello creativo, e, inoltre, la competenza tecnologica varrà poco senza intuizione, allora la capacità di cambiare e di inventare saranno risorse indispensabili, l'artigianalità tecnologica diventa per Modena l'obiettivo per continuare ad essere una "sartoria tecnologica".

Aggiunge l'I.A.:

Una possibilità interessante: il "ritorno del lavoro umano autentico". Potrebbe nascere un'economia del: "realizzato da esseri umani" un po' come oggi valorizziamo il biologico o l'artigianale.

Un'azienda multietnica

Ma quale umanità, quali lavoratori incontreranno, gli intervistati, arrivando a lavoro, nel 2040? Molti dei dirigenti di impresa consultati sembrano aver ben chiare le conseguenze della crisi demografica che colpisce l'Italia ancor più di molti altri Paesi industrializzati:

*"Vedo meno persone. Vedo un'umanità fatta di **diverse etnie**. [...] E vedo la presenza di **più generazioni** al lavoro rispetto al passato".*

"Partiamo da quante agenzie di socializzazione io ho nella mia azienda: attualmente io ho tutte le regioni del Nord Africa e dell'Est Europa dentro la mia azienda. Ho Nord, Centro e Sud Italia, ho uomini e donne, ho giovani e meno giovani e poi ho chi lavora fuori, chi lavora dentro. Ecco, tra 14 anni penso che sia sostanzialmente questa situazione".

*"L'altra cosa che ci dobbiamo mettere in testa è che la popolazione non sarà la stessa di oggi. Lo stiamo già vedendo oggi, e dobbiamo per forza abituarci a una società multietnica. In Italia, in particolare qui, il saldo delle nascite è negativo [...] E però non c'è un calo demografico in questi territori perché c'è una compensazione data dal flusso migratorio che io vedo positivo... Se noi aziende ancora cresciamo e assumiamo persone, nonostante che ci sia il calo demografico, **è grazie agli immigrati** e quindi io non capisco per quale motivo non ci adeguiamo e non li favoriamo in qualche modo nell'integrarsi con la popolazione".*

"Metà del personale, quello operativo, sono stranieri, che da un lato evidenzia la scarsa disponibilità e la scarsa attrattività del settore per giovani che non s'avvicinano, se non in piccoli contesti territoriali dove c'è una storia, dove c'è una tradizione".

"Persone sempre più anziane sicuramente, quindi diciamo che l'età media nel 2026 era di 44 anni, nel 2040 si è alzata a una media di 52 anni. L'automazione è molto presente associata ad un'ergonomia spinta con progetti che erano già iniziati 20 anni fa e che stanno continuando per poter mettere in condizione delle persone più anziane di lavorare".

In altri termini, il lavoro del 2040 sarà ancor più l'arena delle differenze, di genere e di generazione, di etnia e cultura, oltre che – naturalmente – di retribuzione, potere e autonomia. A queste, la sfida della tecnologia e dell'automazione ne aggiunge una ulteriore, già emersa in alcuni dei contributi precedentemente proposti: quella tra chi guiderà l'innovazione e chi la subirà.

Ecco dunque che il luogo di lavoro diventa ancor di più un'agenzia di socializzazione e di integrazione, luogo di conoscenza interculturale e di affermazione di diritti e doveri civili. Una riproduzione in scala di una società complessa, dove un governo efficace non concorrerà soltanto al successo economico, ma contribuirà, almeno in parte, a ricostruire coesione sociale.

I luoghi di lavoro

È stato chiesto anche di immaginare i luoghi destinati al lavoro.

A questo proposito occorre innanzitutto fare una prima distinzione tra chi descrive stabilimenti produttivi e chi, invece, uffici. Nel primo caso, infatti, molti evocano una *"bassa densità umana"*: le diverse fasi di lavorazione e la logistica saranno sempre più automatizzate, e gli *"umanoidi"* saranno di più degli umani che li controllano. Persino i cantieri diventeranno un luogo dove i pochi lavoratori rimasti non costruiranno ma assembleranno tutto ciò che sarà possibile prefabbricare,

e anche il monitoraggio di impianti esterni richiederà sempre meno la presenza in loco di tecnici, soppiantato dal monitoraggio tramite sensori e webcam.

Dunque, negli stabilimenti e nei contesti di lavoro manuale la riduzione dell'impronta umana è esclusivamente una conseguenza degli sviluppi tecnologici, mentre, negli uffici, è almeno in parte anche esito della scelta e dell'opportunità di praticare lo smart-working.

Sul lavoro da remoto ci sono visioni contrastanti. Il mercato del lavoro va sempre più nella direzione della flessibilità e dell'autonomia già citate in precedenza:

"il nuovo modo di lavorare prevede innanzitutto uno spostamento sullo smart-working fortissimo che nella sua accezione più estrema porta anche al fatto che moltissime persone hanno iniziato ad avere più contratti con più aziende".

Professionisti con contratti dipendenti e modus operandi da "autonomi", dunque: d'altronde, se si lavora per obiettivi, conta solo il risultato.

***"Tutto per il raggiungimento degli obiettivi:** lo raggiungi da casa, lo raggiungi da qui, a me non interessa nulla; lo raggiunge il tuo collega malato, lo fai tu al posto suo, lui vuole andare in vacanza due settimane invece che una e lavori al posto suo e poi vi date il cambio, organizzatevi come volete, ma l'obiettivo raggiungetelo".*

Queste modalità, peraltro, si adattano facilmente ad un contesto dove non solo il mercato ma anche il lavoro è internazionale:

"Le figure che si occupano di vendite all'estero le vediamo veramente molto molto poco in azienda".

"...ci alziamo relativamente presto perché le call transnazionali per noi iniziano alle 8:00 della mattina [...] e finiscono alle 9:00 di sera con gli Stati Uniti. Tu stai tranquillamente in poltrona, non ti vedono che sei in poltrona, ma ti vedono ad una scrivania con tutte le carte tue davanti e tu fai la call da casa tranquillo, se vuoi in bermuda infradito e maglietta a maniche corte e sei in giacca e cravatta".

Poter lavorare a distanza, infine, consente di ridurre l'impatto ambientale degli spostamenti, evitare rallentamenti e imprevisti dati, ad esempio, da condizioni meteorologiche avverse o problemi di salute.

"Vieni da fuori, c'è un po' di neve, non venire in macchina, stai a casa, lavora da casa per chi può farlo..., hai un raffreddore, stai a casa, lavoro da casa [...]. Mi aspetto che le otto ore di lavoro non siano otto più un'ora di viaggio per venire, un'ora di viaggio per tornare a casa, ma un cerchio intorno a casa".

Fin qui, alcune testimonianze a sostegno della necessità di implementare lo smart-working all'interno del proprio modello organizzativo. Alcuni imprenditori e dirigenti, tuttavia, hanno segnalato anche i potenziali rischi in cui incorrono le aziende, se non sono in grado di raggiungere il corretto equilibrio tra lavoro da remoto e presenza. Nelle realtà aziendali dove coesistono mansioni operative non praticabili da remoto ad altre che invece si prestano a questa flessibilità, creare disparità di trattamento e malcontento è un'eventualità concreta:

"Io sono stato sempre molto prudente ad assecondare le aspettative, come dire, più avanzate, perché l'azienda, appunto, è fatta dal progettista, ma è fatta anche dall'operatore e quindi creare

situazioni estreme dove uno si fa dieci ore in cantiere sei giorni alla settimana e quell'altro ha la possibilità di operare in una maniera più flessibile...".

Il secondo problema, nelle parole di un intervistato, è il seguente: *"come si fa a creare la cultura aziendale se la gente non è in azienda?"*. Un'ulteriore testimonianza fa eco a questa, ampliando il ragionamento alle ricadute sociali, oltre a quelle aziendali:

"Se vogliamo creare questa dimensione familiare, lo si fa vivendo l'azienda tutti i giorni.. E qua lo so che vado ferocemente contro le nuove generazioni, però la modalità di lavoro da remoto, secondo me, prosegue l'alienazione della società reale che è il problema delle nuove generazioni che stanno ore al giorno qua sopra [indica il cellulare]. Coltivano le amicizie, i rapporti personali qua sopra, anziché andarsi a bere una birra al bar. E quando vanno fuori al bar sono tutto il tempo con questi qua, non si parlano più. Alla fine perderò. Ma io questa cosa la combatto ferocemente".

Se il lavoro a distanza uccide la socialità favorendo l'isolamento e l'alienazione, l'impressione che si ricava da varie interviste è che la "sbornia" di smart-working nel periodo della pandemia sia un po' passata, lasciando questa modalità di lavoro quale diritto sempre più richiesto, ma praticato soltanto in caso di necessità, per riappropriarsi delle relazioni e della socialità anche in ambito professionale.

"C'è il lavoratore che dice: 'io certo non faccio smart, chiuso nelle quattro mura con mio marito o mia moglie che mi rompe dalla sera alla mattina, e tutta la mia socialità che deriva dalla relazione nel mondo del lavoro sparisce'. E poi c'è una parte di persone che invece allo smart-working ci punta perché riesce a conciliare i tempi di lavoro con i tempi della propria famiglia".

Ecco dunque che anche gli uffici si riorganizzano per rispondere alle esigenze di socialità:

"Un ufficio senza postazioni fisse, dove uno arriva, si siede dove trova posto in base all'attività che deve fare. Se deve fare un'attività di concentrazione ci sarà una stanza del silenzio, se deve fare un'attività di condivisione ci saranno degli spazi aperti, se deve fare delle riunioni ci saranno delle stanze dedicate. E molta più flessibilità nell'uso degli spazi, che saranno sempre più tecnologici e connessi".

*"Deve essere **un luogo accogliente, stimolante**, dove si sta bene, dove tu entri ed è quasi come entrare in un salotto, dove però puoi anche lavorare con grande concentrazione, ma anche avere uno scambio relazionale. E deve essere un luogo dove le persone desiderano andare".*

Luoghi accoglienti dunque, *"dove si lavora molto su le stanze cosiddette di svago, di relax",* arredati con *"divani e piante",* dove sono presenti *"sale per la preghiera"*. Resta da verificare, tuttavia, in che misura questa tendenza si consoliderà nel tempo o quanto risentirà dei mutevoli orientamenti ideologici e valoriali dei colossi statunitensi della tecnologia.

Ciò detto, emerge lampante il contrasto tra le immagini di stabilimenti dove operai e tecnici sono sempre più rarefatti e sostituiti, loro malgrado, dall'automazione, e quelle degli uffici salotto, dove gli amministratori delegati giocano a biliardino con i dipendenti.

Come si scriveva all'inizio di questo report, il luogo di lavoro può essere sempre più luogo di differenze, e quelle qui descritte, anche quando estremizzate, minacciano di aumentare distanze e diseguaglianze, tanto quanto si teme faccia lo smart-working. È evidente dunque che il significato e le caratteristiche del luogo di lavoro varieranno in relazione al tipo di lavoro se cioè è creativo e di responsabilità o se è legato alla funzionalità del processo tecnologico e produttivo,

se ha prevalentemente una dimensione individuale o di gruppo, se il lavoro che viene fornito ha i caratteri della specificità e della occasionalità oppure se fa parte di una partecipazione complessiva al progetto. In ogni caso probabilmente non si torna indietro da un lavoro che sarà un misto tra remoto e in presenza e che anche in questo caso sarà un equilibrio variabile fra esigenze aziendali e personali.

Il valore del lavoro

Da alcuni anni, ed in particolare dalla pandemia, numerosi studi hanno cominciato ad evidenziare la presenza di un forte cambiamento nell'approccio al lavoro, non solo tra le nuove generazioni. Fenomeni come quello delle "grandi dimissioni", seppur parzialmente rientrati, hanno fatto emergere un diverso atteggiamento che mette al centro l'equilibrio tra tempo di vita e tempo di lavoro, non delega alla professione la definizione dell'identità personale, anzi spesso ricerca la propria realizzazione al di fuori di essa. In un territorio, come quello modenese, che ha fatto per decenni del lavoro elemento identificativo e motore di ascesa sociale ed economica, questo diverso approccio può risultare particolarmente dissonante.

Nel corso delle interviste condotte con dirigenti e imprenditori di diciannove delle principali aziende modenesi, questo tema è stato particolarmente approfondito, non soltanto per raccogliere giudizi di valore ma soprattutto declinandolo al futuro, anche alla luce delle innovazioni dirompenti che ci si attende da Intelligenza Artificiale ed automazione.

Se tutti i contributi raccolti hanno certificato l'esistenza di questo cambio di paradigma, la varietà delle opinioni a riguardo è piuttosto ampia e non può che risentire anche della storia personale dell'intervistato, e della sua stessa generazione di appartenenza.

I primi stralci proposti lasciano trasparire una certa amarezza: ai giovani viene imputata una selettività nelle mansioni ed una "mancanza di fame" che, a dir la verità, è evocata anche da altri che, pur non criticando il nuovo approccio al lavoro, riconoscono che sia ormai persa l'idea del lavoro come ascensore sociale (e non necessariamente perché i giovani siano stati viziati).

*"Io ho 70 anni e quello che mi ha trasmesso mio padre, era veramente l'eticità del lavoro. Oggi non esiste più. Il Covid ha cambiato veramente tanto il lavoro. Prima del Covid noi avevamo un turnover del 5% all'anno, oggi abbiamo 25-30% di turnover. [...] la gente non vuol più fare i turni. Una volta lavoravano 12 ore al giorno i nostri dipendenti, alla domenica, al venerdì andavano e finivano le 3:00 di mattina del sabato mattina. Oggi nessuno vuol più fare queste cose. [...] **non c'è più rispetto del lavoro**, e lo vediamo meno nell'immigrato che viene a lavorare e che ancora ha fame [...] Gli italiani dicono: 'allora il lunedì sera devo andare in palestra, il martedì sera scuola di ballo, il mercoledì sera...'".*

"Vedo nei giovani meno fame e meno aggressività nel voler conquistare spazi di crescita o ascesa sociale. Il lavoro non è più percepito come uno strumento per fare meglio dei propri genitori, ma come qualcosa che deve far stare la persona in equilibrio con la propria dimensione. Questo rende facile trovare candidati per le attività impiegate, di marketing o controllo qualità, ma difficilissimo trovare figure disposte a lavorare nei processi produttivi (come i capoturno), dove la complessità e lo stress da gestire sono molto maggiori".

"La nostra concezione del lavoro è 'mi massacro, sacrificio' e spendo proprio buona parte della mia vita a servizio dell'azienda... I giovani d'oggi spendono buona parte della loro vita per cose che gli piacciono e il sacrificio lo vedono soltanto in minima percentuale".

Tra chi osserva con distacco questa riduzione del valore attribuito al lavoro, c'è chi problematizza una questione importante: se non è il lavoro ad identificare una persona, che cosa attribuisce identità? Se non si persegue la soddisfazione nella professione, dove trovarla?

*“Per me è molto difficile immaginare che il lavoro non abbia un grande valore per la persona. [...] Penso che in realtà andando avanti i giovani e anche le nuove generazioni si renderanno conto che il lavoro non può essere semplicemente quella cosa che cerco di fare il meno possibile perché poi la mia vita la faccio da un'altra parte. Il problema è che **bisogna capire se davvero la soddisfazione si trova da altre parti**”.*

*“È diverso da dire chi sono a dire che cosa faccio, perché il che cosa faccio lo posso cambiare, il chi sono... più dura. Io vedo questa tendenza nella diminuzione dell'identificazione tra persona e attività lavorativa svolta, e penso che sia un trend che continuerà. Da un certo punto di vista essere più liberi ci rende anche più aperti di mente: è un fattore positivo. Dove vedo un impatto negativo invece è che a volte il lavoro ti aiuta anche ad avere una certezza, **una costante nella vita in un mondo in cui c'è tanta incertezza**”.*

Sul fronte opposto, vi è chi accoglie con benevolenza questo diverso approccio, ritenendo necessario “smitizzare” la figura del lavoratore, e ancor più dell'imprenditore, che si dedica completamente alla propria azienda, dedicandole molte più ore del previsto (e, secondo alcuni, del necessario), sacrificando famiglia, amicizie e passioni. In altri termini, il lavoro deve essere sì stimolante e produttivo, ma fa parte di un equilibrio più complesso.

“Quando io vedevo i miei grandi capi eccetera, dove il lavoro era tutto, vanno in pensione e le cose sono due, o continui a lavorare o ti rincoglioni. Ed è brutto dirlo, ma è così. Credo che sia un modello sbagliato di lavoro. Credo che il lavoro debba essere stimolante, debba ricoprire una parte importante della tua vita, darti gratificazioni, perché sennò la parte di te fuori dal lavoro, che è importantissima, ne risente negativamente”.

*“Per fare questo occorrono i giovani che vogliano impegnarsi, cancellare quella narrazione che chi fa l'artigiano, il piccolo imprenditore deve lavorare 16 ore al giorno, sabato e domenica, non riesce neanche a dormire di notte per i problemi. **Tutta questa narrazione è sbagliata ed è quella che percepiscono i giovani**”.*

In quest'ottica, aziende e lavoratori stanno cominciando ad adattarsi a lavorare per obiettivi - un approccio che vari intervistati hanno citato come comune all'estero, specie nel Nord-Europa, dove lo “stacanovismo” è invece visto come disfunzionale.

“Quindi quando c'è qualcuno che rimane oltre orario vuol dire che c'è un problema nella tua organizzazione o della persona stessa che non sa organizzare il proprio lavoro o nei processi o nella way of working. Questo è sempre stato un difetto degli italiani”.

*“La sostenibilità e la conciliazione vita e lavoro non sono slogan. **Se uno si attarda mezz'ora, un'ora in ufficio è perché non ha saputo organizzarsi**, quindi è esattamente l'opposto di una sorta di stacanovismo, che fa parte un po' del nostro modo di operare”*

“Quello che il boomer della situazione faceva in 10 ore, perché comunque era disposto a sacrificarsi, perché comunque quella era la sua carriera, e quindi ti faceva le due ore di straordinario e arrivava a casa più tardi dalla famiglia, il giovane te lo fa in 8 invece che in 10, così alle 4:30 va a fare il suo calcetto, a incontrare il fidanzato... E a me che me frega, meglio! Secondo me il problema c'è solo se si vuole costringere a lavorare secondo logiche vecchie che non sono adeguate ai nostri tempi. Se invece si adottano organizzazioni, e narrative culturali che vadano nella direzione della responsabilizzazione, della flessibilità, dell'indipendenza, del lavoro per obiettivi, ci sono solo dei vantaggi.

Se, dunque, ad un cambio di approccio dei lavoratori facesse seguito anche un cambio di approccio delle aziende nell'organizzare la propria produzione? Alcune testimonianze fanno emergere la volontà, ma anche la difficoltà delle imprese ad adeguarsi alle nuove aspettative dei potenziali dipendenti.

"A livello personale giudico positivo il fatto che le nuove generazioni inizino a prendere le distanze da vecchi modelli perché è corretto. A livello dirigenziale si tratta di capire come gestirlo. Sempre più persone chiedono di rispettare determinati orari. Finché c'è una persona che te lo chiede lo gestiamo. Quando inizia a diventare un numero importante diventa complicato. È ovvio che sul lungo termine, qui parliamo da qui a 10-15 anni, l'avremo dovuto gestire, quindi sicuramente come già alcuni cambiamenti li abbiamo fatti, continueremo a farli".

"Quando faccio i colloqui anche con l'ingegnere neolaureato, devo essere pronto ad affrontare cinque cose che non si vedevano prima del Covid. Con lui si parla dello stipendio, della parte fissa, della parte variabile, perché lui si aspetta che ci siano dei premi di raggiungimento di obiettivi, quindi c'è un orgoglio personale di aver contribuito a sviluppare o prodotto qualcosa. Chiedono un piano di crescita, cioè 'un domani cosa sarò io dentro questa azienda'? Chiedono formazioni, quindi vogliono fare corsi [...] hanno l'orgoglio di dire 'ma io siccome sono in questa posizione vorrei fare questo corso perché credo che all'azienda possa tornare utile'; difficilmente diciamo di no perché secondo noi è una bella motivazione. Ecco, e l'altra cosa che chiedono è il piano di welfare. Se tu non sei pronto a rispondere a queste cinque cose, mentre una volta durante il colloquio era l'imprenditore che diceva 'bene, grazie del colloquio, le faremo sapere', adesso sono gli ingegneri che dicono 'grazie del colloquio, vi farò sapere se sono interessato a venire a lavorare per voi'".

Aggiunge l'I.A.:

Il rischio è la "crisi di significato"

Le società moderne hanno legato dignità e lavoro per due secoli.

*Se il lavoro pesa meno nella costruzione dell'identità, bisognerà reinventare:
il riconoscimento sociale, il senso di utilità, il prestigio, la comunità*

Per provare a ricomporre questo ampio spettro di vedute, è possibile innanzitutto concludere che sì, stando alle testimonianze raccolte, un cambiamento nel valore e nel significato attribuito al lavoro c'è ed è stato accelerato dalla pandemia. Non tutti attribuiscono lo stesso giudizio a questo nuovo approccio: tra i critici viene segnalata spesso una mancanza di "fame", dovuta ad un tenore di vita elevato e allo sfumare della visione del lavoro come ascensore sociale. Tanti, specie giovani, non sarebbero dunque più disponibili a svolgere determinate mansioni e, più in generale, a fare della propria professione il primo tratto identificativo e di realizzazione. Da dove verrà tratta, però, quella "sicurezza" del proprio "posto nel mondo", se non da un'attività che, in ogni caso, impiega buona parte del proprio tempo?

Sono leggermente prevalenti i contributi che, invece, accolgono favorevolmente, o quantomeno comprendono, il nuovo paradigma: lavorare meno (o meglio lavorare "il giusto") e lasciare spazio alla famiglia, alla formazione, al tempo libero, non equivale necessariamente ad una minore efficacia e produttività. Deve essere definitivamente archiviato, dunque, il mito per cui "più ore fai, più produci, meglio lavori": questa narrazione, che alcuni hanno definito "tossica", è uno degli elementi indicati come ostacolo al ricambio generazionale della classe imprenditoriale. Anche in

questo caso, la disponibilità ad una vita completamente dedicata al lavoro, viene messa in discussione.

Il lavoro per obiettivi, da molti ammirato nei Paesi anglosassoni e scandinavi, può essere la soluzione per conciliare investimento nella professione (magari anche emotivo e valoriale, oltre che di competenze) e vita privata. Molte aziende hanno già avviato politiche in questa direzione, implementando orari flessibili, smart-working, ma anche formazione, welfare e premialità economiche.

Resta però il dubbio di quanto le diverse realtà economiche siano pronte ad estendere questi indirizzi su ampia scala, perché, come si è detto, *“finché c’è una persona che te lo chiede lo gestiamo”*, ma se lo chiedono tutti? Si percepisce il rischio che questo nuovo modello possa essere più facilmente applicato (o concesso) a figure professionali di livello medio ed alto, con competenze ricercate e mansioni che consentono flessibilità. Se però questo approccio non funzionasse anche sui ruoli più “operativi” o gerarchicamente più bassi, potrebbe andarsi ad aprire una faglia tra chi “lavora per obiettivi” e chi “lavora per il salario”. Sarebbe un’ulteriore differenza con cui le realtà economiche e, in senso lato, la società, dovrebbe fare i conti.

In estrema sintesi: In un primo atteggiamento c’è il rifiuto dell’idea di cambiare il valore del lavoro, non si riesce proprio a capire come il lavoro si possa ridurre a strumento per qualcosa d’altro, la vita risulta incomprensibile al di fuori di esso e la soddisfazione che può dare non c’è da altre parti.

Poi c’è un secondo atteggiamento: da un lato ci si era abituati ad attribuire al lavoro un valore identitario. Adesso si coglie che l’identificazione persona-lavoro non regge e tra i due aspetti è possibile un progressivo disallineamento. Allora si abbandona la rigidità identitaria e si intravede nel lavoro un elemento di stabilità in una vita dove la precarietà sembra prevalente. È una specie di compromesso, di via di mezzo tra l’assolutezza del lavoro e la sua irrilevanza.

Infine un terzo atteggiamento che ritiene questo cambiamento di valore del lavoro non solo inevitabile ma anche giusto e che richiede una diversa organizzazione della vita di chi lavora ma anche e soprattutto dell’organizzazione aziendale.

La dimensione internazionale

Se la pandemia ha accelerato l'emersione di un nuovo approccio al lavoro e l'innovazione tecnologica determinata dall'Intelligenza Artificiale promette di rivoluzionare interi processi produttivi, gli ultimi anni si sono contraddistinti anche per i numerosi sconvolgimenti sulla scena geo-politica globale. Queste interviste si sono svolte nei mesi in cui il conflitto tra USA e Iran si aggiungeva a quelli da anni attivi in Ucraina e in Palestina, determinando anche l'interruzione dei transiti nello Stretto di Hormuz, con pesanti ricadute economiche su interi settori già messi a dura prova dalla politica di dazi commerciali imposti, annunciati o ritrattati dagli Stati Uniti. In questo contesto, agli intervistati è stato chiesto se fosse ipotizzabile prospettare per il prossimo futuro un'inversione dei processi di globalizzazione o se invece l'unico spazio economico ormai concepibile fosse il mondo.

Nella prevedibile diversità di opinioni, emerge frequentemente una riflessione critica sulla globalizzazione, o meglio su come si sia realizzata e sull'impatto che ha avuto, nel medio periodo, sul sistema economico italiano e, nel nostro caso, modenese.

La maggioranza degli intervistati prevede che la globalizzazione dei mercati continui, o lo auspica - ipotizzando che una sua interruzione possa avvenire soltanto in modo drammaticamente violento.

"Credo che mentre stanno facendo questi tentativi di accordo con questi pazzi che tutti i giorni ne dicono una, dietro ci siano poi i manager che pensano alla ricostruzione dell'Ucraina. [...] Quindi io non credo che ci sarà una chiusura".

*"Ormai è internazionale e non c'è ritorno... **La fine della globalizzazione è una sciocchezza perché noi non siamo più produttori di certi beni.** La Cina oggi è l'unica azienda che fa il manifatturiero a basso costo per tutto il globo. Quindi questa Cina, che sembrava che dovesse essere un paese di arretratezza, è un Paese invece con un'espansione e un'economia e una cultura sulla manifattura che noi ci sogniamo e non possiamo più recuperare questo gap."*

"La speranza è che sia internazionale e globale. È vero che se oggi noi osserviamo il contesto ci sembra di assistere a un ritorno di protezionismo, di segregazioni, di indipendentismo in alcuni casi. Anche se vediamo i trend geopolitici, un forte rischio in quella direzione è evidente".

"Io mi auguro che possano essere dei momenti utili di riflessione rispetto alle cose che si possono avere fatto non in maniera corretta nel corso del tempo, ma per riprendere con ancora maggiore significatività un percorso che invece possa vedere un'economia più globale, più aperta".

Se già quest'ultimo contributo proposto sottolinea come certe impasse come quelle in corso possano fornire utili spunti di riflessione rispetto alle storture del sistema, per correggerle, altri due interventi hanno meglio specificato la necessità di riforma di una globalizzazione ormai senza regole, dove *"il forte schiaccia il debole"*.

*"Io vedo aziende che sono in difficoltà perché arrivano dalla Cina prodotti al 30%, al 50% in meno e questi non hanno modo di reagire, non essendoci delle regole a livello internazionale, la globalizzazione rischia di diventare pericolosa. [...] Quindi personalmente spererei che si andasse verso una riduzione della globalizzazione, perché ormai abbiamo visto che **senza regole, il forte schiaccia il debole**".*

"Allora, io mi auguro che continui a essere internazionale e globalizzato perché indietro ci si torna con una guerra. Oggi non hai la possibilità di spezzare i legami. Sono legami che sono stati determinati più di 30 anni fa, quindi quando è cominciato il processo di deindustrializzazione degli Stati Uniti. Io mi auguro che si vada avanti sul processo di internazionalizzazione, poi che ci siano delle nuove regole, perché qualcuno ha fatto sì che tutte le regole esistenti venissero, se non azzerate, comunque messe in dubbio".

Risulta particolarmente interessante la posizione di chi si è detto contrario alla globalizzazione o comunque ha rinvenuto un'inversione dei processi che essa aveva determinato, ma, al contempo orientato all'internazionalizzazione. Ciò comporta infatti un cambio di approccio, che invece di concentrare la produzione in un luogo ed affidare alla logistica la distribuzione del prodotto, prevede di attivare la produzione stessa nei potenziali nuovi mercati, per far fronte ai costi dei trasporti e alle barriere doganali. L'alternativa a questa prospettiva sarebbe limitare il proprio orizzonte all'Europa, finendo di fatto ad arroccarsi in posizioni di difesa, senza prospettive di crescita.

"Globalizzazione è una parola obsoleta, strausata e priva di significato, anche se negli anni 90 è stata, secondo me, l'inizio del male generale, e significava: 'chiudo in Europa, apro in Cina perché costa meno'. Uno dei motivi per cui io lasciai a suo tempo [un precedente impiego] nel 2009 è perché io ero contro la globalizzazione, ma ero assolutamente favorevole all'internazionalizzazione, che sono due cose completamente diverse".

"Il passaggio all'internazionalizzazione è proprio legato al fatto che c'è questa deglobalizzazione in corso. Anche per noi fino a 10 anni fa aveva perfettamente senso concentrare la produzione in un produttivo e fornire tutto il mondo; il trasporto per i nostri componenti tutto sommato incide poco e quindi l'efficienza che facevi qua compensava il costo logistico dato dalla distanza. Ad oggi, oltre alla logistica, con queste barriere doganali, vi è la crescita di una concorrenza locale. Quindi la scelta è: rinunci ai mercati extraeuropei, ti concentri l'Europa e ti accontenti e di fatto difendi le posizioni ma non si cresce più, oppure andare a produrre nello Stato in cui il prodotto è utilizzato, con un sistema di costo che sia legato a una supply chain localizzata, quindi con un valore aggiunto al 90% made in USA, made in China, made in India o nei mercati che vogliamo aggredire".

Occorre però dare atto di una posizione controcorrente: un intervistato vede nei tumulti geopolitici in corso i prodromi di una conflittualità internazionale che durerà qualche decennio, determinata dalla necessità di riassetare le gerarchie globali, al termine della cosiddetta "pax americana". Ciò determinerà inevitabilmente una "regionalizzazione" dei mercati e degli scambi, specie per ciò che concerne risorse e forniture strategiche.

"Ci sarà conflittualità internazionale per i prossimi 50 anni. Questa cosa non si risolve fra 6 mesi se si riapre Hormuz, cioè dopo Hormuz ci sarà la prossima: sono tutte scosse di assestamento, ci sono i vari player che cercano di avere il loro vantaggio strategico perché sta cambiando proprio la configurazione. Quindi anche le catene del valore saranno un po' più regionali, un po' meno globali".

Nell'intervista con l'I.A. è emersa la dimensione internazionale del lavoro, a partire da una ridefinizione del rapporto globale/locale:

Molto lavoro diventerà globale per competenze, locale per fiducia.

Cioè: le capacità tecniche arriveranno da tutto il mondo, mentre le relazioni strategiche resteranno più territoriali e umane.

E poi le aggregazioni di competenze

Un progetto potrebbe coinvolgere: design in Italia, simulazioni AI in India, modellazione ingegneristica in Vietnam, compliance (conformità) europea in Germania, marketing in Brasile, coordinamento in remoto da ovunque. E questo non solo per le multinazionali, anche piccole imprese o singoli professionisti potranno orchestrare reti globali.

Ma attenzione: non sarà un mondo "senza geografia" anzi, potrebbe succedere una cosa doppia.

Le competenze diventano globali...ma la fiducia diventa ancora più importante.

Quindi nasceranno reti internazionali molto forti, ma anche comunità professionali chiuse, ecosistemi locali ad alta fiducia, gruppi selettivi

Insomma per tentare un riepilogo e un riordino su questi temi della dimensione internazionale sembra di ricavare dai colloqui le seguenti indicazioni:

- Gli sconvolgimenti negli equilibri geopolitici mondiali continueranno a lungo perché segnano la ricerca di nuovi assetti economici e di potere mondiali;
- La globalizzazione, nel senso della dimensione mondiale della produzione, vedrà necessariamente cambiamenti e ridislocazioni;
- La dimensione internazionale dei mercati e del consumo continuerà e si rafforzerà;
- Si amplierà fortemente la dimensione internazionale del mercato del lavoro, nella ricerca dei talenti, aprendo scenari inediti nella loro organizzazione professionale, formativa e dell'offerta;
- Cambierà in questo modo l'equilibrio globale-locale dove quest'ultimo potrà trovare un nuovo ruolo e una nuova dimensione (come si vedrà nel capitolo sulle competenze e la loro migrazione).

Al di là delle dinamiche geopolitiche in corso, delle prospettive e delle valutazioni espresse sulla globalizzazione dei mercati, nessuno degli intervistati ha messo in dubbio il fatto che il lavoro in sé non può che essere internazionale, indipendentemente dai fenomeni macroeconomici contingenti, o dalle scelte produttive delle diverse aziende.

Questa consapevolezza ha varie ricadute, che saranno approfondite nel corso dello studio. Quella apparentemente più banale riguarda la conoscenza delle lingue e delle culture straniere. Quanto parlare altre lingue è ancora un requisito ineludibile per "abitare" i mercati internazionali, e quanto invece i rapidi progressi tecnologici, che metteranno a disposizione strumenti sempre più accessibili e performanti per la traduzione simultanea, renderanno "desueta" questa competenza? Se, a questo proposito, le opinioni degli intervistati divergono, concordano invece sul fatto che conoscere la cultura dei Paesi e degli interlocutori con cui si ha a che fare sia una condizione necessaria ed ineludibile.

Per qualcuno, l'apprendimento linguistico formale passerà in secondo piano, poiché potrà essere facilmente surrogato dalla tecnologia, mentre la comprensione delle dinamiche culturali, dei comportamenti e del "non detto" rimane una competenza non replicabile dalle macchine.

"Sapere le lingue è secondario, è una tecnica, non è niente di speciale [...]. Tu riesci a capire la tipologia, l'umanità, la predisposizione di quello che parla una lingua diversa dalla tua, se ci vivi.

Se non ci vivi non capisci proprio niente, perché basta che oggi come oggi [metti questi occhiali], tu parli in arabo e io ascolto in italiano. Questo non significa che io capisco il tuo modo di pensare. Io intendo, cioè traduco, che non significa che so perché mi dici quelle cose, che fondamento hanno, che è una cosa totalmente diversa”.

*“La conoscenza delle lingue è un ‘di più’ utile, ma non più così indispensabile. Invece **la conoscenza delle abitudini, delle tradizioni, delle culture, quello è indispensabile**. Noi abbiamo una tradizione di visite aziendali dei clienti internazionali. [...] Dobbiamo organizzare una visita e delle attività che per la loro cultura, per le loro abitudini, siano interessanti. Quindi i tour che organizziamo per la delegazione cinese non sono come per la delegazione americana o quella tedesca o quella coreana”.*

Si registra poi una vasta gamma di posizioni intermedie che riconoscono gli importanti sviluppi dell'Intelligenza Artificiale in ambito linguistico, e la loro efficace applicazione in determinate mansioni, specie quelle più standardizzabili, ripetitive, ma difendono l'importanza di padroneggiare la lingua per poter “gestire in proprio” le relazioni.

“[La traduzione della AI] è pazzesca, meglio di come potrei mai scrivere io, traduce anche i modi di dire. Ma se io non padroneggio una lingua, innanzitutto non potrò mai entrare in relazione vera con l'altra persona. E quindi il tema è quanto serve la relazione. In tutti i lavori in cui c'è un automatismo, uno scambio più meccanico, quando devo fare un approvvigionamento e sollecitare un fornitore, so che lavorano tutto via mail. Quindi è chiaro che adesso tutti sono perfettamente in grado di sollecitare i fornitori in qualunque lingua, in qualunque posto nel mondo, anche in cinese. Ma tutti i lavori invece che richiedono un'entrata, una relazione, un costruire un legame di fiducia e un ascolto, devi conoscere la lingua ed essere in grado di capire quello che ti stanno dicendo anche quando sei uno di fronte all'altro, no?”

Vi è infine chi difende a spada tratta l'importanza della conoscenza diretta della lingua, indipendentemente dagli strumenti messi a disposizione dalla tecnologia, non soltanto per sapersi esprimere correttamente ma per “pensare” in quella lingua. In altri termini, la lingua non viene interpretata come mezzo ma come vera e propria “chiave d'accesso” alla cultura straniera.

“Quando tra di loro [i figli] parlano in inglese, loro pensano in inglese. [...] Ritengo che la cultura ti serva per imbastire e per creare relazioni corrette e soprattutto capire le esigenze del tuo cliente, perché un tedesco pensa diverso da un francese, vi potete immaginare quanto uno pensa diverso da un cinese e da un pakistano o da un indiano”.

Indipendentemente dall'uso diretto o mediato dall'I.A. delle lingue straniere, rimane il fatto che la conoscenza di altre culture sembra diventare risorsa sempre più strategica. Produzione delocalizzata o centralizzata, commercio internazionale, competenze professionali dislocate in diverse parti del mondo: che sia o meno una forma di globalizzazione, essa richiede una capacità di comunicare fra culture diverse, di conoscere i modi di un rapporto economico, della relazione interpersonale, dell'intelligenza emotiva.

Le competenze

Se lo sviluppo tecnologico ha portato alcuni intervistati a dubitare della centralità delle competenze linguistiche, quantomeno per chi non sia chiamato a coltivare profonde relazioni con l'estero, quali saranno, invece, le conoscenze e le doti fondamentali, nel mercato del lavoro del 2040?

Stimolati su questo punto, molti intervistati non hanno dubbi nell'indicare le competenze tecnico-scientifiche quali prerequisito fondamentale. Ingegneri, programmatori, certo, ma anche periti ed operatori specializzati di macchine utensili, sono figure rispetto alle quali si denuncia una carenza. In questo senso, anticipando un aspetto su cui si ritornerà più avanti, c'è chi ha citato sinergie con l'Università di Modena e Reggio e chi ha elogiato il modello degli ITS, gli Istituti di formazione tecnica post-diploma, legati, ad esempio, al comparto biomedicale.

"Tecnico scientifico nel modo più assoluto. [...] Faccio un po' fatica a pensare che la preparazione umanistica possa in qualche modo aiutare a evitare la resistenza al cambiamento, quindi adattarsi alle nuove situazioni".

"In questo momento faccio fatica a vedere molto altro al di là del rinforzare assolutamente le competenze informatiche legate alla robotica. Se avessi un figlio che dovessi consigliare, sicuramente lo focalizzerei su questo o sui servizi alla persona, nel senso che in questo momento siamo tutti un po' viziati dal fatto del pensiero di quali mestieri scompariranno, no?".

*"Io credo saranno sempre più richieste le competenze tecniche: ingegneri, periti, eccetera, eccetera. [...] C'è un enorme mismatch di competenze, **ci sono alti profili tecnici che le aziende fan fatica a trovare**: il programmatore, ma anche l'operatore specializzato di macchine utensili, anche chi ti gestisce una linea ceramica, quelle figure lì servono e non si trovano. Io non ho mai visto, parlo con tanti imprenditori, qualcuno che mi dice: 'Oh mio Dio, non so come fare, mi serve assolutamente un addetto marketing o un amministrativo e proprio non lo trovo!'"*

"Meccanica e digitale. Meccanica perché c'è ancora tanto bisogno di gente che sappia mettere le mani dentro le macchine, che sappia fare pezzi, cioè trasformare un grezzo in un finito. Noi lavoriamo del ferro, no? Dobbiamo incominciare a fare l'amore con il ferro, con il digitale che ci aiuta".

Vi è però una seconda corrente di pensiero, che pur riconoscendo l'importanza delle competenze tecniche, dandole quasi per assodate, attribuisce particolare valore a quelle che vengono definite *soft-skills*, che tradurremmo in capacità relazionali, empatia, saper lavorare in gruppo. A questo proposito, dalle interviste abbiamo raccolto le testimonianze di imprese che hanno investito in questa direzione, promuovendo una formazione all'"*intelligenza emotiva*", alla "*leadership collaborativa*", al punto da rendere la condivisione di tali valori un requisito implicito ad un buon ambientamento in azienda.

"Competenza tecnica specifica e competenza relazionale. Relazionale: saper creare empatia e comunicazione è fondamentale, però anche quella tecnica è importante è vero, parzialmente vero, perché poi la formazione specifica e la ricerca la farà in azienda, ma è anche vero che tu devi partire da una base che abbia un senso".

"[La competenza tecnica] la mettiamo un po' come un prerequisito, però la differenza nelle realtà che fanno passi avanti, la fa il fatto di avere dei gruppi organizzati, coesi e dove si condividono le conoscenze e le esperienze".

"Dopodiché un romantico come me che pensa anche che non ci sono soltanto le competenze tecniche, ma anche competenze comportamentali: l'empatia e il dialogo è quello che fa l'allenatore Velasco nella pallavolo femminile, insomma".

*"Creiamo profili magari molto tecnici, molto preparati in un ambito estremamente circoscritto. Quello che sta venendo a mancare è **la capacità di mettersi in relazione gli uni con gli altri**".*

Alcuni intervistati si sono spinti oltre, evidenziando un rischio di rapido "invecchiamento" di una formazione tecnica, alla luce della rapidità delle innovazioni introdotte dall'Intelligenza Artificiale e, prevede qualcuno, dal Quantum Computing. In questo senso c'è chi si è espresso in modo radicale, sottolineando l'importanza di una formazione radicalmente diversa, puntando a ciò che la tecnologia, almeno al momento, non sa fare:

*"**Devi togliere tutte le competenze tecnico-scientifiche, perché ti si mangiano e sono indipendenti da te.** Quindi se fai un esame a freddo di quello che l'intelligenza artificiale e simili ad oggi conosciute non riescono a fare, sostanzialmente sono due cose: l'attività relazionale e umana e la manualità".*

Più frequentemente, questo distacco da una formazione prevalentemente tecnica, si esplicita in un appello alla flessibilità, alla propensione al cambiamento, alla formazione continua. O, in altri termini, al mettersi nell'ordine di idee che se, in passato, *"la tua competenza diventava obsoleta quando smettevi di lavorare"*, ora questo ciclo è rapidissimo e non permette di adattarsi.

*"All'epoca delle missioni dei vari Apollo che andavano sulla Luna, c'erano i calcolatori umani. Oggi questa competenza non serve più, c'è il computer che lo fa. Certo che dei lavori non ci sono più... i sellatori di cavalli, i calcolatori umani, ci sono persone che hanno altre competenze, però **questo è il mondo e bisogna essere pronti a cambiare.** Quindi credo che più che acquisire una competenza che oggi sarebbe difficile prevedere, devi essere pronto a cambiare per adattarti al nuovo lavoro. Quando le nuove tecnologie arrivano e possono avere impatti dirompenti come il computer, come internet, come l'AI, forse tra 5 anni come il Quantum computing".*

*"Io sono fermamente convinto che una cultura generale di base sia fondamentale, perché ti aiuta ad avere quella flessibilità e quella disponibilità al cambiamento che oggi è fondamentale. Certo: un medico o un ingegnere, disegnare e operare devono saperlo fare, ma non è sufficiente. Devi essere dotato di un approccio alla realtà, al mestiere, alla società assolutamente indispensabile rispetto al passato, perché il tuo modo di lavorare che un tempo ti accompagnava tutta la vita, oggi **diventa obsoleto in tempi rapidissimi** e, se non ti aggiorni, sei fuori".*

Infine vi sono testimonianze che mettono al centro delle competenze più pregiate, nel mondo del lavoro del futuro, il pensiero critico e la creatività. Se la tecnologia e l'Intelligenza Artificiale ci sommergeranno di dati e di informazioni ancor più di quanto non avvenga oggi, la capacità di interpretare questi input, la loro accuratezza, veridicità, originalità sarà fondamentale. Inoltre, a fronte di sistemi potentissimi ma chiusi, allenati a fornire risposte a partire da un patrimonio di conoscenze sterminato ma mai nuovo, la creatività umana, saper pensare fuori dagli schemi, immaginare futuri inediti, sarà ciò che renderà più prezioso il contributo umano. Nell'ottica di

questi ultimi interventi proposti, la formazione umanistica sembrerebbe assumere una rilevanza finanche superiore a quella tecnica.

*“Ritorna spesso negli studi del World Economic Forum: il pensiero critico e quello creativo sono delle dimensioni sulle quali investire soprattutto rispetto all'evoluzione di intelligenza artificiale. Un'altra che abbiamo affrontato riguarda le future skills, intese **come capacità di pensare un futuro possibile e quindi aumentare la sfera di immaginazione** per poi vedere che cosa significa nel tuo futuro percorrere determinate strade”.*

“Il saper leggere il dato che tira fuori l'intelligenza artificiale farà la differenza”.

L'I.A. riassume in questo modo:

*Se dovessi ridurre tutto a **due grandi aree formative decisive per il 2040**, sceglierei queste:*

1. Capacità di lavorare con sistemi intelligenti

La competenza cruciale sarà: capire, dirigere, verificare e integrare intelligenze artificiali. In pratica non servirà tanto “eseguire”, ma orchestrare sistemi complessi. La materia di fondo qui è pensiero computazionale + pensiero critico. Perché nel 2040 il problema non sarà la mancanza di informazioni. Sarà l'eccesso di informazioni sintetiche.

2. Competenze umane avanzate

Più l'AI cresce, più aumenta il valore di ciò che non è facilmente automatizzabile. Quindi la seconda area fondamentale sarà: comunicazione, psicologia, negoziazione, leadership, educazione etica, cooperazione interculturale

In conclusione, emergono tre ambiti che riguardano competenze ma anche e soprattutto atteggiamenti e comportamenti nel lavoro, che raccolgono conoscenza e predisposizione, capacità di vedere ed intuizione:

- l'ambito tecnico scientifico, che significa competenza su specifiche materie ma anche capacità di relazionarsi con l'I.A. e la prossima evoluzione digitale, conoscenza degli strumenti e utilizzo mirato a situazioni aziendali specifiche;
- l'ambito delle competenze relazionali e la capacità di lavorare con altri, la conoscenza delle caratteristiche proprie e quelle dei collaboratori, la comunicazione e la condivisione come risorse strategiche del lavoro;
- l'ambito della predisposizione al cambiamento, indispensabile oggi e nel prossimo futuro, capace di lasciare andare resistenze e accomodamenti al “come si è sempre fatto”, che richiede pensiero critico e creatività, intuizione ed inventiva, tanta curiosità.

Se il primo ambito richiama competenze tecnico scientifiche acquisite nel percorso scolastico e nell'esperienza lavorativa, gli altri due rimandano principalmente ad una formazione umanistica, una cultura generale di base il più ampia possibile. Ma tutti e tre richiedono una formazione continua, in particolare le competenze tecnico scientifiche hanno una velocità di obsolescenza mai vista, “*ti si mangiano e sono indipendenti da te*”.

La formazione

Dirigenti e Imprenditori coinvolti in questa ricerca hanno espresso opinioni divergenti rispetto alle competenze che si riveleranno più ricercate nel mercato del lavoro del 2040, facendo emergere una apparente discrasia tra chi indicava quelle tecnico-scientifiche quali prioritarie, e

chi invece, pur non disconoscendo l'importanza delle suddette, era più orientato su una preparazione a più ampio spettro e sulle cosiddette soft-skills.

Quali saranno, dunque, gli agenti, pubblici e privati, dell'educazione e della formazione dei lavoratori del futuro? E in particolare, cosa chiedono le aziende alle istituzioni scolastiche e accademiche, e cosa invece immaginano di dover proporre in prima persona?

L'idea più diffusa è che la scuola pubblica debba occuparsi di fornire una cultura di base, multidisciplinare, seguita da un approfondimento tecnico universitario (o nei già citati ITS, per chi non intraprende il percorso accademico dopo la maturità), ma che poi siano le aziende e gli enti di formazione privati a dover "sgrezzare il diamante". Solo con questo sistema, come si leggerà in una citazione più avanti, avremo dei "cavalli da corsa".

*"Io sono per la formazione pubblica. Poi ci sono tutti gli altri enti di formazione, tra cui anche enti privati che possono essere di formazione specialistica. È come prendere un diamante. **Tu prendi il diamante e devi lavorarlo per dargli più valore**, no? Ecco, su quello il mondo privato avrebbe un ruolo fondamentale. Le imprese però devono partire da qualcosa di concreto, cioè io Stato mi occupo di questo. Voi privati, enti di formazione piuttosto che imprese, fate il perfezionamento per far sì che si inserisca nel tessuto".*

È interessante notare le richieste fatte alla scuola: c'è chi sostiene che debba aiutare a pensare, coerentemente con la necessità di sviluppare il senso critico già evocato in precedenza, ma anche a superare una fragilità, una "debolezza emotiva" che viene riconosciuta in una generazione di giovani cui non viene spiegato che "si può sbagliare", e che, per l'ansia che ne deriva, arrivano sul luogo di lavoro "che si giustificano già".

*"La scuola deve cercare di affrontare la debolezza emotiva, la fragilità che hanno questi ragazzi, questa ansia costante che è legata ai voti: la scuola non ti consente più di sbagliare. [...] A scuola bisognerebbe insegnare filosofia di più. **Abbiamo bisogno che questi ragazzi pensino**, abbiamo bisogno di qualcuno che li aiuti a pensare. E abbiamo bisogno di professori che li considerino e che non orientino solo al voto che diventa un 'non potete sbagliare', perché nel lavoro si sbaglia. **A me serve che la gente possa sbagliare**, non che vada in crisi perché sbaglia, ma che si tiri su. [...]. Loro arrivano che si giustificano già, hanno questa ansia di prestazione che è paurosa".*

In questa prospettiva, dove all'istruzione "istituzionale" è demandata la costruzione delle fondamenta culturali della persona, è interessante notare atteggiamenti diversi rispetto alla formazione "tecnologica" (recentemente le ridondanti materie "STEM"). Da un lato c'è chi invita le scuole (e successivamente le aziende) ad anticipare i cambiamenti tecnologici, in modo da formare i docenti che a loro volta divulgheranno i principi delle nuove tecnologie in arrivo, e non inseguire tali innovazioni, finendo inevitabilmente per arrivare tardi.

"L'importante è prevenire e non curare. Non dobbiamo realizzare che è arrivata la tecnologia e allora facciamo formazione; noi dobbiamo capire che sta arrivando e formare in anticipo a livello di scuole e di aziende. La scuola deve dare una formazione base e l'azienda deve dare quella specializzata, mirata per il settore. Secondo me c'è un sistema che funziona molto bene in Emilia-Romagna tra istituti tecnici, ITS e le accademie aziendali. Gli ITS sono degli indirizzi estremamente bravi a specializzare i ragazzi; le aziende hanno la possibilità di averli provati e, dopo l'assunzione, fai l'ultimo miglio internamente con corsi iper-mirati. Ora veramente hai dei cavalli da corsa".

Proprio per lo stesso motivo, ossia per la difficoltà della scuola nello stare al passo con l'innovazione, c'è chi chiede direttamente di rinunciare all'ambizione di insegnare tecnologie che si sviluppano a ritmi impareggiabili.

*"Al sistema di formazione chiederei di non inseguire l'innovazione fine a sè stessa. Il tempo che serve per formare gli insegnanti rispetto a una tecnologia che loro devono imparare... ora che la imparano e che cominciano a insegnarla, questa tecnologia è obsoleta. [...] Sarebbe invece bello avere una visione di tante materie, a livello alto, e poi magari su una materia fare un approfondimento estremamente verticale per farti capire che puoi arrivare veramente a studiare le cose sulla frontiera di una sola. Sulla formazione permanente, io penso che debbano essere le stesse persone che lo devono fare per prime, perché oggi ci sono gli strumenti che ti consentono di farlo. **Mi sembra inverosimile sperare che lo Stato si occupi della formazione; è finita la formazione quella che abbiamo adesso. Aziende, persone, soprattutto le persone devono essere pronte a farlo**".*

L'università appare sempre più un terreno di "frontiera" tra istruzione istituzionale e formazione specifica in ambito lavorativo, dove più voci richiedono sinergie tra accademia e imprese.

*"Allora, ci sono alcuni modelli in cui le aree di ricerca e sviluppo delle grandi aziende sono dentro l'università, modello danese, modello olandese... **io vorrei che le figure che si occupano di ricerca e sviluppo fossero dentro un contesto universitario** perché devono vedere l'alto, devono avere la mente pulita, non devono essere schiacciati da quello che dobbiamo fare domani mattina, ma allo stesso tempo, però, devono sempre sapere che quello che dobbiamo fare domani mattina è il motivo per cui ci stiamo".*

*"Sempre di più, noi andremo a fare i recruiting sulle competenze trasversali o soft skills, molto di più delle tecniche, perché comunque saremo noi aziende ad insegnare la parte tecnica alle nostre persone. [...] Le aziende faranno sempre più formazione, ne sono convinta. **Sulla scuola pubblica spero tantissimo che sia capace di evolversi su un modello un po' meno teorico e un pochino più vicino al mondo delle aziende**, della pratica, del progetto, del lavoro di gruppo... e sogno che finalmente il mondo delle università e delle aziende non siano più separati: la formazione dovrebbe essere completamente condivisa".*

*"Sono parzialmente in disaccordo con l'idea di demandare tutto alla formazione privata in azienda: la scuola e l'università in generale hanno delle responsabilità perché la formazione di base è fondamentale. [...] Tu devi avere una competenza specifica ed evitare che troppa 'softness' ti faccia perdere le competenze: io ho bisogno di ingegneri che sappiano fare gli ingegneri, che sappiano e capiscano che cos'è un'azienda. Non possiamo demandare solo all'azienda, perché io come azienda potrei essere bravissimo a insegnare ai miei tecnici il cambiamento aziendale, ma poi mi diventano disadattati sulla vita perché tutto l'altro aspetto sociale sta cambiando e loro non sono capaci ad accoglierlo. Deve essere **un percorso che va mandato a braccetto, scuola e azienda**".*

Una formazione universitaria che dovrebbe essere prettamente tecnica e specifica, dopo la trasversalità della scuola, che deve continuare a insegnare filosofia, ma da lì in poi, come si legge nella testimonianza seguente, **"ti leggi Nietzsche"** da solo, per continuare ad "allenare" le tue soft skills.

"Fino alle superiori la formazione deve essere trasversale; io non rimuoverei mai filosofia eccetera... Se poi fai l'università, ti fai un'università tecnica, quindi ti fai questa esperienza di

competenze hard, di metodo scientifico, in cui già ci siano elementi di soft skills. Se poi mentre fai l'università ti leggi anche Nietzsche, tanto meglio, e lo devi fare, perché assolutamente non ti puoi limitare alla formazione tecnica; però ci vuole [la competenza tecnica], e l'unico modo in cui la puoi costruire veramente in modo efficace è con un percorso universitario".

Si propongono di seguito, invece, due testimonianze che si sono concentrate esclusivamente sul ruolo di enti privati, anche diretta emanazione delle aziende, che tramite le proprie Academy propongono corsi introduttivi al mondo del lavoro ed una formazione permanente dedicata ai dipendenti. La collaborazione con le università, secondo tale prospettiva, è limitata all'erogazione di lezioni e corsi a richiesta.

*"Chi fa formazione dovrà essere intanto un professionista, che continua a studiare e a sollecitarsi per poter essere al passo, senno diventano obsoleti nel giro di cinque anni. [...] **Non può essere pubblica nel modo più assoluto, perché è specialistica**".*

"Noi abbiamo aperto un'Academy nostra privata, collaboriamo con scuole professionali e prendiamo anche dalle università. Chi entra a lavorare da noi prima fa un corso di 10 giorni tenuto dai caporeparto. E poi facciamo ogni tre mesi un corso per le parti intermedie e anche per i dirigenti, che sono corsi completamente diversi, con professori universitari. Facciamo non so quante mila ore di corsi... Secondo me la formazione deve essere specifica".

Il tema della formazione permanente, fin qui evocata nei termini di un continuo aggiornamento per tentare di tenere il passo con le sempre più frequenti rivoluzioni tecnologiche, solleva però un'ulteriore tema, più profondo, che riguarda la demografia dei lavoratori del 2040. La popolazione attiva, come già evocato da numerose proiezioni iniziali, sarà sempre più anziana: si pone dunque il problema di mettere a frutto l'esperienza delle figure negli ultimi anni di carriera, cui magari non possono essere più attribuite mansioni pienamente operative, o comunque al livello di sforzo tollerato fino a pochi anni prima. Due diversi contributi hanno evidenziato l'importante ruolo di formatori dei colleghi più giovani che i più esperti potrebbero svolgere.

*"Secondo me per legge l'azienda non deve più pagare i contributi degli ultimi tre anni di lavoro di una persona. Finito, lui ha realizzato il suo ambito di contributi e quindi **gli ultimi tre anni deve dedicarli completamente alla formazione dei giovani** o anche degli asset che non sono formati".*

"Un tempo c'era questa sorta di staffetta tra chi va in pensione e chi entra. Oggi le persone le tieni sul posto di lavoro fino alla pensione, ed avendo tra l'altro una generazione fatta di persone che stanno invecchiando in buona salute, che hanno la possibilità di proseguire oltre la pensione, spesso e volentieri puoi fare dei percorsi che ti consentono di averle ancora per un paio d'anni per fare da tutor rispetto alle nuove entrate".

L'I.A. sintetizza così:

Quindi immagino il 2040 così:

- *la scuola pubblica forma la persona*
- *le aziende aggiornano continuamente le competenze operative*
- *le piattaforme private personalizzano e accelerano l'apprendimento*

In conclusione, sulla formazione le visioni per il futuro sono piuttosto differenziate, fra loro spesso alternative. Solo su un punto c'è unanimità e cioè la valutazione che la formazione è e sarà

importantissima, strategica, indispensabile per le aziende, con ricadute relevantissime nella dimensione sociale e nel grado di progresso della società. Ma sul “chi deve fare cosa” le posizioni si moltiplicano.

Le indicazioni hanno ruotato intorno a due aspetti: i soggetti e gli ambiti della formazione. I soggetti individuati sono tre:

- il pubblico (o più genericamente lo Stato, complessivamente inteso e senza distinzione fra dimensione nazionale e locale), nella sua classica articolazione di scuola di base, superiori, università, senza l'intuizione di cambiamenti strutturali;
- il privato, ma quasi sempre intendendo la formazione in azienda, sia con competenze interne che esterne, con strutture sempre più stabili, in costante aggiornamento con l'innovazione sul campo;
- il singolo individuo, che ha oggi molti strumenti e occasioni di formazione culturale e specialistica.

Sugli ambiti di competenza le indicazioni sono molto diverse, a volte contrastanti

- Per alcuni il pubblico deve garantire una buona formazione di base, un buon livello culturale e dunque attitudine ad affrontare il cambiamento. La formazione in azienda invece garantirà l'aggiornamento tecnico e professionale.
- Per altri invece la scuola pubblica, almeno dal livello superiore e sicuramente da quello universitario deve fornire competenza tecnica aggiornata e la più vicina a quella che sarà la competenza professionale. In quest'ottica ricerca ed innovazione devono vedere una stretta collaborazione fra università ed aziende.
- Poi ci sono coloro che rinviando alla disponibilità e volontà del singolo, al suo grado di investimento nella formazione senza il quale ogni altro investimento (del pubblico o dell'azienda) risulta poco utile. L'autoformazione o la scelta di aggiornamento può riguardare la dimensione culturale, tecnica o professionale, ma è il singolo che decide.

Le indicazioni sono risultate ricche anche quando sono riuscite ad uscire dalla riproposizione di schemi noti, ad esempio quando si sostiene che sia necessario insegnare a:

- Sbagliare
- Pensare
- Imparare a gestire il tempo
- Valorizzare la soddisfazione
- Valutare la misura della tua formazione e professionalità
- Sviluppare intelligenza emotiva
- Comunicare

Non è emerso, invece, il tema della formazione degli stranieri che vogliono stabilirsi e lavorare in Italia, nonostante, come si è visto in precedenza, il lavoro del 2040 sarà sempre più multietnico. Nel corso delle interviste, però, si sono colti due atteggiamenti a riguardo: da un lato quello che ritiene che la questione riguardi lo Stato, dall'altra quello che vede gli imprenditori come parte attiva (già in azienda) di temi quali l'integrazione, la conoscenza della lingua, l'affitto di una casa, la conoscenza di diritti e doveri.

La migrazione delle competenze

Secondo il Rapporto Annuale ISTAT 2026¹, “nel 2024, tra i giovani italiani di 25-34 anni in possesso almeno della laurea, gli espatri (25 mila) hanno superato ampiamente i rimpatri (oltre 4 mila), determinando una perdita netta di quasi 21 mila giovani altamente istruiti”. E ancora, “L’Italia fatica a trattenere i profili più specializzati: nel 2025, a 4-6 anni dal conseguimento del titolo, il 10,4 per cento dei dottori di ricerca formati in Italia lavora all’estero. Le ragioni principali sono le maggiori opportunità di un impiego adeguato (81,7 per cento) o meglio retribuito (73,7 per cento)”.

Nonostante “le stime relative al 2023 [mostrino] tuttavia che alla perdita netta di giovani italiani laureati (-16 mila) si affianca un saldo positivo di giovani stranieri con analoghe caratteristiche (+19 mila), che porta in positivo il bilancio complessivo dei giovani 25-34enni qualificati (+3 mila)”, è evidente che il problema della migrazione delle competenze formate in Italia, spesso banalizzato come “fuga di cervelli”, sia tuttora di strettissima attualità.

Per approfondire questo aspetto, si rimanda al paragrafo dedicato all’interno del capitolo “Il sistema economico modenese”, in cui vengono presentati gli ultimi dati disponibili relativi ai flussi migratori in Emilia-Romagna e si discutono brevemente alcuni elementi emersi dalle ricerche sui “Giovani Expat” condotte dal CNEL nel 2025 e 2026.

Nel corso delle interviste, dirigenti e proprietari d’azienda sono stati sollecitati ad esprimersi a questo proposito: in che misura percepiscono effettivamente il problema? Quali sono le principali ragioni per cui il sistema economico nazionale e, in questo caso, modenese, non riesce a valorizzare le proprie competenze? Cosa occorrerebbe fare, infine, per affrontare il problema? Innanzitutto, occorre precisare che non sono mai emerse posizioni critiche e condanne verso i giovani che cercano opportunità all’estero, pur a fronte della più volte denunciata mancanza di manodopera qualificata.

Una testimonianza recita testualmente che **“il posto dei giovani d’oggi è il mondo”**, nonostante lo scetticismo verso una narrazione positiva dell’esperienza di espatrio; l’importante, si dice, è che chi parte porti in valigia **“l’italianità”**.

*“Va bene, vanno all'estero, acquisiscono nuove competenze, cerchiamo di capire come far sì che tornino indietro perché l'Italia rimane il paese più bello del mondo e guardi che chi va in Inghilterra e dice ‘prendo tre volte’, non dice però che la vita costa tre volte. [...] Io ne ho già visti che sono tornati indietro con la coda tra le gambe anche dalla grande Germania che tutto ingloba e sembra in grado di far trovare a tutti il proprio posto nel mondo. **In realtà il posto dei giovani d'oggi è il mondo.** L'importante è che si portino dietro l'italianità. [...] Italianità è sicuramente creatività, il sapersi adeguare ai cambiamenti. Noi abbiamo una capacità di trasformazione che è proprio insita in noi”.*

Vi è poi chi, in un mercato europeo sempre più interconnesso, sostiene che un ingegnere italiano espatriato in Germania, potrebbe finire a progettare un componente che sarà poi assemblato in Italia, generando, indirettamente, valore anche in patria.

¹ A questo link è consultabile la sintesi del Rapporto Annuale Istat 2026: <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2026/05/Sintesi-Rapporto-Annuale-2026-9giugno2026.pdf>

E d'altronde, quale sarebbe la scelta per i nostri giovani, quando è stato in gran parte smantellato il comparto industriale nazionale, a vantaggio di una "terziarizzazione" che genera ben poco valore aggiunto, anzi rischia di trasformare l'Italia nella "spiaggia della Germania"?

"Per me è una perdita perché i ragazzi, quando fanno un percorso di vent'anni di studio, è un costo per il paese, è una risorsa del paese che se ne va, però bisogna anche aver le capacità per poterli ospitare questi ragazzi. Se non abbiamo più l'impresa che può assorbire i laureati di tecnologia che sforna l'Italia, questi ragazzi fan bene poi a trovarsi un posizionamento perché il tempo che scorre intorno a loro è il vero valore del loro percorso di vita".

*"Cosa pensate, che un Paese stia in piedi vendendo delle mutande a cento euro? [...] una società completamente terziarizzata, che mantiene i modelli di ricerca e sviluppo e di creatività nella sede centrale e poi delocalizza l'attività di produzione. A mio parere **è come il cuoco che sa fare le ricette, ma poi non ha la cucina**: alla lunga quello che ha la cucina prevarrà".*

Nella varietà di opinioni raccolte, una posizione diffusa e tutto sommato "tautologica", potrebbe essere sintetizzata con un "va bene se i cervelli migrano, l'importante però è che poi tornino". Esperienze all'estero, sia in ambito universitario (vengono citati MIT e Harvard, che pure sono opportunità per pochi), sia di natura professionale, possono riportare competenze preziose, al momento del rientro.

"Il problema dei cervelli che migrano è il problema che dopo non tornano, ma se tornano, che stiano due, tre, quattro, cinque anni negli Stati Uniti al MIT, ad Harvard, ma che ci portino le competenze che hanno acquisito là. Ecco, se stanno là 50 anni, è un problema. Chiaramente poi la chiamiamo fuga di cervelli perché ci piace dirlo. Per me è una fuga di talento".

"Secondo me l'uscita non è per forza un problema. L'uscita può essere anche un momento di esperienza, di arricchimento. Il mancato rientro è il problema. (...) Il problema per me non sta tanto nella parte iniziale della carriera, quanto più nel secondo pezzo, quello del rientro. Non riusciamo ad essere adeguatamente competitivi, attrattivi nel far rientrare queste persone dopo delle esperienze, perché in quel modo il valore della loro esperienza potrebbe avere un ritorno".

Un parere quasi autoevidente, dunque, che in certi casi suscita amarezza...

"La cosa che mi fa arrabbiare di più quando si fa il ritorno dei cervelli in Italia, perché invece di farli tornare forse non dovevamo farli andar via, ma questo è un altro tema"

Riflettere sulle ragioni che "costringono" a portare i propri talenti altrove, quelle che vanno al di là delle personali scelte di vita ma rivelano limiti strutturali del sistema, significa anche interrogarsi su quali misure occorrerebbe mettere in atto per favorire il rientro o, quantomeno, risultare sufficientemente attrattivi da pareggiare il saldo delle competenze. Molte testimonianze puntano il dito sulla fiscalità italiana, che determina costi del personale ingenti per le imprese, non tradotti poi in salari competitivi per i lavoratori.

"In Italia il costo del personale rispetto alla Germania, rispetto alla Spagna, è troppo alto, cioè noi in Spagna paghiamo circa il doppio del costo del personale, in Italia si paga tre volte, cioè al dipendente non rimane niente di quello che prende, è una cosa inumana. Se noi diamo più soldi alle persone, spendono di più, lavorano di più e l'economia si sviluppa".

*"[Nelle società pubbliche e nelle università] c'è il problema del **nonnismo**, per cui tu sei giovane, devi stare sempre sotto di me, perché io ho fatto carriera e tu no. Nelle fabbriche invece c'è il problema degli **stipendi**. Insomma, io ammetto che gli stipendi sono bassi, però noi abbiamo un*

altro problema che è quello del **cuneo fiscale**. Noi siamo, credo, uno degli ultimi paesi in termini di stipendi, però contemporaneamente siamo quelli che hanno un costo del lavoro tra i più alti in Europa, e questo divario è spaventoso perché il dipendente si lamenta perché dice 'Ma il mio stipendio è molto basso'. L'imprenditore si lamenta perché dice 'Ma io pago tantissime tasse'".

"La mobilità in certi paesi secondo me aumenterà moltissimo per tanti motivi, non ultimo quello fiscale. Se io penso oggi, una persona che vende la sua azienda, se si trasferisce in Inghilterra paga lo 0% sul capital gain, in Italia paghi il 26, non è poco. Qualche tempo fa in Portogallo c'era questo tipo di realtà, queste iniziative muovono le persone perché a quasi parità di servizi che il Paese ti fornisce, hai dei benefici fiscali che ti fanno raddoppiare quello che guadagni".

La questione salariale è indubbiamente centrale: lo ha certificato recentemente anche l'Ufficio Parlamentare di Bilancio, che in una nota del 21 luglio 2026 ha certificato che *"tra il 1990 e il 2026 la retribuzione media si riduce del 6,6 per cento, con una contrazione concentrata nella parte bassa della distribuzione²".* Se la questione salariale viene poi legata alla produttività, si ritorna inevitabilmente alla tutela dell'industria italiana ed europea:

"Un'autentica produttività elevata ce la può avere praticamente solo l'industria, quindi noi bisogna che difendiamo l'industria del nostro paese [...] per mantenere occupazione ad alto valore aggiunto. Altrimenti se perdiamo un operaio specializzato, un ingegnere, e assumiamo qualcuno che lavora nei campi evidentemente non è la direzione giusta".

Al contempo, però, occorre agire sul sistema di welfare, sullo stato sociale, sull'accesso alla casa, sul sostegno alla genitorialità, perché *"non basta dire che abbiamo il sole per più di metà dell'anno"* per creare un ambiente di lavoro attrattivo e ribaltare una narrazione stereotipata ma non per questo falsa dell'Italia come paese dove *"se magna la pastasciutta, se sta da Dio"*.

*"Non mi aspetto che tornino le competenze dei miei che se ne sono andati, ma cerco di essere attrattivo come Paese per attrarre queste competenze di qualunque nazionalità siano... [...] I nostri ragazzi hanno scelto esattamente come se scegli un'azienda, cioè cosa offre quel Paese, cosa offre quell'azienda, in che modo si rendono attrattivi per me. [L'Italia] dovrebbe non solo rendersi attrattivo per gli italiani che dicono 'Ma chi me lo fa fare di andare via da un Paese che c'è sempre il sole, se magna la pastasciutta, se sta da Dio...'. Ma ancora di più dovremmo essere attrattivi creando tutta una serie di sistemi a livello nazionale di sgravi, di questioni casa, questione employability, questione salari, questione stato sociale, perché anche avere dei figli... [...] se raccontiamo ai nostri colleghi stranieri che abbiamo tre mesi e mezzo di chiusura delle scuole, fanno due occhi grandi così, perché tre mesi e mezzo di copertura dei nostri bambini, se non hai i nonni qua di fianco, ti dico che fai ben fatica. E invece per i ragazzi prima di tutto i temi sono ovviamente quelli degli sgravi fiscali che hai rispetto magari a dei senior che sono già inseriti, gli sconti sull'università, se sei uno studente straniero che viene... **casa, studio e tasse**".*

*"Noi dobbiamo creare un ambiente che è in grado di attrarre e lo si fa sotto tanti aspetti sociali, culturali. L'Italia in sé è bella, quindi è già attrattiva per quello, ma **non basta dire che abbiamo 4.000 km di spiagge**, abbiamo il sole per più della metà dell'anno, che si mangia bene, che abbiamo le città d'arte eccetera. Quello c'è, ma il resto la società, la politica, le istituzioni di*

² Per consultare la nota completa: <https://www.upbilancio.it/it/nota-di-lavoro-dellupb-sul-ruolo-redistributivo-dellirpef-tra-il-1990-e-il-2026/>.

*formazione e le associazioni devono creare attorno a questa, che è già la fondazione del bel vivere, **una nuova immagine di vita**".*

Infine, c'è chi sollecita anche una riflessione interna al sistema delle imprese, relativa all'organizzazione del lavoro, al riconoscimento del merito e alle opportunità di crescita e formazione, in particolare per un tessuto economico come il nostro, basato sulla piccola e media impresa.

"Oggi sappiamo che il tessuto delle grandi aziende in Italia, che riescono a permettersi meccanismi comparabili a quelli che si trovano anche all'estero, non sono tante".

Non sono emerse molte idee su come favorire il rientro dei talenti/cervelli che sono andati all'estero per un'esperienza temporanea che spesso si allunga nel tempo, il principale è quello retributivo a partire dalla riduzione del cuneo fiscale. Su questo forse ha inciso anche l'oscillazione di valutazione della emigrazione di cervelli, che va dal giudizio di "normalità" e caratteristica della modernità alla convinzione di perdita da recuperare il più in fretta possibile. Minore è stata l'attenzione sulla immigrazione di cervelli e di talenti.

C'è anche un aspetto che è stato poco considerato (ed invece evocato nell'intervista all'intelligenza artificiale) e cioè che nel lavoro del futuro si può ipotizzare non solo che sarà possibile/necessario lavorare per più imprese contemporaneamente ma anche che si potrà lavorare per aziende di altri Paesi mantenendo residenza e presenza nel proprio. Insomma il luogo in cui vivi e quello in cui si produce valore potrebbe essere diverso. Potremmo dunque avere una "migrazione senza partenza". Questo aspetto cambia il tema della fuga dei cervelli ma introduce immediatamente un altro grosso problema: la "cattura globale del talento". Qui si ripresenta, sia per trattenere o fare rientrare competenze ma anche eventualmente per attrarne di nuove, il tema delle caratteristiche locali del territorio, la sua accoglienza, le sue opportunità, i suoi servizi, le qualità ambientali insomma gli elementi che si mettono in campo a compensazione di un lavoro sempre più astratto e sempre più globale.

Le differenze sul luogo di lavoro

Come già evidenziato commentando le proiezioni iniziali degli intervistati, quando chiamati ad immaginare una mattina in azienda nel 2040, il lavoro è “arena delle differenze”, luogo dove si replicano, in scala, disparità di varia natura. Nel corso dell’intervista, alcune di queste sono state oggetto di approfondimento. Ci riferiamo alle differenze di natura gerarchica, retributiva e di genere. Per ciascuna di esse, il quesito era, nuovamente, immaginare se in futuro sarebbero andate ampliandosi o, al contrario, appianandosi.

Gerarchia o coinvolgimento?

Chiedersi se il modello di organizzazione del lavoro del 2040 sarà più o meno gerarchico significa indagare in che misura si ipotizza che i lavoratori parteciperanno alla definizione degli indirizzi dell’azienda o, quantomeno, se le singole procedure operative saranno basate sulla collegialità.

La maggioranza dei contributi è orientato verso una progressiva diminuzione delle strutture gerarchiche, peraltro già in atto, o quantomeno su un’attenuazione delle differenze e degli stili di “leadership”. D’altronde, sempre più aziende vivono l’epoca degli uffici open space, dove i dirigenti non sono più seduti su “poltrone di pelle umana” dietro a “scrivanie di mogano” di Fantozziana memoria. Piuttosto, c’è chi si vede più come “direttore d’orchestra” che come “capo”, impegnato a coordinare l’esecuzione di decine di professionisti, ciascuno con un ruolo fondamentale per la riuscita del concerto.

“È un’interpretazione della gerarchia diversa, nel senso che prima era molto direttiva. Io faccio l’esempio del direttore d’orchestra: il direttore d’orchestra non è il capo, è quello che mette insieme 10, 20, 150 professionisti e ciascuno di loro ha un ruolo fondamentale, e se uno di loro fa una stecca, non è capace di suonare in orchestra, viene fuori un brutto concerto, tanto per essere molto drammatici”.

Le nuove generazioni, peraltro, non sarebbero disponibili a lavorare secondo antichi schemi: le relazioni non saranno più esclusivamente verticali, ma diventeranno fluide, con gruppi di lavoro che si creano e si sciolgono nella durata di un progetto, coerentemente con il già citato approccio “per obiettivi”.

*“Lo stile gerarchico è sempre meno di moda: è proprio per quello che la classe imprenditoriale è sparita in questi ultimi anni, perché non va più di moda questa roba nelle nuove generazioni. [...] Le strutture estremamente gerarchizzate delle grandi aziende multinazionali non si trovano più. Abbiamo chiaramente dei collaboratori diretti, ma **abbiamo dei rapporti funzionali, abbiamo dei progetti, si creano dei team apposta per il progetto che poi si sciolgono**”.*

*“Le differenze di potere saranno molto più contenute. Vedo come stiamo vivendo noi adesso il passaggio in questi anni per cercare di coinvolgere i ragazzi. **Se tu vuoi coinvolgerli gli devi dare anche la possibilità di condividere il potere perché sennò che cosa ci raccontiamo?**”.*

Un’organizzazione che veda tutti partecipi e motivati, sarebbe secondo alcuni intervistati l’unica strada per “portare a casa risultati”: strutture piramidali posate sulla schiena di centinaia di esecutori demotivati e senza voce in capitolo non avrebbero alcun vantaggio competitivo con economie quale quella cinese.

"Là [in Cina] si possono permettere di avere un cervello o un imperatore e cento schiavi o cento esecutori. Io nella mia azienda non me lo posso permettere, io qui voglio 100 cervelli: è il mio unico vantaggio. Noi possiamo, e dobbiamo sfruttare i punti di forza del nostro sistema valoriale e riuscire a metterli a terra, cosa che non stiamo facendo".

Vi è poi chi mette in guardia: coinvolgimento non può equivalere ad "autogestione", né tantomeno al fatto che ciascun lavoratore decida cosa fare. Una pretesa, quest'ultima, inapplicabile per strutture di grandi dimensioni.

"Siccome un luogo di lavoro nel 2040 dove ci sono delle persone è un luogo di sopravvissuti, secondo me, per certi versi, non potrà essere gerarchico, però attenzione: non funziona l'autogestione del lavoro"

"Intanto non tutte le risorse hanno la percezione di cos'è questo coinvolgimento e fino a che punto si può coinvolgere salvaguardando comunque il fatto di dover svolgere un lavoro. Perché se per me essere coinvolto è decido io cosa fare, così è ovvio che io non posso farlo per 350 dipendenti".

Mentre alcuni interlocutori hanno declinato in chiave ottimistica le ricadute che un diverso approccio al lavoro delle nuove generazioni ha sull'organizzazione quotidiana, orientata alla collaborazione per il raggiungimento di specifici obiettivi, altri si sono dimostrati più pessimisti. Se il lavoro non ha più valore, al di là della retribuzione, come si può ottenere partecipazione?

"Noi dobbiamo portarlo lì [verso il coinvolgimento], ma non stiamo andando lì, stiamo andando a un qualcosa di molto gerarchico, molto più dritto... per come vive la nuova generazione, anche l'ambiente di lavoro, il lavoro in sé. Tu dimmi cosa devo fare, faccio. Fine".

"Noi ce l'abbiamo nella prima riga dello statuto, il coinvolgimento, la partecipazione, diciamo il legame forte con la società, [...] è una parola d'ordine. Ma che le nuove generazioni vadano in questa direzione ho qualche dubbio".

Merita di essere proposta anche una riflessione che lega le differenze gerarchiche e decisionali non tanto all'inclinazione alla partecipazione dei dipendenti, quanto piuttosto al portato della tecnologia. Molti cicli decisionali di base, si sostiene, saranno sempre più facilmente gestibili da agenti di Intelligenza Artificiale, dunque demandabili alle macchine più che frutto di decisioni e valutazioni maturate "tra umani".

"Qualche rischio in più di accentramento paradossalmente potrà esserci perché in un mondo in cui alcuni cicli decisionali oggi di base sono demandati a delle realtà più agentiche, potrebbe esserci o la volontà o l'interesse di alcuni a prendere alcune decisioni da soli, tanto il supporto magari è demandato a delle macchine".

Infine un aspetto emerso nell'intervista all'I.A. e che riguarda le differenze in relazione a competenze e funzioni:

Attenzione: non tutti i lavoratori avranno lo stesso potere. Qui probabilmente nascerà una grande divisione.

Alta partecipazione per chi ha competenze rare, capacità creative, responsabilità strategiche, forte reputazione

Bassa partecipazione per chi svolge attività facilmente sostituibili, automatizzabili, standardizzate

Ma la vera sfida sarà evitare che il potere tecnologico, il controllo dei dati, la gestione dell'AI, il tempo disponibile, creino nuove forme di disuguaglianza meno visibili ma molto profonde.

Le differenze retributive

Se il panel di intervistati si dimostrava diviso riguardo ai modelli organizzativi del lavoro futuro, più orizzontali e collegiali o gerarchici e verticistici, non stupisce che un'analoga diversità di vedute emerga anche relativamente alle differenze retributive, che sono logica conseguenza della distribuzione delle responsabilità.

Tra gli ottimisti, che prevedono una progressiva riduzione delle distanze salariali, molti citano l'effetto della direttiva europea sulla Pay Transparency. Queste norme, varate dal Consiglio Europeo nell'aprile 2023 e recepite in Italia nel 2026, contiene prescrizioni alle aziende relativamente alla trasparenza dei livelli salariali e impone un monitoraggio delle differenze di genere ed impegni concreti nel caso superino il 5%. Per completezza di informazione, gli ultimi dati ISTAT (gennaio 2025) certificano uno scarto medio del 5,6% a favore dei maschi, che triplica considerando i soli laureati. In questa prospettiva la riduzione delle differenze sarebbe più un effetto indotto dall'esterno, che una dinamica autonoma del mercato.

*"Caleranno, si ridurranno, anche perché adesso con la direttiva trasparenza dobbiamo essere un po' più lineari su certe cose. [...] **Il vero ricco sarà il lavoratore manuale.** Esisteranno i dirigenti, ma ci saranno meno persone disponibili a fare i lavori manuali e questi saranno molto meglio retribuiti".*

"La vedo sempre più in riduzione: dirigenti sempre meno strapagati, sempre più allineati sul mercato. Allo stesso modo le persone sotto si alzano sempre di più. Tra l'altro non voglio aprire il capitolo della Pay Transparency, ma sapete che sta venendo avanti questa normativa europea che ci obbliga ad essere trasparenti sui livelli salariali per livello organizzativo".

Come anticipato dalla precedente testimonianza, la direttiva incide prima di tutto a parità di livello all'interno dell'azienda, ma c'è comunque chi tende a rimarcare che una normale stratificazione delle retribuzioni sia "sacrosanta", proprio perché le responsabilità di un amministratore delegato rimangono anche penalmente assai più gravose di quelle di un dipendente.

"C'è una tendenza a un livellamento che ancora oggi non si vede ma sicuramente ci dovrà essere, anche se la differenziazione secondo me rimane sacrosanta. Qua è inutile fare i buonisti perché poi in azienda non va in galera l'orchestra, va in galera l'amministratore delegato".

C'è poi chi affronta il tema delle differenze retributive con una prospettiva più ampia: se già in azienda la disparità "non funziona", a maggior ragione se non è ridotta nel Paese, "va a finire male". Occorre dunque preservare il ceto medio, anche attraverso giusti riconoscimenti economici, perché in una società che si impoverisce, i pochi ricchi "non danno un gran contributo".

"Vorrei che ci fosse meno differenza. Non può esserci un divario spaventoso tra l'operaio e il dirigente. Basta vedere anche un po' la nostra società, stanno aumentando i poveri. Perché il ceto medio si sta riducendo. Poi abbiamo i ricchi, ma in realtà i ricchi sono talmente pochi che non danno un gran contributo a questo Paese. Quindi se noi non preserviamo il ceto medio, il paese secondo me va a finire male. Nell'azienda adesso io vedo la stessa cosa. Insomma, tu puoi avere anche un CEO che prende un botto di soldi, ma c'è una dispersione di livello salariale spaventosa, la cosa non funziona".

Questa attenzione alla crisi del ceto medio è condivisa dal seguente contributo, molto più scettico rispetto alle prospettive di riduzione delle differenze retributive in futuro. Al di là degli interventi normativi, a fare la differenza in positivo sarebbe più che altro il ritrovare quella “voglia di arrivare” attraverso il lavoro che è venuta a mancare, bloccando l’ascensore sociale e comportando un allineamento sì, ma al ribasso.

*“I gap li andiamo a recuperare, però l’obiettivo che uno Stato si deve porre è quello di alzare la ricchezza media oppure aumentare la quota di persone che percepisce una ricchezza superiore a quello che poteva essere in passato. Oggi, paradossalmente, con questa economia molto più piatta, c’è una polarizzazione, sono sempre meno quelli che guadagnano tanti soldi anche dentro le aziende. **È la stratificazione che è venuta a mancare oggi** [...] la riduzione delle differenze va bene, ma dove ci stiamo allineando? Verso il basso o verso l’alto? Noi un po’ d’ascensore sociale ce l’avevamo, voi no. ... è che viviamo in una realtà in cui prima tu salivi delle scale. Oggi se ti va bene vai pari, se ti va bene, sennò le scendi”.*

La testimonianza appena proposta può fungere da “ponte” rispetto alle posizioni di coloro che, pur dichiarando auspicabile la riduzione di questo genere di differenze, scaricano l’impresa di ogni responsabilità, assegnandola solo alla politica e ai sindacati.

“Non riesco a immaginare da dove possa arrivare la spinta politica, sindacale, a spingere verso una riduzione. Chi è che prende l’iniziativa per ridurre questo moltiplicatore?”.

Vi è poi chi riconosce una dinamica del mercato alla base di un ampliamento della forbice retributiva, a favore di poche figure con competenze specifiche - “che fanno la differenza” - e che, dunque, faranno sempre più valere, in chiave economica, la propria centralità. Questa tendenza appare coerente con una delle suggestioni iniziali, che vedeva i professionisti del 2040 prestare il proprio lavoro anche a più aziende in contemporanea, proprio per la specificità e rarità delle loro competenze. In questo senso è possibile, inoltre, che il divario salariale non avvenga attraverso salari faraonici ma con componenti variabili della retribuzione e premialità legati al raggiungimento di determinati obiettivi.

*“La tendenza che vediamo negli ultimi anni è di una valorizzazione molto importante di queste figure strategiche all’interno delle aziende. Non sono tantissime. In un’azienda come la nostra non arriviamo alla decina di persone, diciamo quelli che fanno la differenza. E quindi anche il rapporto retributivo tenderà a crescere. In questo mercato così difficile, così parcellizzato, così sfidante, così veloce nelle dinamiche, è ancora più importante **tenersi ben strette quelle figure che possono fare differenza**”.*

“Se guardiamo le società che sono via via sempre più aperte all’innovazione e alla tecnologia, c’è una polarizzazione delle differenze salariali. [...] lo credo che si tenderà ad avere una componente variabile dello stipendio più forte. Nel nostro caso, gli hedge fund che generano più performance hanno dei bonus che sono anche 10 volte il loro stipendio fisso che è relativamente piccolo”.

“Potenzialmente, siccome una delle caratteristiche principali del nostro tempo è proprio la velocità, se manteniamo questo tipo di velocità di sviluppo, potranno addirittura ampliarsi, secondo me, le forchette salariali”.

Infine, c’è chi si auguro un ampliamento delle differenze, interpretandolo come conseguenza di un tanto atteso approccio meritocratico attualmente non adeguatamente diffuso in Italia.

*“Secondo me è da aumentare, uno degli errori che è stato fatto in Italia è non vedere che la meritocrazia è fondamentale. **Se uno è bravo va pagato**”.*

Secondo l'I.A.

Nel 2040 la tecnologia tenderà ad aumentare le differenze retributive.

Ma il livello finale di disuguaglianza dipenderà soprattutto da:

- *istituzioni*
- *cultura politica*
- *modelli d'impresa*
- *capacità collettiva di redistribuire potere e opportunità.*

La parità di genere

Prima di tutto, occorre segnalare che, a differenza di quanto avvenuto rispetto agli altri elementi potenzialmente discriminanti discussi in precedenza, tutti gli intervistati hanno dichiarato che le proprie aziende si impegnano a contrastare ogni forma di discriminazione e disparità tra uomini e donne, di volta in volta enumerando percentuali o elencando posizioni di vertice ricoperte da donne. È doveroso inoltre sottolineare che, quando sollecitati più approfonditamente, i partecipanti alla ricerca hanno illustrato le misure di conciliazione vita-lavoro adottate, come se queste riguardassero esclusivamente la componente femminile del personale e fosse l'unica azione necessaria a promuovere una maggiore equità tra uomini e donne. Al contempo, non si può non evidenziare che dei 19 Imprenditori o Dirigenti intervistati, solo quattro sono donne.

Come anticipato nel paragrafo precedente, la recente (giugno 2026) entrata in vigore della direttiva europea sulla Pay Transparency ha tra i suoi obiettivi quello di contrastare le disparità retributive tra uomini e donne (il cosiddetto *gender pay gap*): c'è chi, pur con qualche scetticismo, la menziona.

Questo intervento normativo si inserisce, più o meno appropriatamente, nel dibattito relativo agli strumenti pensati per contrastare le disparità e disuguaglianze di genere, alcuni dei quali obbligatori (come quelli erroneamente chiamate “Quote Rosa”, che impongono una presenza femminile del 30% nei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa e che a quindici anni dalla sua approvazione hanno portato ottimi risultati), altri invece ad adesione volontaria, come le certificazioni della parità di genere. A questo proposito sono state raccolte molte critiche, che hanno un'interpretazione comune: se un dipendente è bravo e competente, deve avere spazio per dimostrarlo e riconoscimento adeguato, indipendentemente dal suo genere e da ogni altro carattere della sua identità. Per alcuni intervistati, prevedere attenzioni specifiche a contrasto delle discriminazioni risulterebbe “fastidioso”, in quanto l'imprenditore sarebbe consapevole di essere il primo a trarre vantaggio da comportamenti non discriminatori.

*“Trovo un po' fastidioso, per non dire urticante, questa spinta forzata a promuovere l'inclusione a tutti i costi, per scegliere le quote rosa, le quote di immigrazione, come se fosse per regola o per legge che devono esserci. Io dico che chi è più bravo e lavora in un luogo dove gli hai dato spazio per dimostrarlo, arriva a prescindere dalla religione, dalla razza e dal sesso. [...] **Un imprenditore è il primo ad avere la convenienza a mettere le differenze in fondo alla scala perché si autotarpa le ali**”.*

Altri, pur non condividendo gli stessi toni accesi, ribadiscono che premiare i talenti rappresenti una vera e propria *"leva competitiva"*, e che non farlo, prima ancora che di mancanza di etica, sarebbe segno palese di *"stupidità"*.

"Comportarsi così, al di là di essere etico, è una leva competitiva. Se c'è talento, perché non lo devi valorizzare? I pregiudizi di questo tipo compromettono poi la performance aziendale. Se io ho la fortuna di poter collaborare con una persona di grandissimo talento, cercherò di metterla in condizione di esprimerlo al meglio e non gli preferirò qualcun altro solo perché è uomo invece che donna, donna invece che uomo. Che me frega?"

Gli interventi normativi esterni, secondo alcuni intervistati, rischiano di avere pochi risultati in quanto non accompagnati da un profondo cambiamento culturale.

"Secondo me, quando si interviene con delle norme di legge, non si ottiene sempre il risultato desiderato. Tutti parlano di quello, tutti spingono in quella direzione. Ma è vero, sarà così?"

*"Purtroppo **si sta cercando di regolamentare ma non di far crescere la società** e questo mi spaventa, perché poi c'è un'interpretazione spesso e volentieri miope. Quindi noi siamo qua ancora a parlare di femminicidi e nello stesso tempo stiamo facendo la legge per l'equiparazione dei salari uomo donna"*

A proposito di un cambiamento culturale nella società e nel mondo del lavoro in particolare, è molto interessante il commento che segue, uno dei pochi che affronta anche le disparità di fondo tra uomo e donna, che precedono la vita in azienda e attengono ai compiti di cura, che ancora ricadono prevalentemente sulle seconde. Per quanto sul posto di lavoro viga la meritocrazia e non vi siano discriminazioni, questo aggravio non può che pesare e impedire alle donne di arrivare ai vertici o dare la massima disponibilità di tempo.

*"Rispetto alle differenze di genere vedo tante opportunità anche maggiori rispetto ad oggi, perché se effettivamente riusciremo a fare **un percorso di transizione del lavoro che valorizza meno il tempo e più la qualità, dovrebbe mitigare le differenze** che oggi ci sono, soprattutto nelle possibilità di accesso, perché c'è un percorso culturale che sta avvenendo, anche se con tempi molto lenti [...] che riguarda una società che ancora lascia la maggior parte del carico familiare in capo al genere femminile"*

Favorire il lavoro per obiettivi, dunque, anche attraverso un vero smart-working, potrebbe agire proprio sulla disparità delle condizioni di partenza, che però verrebbero definitivamente sanate soltanto con un profondo riequilibrio della parità di genere.

In questo senso, potrebbero fungere da traino le grandi aziende definite *"illuminate"* - magari multinazionali che mutuano da altri Paesi l'approccio alla parità di genere. Tuttavia, stando all'opinione che segue, sarebbero le donne in primis a sostenere questo cambiamento:

"Sempre le grandi aziende un po' illuminate, diciamo, che stanno facendo tanto. Noi abbiamo un gap enorme in Italia da colmare. [...] Cioè il vero tema è che le donne nel mondo del lavoro sono le prime a non credere nelle proprie potenzialità, nella propria ambizione possibile. Nella mia carriera non ho mai avuto il problema se dare un aumento ad una donna o ad un uomo. Il mio problema è che alla mia porta non ha mai bussato una donna per chiedere maggiori responsabilità, per proporsi per un determinato ruolo più alto"

Generalmente, gli intervistati hanno mostrato un approccio alquanto difensivo sull'argomento, avvertendo l'urgenza di garantire che la propria azienda pratica la parità di genere

quotidianamente, senza bisogno di norme, percepite da molti come un peso, come un aggravio burocratico inutile, non affrontando la questione dal punto di vista equitativo.

Non spetta a questo studio verificare in che misura la parità di genere sia stata effettivamente conseguita dal sistema economico modenese, ma dare conto nel modo più asettico possibile della varietà delle opinioni sul tema.

È interessante, però, concludere ripercorrendo la testimonianza di un intervistato che non si è limitato a spiegare che le donne rivestono ruoli decisivi in azienda, ad esempio in materia di bilancio, di gestione (*"io voglio che le donne comandino"*), perché a suo avviso più capaci e meritevoli di fiducia. Al contrario ha elaborato in modo più ampio la necessità di incentivare il riconoscimento reciproco tra le diverse componenti, di genere, d'età, di cultura e background, determinando non soltanto un arricchimento culturale e umano, ma un valore aggiunto e un vantaggio competitivo.

Uno sguardo di sintesi alle differenze

Riepilogando quanto appreso dagli intervistati a proposito di alcune delle principali differenze che attraversano il mondo del lavoro, possiamo innanzitutto notare che, a proposito di **coinvolgimento e distribuzione del potere**, le diverse testimonianze non sono entrate molto nel dettaglio.

È possibile definire due estremi entro cui possono emergere diverse soluzioni:

- Il primo è l'idea di un coinvolgimento largo nella quotidianità della gestione, della risoluzione dei problemi, dell'assunzione di decisioni partecipate; ma la decisione è gerarchica, così come la scelta organizzativa, la selezione delle competenze, la distinzione tra proprietà e dipendenza.
- Il secondo conferma gli aspetti di coinvolgimento gestionale ma introduce anche forme di partecipazione alla decisione strategica e alla proprietà.

Gli intervistati sono rimasti sostanzialmente nell'ambito del primo punto (se si escludono ovviamente coloro che operano nell'ambito cooperativo). Il coinvolgimento dunque non ha il presupposto o l'obiettivo della codecisione o di nuovi diritti ma quello della funzionalità. È infatti la complessità e la necessità di armonizzare competenze diverse che richiederà scambio di informazione, acquisizione di soluzioni specifiche, integrazione di competenze.

Rimane il problema di come sia possibile puntare sul coinvolgimento se il lavoro (come rilevato all'inizio) perde di valore. Dal momento che questa perdita di valore dipende dalle motivazioni individuali dei lavoratori, l'aspetto motivazionale acquisisce notevole rilevanza. Se le motivazioni saranno minime il risultato sarà insufficiente perché ad una collegialità solo funzionale a fare le cose corrisponderà un investimento individuale minimo, da mansionario.

Anche sulle **differenze retributive** e sulla **parità di genere** le opinioni sono piuttosto distanti, non solo per quanto riguarda le previsioni ma anche per quanto riguarda la valutazione di ciò che sarebbe più opportuno. È più facile fare un elenco degli elementi che incideranno sull'andamento e che possono essere così riassunti:

- Nuova normativa, in particolare sulla trasparenza e riduzione delle ingiustizie.
- Evoluzione del lavoro che premierà alcune professionalità, il lavoro manuale e artigianale e ridurrà il peso di altre funzioni;

- L'andamento della società nel senso della riduzione del ceto medio o del blocco dell'ascensore sociale e dunque le scelte che il Paese e la politica compiranno. Ma anche cambiamento culturale verso la parità di genere e nella concreta organizzazione del lavoro della famiglia;
- Il rafforzamento motivazionale in azienda;
- Il welfare aziendale e le opportunità della dimensione locale;
- La meritocrazia, di cui parleremo nel capitolo che segue.

Il merito

Molte delle testimonianze presentate nel capitolo precedente, specie in materia di differenze retributive e di genere, sono inevitabilmente collegate con il tema del riconoscimento del merito, da un lato evocato come antidoto naturale di ogni forma di discriminazione (cosa possibile, però, soltanto a parità di condizioni di partenza), dall'altro sempre più criterio di premialità economiche accessorie al raggiungimento degli obiettivi prefissi.

Quando chiamati ad ipotizzare se il riconoscimento del merito aumenterà, nel lavoro del futuro, alcuni intervistati hanno nuovamente richiamato questo scenario di collaborazioni multiple e lavoro a progetto (definizione che ad oggi è stata sinonimo di precarietà, più che di opportunità, a dire il vero).

*"[Il merito conterà] maggiormente, tanto che si **lavorerà molto per obiettivi** e per progetti, il che permetterà anche di avere più contratti di lavoro e più collaborazioni".*

Vari imprenditori hanno affermato che già oggi sono previsti o in fase di implementazione strumenti di riconoscimento economico del merito e del successo dell'azienda, ad esempio attraverso la condivisione di parte di profitti annuali, o destinando stabilmente una parte del bilancio per l'attribuzione di premi. Individuare i meritevoli, come vedremo nuovamente a breve, non è immediato. Queste prime esperienze concordano però nel rifiutare l'equazione "più presenza uguale più merito":

"Valutiamo la qualità, perché poi ci sono anche alcuni che provano a farsi vedere. Perché magari quel giorno lì che il capo è in ufficio ti fanno loro straordinario, e quando i capi non ci sono vanno a casa mezz'ora prima".

*"Non voglio che la persona lavori di più solo per essere pagata di più, io **non voglio i mercenari, voglio persone che investano nel loro percorso**, che siano contente di quello che fanno e che ne ottengano i frutti".*

Al di là delle esperienze già in essere, spostando l'orizzonte al 2040, traspare l'auspicio, più che la certezza, che il merito dei lavoratori sarà maggiormente riconosciuto. Dai contributi che seguono, tuttavia, sembrano delinearsi modi di intendere diversi. Per qualcuno il merito è *"una delle cose più democratiche del mondo"*, un valore cui si dovrebbe essere educati, niente affatto *"di destra"*. Altri invece prospettano un'organizzazione del lavoro più meritevole, ma meno in grado (o meno interessata) ad aiutare chi non ha capacità adeguate. Spetta infatti allo Stato, o tutt'al più a Enti quali Fondazioni, *"mettere tutti sulla stessa linea di partenza"*, non certo alle imprese.

"Il merito sarà più riconosciuto, sennò non sopravvive. Poi il merito è una delle cose più democratiche del mondo, perché in certi ambienti valorizzare il merito viene considerato ancora un valore di destra, una follia secondo me. [...] anche gli altri devono saper riconoscere il merito: un bel valore al quale bisognerebbe essere educati, capire effettivamente che la persona vale per quello che è in grado di dare al gruppo."

"[Il lavoro del futuro] più giusto dal punto di vista del merito, meno giusto dal punto di vista dell'aiutare persone che hanno meno fortuna in termini di capacità".

"...ci saranno persone che arriveranno a livelli di merito naturalmente maggiori rispetto ad altri, questo sicuramente non cambia. [...] Bisogna mettere tutti sulla stessa linea di partenza, ed il gap

per cui questo non è possibile lo deve mettere lo Stato.. Però se tutti dicono 'Siamo tutti uguali, prendiamo tutti uguale, siamo tutti belli nello stesso modo e nessuno è migliore dell'altro, c'è un naturale arretramento verso la comfort zone".

Come anticipato poco fa, molti di coloro che affermano che la capacità di riconoscere il merito in futuro aumenterà, tanto perché la possibilità di garantire attrattività all'azienda passa da lì, quanto perché le già citate normative sulla trasparenza retributiva "forzano" in questa direzione, appaiono comunque dubbiosi rispetto ai criteri da darsi.

L'equità nell'attribuzione di premi e progressioni gerarchiche passa certo da valutazioni oggettive. Al tempo stesso, tuttavia, si denuncia il rischio di ricorrere a mere misurazioni quantitative delle performance dei lavoratori, per le quali produttività significa rapidità nel produrre, indipendentemente dalla qualità. Questo approccio, peraltro, finirebbe per far apparire ogni contributo individuale facilmente sostituibile dalla tecnologia (ma di questo tema si tratterà nel prossimo capitolo).

*"Il discorso che facevamo prima della trasparenza è un po' collegato. Diciamo che dovremo diventare **più bravi e più oggettivi nella valutazione del merito**, perché questo ti porterà ad essere più equo".*

*"Oggi abbiamo **una grandissima criticità sui sistemi di misurazione delle performance individuali** dentro le organizzazioni. La tecnologia dentro le organizzazioni sta rischiando spesso di portarci ad avere un'illusione di miglioramento di performance misurata solo sulla dimensione quantitativa, per cui quante più cose riesco a fare nella stessa unità di tempo, tanto più sarò produttivo, e meno attenzione invece viene rivolta alla qualità di quelle cose che si fanno. [...] Tutto questo, secondo me, rischia di portarci alla dimensione sostitutiva del lavoro, perché se prediligiamo una dimensione di quantità nel tempo, e non di profondità e di qualità di quello che produciamo, è chiaro che lì saremo molto sostituibili..."*

A quest'ultimo contributo possiamo affiancare quello che segue: gli strumenti per implementare la meritocrazia ci sarebbero, secondo l'intervistato, e occorrerebbe darvi importanza, se si pensa che a fare la differenza siano "le persone, non le attrezzature".

"C'è chi ci dà importanza e chi no. Gli strumenti ci sono per utilizzare la meritocrazia. Se crediamo veramente al fatto che in un'azienda la differenza la facciano le persone, come dicevo prima, e non le attrezzature e non l'immobile, va da sé che anche la meritocrazia dovrebbe essere più presa in considerazione, però non ne sono certo".

Uno specifico intervento ha consentito di problematizzare il ruolo dei sindacati nell'individuazione dei lavoratori meritevoli. Secondo questa specifica esperienza, non necessariamente generalizzabile, dunque, da alcuni anni le rappresentanze dei lavoratori avrebbero abdicato a questa funzione, non disponendo di altri metri – al di là dell'anzianità di servizio – per giustificare le richieste di avanzamento dei propri associati.

"La necessità di mantenere attrattiva l'azienda passa attraverso il riconoscimento del merito. Per molti anni il sindacato si è fatto portatore delle proprie richieste per i riconoscimenti di merito. E di fronte a queste richieste che loro facevano, chiedevamo qualche dettaglio in più. Ma perché chiede un riconoscimento? Normalmente la risposta è: 'Ma è in azienda da tanti anni'. Non è un merito venire a lavorare tutte le mattine. Stai facendo il tuo dovere. Se sei pagato correttamente, diciamo che la storia finisce lì. Da dopo il Covid, il sindacato ha abdicato questo ruolo, proprio

perché hanno riconosciuto di non essere in grado di portare avanti in modo corretto e coerente queste richieste”.

Concludiamo questo capitolo con due testimonianze che divergono dalla maggioranza per il loro scetticismo, se non addirittura pessimismo, sulla possibilità che in futuro il merito sia correttamente riconosciuto.

C'è chi afferma perentorio che nei grandi gruppi economici o nelle grandi istituzioni *“la meritocrazia non esiste assolutamente”*, e c'è chi invece delinea uno scenario distopico in stile Kubrick domandandosi come potrà essere premiato il merito individuale *“in un mondo governato da poche persone che hanno in mano lo sviluppo della tecnologia”*. Un pessimismo che lascia poi spazio ad una considerazione inedita relativa al fatto che la maggioranza dei lavoratori di ogni azienda si ritenga non adeguatamente valorizzata, indipendentemente dagli sforzi dei *“capi del personale”*, e che la vera criticità non sia far emergere chi eccelle ma far migliorare chi non lo fa, *“per non portarti dietro pesi”*.

“Se poi invece facciamo un discorso prettamente meritocratico per quanto mi riguarda, se tu lavori all'interno dei grossi gruppi o comunque di strutture megagalattiche istituzionali con 15-20.000 persone, adesso con 200.000-300.000, la meritocrazia non esiste assolutamente”.

“[Questa domanda] mi ha fatto venire in mente ‘2001 Odissea nello spazio’: in un mondo governato da poche persone che hanno in mano lo sviluppo della tecnologia, come faccio a riconoscere il merito individuale? Da un lato questo vorrebbe dire che il merito individuale non conta più. Dall'altro ritengo che per migliorare la società ti devi tirare dietro il maggior numero di persone e quindi devi inevitabilmente riconoscerlo il merito.

“In una qualsiasi azienda, secondo me, uno che ha fatto il capo del personale dice: ‘ma noi siamo trasparenti, abbiamo fatto, abbiamo riconosciuto’. Vai a chiedere ai lavoratori! Secondo me l'80% non è contento, perché ci si concentra spesso sulle punte, sui migliori, ma la vera gestione è quella sui cosiddetti low performer, quelli che devi cercare di far migliorare per non portarti dietro dei pesi”.

Dunque il riconoscimento del merito è spesso valutato positivamente e ritenuto in aumento verso il 2040, ma su cosa sia di preciso, quali elementi deve considerare, come misurarlo, il ventaglio e le differenze di opinioni si allarga e perde di precisione.

Ci sono aspetti del merito che non sono emersi o che sono solo stati accennati, ma che avranno rilevanza nel prossimo futuro. Richiamiamo per titoli due ambiti.

- Il primo riguarda i criteri di valutazione del merito che non sono mai neutri (nemmeno quelli dell'algoritmo dell'IA) e quindi dipendono dagli input che si danno, da cosa si vuole valutare. Ad esempio se l'esito del lavoro sarà sempre più il frutto di un impegno collettivo allora si dovrà valutare il merito individuale o di gruppo?
- Il secondo riguarda il ruolo della IA e della sua possibile funzione di costante analisi della prestazione e conseguente incessante pressione. Ma anche di una possibile riduzione di discrezionalità, rendite di posizione o discriminazione.

Sono due ambiti dove gli aspetti culturali e di relazioni sindacali giocheranno un ruolo decisivo.

La tecnologia

Anche quando non apertamente discussa, l'intelligenza artificiale è stata il convitato di pietra di tutte le interviste condotte. La rapidità vertiginosa degli sviluppi tecnologici rende difficile prevederne le ricadute sull'organizzazione lavorativa quotidiana, e ancor più sulla società nel suo complesso. Questo disorientamento fa sì che l'intelligenza artificiale (o la robotizzazione, o, qualcuno dice, il *quantum computing*) perda i suoi contorni e possa trasformarsi per alcuni in uno spauracchio, per altri nella tanto attesa svolta per la produttività stagnante del sistema. Se queste ultime posizioni sono caratterizzate da un ottimismo pragmatico molto modenese, tra gli scettici non sono mancate espressioni "colorite", che in certi casi è stato necessario riformulare.

Per i più fiduciosi, tra i quali rientrano anche gli intervistati che hanno già implementato l'intelligenza artificiale in alcuni processi, gli sviluppi tecnologici recenti non sono altro che i nuovi passi che seguono l'avvento di internet o dei personal computer: un salto da un'era alla successiva, come da quella del bronzo a quella del ferro, dalla quale non ci si può sottrarre, altrimenti "ti fanno a pezzi":

"Un buon modo per descriverla è dire che sia un'automazione del digitale, così come le macchine automatiche o la robotica sono un'automazione della meccanica, della movimentazione fisica. [...] chi pensa di poterne fare a meno è morto. [È come] il passaggio dall'età del bronzo all'età del ferro, tu non puoi andare a combattere con armi di bronzo contro chi ha le armi di ferro, ti fanno a pezzi".

Queste innovazioni metteranno "olio negli ingranaggi", agevolando e velocizzando il lavoro quotidiano, e favorendo un aumento della produttività fondamentale per poter guadagnare competitività sul mercato e aumentare le retribuzioni.

*"Le tecnologie che stanno venendo fuori, come l'intelligenza artificiale, **fungeranno da olio per gli ingranaggi, tale per cui il lavoro sarà molto semplificato**. Ci saranno dei meccanismi che consentiranno a questi ragazzi nel 2040 di impiegare il tempo in maniera più intelligente, con uno sforzo minimo e con uguali risultati".*

"Dovremmo trovare assolutamente un modo per incrementare le retribuzioni, e credo che automazione, intelligenza artificiale, siano un ottimo ausilio in questa direzione, perché per aumentare le retribuzioni, chiaramente devi aumentare la produttività".

Questa evoluzione, peraltro, secondo i più ottimisti non sostituirà gli umani: certo, la robotizzazione procederà, ma quei robot "non crescono nei campi", anzi attorno alla loro progettazione e alla loro gestione nasceranno posti di lavoro maggiormente qualificati, demandando dunque alle macchine le mansioni più ripetitive.

*"Sebbene tra 15 anni saremo sicuramente più digitalizzati, più automatizzati, più robotizzati, le persone rimarranno protagonisti del progetto industriale. Non è vero che i robot sostituiranno le persone e elimineranno posti di lavoro. **I robot non crescono nei campi**, i robot vanno progettati, vanno realizzati, vanno controllati, vanno programmati e quindi la robotizzazione andrà a qualificare maggiormente i posti di lavoro".*

Come si può notare, queste visioni favorevoli riguardano pressoché esclusivamente l'impatto dell'intelligenza artificiale (e della robotizzazione) nell'ambito dell'impresa. Sono state raccolte,

però, posizioni più sfumate, che da un lato riconoscono i vantaggi apportati dalla tecnologia ma, allargando lo sguardo alla società, intravedono limiti e rischi.

Un primo rischio è quello di un appiattimento del pensiero “sulla macchina”, che comporterebbe un impoverimento tanto delle capacità critiche e di orientamento (anche in senso geografico, stando ad un intervistato che proponeva un’analogia con l’impatto dei navigatori satellitari), quanto della creatività. Sarebbe, si dice, “la morte dell’Italia”, o quantomeno di un sistema economico che, si è detto in precedenza, dovrebbe caratterizzarsi come “sartoria digitale”.

Ed è proprio l’inventiva, la capacità di pensare “al di fuori” della comunque mastodontica mole di dati, informazioni e conoscenze esistenti su cui gli algoritmi sono allenati, a risultare determinante per mantenere una “superiorità” dell’uomo sulla tecnologia. A questi fini, c’è chi sottolinea anche la necessità di tutelare la creazione umana, originale, dall’essere assorbita e fatta propria dagli algoritmi, governando l’intelligenza artificiale e limitando i materiali a cui ha accesso.

*“È un aiuto, non sta togliendo lavoro, è un facilitatore. Farà sì che le persone possano magari fare un passo in avanti dal punto di vista delle competenze anche per effetto di una nuova formazione per svolgere attività che non sono demandabili. [...] Quello che mi preoccupa dell’intelligenza artificiale è la **massificazione del pensiero**, sarebbe la morte dell’Italia per il principio della creatività”.*

“Si avverte il rischio della standardizzazione nel mondo creativo. Poi è vero che l’intelligenza artificiale generativa impara e quindi è ovvio che anche lei diventerà più creativa per certi versi, bisogna stare attentissimi a come ci si comporta perché se non si usano dei sistemi protetti, tutto ciò che tu pensi, anche soltanto la generazione di un prompt, se lo sai fare bene, ma non lo tuteli, quello diventa un patrimonio dell’intelligenza artificiale [...] Perché è molto comodo affidarsi all’intelligenza artificiale. Un vero creativo non può affidarsi del tutto, deve governarla”.

Il secondo pericolo che alcuni intervistati evocano è la mancanza di una coscienza dell’intelligenza artificiale. La testimonianza che segue è piuttosto lunga ma esprime bene l’ambivalenza del pensiero del suo autore, a proposito dell’intelligenza artificiale, messa alla prova nel contesto lavorativo e ampiamente promossa, e al contempo fonte di estrema preoccupazione. La “macchina” non ha coscienza, eppure ci si attende che sempre più sarà chiamata a valutare se non a prendere in autonomia decisioni eticamente sensibili. Vero che finora le atrocità della storia si devono esclusivamente all’uomo, ma come sceglierà un’entità priva di coscienza?

“Ho fatto progettare all’intelligenza artificiale un impianto fotovoltaico dandogli le specifiche a livello dettagliato. Abbiamo dato lo stesso compito a un pool di ingegneri. Il pool di ingegneri ci ha messo due giorni e mezzo. Con l’intelligenza artificiale siamo arrivati a forse un minuto e mezzo ed era dettagliatissima. Bene, io invece di avere tre ingegneri, ne tengo uno. Quello che manca all’intelligenza artificiale sono due cose. La prima: non ha la coscienza, quindi disumanizza qualsiasi cosa. Poi ci sono quelli che dicono “Perché invece comportamenti disumani nelle guerre di Jugoslavia l’uomo non li ha avuti”. È vero, però a me questa retorica mi ha un po’ rotto, se devo essere sincero. Cioè, voglio dire, è vero, però vivaddio, siamo 9 miliardi, non sono 9 miliardi di disumani. La seconda è che non ha inventiva: non arriverà mai a fare l’iPhone, non sarà mai lo Steve Jobs, perché va su metodi e su modelli matematici conosciuti, sarà capace di ripetere, perfezionare, migliorare, velocizzare quello che si vuole, ma l’invenzione pura secondo me è difficile che la faccia”.

Ritroviamo poi la stessa matrice il dubbio di chi percepisce che lo sviluppo tecnologico sia in qualche modo sfuggito di mano, passando dall'essere a servizio dell'essere umano a poterlo asservire. Precondizione per "sopravvivere" al 2040 sarà la capacità dell'uomo di riprendere il controllo e governare i processi.

*"Fino ad adesso le tecnologie bene o male sono state un aiuto all'essere umano. **Adesso la tecnologia ci sta superando, la vediamo davanti a noi, non è più dietro o nelle nostre mani** [...] nel 2040 noi saremo sopravvissuti se saremo stati capaci di governare noi i processi [...] dando delle regole precise per cui tu non sei a servizio di intelligenza artificiale è il contrario".*

Se fin qui le diverse gradazioni di opinioni riguardo all'intelligenza artificiale non avevano intaccato il riconoscimento del suo ruolo in ambito lavorativo, snellendo procedure e sostituendo, attraverso la robotizzazione, lavori ripetitivi a basso valore aggiunto, pur con molte cautele rispetto ad affidarle compiti "creativi", alcuni interlocutori hanno portato la critica anche su questo piano.

La delega di molte mansioni alla tecnologia finisce per trasformare l'operatore umano in una mera risorsa negli organigrammi delle imprese, togliendo valore al lavoro (peraltro in una fase in cui ci si interroga su quanto ne attribuiscono effettivamente le persone stesse) e disumanizzandolo, come in una riedizione del ventunesimo secolo dei "Tempi Moderni" di Charlie Chaplin.

"Tu oggi hai dei sistemi informativi per cui il magazziniere l'hai svuotato completamente di quelle che sono le sue competenze. Quindi lui è una full time equivalent, è una risorsa. No, prima era una persona. Giovanni non era come Antonio, oggi non ci sono più né Giovanni né Antonio. [...] Attenzione a impoverire i lavori. Domani non avrai più la capacità manuale perché le cose cambieranno, ma bisogna arricchirlo con qualcos'altro".

C'è chi attribuisce all'intelligenza artificiale un apprezzamento negativo e in particolare contesta la narrazione per cui la sua implementazione non comporterebbe perdita di posti di lavoro: "il saldo zero non esiste", ed essere sostituito indirettamente da un programmatore non porta alcuna consolazione a chi viene soppiantato dalla tecnologia.

*"L'intelligenza artificiale è una bugia pazzesca che noi raccontiamo come strumento per lavorare meglio. In realtà è uno strumento che toglie posti di lavoro agli umani. Balle tutte le altre. La verità vera è che ci sono tutta una serie di mansioni che spariscono. Se io oggi faccio i verbali delle riunioni vengo letteralmente sostituito da una macchina che li trascrive, io perdo il posto lavoro. Poi magari tu che sei un programmatore che gestisce lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, guadagni un posto di lavoro. Ma io e te siamo due persone diverse. **Non è un saldo zero, il saldo zero non esiste**".*

Tra ottimisti e critici pare difficile, dunque, trovare una sintesi; forse, al netto delle posizioni più estreme, l'unico denominatore comune sembra essere proprio l'incertezza, al punto che c'è chi ha risposto alla nostra domanda, con una nuova domanda:

"Cosa diventeremo noi con tutta questa automatizzazione, con tutta questa IA? Cosa rimarrà dell'essere umano?".

Dall'insieme delle interviste emerge una riflessione che si colloca su un piano diverso rispetto al posizionamento un po' aprioristico tra favorevoli e contrari all'I.A. e cioè sul piano delle potenzialità e dei rischi che questo processo (già avviato) comporta. Uno dei rischi più profondi riguarda l'appiattimento del pensiero e della creatività. Ecco allora che garantire la differenza fra



intelligenze artificiali e l'implementazione personalizzata e riservata risultano due strumenti strategici, condizione indispensabile per la sartoria tecnologica.

Tempi di lavoro

Nelle pagine precedenti sono stati toccati diversi aspetti che porteranno inevitabilmente ad un ripensamento dell'organizzazione quotidiana del lavoro. La pandemia del 2020 era stata un acceleratore del cambiamento, introducendo su vasta scala lo smart-working, solo in parte rientrato. In vari Paesi, ma anche in alcune aziende italiane, negli ultimi anni, è stata discussa ed approvata l'introduzione della "settimana corta". Come detto poco fa, poi, la rivoluzione tecnologica in atto cambierà "i mestieri" e aumenterà la produttività, mentre la logica del lavoro per obiettivi, almeno nei settori che lo consentono, soppianderà il presenzialismo. E infine, sta già radicalmente modificandosi il valore attribuito al lavoro e la disponibilità che le nuove generazioni sono in grado di dedicargli. Una complessa commistione di fenomeni che si risolve in una semplice domanda: nel 2040 lavoreremo di più o di meno?

Una parte consistente degli intervistati prevede, o quantomeno auspica una riduzione degli orari di lavoro. Proponiamo di seguito una selezione dei contributi di questo tenore, che portano a sostegno della propria tesi molte delle argomentazioni appena citate. Alcuni interlocutori hanno specificato ulteriormente la propria posizione indicando che una caratteristica aggiuntiva degli orari di lavoro futuri sarà la flessibilità, anche per venire incontro alle esigenze di conciliazione vita-lavoro che le nuove generazioni esprimono.

"Meno, perché finalmente avremo imparato a uscire all'orario giusto dalle aziende, come fanno da sempre i nostri colleghi del Nord Europa, e perché la settimana corta sarà realtà".

"Lavoreremo di meno perché sarà più alta la qualità del lavoro che faremo, sarà tutto molto più veloce e quindi non sarà necessario lavorare quanto lavoriamo oggi".

"Credo di meno perché si sta provando ad andare lì. [...] mettiamola così, oggi lavoriamo 40 ore, domani ne dovremmo lavorare 35-38, ne lavoreremo teoricamente meno, legalmente meno, effettivamente non lo so, ma legalmente meno".

"Meno come ore totali. Oggi ci sono tanti settori in cui, solo per il fatto che sei in ufficio, assumi che stai lavorando, anche se magari stai chiacchierando, però credo che si lavorerà tendenzialmente meno come tempo totale al lavoro".

"Meno, con maggiore qualità e tutti gli strumenti tra cui anche l'intelligenza artificiale permetteranno [...] di avere una qualità del lavoro totalmente diversa rispetto adesso. Essendo i giovani diversi, lavoreremo di meno, ma non perché non vogliono lavorare, perché giustamente, come dicevamo prima, non hanno solo il lavoro. Quindi le imprese dovranno creare nel 2040 degli ambienti tali per cui a parità di prodotto le persone lavorino meno e lavorano con più qualità."

A molti degli intervistati che prevedevano una diminuzione del monte-ore è stata posta una provocazione: già con la diffusione del computer si profetizzava il calo delle ore di lavoro, perché la tecnologia lo avrebbe permesso. Dal momento che la realtà ha finito per smentire questa previsione, dov'è finito il tempo che avremmo dovuto risparmiare?

Le scuole di pensiero, a questo proposito, sono due. Da un lato c'è chi ritiene che quel risparmio sia stato direttamente reinvestito nel lavoro (più o meno volontariamente), generando una maggiore produttività. Abbiamo *"fatto più prodotti"*, in altri termini. All'interno di questo filone, qualcuno però sostiene che la produttività si sia estesa anche alla vita personale: potersi regalare

"cinquanta minuti di camminata" prima impossibili consente di riflettere "per organizzare l'azienda, la famiglia".

La seconda scuola di pensiero, invece, ritiene che il tempo potenzialmente guadagnato grazie alle innovazioni tecnologiche venga spesso sprecato. Qualcuno ha introdotto il termine di *"inerzia organizzativa"*, esemplificandolo in questo modo:

*"Abbiamo semplicemente trasformato un processo cartaceo di un'altra dimensione fisica in un processo digitale e quel processo digitale ha generato magari ancora più fasi di confronto successive e quella è diventata l'**inerzia organizzativa**".*

Questa *"inerzia organizzativa"* determina, a livello individuale, quello che un altro interlocutore definisce *"dispendio energetico"*:

"...perché non credo che prima non lavorassimo o non fossimo produttivi. Adesso siamo molto molto frammentati, siamo molto parcellizzati nella nostra attenzione, nelle nostre energie".

Queste testimonianze ci consegnano un monito: se le nuove rivoluzioni tecnologiche saranno ancor più dirompenti di quelle dei decenni precedenti, occorrerà essere particolarmente abili per non tramutarle in occasioni sprecate.

Ciò detto, se la maggioranza relativa degli intervistati ha previsto una diminuzione del monte-ore, non sono mancate però voci di altro avviso. La tesi di fondo che emerge dagli stralci proposti di seguito e da altre testimonianze meno esplicite è che nel contesto globale già oggi gli italiani (e gli europei) lavorano meno di molti competitor, specie orientali. Come si può pensare di mantenere il tenore di vita ed i servizi già oggi in diminuzione, lavorando meno?

*"Secondo me si dovrà lavorare più o meno come oggi perché è necessario per il paese in cui siamo. **Se non lavoriamo diventiamo tutti più poveri e dopo non possiamo più avere i servizi** [...] L'orario di lavoro deve essere intorno a quegli orari di oggi, non ha senso tenere vuoto degli impianti quando è necessario che noi facciamo economia. Ad esempio, io vi posso dire che in Asia si lavora su tre turni, cioè, le fabbriche sono sempre accese e quindi quelli sono i nostri competitor".*

"In Corea lavorano 56 ore a settimana, e non è un Paese del terzo mondo, è un Paese assolutamente comparabile all'Italia... lavorano 56 ore a settimana e hanno 12 giorni di ferie all'anno. [...] Noi europei già non stiamo lavorando e ci prendono in giro per il fatto che non lavoriamo mai. [...] Pensare di essere così entitled da poter dire 'No, ma i coreani, i cinesi, gli americani sono tutti incapaci. Quello che loro fanno in 56 ore io lo faccio in 4 giorni a settimana, magari facciamo 6 ore al giorno', come fai?"

Una posizione intermedia tra due estremi che vedono i nuovi modelli organizzativi e le nuove tecnologie funzionali, da un lato, all'aumento del benessere e dei tempi di vita, o, dall'altro, all'incremento della produttività, è quella di chi dice che non si lavorerà meno ma *"meglio"*. Ciò consentirà anche di abbassare i ritmi lavorativi a cadenze *"meno forsennate"*.

"Si lavorerà meglio. Io non mi esprimo sulle 40 ore o 38. Secondo me abbiamo sempre strumenti per lavorare meglio, quindi facendo meno fatica per raggiungere risultati migliori. Questo deve essere l'ambizione di tutti. Se riusciamo a fare così, riusciamo anche ad avere un ritmo lavorativo più rilassato, meno forsennato".

Anche la questione tempo rimane irrisolta e si definiscono due posizioni: il tempo di lavoro rimarrà più o meno inalterato oppure si ridurrà. Ciò che accomuna le diverse valutazioni è la centralità del tempo, il suo controllo, la sua distribuzione, l'essere risorsa strategica.

È evidente che le due posizioni qui emerse sono caratterizzate anche da due diversi approcci culturali ed economici: il primo considera realisticamente le compatibilità economiche, il mantenimento dei servizi, l'utilizzo degli impianti e le quantità produttive; il secondo immagina una diversa qualità del lavoro ma anche una migliore compatibilità con la vita extralavorativa, valuta una diversa padronanza del tempo disponibile. Il primo mette al centro l'economia, il secondo la vita delle persone. Come sempre i due approcci possono avere punti di sintesi e le nuove tecnologie possono aiutare in questo ma il punto di equilibrio sarà variabile in relazione a specifiche esigenze aziendali o ad esigenze della persona nel corso della propria vita.

Va ancora precisato che probabilmente saranno rilevanti le posizioni nel lavoro e le differenze fra chi svolge un lavoro creativo, di responsabilità e chi invece dovrà organizzare e mantenere il lavoro dell'intelligenza artificiale.

Il lavoro del futuro, come uno sport

Così come avvenuto all'inizio, anche alla fine dei colloqui gli intervistati erano sfidati ad affidarsi ad immagini e proiezioni per guardare al futuro del lavoro, liberandosi dall'inevitabile richiamo del presente della loro azienda. L'esercizio che ha coinvolto più partecipanti a questa ricerca richiedeva di utilizzare una metafora: se il lavoro del futuro fosse uno sport, che sport sarebbe?

Nella tabella seguente è proposta una tipologia costruita a partire da due criteri: la natura individuale o di squadra della disciplina e il fatto che essa preveda o meno un contatto fisico tra i giocatori.

	SPORT DI SQUADRA	SPORT INDIVIDUALI
DI CONTATTO	Calcio Pallacanestro Sport di Contatto Generale	
NON DI CONTATTO	Pallavolo Ultimate Frisbee Nuoto Sincronizzato a squadre Cricket / Baseball Staffetta Atletica a squadre multidisciplinare Arrampicata in cordata Trekking alpino di gruppo	Pilates Tennis Maratona Motorsport

Come si può notare, prevale l'indicazione di sport di squadra ma privi di contatto tra gli avversari, con la modeneseità (se non d'origine, quantomeno adottiva) degli intervistati emerge dal fatto che ben quattro menzioni siano dedicate alla pallavolo. Perché la pallavolo? Presentiamo due delle motivazioni raccolte:

"Perché intanto è lo sport in cui c'è la più alta concentrazione di giocatori per metro quadro di campo, in cui anche gli aspetti psicologici si trasmettono alla velocità della luce. Prova a mettere un elemento disfunzionale all'interno di un reparto di un'azienda, ti abbassa la produttività del 20% da solo. D'altro canto, tu proprio non puoi fare da solo perché tu puoi toccare la palla una volta sola...tu devi ricevere al meglio possibile, così passi il processo alla fase successiva, chi alza il meglio possibile..."

"Perché ci sono dei ruoli e ognuno deve saper fare bene il proprio lavoro, ma come diceva Velasco, se anche l'alzatore te la alza male, te devi schiacciare lo stesso, non dire 'Ah, me l'ha alzata male'".

Insomma, una disciplina con ruoli ben definiti, dove i giocatori condividono uno spazio limitato e dunque possono facilmente influenzarsi reciprocamente, senza però poter "monopolizzare il gioco", anzi dovendo eseguire al meglio il proprio gesto individuale per consentire far funzionare un processo che in tre soli tocchi può portare alla vittoria del punto.

Due intervistati, poi, hanno evocato discipline alpinistiche, il trekking e l'arrampicata, tenendo a specificare, però, di considerarle in una dimensione collettiva: non dunque scalate in solitaria, perché *"in montagna da soli non ci si va mai"*. La montagna valorizza la fatica, lo studio dei percorsi e la attenta considerazione dei pericoli che ogni percorso nasconde, e li sublima nel

raggiungimento della vetta, “ che non necessariamente deve essere la cima, non è l’Everest. L’obiettivo è arrivare all’obiettivo che uno si dà”.

La metafora della staffetta, secondo il suo autore, più che nella necessità di combinare quattro prestazioni individuali per raggiungere un risultato di squadra, sta nel comprendere la necessità di dover passare il testimone:

“La staffetta, quando aspetti l’altro che ti passi il testimone e secondo me il segreto del mondo è tutto lì. Quando accetti di dover passare il testimone e la capacità di fare squadra, non importa se arrivi primo o ultimo, devi passare il testimone”.

Attinge all’atletica anche un altro intervistato, guardando però ai risultati complessivi di una squadra, ad esempio la somma di medaglie ottenute da una delegazione nazionale o da una squadra. Come si specifica nella citazione seguente, questa metafora apparentemente forzata vuole tenere insieme la dimensione collettiva con la capacità dell’atletica di premiare il merito e valorizzare i talenti individuali, indipendentemente dal genere o da altre caratteristiche personali.

“...uno sport di merito, uno sport di inclusione, uno sport di parità del genere, dove le peculiarità si sono tutte sfruttate dei singoli individui... forse una squadra di atletica che sia divisa in tante discipline e che portino avanti la gara come squadra, non come [singolo].”

Prima di passare alle altre categorie della tipologia proposta, è interessante sottolineare la presenza di discipline meno note ai più, come se il panorama degli sport nazionali popolari non fosse sufficiente a descrivere la complessità del lavoro di domani. Iniziamo dal cricket, sport di squadra sì, ma con pochi protagonisti attornati di comparse, a simboleggiare un mercato del lavoro sempre più polarizzato, dove le differenze (di potere, di salario) si ampliano:

“È un lavoro in cui ci sono magari due tre persone che fanno l’attività principale e le altre che partecipano sporadicamente. Quindi vedo un mondo del lavoro in cui magari ci sarà qualche persona al centro del gioco in quel momento e altre invece che partecipano in maniera molto meno attiva rispetto a chi lancia e chi batte...”.

L’ultimate frisbee pare una versione ingentilita del rugby, dove il frisbee, appunto, sostituisce la palla ovale, il contatto è rigorosamente vietato, e si può procedere verso la meta soltanto attraverso i passaggi. Collaborazione estrema, non solo tra compagni ma anche con gli avversari, dal momento che ci si arbitra da soli, e la signorilità spesso attribuita al rugby, con cui condivide il “terzo tempo” finale.

“Non è uno sport di contatto, non ci si può fermare e bisogna lanciare il frisbee tra membri della stessa squadra cercando di andare dall’altra parte a fare meta, però non si può correre col frisbee col frisbee in mano... È uno sport di squadra dove le persone raggiungono il loro obiettivo se funzionano veramente molto bene tra di loro. E in più la cosa molto interessante di questo sport che si auto-arbitra, e chiudono sempre alla fine della partita con il classico terzo tempo...”.

Sono soltanto quattro, invece, gli intervistati che associano il lavoro del futuro ad uno sport di contatto, dove, seguendo la metafora, la competizione con i concorrenti può farsi fisica e talvolta fallosa. Due menzioni sono raccolte dal calcio, sport nazionale, pur in decadenza in termini di risultati. La seguente, ad esempio, inserisce il “cuore modenese” come vero fuoriclasse all’interno di un sistema tattico e bilanciato.

“Perché è una grande comunità con ruoli diversi, è questo misto tra tatticismo e capacità individuali che noi abbiamo perso, quelle che ti portano a fare la differenza. Quindi mi rientra la

passione, il cuore modenese che è il Pelé della situazione, però all'interno di una squadra organizzata con una tecnica bilanciata che potrebbe essere l'intelligenza artificiale, il sistema, i processi e quant'altro".

C'è invece chi evoca la pallacanestro, per segnalare come, anche nel mondo del lavoro, ci sia da gestire uno "spogliatoio", tenendo assieme le individualità di spicco e i gregari:

"C'è lo spogliatoio dove tenere assieme le individualità, coloro che fanno 30 punti e coloro che difendono. Pensare che il giocatore che non mettevvi in campo e non ti rivolge la parola sia indispensabile come quello che si prende la prima pagina".

A cavallo tra disciplina di squadra e individuale, nelle intenzioni dell'intervistato, ma più facilmente collocabile nella seconda categoria, è il motorsport. Automobilismo, motociclismo, per quanto richiedano il lavoro di ampie squadre, dai progettisti ai meccanici, si risolvono in una sfida tra individui. Nella citazione che motiva questa scelta, più che una metafora si legge una similitudine concreta, una vicinanza, anche in termini di risvolti tecnologici che troveranno applicazione tanto in determinati settori economici quanto nel mondo delle corse.

"Lo sport è una sfida a tutti gli effetti, no? È una sfida che parte dall'essere umano e poi coinvolge anche la macchina... secondo me gli sport che avranno applicativi simili a quelli che stiamo vedendo nel mondo del lavoro sono i motori".

Interessante anche la scelta del pilates, più disciplina che sport da competizione. Una pratica incentrata sul benessere personale, a suggerire che il lavoro del 2040 sarà sempre più individualista e sempre più attento agli equilibri di vita, perché in loro assenza, non si sarebbe in grado di esprimere il meglio di sé stessi.

"Temo non uno sport di squadra più individuale che porta benessere, equilibrio, tipo pilates... è concentrato sulla persona e non sulla squadra. Quando le persone stanno bene fanno tutto meglio, quindi di fatto quando uno porta benessere a sé stesso, dopo qualunque cosa faccia la farà nel migliore dei modi. [...] Credo che il lavoro sarà molto più individualista".

Non poteva mancare un riferimento a Jannick Sinner, tennista italiano al vertice del movimento ed immagine, oltre che di successo, di dedizione e precisione. Il tema dell'etica del lavoro e della necessità di una preparazione meticolosa e continua, ritorna anche nelle parole di chi ha evocato la maratona - che come certe lunghe partite di tennis, si gioca nel lungo periodo.

"Oggi potrei dire il tennis, perché abbiamo Sinner che ci sta portando valore dal punto di vista sportivo e anche di espressione umanistica unico e abbiamo bisogno anche di questo".

"A me mi è venuta in mente subito la maratona, perché comunque è qualcosa che richiede allenamento... per questa necessità di mantenere sempre la formazione continua, di essere ben allenati personalmente".

Ma ci piace aggiungere anche un'altra immagine che ci è stata proposta dall'intervista all'I.A. Ci sembra di particolare interesse perché oltre alla competenza individuale, alla tecnologia e alla capacità di collaborare con altri inserisce il rispetto dell'ambiente ma soprattutto un elemento di imponderabilità, incontrollabilità, insomma inserisce la fortuna come parte importante della vita.



Però c'è anche un'altra risposta possibile

Se guardo il lato più desiderabile del 2040, allora il lavoro potrebbe assomigliare non a uno sport professionistico... ma alla vela.

Perché nella vela: non controlli tutto, devi leggere il vento, collabori, usi tecnologia sofisticata, conta esperienza e calma, lavori con l'ambiente, non contro di esso,

Ed è un'immagine del lavoro futuro che trovo molto bella: meno forza bruta, più orientamento intelligente dentro sistemi complessi.

Se fossi Ministro del Lavoro

Un secondo esercizio di immaginazione richiesto in alcune interviste richiedeva di pensarsi improvvisamente Ministro del Lavoro, con portafoglio capiente e pieni poteri, e poter attuare tre provvedimenti, prima di essere rimossi dall'incarico.

L'obiettivo era, chiaramente, quello di raccogliere priorità di riforma per preparare il mondo del lavoro alle sfide del presente e del futuro, aiutandosi, attraverso una proiezione, ad estraniarsi nuovamente dalle incombenze del presente. Le risposte raccolte possono essere classificate all'interno di queste classi:

- La leva fiscale: taglio del cuneo e stipendi ai giovani
- Semplificazione normativa, sburocratizzazione ed efficienza della Pubblica Amministrazione
- Scuola, formazione e staffetta generazionale
- Welfare familiare, asili e dignità del lavoro
- Organizzazione e sicurezza sul lavoro, partecipazione

Agire sulla leva fiscale, aggredendo il cosiddetto cuneo fiscale per ridurre il costo del lavoro per le imprese e aumentando le retribuzioni, non è una ricetta inedita, a testimonianza del fatto che, nonostante l'evidenza, il tema sia ancora irrisolto. Nella nostra proiezione, però, le risorse economiche a copertura delle proposte degli intervistati erano magicamente illimitate. I due contributi proposti di seguito sono sufficienti a rappresentare l'approccio alla questione da parte degli intervistati, con una particolare attenzione all'occupazione giovanile, da incentivare anche tramite *"credito di imposta"* alle aziende in cambio di un incremento dei salari dei nuovi assunti.

"Abbasserei il cuneo fiscale perché una delle difficoltà o delle maledizioni italiane è che abbiamo un costo del lavoro altissimo e abbiamo i salari netti più bassi d'Europa. Ma perché? Perché la differenza tra lordo e il netto sono tutti i soldi che vanno allo Stato. Se le dessimo alle persone aumenteremmo il potere di spesa, aumentiamo i consumi e si inizierebbe un circolo virtuoso di cui tutti quanti beneficerebbero".

"Defiscalizzo completamente il salario dei giovani, anzi do un incentivo a tutti i giovani che devono entrare, e faccio una politica per riduzione del costo del lavoro".

Come il taglio del cuneo fiscale, con cui *"risolviamo l'80% dei problemi dell'Italia"*, anche l'appello a ridurre la burocrazia e ad efficientare la macchina amministrativa non è certo inedito. Nel mirino, come si può notare nelle testimonianze seguenti, non soltanto l'eccesso di norme, talvolta contrastanti, che rallentano lo sviluppo, tra cui *"tutti i provvedimenti una tantum che non ti permettono mai di pianificare e ti arrivano sempre con la legge di bilancio a dicembre"*, ma anche la gestione complessiva del Paese, con una moltiplicazione di Enti *"medievale"*.

"Sburocratizzo infinitamente dei processi che sono totalmente contrari a dove secondo me il mondo del lavoro tenderà [...]. Oggi l'Italia e gli altri paesi europei sono infinitamente indietro, anche perché c'è questa burocratizzazione".

"Lavorerei molto sull'economia di gestione del nostro sistema Paese, perché disperde enormemente. Noi siamo ancora medievali. Ma è possibile che io tra Reggio Emilia e Vignola abbia 50 comuni? Ma questo è stupido con tutto quello che abbiamo tecnologicamente..."

Questi due ordini di proposte rientrano in uno schema che potrebbe essere definito liberista: meno tasse, meno Stato. In realtà, vi si affiancano idee che parlano di servizi e diritti, ambiti entro cui il pubblico deve giocare un ruolo.

Una forte attenzione viene rivolta, ad esempio alla formazione. Nel corso delle interviste avevamo notato un riconoscimento saldo del ruolo dell'istruzione pubblica, al di là delle diversità di vedute a proposito delle competenze che le si richiede di fornire ai giovani lavoratori. La scuola deve essere sì riformata, a cominciare dal calendario che, come nel *"resto d'Europa"*, dovrebbe distribuire meglio lezioni e ferie, ma al contempo gli insegnanti dovrebbero essere riconosciuti maggiormente anche a livello economico.

"Alzo lo stipendio degli insegnanti e cambio il calendario scolastico. [...] Lo distribuisco diversamente nel senso che nel resto d'Europa i giorni di scuola sono gli stessi. Semplicemente non sono concentrati in 3 mesi e mezzo. È una cosa che non si può più sentire proprio".

"Darei incarico a un bel pool di menti illuminate, una bella riorganizzazione, un bel ripensamento del sistema scuola, del sistema formazione in generale, perché ci siamo persi dei pezzi veramente importantissimi".

La preparazione dei lavoratori, come già più volte affermato, continua nelle aziende, che dovrebbero ricevere una *"compensazione, perché fa un percorso di formazione, di inserimento"*.

E a proposito di formazione perpetua, è molto interessante il ruolo che la seguente proposta vuole attribuire ai lavoratori a fine carriera, di cui peraltro si era già parlato nel capitolo dedicato. Nell'ottica di un invecchiamento della popolazione e, conseguentemente, delle forze lavoro, i più esperti non dovrebbero più occuparsi di produzione ma fungerebbero da *"mentor"* dei più giovani, e, a compensazione, le aziende dovrebbero essere esentate dal pagamento degli ultimi tre anni di contributi pensionistici.

"Secondo me deve essere obbligatorio: gli ultimi 3 anni di lavoro di una persona l'azienda non deve più pagare i contributi. Finito, lui ha realizzato il suo ambito di contributi e quindi gli ultimi 3 anni deve dedicarli completamente alla formazione dei giovani o anche degli asset che non sono formati".

Sono state raccolte, poi, quattro proposte di carattere *"sociale"*, a sostegno diretto o indiretto del benessere dei lavoratori e delle relative famiglie. Questo può avvenire innanzitutto con un adeguamento dei salari, contrastando il fenomeno dei cosiddetti *"working poor"*, ossia di coloro che pur lavorando non riescono a mantenere un tenore di vita accettabile. Parallelamente, le voci di tre intervistati convergono sul sostegno alle famiglie, che sia attraverso la gratuità degli asili nido, che sia attraverso sgravi e assegni familiari. Nella seconda citazione che segue compare anche la *"questione casa"*, che anche a Modena sta diventando una barriera all'ingresso per i lavoratori che tanti settori, specie i servizi, richiedono.

"Rendere dignitoso il lavoro, nel senso che oggi la cosa peggiore che mi sembra ci sia nel mondo del lavoro, almeno in Italia, è che pur lavorando uno non riesca a soddisfare le aspettative personali e della famiglia".

"Sistemi a livello nazionale di sgravi, di questioni casa, questione employability, questione salari, questione stato sociale, perché anche avere dei figli... cosa mi danno in termini di asili nido?

Cosa prendo di assegno familiare? Che opportunità, qual è il livello delle scuole dove le mando?"

Proseguendo con la rassegna dei programmi dell'immaginario mandato da Ministro del Lavoro degli intervistati, troviamo accorati appelli alla sicurezza sul lavoro *"perché un morto al giorno è tantissimo e non è accettabile per uno stato moderno come il nostro"*, ed un interessante richiamo all'articolo 46 della Costituzione, che *"riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende", "ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione"*.

Come si legge nella testimonianza seguente:

"bisognerebbe veramente riuscire a rappresentare bene il sistema produttivo del Paese e superare completamente questa contrapposizione fra imprenditori o capitale e lavoro".

In conclusione, questa panoramica ha messo in luce spunti di matrice diversa, come era lecito attendersi, a seconda delle diverse esperienze, della formazione e delle convinzioni di chi ha partecipato all'indagine. Convivono, infatti, approcci più orientati al mercato, come la riduzione delle tasse sul lavoro e lo snellimento della burocrazia, e approcci di natura più sociale: investimento nell'istruzione, welfare, sicurezza sul lavoro e partecipazione dei lavoratori nel "governo" delle imprese. In questa apparente ambivalenza, forse, risiede una "via modenese" all'economia, che più volte, nel corso di questo report, è emersa.

Cosa ne pensa l'intelligenza artificiale

E l'I.A., da tutti indicata come grande protagonista della trasformazione del lavoro (e non solo del lavoro) come descrive lo scenario fino al 2040?

Abbiamo rivolto le stesse domande della traccia per le interviste individuali a ChatGPT, nella sua versione ad utilizzo gratuito, dunque la più "semplice", il 21 maggio 2026.

Il colloquio con l'intelligenza artificiale si è svolto al termine delle interviste con imprenditori e dirigenti delle aziende modenesi individuate. La modalità espositiva procede quasi sempre per punti elenco che, assieme ad un linguaggio molto affermativo, tende a non avere sfumature, né dubbi, né ad avvicinarsi con prudenza. Tuttavia, come a compensare la modalità affermativa, a volte risulta "cerchiobottista" nella previsione (può succedere questo ma anche il suo contrario). In alcuni casi però dimostra capacità di scegliere e comunque di indicare tra tendenze diverse quella considerata prevalente.

La previsione è quasi sempre attenuata e subordinata dalle condizioni, dai soggetti e dalle priorità che la società (la politica, l'economia, la cultura ecc.) si darà. Gli aspetti e la visione tecnologica e umanistica sono in costante equilibrio nel senso che al riconoscimento della centralità dell'intelligenza artificiale per i prossimi anni e dei cambiamenti profondi che determinerà nella quantità e qualità del lavoro, si accompagna una costante attenzione ai fattori umani, relazionali, formativi, del tempo ecc. che determineranno la qualità della vita. Anche nella componente proiettiva (come sarà il luogo di lavoro, se tu fossi ministro del lavoro con pieni poteri, se il lavoro fosse uno sport.....) le risposte e le indicazioni sono state all'altezza e coerenti con l'intera intervista.

Non sono mancati spunti originali e anche sintesi linguistiche efficaci. Il materiale raccolto ci è sembrato utile e integrabile con le interviste personali.

Proponiamo qui una **selezione** delle principali indicazioni emerse dal colloquio. Grassetti ed elenchi puntati sono tratti dalle risposte dell'Intelligenza Artificiale.

Buongiorno, vorrei chiacchierare con te su un tema: come sarà il lavoro nel 2040, cioè fra 15 anni?

Buongiorno! La mia impressione è che il lavoro nel 2040 non sarà "meno importante", ma sarà molto diverso in almeno 6 aree.

1. L'AI diventerà infrastruttura invisibile

La differenza sarà sempre più: chi sa dirigere sistemi intelligenti vs chi esegue procedure.

2. Il lavoro umano si sposterà verso ciò che è difficile da automatizzare

Tre cose resteranno molto preziose:

- Relazione umana
- Creatività ad alto livello
- Responsabilità

3. Sparirà l'idea di carriera lineare

4. Le aziende saranno più piccole ma più potenti

Probabilmente vedremo:

- più lavoro indipendente
- più reti temporanee
- meno gerarchie rigide

Ma anche più instabilità.

5. Il grande problema potrebbe essere psicologico, non tecnologico

La domanda centrale potrebbe diventare: "Che valore ho io, se una macchina sa fare gran parte del mio lavoro?"

6. Alcuni lavori cresceranno tantissimo

Paradossalmente, potrebbero crescere sia lavori super-tecnologici sia lavori molto concreti. In crescita probabile:

- salute e assistenza anziani
- energia
- robotica
- manutenzione sistemi AI
- cybersecurity
- educazione personalizzata
- psicologia e benessere
- mestieri artigianali premium
- agritech e alimentazione
- lavori legati al clima

Una possibilità interessante: il "ritorno del lavoro umano autentico"

Potrebbe nascere un'economia del: "realizzato da esseri umani" un po' come oggi valorizziamo il biologico o l'artigianale.

Siamo nel 2040, come sarà il lavoro, dove sei? chi c'è intorno a te? quali strumenti hai? che ambiente è?

È mattina. Non apro "il computer": apro il mio spazio di lavoro, che ormai è diffuso nell'ambiente.

Sono in una città europea media, qualcosa tra Parma e Bologna: meno traffico privato, più verde, più logistica automatizzata silenziosa.

Le persone si muovono meno per "presenza obbligatoria" e più per valore sociale.

Gli uffici esistono ancora, ma sono diventati:

- luoghi di coordinamento
- relazione
- creatività
- identità culturale

Attorno a me ci sono tre livelli di colleghi.

1. Persone reali

2. Agenti AI specializzati

Non hanno facce umane quasi mai.

Nel 2040 probabilmente avremo smesso di fingere che le macchine siano persone.

3. Robot fisici

Dipende dal settore.

Nei magazzini, ospedali, edilizia, agricoltura, manutenzione: sì, moltissimi.

Negli uffici creativi: pochi.

Come si lavora?

Molto per obiettivi.

Gli strumenti

Nel 2040 gli strumenti principali non saranno "app". Saranno:

- ambienti intelligenti
- modelli personali
- memoria aumentata
- simulazione continua

L'ambiente psicologico

Nel 2040 molte persone avranno una sensazione strana:

- enorme potenza tecnologica
- ma anche fragilità identitaria

E le città?

Probabilmente più silenziose.

E forse più persone vivranno fuori dalle grandi metropoli, perché il lavoro remoto immersivo sarà normale.

Il lavoro del 2040 potrebbe essere meno "esecuzione" e più: orchestrazione.

Ma quale valore si darà al lavoro nel 2040? sarà più luogo di identità e di realizzazione di sé oppure sarà più uno strumento per avere un reddito e per realizzare sé stessi fuori dal lavoro?

Credo che nel 2040 il lavoro perderà una parte del monopolio che ha oggi sull'identità personale. Per un motivo semplice: se il lavoro cambia continuamente, è automatizzato in parte, ed è composto da progetti fluidi, allora diventa più difficile costruirci sopra un'identità stabile.

Potrebbero nascere due modelli sociali molto diversi

1. Il lavoro come piattaforma economica

mentre la realizzazione personale si sposta altrove:

- comunità
- famiglia
- creatività
- sport
- studio
- progetti locali
- esperienze
- identità culturale

Potrebbe anche essere una liberazione storica.

Non sparisce la competenza umana, ma cambia il suo peso sociale.

2. Il lavoro come élite identitaria

Allo stesso tempo, per una minoranza il lavoro potrebbe diventare ancora più identitario di oggi.

Quindi il 2040 potrebbe essere polarizzato:

- molti useranno il lavoro come mezzo
- alcuni come centro assoluto della vita

Il rischio: la "crisi di significato"

Le società moderne hanno legato dignità e lavoro per due secoli.

Se il lavoro pesa meno nella costruzione dell'identità, bisognerà reinventare:

- il riconoscimento sociale
- il senso di utilità
- il prestigio
- la comunità

Oggi il lavoro organizza tempo, relazioni, gerarchie, autostima e se questa struttura si indebolisce, alcune persone potrebbero sentirsi più libere... altre più vuote.

Potrebbe tornare centrale la vita locale

Paradossalmente, nel 2040 potremmo assistere a un ritorno di:

- associazioni
- quartieri
- cooperative
- gruppi culturali
- attività fisiche e manuali
- rituali sociali

Perché quando il lavoro diventa più astratto e digitale, cresce il bisogno di esperienze concrete e umane.

Una cosa importante: il prestigio sociale potrebbe spostarsi

il successo potrebbe essere meno "carriera" e più "qualità della vita".

Secondo te il lavoro sarà sempre più internazionale, cioè composto di competenze sparse nel mondo e che andranno coordinate?

Molto lavoro diventerà **globale per competenze, locale per fiducia.**

Cioè: le capacità tecniche arriveranno da tutto il mondo, mentre le relazioni strategiche resteranno più territoriali e umane.

Il team del 2040 potrebbe essere "distribuito per natura"

Un progetto potrebbe coinvolgere:

- design in Italia
- simulazioni AI in India
- modellazione ingegneristica in Vietnam
- compliance (conformità) europea in Germania
- marketing in Brasile
- coordinamento in remoto da ovunque

E questo non solo per le multinazionali: anche piccole imprese o singoli professionisti potranno orchestrare reti globali.

Perché succederà?

Tre motivi enormi.

- 1. Traduzione istantanea quasi perfetta**
- 2. L'AI standardizzerà molti processi**
- 3. Carenza di competenze in molti Paesi**

Ma attenzione: non sarà un mondo "senza geografia"

Anzi, potrebbe succedere una cosa doppia. Le competenze diventano globali...ma la fiducia diventa ancora più importante. Quindi nasceranno reti internazionali molto forti, ma anche:

- comunità professionali chiuse
- ecosistemi locali ad alta fiducia
- gruppi selettivi

Cambierà anche il concetto di azienda

Molte organizzazioni potrebbero assomigliare meno a imprese tradizionali e più a:

- reti temporanee
- piattaforme
- comunità professionali
- ecosistemi coordinati da AI

Però ci sarà anche una reazione opposta

Quando tutto diventa globale, aumenta il valore del locale.

Quindi il 2040 potrebbe essere contemporaneamente:

- ultra-globale
- ultra-locale

e molto meno "nazionale" di oggi.

Un aspetto importante: nascerà una nuova competenza chiave

Non solo "sapere fare qualcosa" Ma saper coordinare intelligenze distribuite.

Avrà enorme valore chi saprà:

- integrare persone e AI
- lavorare tra culture diverse
- creare fiducia
- prendere decisioni in ambienti complessi

Quindi in base a quanto detto non esisterà più il problema della migrazione delle competenze, cioè i nostri giovani laureati che vanno all'estero

Nel 2040 il legame fra luogo in cui vivi e luogo in cui produci valore potrebbe essere molto più debole.

Potrebbe emergere una "migrazione senza partenza"

Però nasce un altro problema: la cattura globale del talento

Quindi il rischio non sarà solo "i giovani se ne vanno" ma:

"il valore prodotto localmente viene estratto da piattaforme globali".

In pratica: il territorio dovrà diventare attrattivo in modo diverso

Nel Novecento bastava avere:

- fabbriche
- uffici
- sedi aziendali

Nel 2040 conteranno di più:

- qualità della vita
- costo abitativo sostenibile
- sanità
- scuola
- sicurezza
- cultura
- connessioni
- ecosistemi innovativi
- fiscalità intelligente

Le persone potrebbero scegliere dove vivere non dove c'è il lavoro, ma dove si vive meglio. E questa è una grande opportunità per molte città europee medie.

Ma attenzione: le disuguaglianze potrebbero aumentare

Perché il mercato globale premia moltissimo chi ha:

- competenze rare
- reputazione
- capacità relazionali
- accesso a reti internazionali

Quindi il problema del 2040 forse non sarà solo la fuga delle persone, ma la frammentazione delle appartenenze.

Eppure esiste anche uno scenario molto positivo

Se gestita bene, questa trasformazione potrebbe permettere a Paesi come l'Italia di:

- trattenere più persone
- attrarre talenti stranieri
- valorizzare città vivibili
- distribuire meglio il lavoro sul territorio

Quindi direi:

nel 2040 potrebbe diminuire la migrazione fisica permanente, ma aumentare enormemente la circolazione globale del lavoro, del reddito e delle competenze.

Se tu dovessi dire le due materie su cui dovrà concentrarsi la formazione in previsione del 2040 quali indichereesti?

Se dovessi ridurre tutto a **due grandi aree formative decisive per il 2040**, sceglierei queste:

1. Capacità di lavorare con sistemi intelligenti

La competenza cruciale sarà: capire, dirigere, verificare e integrare intelligenze artificiali. In pratica non servirà tanto "eseguire", ma orchestrare sistemi complessi.

La materia di fondo qui è pensiero computazionale + pensiero critico

Perché nel 2040 il problema non sarà la mancanza di informazioni. Sarà l'eccesso di informazioni sintetiche.

2. Competenze umane avanzate

Più l'AI cresce, più aumenta il valore di ciò che non è facilmente automatizzabile.

Quindi la seconda area fondamentale sarà:

- comunicazione
- psicologia
- negoziazione
- leadership
- educazione
- etica
- cooperazione interculturale

La combinazione più potente

Secondo me il profilo più forte del 2040 non sarà:

- il tecnico puro
- né l'umanista puro

Ma qualcuno che unisce:

- comprensione tecnologica
- profondità umana

Una specie di "traduttore tra intelligenza artificiale e società".

Se proprio dovessi sintetizzare in una frase:

Le due competenze decisive del 2040 saranno:

1. saper collaborare con intelligenze artificiali
2. saper comprendere profondamente gli esseri umani

Chi possiederà entrambe avrà probabilmente un vantaggio enorme.

Chi dovrà fare questa formazione: la scuola pubblica, agenzie private, le aziende?

1. La scuola pubblica resterà fondamentale...ma meno orientata alle competenze immediate

Non potrà competere con il mercato sulla velocità tecnica.

Ma insegnare a capire il mondo, non solo a svolgere un mestiere. Perché nel 2040 le persone dovranno reinventarsi molte volte.

2. Le aziende diventeranno grandi attori educativi

Questo credo accadrà quasi certamente. Le imprese avranno bisogno di aggiornare continuamente i lavoratori.

Ma qui c'è un rischio enorme

Se la formazione dipende troppo dalle aziende, l'educazione rischia di diventare ultra-specializzata e subordinata al mercato. Cioè utile subito ma fragile nel lungo periodo

3. Le piattaforme private cresceranno tantissimo

Nel 2040 probabilmente esisteranno:

- tutor AI personali permanenti
- università globali online
- reti di certificazione distribuite
- formazione continua adattiva

L'apprendimento sarà molto più:

- personalizzato
- continuo
- frammentato
- modulare

Il vero problema sarà: chi garantisce uguaglianza?

Scenario positivo: La tecnologia democratizza l'accesso

Scenario negativo: I migliori sistemi educativi diventano costosi e privati.

Secondo me il ruolo decisivo della scuola pubblica sarà un altro: **mantenere una cultura comune.**

Perché servirà un luogo dove le persone imparano ancora:

- a convivere
- a discutere
- a capire istituzioni e società
- a riconoscersi parte della stessa comunità

Quindi immagino il 2040 così:

- la scuola pubblica forma la persona
- le aziende aggiornano continuamente le competenze operative
- le piattaforme private personalizzano e accelerano l'apprendimento

Secondo te nel 2040 il coinvolgimento del lavoratore nell'attività e nelle decisioni dell'impresa aumenterà o diminuirà, sarà una risorsa strategica o no?

Penso che nel 2040 vedremo contemporaneamente due tendenze opposte.

In alcune organizzazioni il coinvolgimento del lavoratore aumenterà enormemente.

In altre diminuirà drasticamente.

E la differenza dipenderà da una domanda fondamentale:

l'impresa considera le persone un costo operativo o una fonte di intelligenza collettiva?

Nel 2040 le imprese più forti potrebbero essere quelle che sanno:

- integrare intelligenza artificiale e intelligenza umana
- distribuire responsabilità
- valorizzare competenze diffuse
- creare senso di appartenenza

In pratica: il coinvolgimento diventa un vantaggio competitivo.

Potrebbe cambiare anche la governance dell'impresa

Nel 2040 potremmo vedere più modelli:

- partecipativi
- cooperativi
- distribuiti
- orientati a progetto

Però attenzione non tutti i lavoratori avranno lo stesso potere

Qui probabilmente nascerà una grande divisione.

Alta partecipazione per chi ha:

- competenze rare
- capacità creative
- responsabilità strategiche
- forte reputazione

Bassa partecipazione per chi svolge attività:

- facilmente sostituibili
- automatizzabili
- standardizzate

La vera battaglia del 2040 potrebbe essere questa: L'AI servirà per:

- aumentare l'autonomia umana

oppure per:

- centralizzare controllo e decisioni?

La tecnologia permette entrambe le cose.

Le differenze retributive aumenteranno o si ridurranno?

Penso che, senza forti interventi politici e istituzionali, nel 2040 **le differenze retributive tenderanno ad aumentare.**

Perché potrebbero aumentare?

1. Un singolo individuo potrà generare molto più valore

2. I mercati saranno globali

E quando il mercato diventa globale:

- il numero 1 guadagna enormemente
- il numero 1000 molto meno

3. Molte competenze intermedie rischiano di perdere valore

Secondo me il vero rischio non sarà solo economico

Sarà la percezione di utilità sociale.

Se una parte crescente della popolazione sente di non contare la tensione sociale potrebbe aumentare molto.

Quindi la mia risposta sintetica sarebbe:

Nel 2040 la tecnologia tenderà ad aumentare le differenze retributive.

Ma il livello finale di disuguaglianza dipenderà soprattutto da:

- istituzioni
- cultura politica
- modelli d'impresa
- capacità collettiva di redistribuire potere e opportunità.

E le differenze di genere sul lavoro aumenteranno o si ridurranno?

Penso che nel 2040 le differenze di genere nel lavoro probabilmente si ridurranno in alcuni ambiti storici... ma potrebbero emergere nuove forme di disuguaglianza. Quindi non immagino una semplice linea verso la parità completa. Piuttosto: alcune barriere cadranno, altre cambieranno forma.

Dove potrebbero ridursi le differenze

1. Il lavoro sarà meno legato alla presenza fisica continua

2. Le competenze relazionali potrebbero acquisire più valore

3. Alcuni settori tecnici potrebbero diventare più accessibili

Però potrebbero emergere nuove disuguaglianze

Il rischio più grande: chi controlla i sistemi?

Se i centri decisionali restano dominati culturalmente da gruppi omogenei, le disuguaglianze potrebbero riprodursi in forme nuove e meno visibili.

Anche l'AI può amplificare bias

Gli algoritmi imparano dai dati storici.

Se i dati riflettono:

- stereotipi
- squilibri salariali
- discriminazioni pregresse

i sistemi rischiano di perpetuarli automaticamente.

Un altro rischio: polarizzazione tra donne altamente qualificate e altre

Un punto decisivo sarà il tempo

Nel 2040 la vera disuguaglianza potrebbe riguardare chi controlla il proprio tempo e chi no.

Però la parità non arriverà "automaticamente"

La tecnologia da sola non crea uguaglianza.

Quindi la mia sintesi sarebbe:

Nel 2040 alcune differenze di genere tradizionali probabilmente si ridurranno.

Ma la vera sfida sarà evitare che:

- il potere tecnologico
- il controllo dei dati
- la gestione dell'AI
- il tempo disponibile

creino nuove forme di disuguaglianza meno visibili ma molto profonde.

Il riconoscimento del merito aumenterà? creerà disuguaglianze?

Sì, credo che nel 2040 il riconoscimento del merito aumenterà moltissimo. Ma il punto decisivo sarà:

che cosa verrà considerato "merito". Ed è lì che nasceranno nuove disuguaglianze.

Perché il merito potrebbe contare di più

Le AI analizzeranno continuamente:

Alcune barriere tradizionali potrebbero ridursi

Per esempio:

- provenienza geografica
- titolo formale
- accesso alle élite tradizionali

Però il problema è che il merito non è mai neutrale

Rischio 1: meritocrazia apparente

Le organizzazioni potrebbero dire: "L'algoritmo è oggettivo."

Rischio 2: iper-competizione permanente

Se tutto è misurato continuamente:

Rischio 3: differenze cumulative enormi

Nel mondo digitale spesso piccoli vantaggi iniziali diventano giganteschi.

Ma esiste anche un lato molto positivo

Se il merito viene inteso bene, il 2040 potrebbe ridurre molti privilegi rigidi.

Il vero conflitto sarà: merito individuale o valore collettivo?

Perché le organizzazioni future avranno bisogno non solo di superstar ma anche di persone che tengono insieme i gruppi

Quindi direi:

Sì, il riconoscimento del merito probabilmente aumenterà.

Ma se non verrà bilanciato da istituzioni e cultura, potrebbe anche:

- aumentare le disuguaglianze
- rendere la società più competitiva
- trasformare la vita in una valutazione permanente.

Nel 2040 si lavorerà di meno o di più in termini di orario?

Credo che nel 2040 la risposta sarà: alcuni lavoreranno molto meno, altri molto di più.

E questa divergenza potrebbe essere una delle caratteristiche principali del lavoro futuro.

Dal punto di vista tecnologico potremmo lavorare molto meno

Però la storia ci insegna una cosa importante:

La produttività non riduce automaticamente il lavoro.

Quindi nel 2040 potremmo vedere **due mondi**

1. Lavoro ridotto e più equilibrato

- settimana corta
- orari flessibili
- molto lavoro automatizzato
- focus sui risultati

2. Lavoro continuo e ad alta intensità

- reperibilità permanente
- coordinamento internazionale
- aggiornamento continuo
- sovrapposizione vita/lavoro

Il confine fra lavoro e vita privata potrebbe diventare sfumato

Questo è il punto cruciale. Nel 2040 potrebbe essere più difficile capire "quando sto lavorando?"

Un'altra trasformazione enorme: il tempo potrebbe diventare il vero lusso

Personalmente immagino il 2040 così:

- meno ore di lavoro ripetitivo
- più lavoro cognitivo e relazionale
- più flessibilità
- meno separazione netta tra lavoro e vita
- più libertà per alcuni
- più pressione continua per altri

E forse la domanda centrale del 2040 non sarà: "Quante ore lavori?" ma: "Quanto controllo hai sul tuo tempo?"

Ti chiedo uno sforzo di fantasia. Domani mattina sei nominato (per errore) ministro del lavoro. Hai un giorno di tempo e in quel giorno puoi fare quello che vuoi, poteri assoluti, per il lavoro del 2040. Quali sono le due cose più importanti che fai?

Non partirei dalla tecnologia. Partirei da:

- potere
- tempo
- capacità delle persone di non essere schiacciate dalla trasformazione.

1. Creerei un diritto universale alla formazione continua reale, forte, permanente e pagato

Nel 2040 la vera disuguaglianza sarà: non chi ha un lavoro e chi no, ma chi riesce a reinventarsi e chi resta fermo. Quindi farei subito:

- un "conto personale di apprendimento" per ogni cittadino
- ore di formazione garantite per tutta la vita
- tutor AI pubblici gratuiti
- accesso universale a competenze digitali e umane
- diritto retribuito alla riqualificazione
- certificazioni modulari pubbliche e riconosciute

E soprattutto:

- accessibile a 20 anni come a 60.

Ma la cosa decisiva sarebbe un'altra: non lascerei la formazione solo alle aziende.

Perché se la formazione dipende esclusivamente dal mercato, il lavoratore diventa adattabile ma fragile.

2. Ridistribuirei il tempo prodotto dall'automazione non solo la ricchezza

Quindi farei subito:

- riduzione graduale dell'orario di lavoro
- diritto forte alla disconnessione
- incentivi enormi alla settimana corta
- condivisione dei guadagni di produttività
- protezioni per lavoro frammentato e piattaforme
- misurazione del benessere lavorativo, non solo della produttività

Se proprio dovessi riassumere in una frase da ministro del lavoro del 2040:

Prima missione: garantire a tutti la capacità di evolvere.

Seconda missione: fare in modo che il progresso tecnologico liberi tempo umano invece di consumarlo.

Un'ultima domanda, anche questa di fantasia. Nel 2040 se il lavoro fosse uno sport che sport sarebbe?

il basket.

Perché nel basket moderno:

- il gioco è velocissimo
- gli schemi cambiano continuamente
- tutti attaccano e difendono
- servono tecnica e visione
- conta il talento individuale ma
- nessuno vince da solo

simile al lavoro che immagino nel 2040.

1. Coordinamento continuo
2. I ruoli saranno meno rigidi
3. L'AI sarà come avere analisti e assistenti ovunque
4. Conta moltissimo la chimica del gruppo
5. Il ritmo sarà intenso

Però c'è anche un'altra risposta possibile

Se guardo il lato più desiderabile del 2040, allora il lavoro potrebbe assomigliare non a uno sport professionistico... ma alla vela.

Perché nella vela:

- non controlli tutto
- devi leggere il vento
- collabori
- usi tecnologia sofisticata
- conta esperienza e calma
- lavori con l'ambiente, non contro di esso

Ed è un'immagine del lavoro futuro che trovo molto bella: meno forza bruta, più orientamento intelligente dentro sistemi complessi.

Quindi direi:

- il lavoro competitivo del 2040 sarà come il basket
- il lavoro maturo e sostenibile del 2040 dovrebbe diventare più simile alla vela.

È stato un piacere, grazie e arrivederci

Il piacere è stato mio. Hai fatto domande profonde, e soprattutto collegate tra loro: tecnologia, identità, tempo, potere, educazione, senso del lavoro... sono davvero i nodi del futuro.

Ti auguro una buona giornata – e magari, chissà, nel 2040 ci ritroveremo a verificare quanto avevamo capito davvero.

Arrivederci!

Concludere? Per ora meglio riepilogare

Più che conclusioni ci sembra utile riepilogare i tanti stimoli e le suggestioni raccolti.

Era chiaro fin dall'inizio che descrivere il lavoro nel 2040 e i cambiamenti principali era impresa impossibile in termini di precisione analitica perché i cambiamenti sono tanti, rilevanti e veloci che in larga parte sono ancora imprevedibili. Tuttavia la convinzione è stata quella che procedendo per successive approssimazioni, raccogliendo da ogni interlocutore uno spunto, un'intuizione, una pennellata di futuro si sarebbe potuto descrivere un quadro ancora impreciso e sfocato ma utile per individuare azioni positive, fornire elementi di previsione, di riflessione e dunque prepararsi meglio al passaggio dei prossimi anni.

I caratteri del nuovo lavoro

Un primo elemento discriminante è il rapporto tra tecnologia e uomo: al fianco delle persone reali opereranno agenti I.A. specializzati e robot. L'umanità presente sarà ancora più variegata per background culturale, generazioni. Si aprirà una differenza tra chi dirige la tecnologia e chi esegue procedure o svolge mansioni ripetitive. Sparirà l'idea di una carriera lineare, all'interno di una sola azienda. Al contrario vedremo, probabilmente, più lavoro indipendente; reti di competenze temporanee, funzionali al conseguimento di un obiettivo, meno gerarchiche al loro interno. Maggiore "flessibilità" può tramutarsi in maggiore instabilità e fragilità identitaria. Il lavoro sarà quindi ancor più un'arena delle differenze, una riproduzione in scala di una società complessa.

Il valore del lavoro

Si riconosce il fatto che le nuove generazioni interpretino il lavoro in modo diverso e siano meno propense ad affidargli un significato identitario. Vi è però chi critica questa "mancanza di fame" - pur talvolta riconoscendo che il lavoro non sia più un ascensore sociale - e non concepisce come lo si possa ridurre a un mero strumento di sussistenza, cercando realizzazione altrove. All'opposto, si accoglie con benevolenza l'approccio dei più giovani, che "smitizza" la figura del lavoratore o dell'imprenditore che si dedica completamente all'azienda, sacrificando ogni altra cosa. Vi è poi una posizione intermedia che comprende il progressivo disallineamento tra identità e lavoro, ma intravede in quest'ultimo un elemento di stabilità in una vita dove la precarietà sembra prevalente. Al cambio di approccio dei lavoratori ha già in parte fatto seguito una nuova organizzazione delle aziende, più propense a lavorare per obiettivi e ad adeguarsi alle aspettative dei dipendenti, per quanto sia ancora complesso farlo in larga scala e su mansioni diverse.

La dimensione internazionale

Gli sconvolgimenti attualmente in corso negli equilibri geopolitici mondiali continueranno a lungo perché segnano la ricerca di nuovi assetti economici e di potere. Pur in un contesto difficile, si ritiene improbabile tornare indietro da una dimensione internazionale dei mercati. Molte voci, tuttavia, hanno espresso critiche rispetto ad una globalizzazione senza regole "dove il forte schiaccia il debole", suggerendo piuttosto una prospettiva di "internazionalizzazione", caratterizzata da *supply chain* locali. In tutto questo, anche grazie agli sviluppi tecnologici, si amplierà fortemente la dimensione internazionale del mercato del lavoro, nella ricerca dei talenti, aprendo scenari inediti nella loro organizzazione professionale, formativa e dell'offerta. Cambierà in questo modo l'equilibrio globale-locale, dove quest'ultimo potrà trovare una nuova dimensione.

Le competenze

Anche a proposito delle competenze necessarie nel lavoro del futuro emergano punti di vista divergenti. Vi è chi privilegia l'ambito tecnico scientifico: competenze "verticali" ma anche capacità di relazionarsi con l'I.A. e la prossima evoluzione digitale, conoscenza degli strumenti orientata ad un utilizzo in azienda. Un secondo approccio mette al centro le competenze relazionali: capacità di lavorare con altri, comunicazione e condivisione come risorse strategiche. Un terzo filone, infine, ritiene indispensabile la predisposizione al cambiamento, dunque curiosità, pensiero critico, creatività e intuizione, per superare resistenze e accomodamenti al "come si è sempre fatto". Il primo approccio richiama competenze tecnico scientifiche acquisite nel percorso scolastico e nell'esperienza lavorativa, gli altri due rimandano principalmente ad una formazione umanistica, una cultura generale di base il più ampia possibile. In ogni caso, sarà richiesta una formazione continua, specialmente a fronte di tecnologie che hanno una velocità di obsolescenza tale che "ti si mangiano".

La formazione

Oltre a convergere sulla centralità della formazione, le posizioni si moltiplicano tanto sui soggetti incaricati a farla, quanto sugli ambiti della stessa. Quanto ai soggetti, convivono il pubblico - senza proporre cambiamenti strutturali rispetto all'attuale articolazione di scuola dell'obbligo, superiori, università; la formazione privata gestita dalle aziende, attraverso strutture sempre più stabili, con competenze interne ed esterne; il singolo individuo, che oggi ha molti strumenti a disposizione. Per alcuni, il pubblico deve garantire la formazione di base, un buon livello culturale e dunque attitudine ad affrontare il cambiamento, mentre la formazione tecnica spetta all'azienda. Per altri, la scuola pubblica, dal livello superiore e universitario, deve fornire competenza tecnica aggiornata, la più vicina possibile alle esigenze delle aziende, che devono poter instaurare una collaborazione stretta con le università anche in termini di ricerca. Infine, l'investimento del singolo nell'autoformazione è fondamentale per non vanificare quelli fatti dal pubblico e dall'azienda. Alcuni spunti al di fuori degli schemi noti sono risultati particolarmente interessanti: la scuola deve contrastare la "fragilità emotiva delle nuove generazioni", insegnar loro a sbagliare, a valorizzare la soddisfazione, a pensare; per i lavoratori a fine carriera andrebbe ipotizzato (e fiscalmente agevolato) un ruolo di formazione per i più giovani.

La migrazione delle competenze

Il fatto che i giovani si spostino all'estero per coltivare esperienze lavorative non sorprende, poiché il loro posto "è il mondo". Il problema sorge nell'incapacità del Paese di fare in modo che tornino, o comunque di attrarre competenze analoghe. Secondo gli intervistati, la leva principale per favorire il rientro dei talenti è quella retributiva, a partire dalla riduzione del cuneo fiscale. Serve inoltre tutelare l'industria nazionale, per mantenere lavori ad alto valore aggiunto, dunque ad alta retribuzione, e non diventare *"la spiaggia della Germania"*. Bisogna inoltre agire sul welfare, sull'accesso alla casa, sul sostegno alla genitorialità, per cambiare la narrazione di un Paese in cui "si vive bene" ma non si lavora altrettanto bene. Inoltre, non è stata particolarmente considerata la possibilità di una "migrazione senza partenza", ossia lavorare per aziende di altri Paesi mantenendo residenza e presenza nel proprio. Ciò darebbe peraltro l'avvio a processi di cattura globale del talento, per cui le competenze formate in Italia possano rimanere godendosi i «4,000 km di spiagge», ma producendo valore per altre economie.

Le differenze: il coinvolgimento

In materia di coinvolgimento e distribuzione del potere, larga parte degli intervistati prevede il superamento, già in atto, di strutture rigidamente gerarchiche, ma non nella direzione di un allargamento dei diritti e della co-decisione, quanto piuttosto verso un coinvolgimento funzionale ad integrare competenze, scambiare informazioni, pervenire a soluzioni di problemi specifici. In questo senso, pur in una collegialità quotidiana, la decisione strategica e organizzativa rimane gerarchica. Ma se cala il valore attribuito al lavoro, una collegialità solo funzionale non potrebbe avere come risultato un investimento individuale minimo, altrettanto funzionale, quasi "da mansionario"?

Le differenze retributive

Si rilevano due scuole di pensiero: una ipotizza una diminuzione delle differenze, anche se potenzialmente determinate da un livellamento al ribasso; la seconda invece prevede un ampliamento. Da un lato, l'impatto di interventi regolatori come la direttiva europea sulla trasparenza salariale e la valorizzazione delle competenze manuali e artigianali – sempre più rare e per questo destinate a diventare fortemente attrattive – suggeriscono la possibilità di un contenimento dei divari di base. Al contempo, dalle testimonianze emerge il rischio di una progressiva erosione del ceto medio, che finirebbe per danneggiare la coesione sociale e la tenuta complessiva del Paese, oltre che la funzionalità delle aziende. Dall'altro lato, la competizione per i talenti potrebbe determinare una crescente polarizzazione, in cui la forbice salariale potrebbe persino ampliarsi. La necessità di trattenere poche figure altamente strategiche ed insostituibili spinge le organizzazioni a concentrare le risorse su premi e componenti variabili, accentuando le distanze. In questo quadro, la differenziazione viene rivendicata da diversi dirigenti come un principio indispensabile, legato alla sproporzione delle responsabilità legali ed esecutive.

La parità di genere

Tutti gli intervistati coinvolti hanno assicurato la massima condivisione delle istanze di parità di genere, l'assenza di dinamiche discriminatorie nella selezione e nella valorizzazione del personale, anche ai livelli più alti. Approfondendo, tuttavia, emergono atteggiamenti scettici, quando non apertamente critici, di norme o strumenti che mirano a contrastare ogni discriminazione. Un contributo interessante suggerisce come un'organizzazione del lavoro per obiettivi, non più vincolata a presenze, orari e procedure rigide, possa agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, accompagnando il necessario superamento di una cultura che attribuiva erroneamente alle donne la gran parte degli oneri di cura.

Il merito

Il riconoscimento del merito è valutato positivamente e ritenuto in aumento verso il 2040, ma su che cosa sia di preciso, quali elementi debba considerare, come misurarlo, le opinioni divergono e perdono di precisione. Due aspetti, solo parzialmente emersi, avranno rilevanza nel prossimo futuro. Il primo riguarda i criteri di valutazione del merito che non sono mai neutri (nemmeno quelli dell'algoritmo dell'I.A.) e quindi dipendono dagli input che si danno, da cosa si vuole valutare. Ad esempio se l'esito del lavoro sarà sempre più il frutto di un impegno collettivo allora si dovrà valutare il merito individuale o di gruppo? Se la performance si misura in termini di efficienza (quantità prodotta nel tempo), non si finisce per disumanizzare l'uomo e renderlo sostituibile? Il secondo riguarda il ruolo della IA e della sua possibile funzione di costante analisi

della prestazione e conseguente incessante pressione, ma anche di possibile riduzione di discrezionalità, rendite di posizione o discriminazione.

La tecnologia

Il vorticoso sviluppo tecnologico, specie nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale e della robotizzazione, con i suoi confini nebulosi, genera sentimenti contrastanti. C'è il "pragmatismo alla modenese", per cui ci troviamo di fronte ad una rivoluzione tecnologica a cui non ci si può sottrarre, "sennò ti fanno a pezzi", che metterà "olio negli ingranaggi", aumenterà la produttività e qualificherà l'occupazione. C'è chi è consapevole dei vantaggi che l'I.A. porterà sul lavoro, ma teme un "appiattimento del pensiero", una massificazione a discapito della creatività, che è la cifra dell'economia italiana, nonché la mancanza di coscienza con cui la tecnologia opererà in ambiti eticamente sensibili. Vi è infine chi è scettico anche rispetto alle applicazioni nel mondo del lavoro, specie per la disumanizzazione della manodopera umana trasformata in full time equivalent, quando non del tutto soppiantata, perché, dal punto di vista di chi perderà il lavoro, il "saldo zero occupazionale" non esiste.

Il tempo di lavoro

Anche la questione tempo di lavoro rimane irrisolta, sospesa tra due posizioni: rimarrà più o meno inalterato oppure si ridurrà. Ciò che accomuna le diverse valutazioni è la centralità del tempo come risorsa strategica. Le due posizioni emerse sono caratterizzate anche da due diversi approcci culturali ed economici: il primo considera realisticamente le compatibilità economiche, il mantenimento dei servizi, l'utilizzo degli impianti e le quantità produttive; il secondo immagina una diversa qualità del lavoro ma anche una migliore compatibilità con la vita extralavorativa, valuta una diversa padronanza del tempo disponibile. Il primo mette al centro l'economia, il secondo la vita delle persone. Il punto di equilibrio tra i due approcci sarà variabile, a seconda delle esigenze aziendali e personali, delle differenti posizioni nel ciclo produttivo, del maggiore o minore impatto della tecnologia nelle mansioni quotidiane.

Il futuro di Modena: una sartoria tecnologica

"Se io mi sveglio nel 2040 vedo Modena che è diventato un hub fondamentale a livello europeo per la specializzazione intesa non di serie, la specializzazione per le competenze [...] Noi siamo una sartoria tecnologica. Noi siamo artigiani pure nella nostra realtà, rimaniamo artigiani perché costruiamo, creiamo qualcosa che non esiste o che esiste in parte, o modifichiamo qualcosa che i clienti non apprezzano del prodotto di serie".

Alcune considerazioni per la discussione

A cura di Vittorio Martinelli

Delimitare il campo

Il lavoro (e più in generale l'andamento dell'economia) sarà influenzato da:

- Eventi geopolitici e nuovo equilibrio mondiale
- Equilibrio fra finanza e produzione nell'economia
- Regole e governo dell'innovazione tecnologica.

Molta parte di questi aspetti non è oggetto della nostra ricerca, non è nella nostra disponibilità: saremo osservatori con scarsa possibilità di influenza.

Sarà importante e alla nostra portata invece un altro "pacchetto" di questioni, più vicine a noi e sulle quali potremo avere influenza:

- l'approccio e l'utilizzo delle nuove tecnologie, in particolare dell'IA
- l'indirizzo che daremo alle nostre imprese (il ruolo nell'economia globale, la "sartoria tecnologica")
- le competenze che sapremo sviluppare ed accogliere
- il valore che il locale saprà mettere attorno al lavoro in termini di qualità della vita.

Allora è su questo che conviene cominciare a lavorare per definire atteggiamenti e obiettivi.

Il fatto poi che tra i maggiori esperti di lavoro (come i nostri intervistati) ci siano opinioni così diverse e previsioni così distanti (ad esempio in materia di valore del lavoro, di formazione o di gerarchie e differenze dentro al lavoro) ci deve portare più che a sceglierne una ad approfondirle tutte.

L'approccio e l'utilizzo delle nuove tecnologie, in particolare dell'IA

Quando la tecnica propone, consente e obbliga a salti di qualità nella vita delle persone si propongono dubbi morali e necessità di regolamentazione. È sempre stato così nella storia dell'uomo. L'IA è il tema di questo inizio millennio ed è stato il convitato di pietra dei nostri colloqui.

Ora gli aspetti sono due: il primo riguarda il possesso e la regolamentazione dell'IA. Il secondo è relativo all'utilizzo (già iniziato) dell'IA nella quotidianità e dunque anche nelle aziende. Solo questo secondo aspetto è stato affrontato nei nostri colloqui.

La svolta che l'IA introduce è così potente da richiedere a ciascuno di definire un proprio atteggiamento, o meglio un impasto di atteggiamenti, verso questa novità: rifiuto, diffidenza, disponibilità, interesse, curiosità, entusiasmo. Potrebbe essere utile scomodare un mito che Platone racconta nel Fedro.

«Ora Theuth [Dio delle tecniche] andò da Thamus [re di tutto l'Egitto], gli mostrò tutte queste sue arti e gli disse che bisognava insegnarle agli Egizi. (...) Quando giunse alla scrittura Theuth disse: "Questa conoscenza, o re, renderà gli Egizi più sapienti e più capaci di ricordare, perché con essa è stato trovato il farmaco della memoria e della sapienza." Ma il re rispose: "O ingegnosissimo Teuth (...) la scoperta della scrittura avrà per effetto di produrre la dimenticanza nell'anima di chi la imparerà perché, fidandosi della scrittura, egli si abituerà a ricordare dal di fuori mediante segni estranei, e non dal di dentro e da sé medesimo. Dunque tu hai trovato non il farmaco della

memoria, ma del richiamare alla memoria. Della sapienza, poi, tu procuri ai tuoi discepoli solo l'apparenza: infatti divenendo per mezzo tuo uditori di molte cose senza insegnamento, essi crederanno di essere conoscitori di molte cose, mentre in realtà non le sapranno, e sarà difficile discorrere con loro, perché saranno diventati conoscitori solo di opinioni, invece che sapienti.»

Dunque, il re degli Egizi contesta due aspetti della scrittura:

il primo è l'abitudine a "ricordare dal di fuori" insomma il delegare all'esterno parte della conoscenza, la scrittura richiama alla conoscenza, non è conoscenza, è illusione di conoscenza perché non è interiorizzata. È nozionismo, non è sapienza.

Il secondo aspetto contestato riguarda il fatto che il testo scritto sostituisce il maestro, è muto, non risponde. È qui rappresentato il timore che la tecnologia limiti la capacità cognitiva dell'essere umano.

Con la scrittura, nei secoli dopo Platone, non è poi andata così male. È stata strumento di conoscenza. Non si vede perché l'IA dovrebbe essere diversa, anche se le dimensioni sono enormi.

Il mutismo del testo scritto invece con l'IA cambia, essa è in grado di interloquire e sostituire il maestro.

Con il rischio che assieme alla memoria deleghiamo il pensiero critico, la morale, le scelte di comportamento e di atteggiamento.

Ancora una volta la tecnologia è farmaco cioè rimedio e veleno insieme: dipende dall'uso e dagli obiettivi.

In generale l'atteggiamento espresso dagli intervistati è stato quello pragmatico di chi intuisce ma non conosce ancora le ricadute concrete dell'IA, mostra curiosità, ha acquisito che sarà inevitabile e determinerà cambiamenti radicali, non mostra particolari pregiudizi, teme qua e là una sorta di riduzione di libertà nelle scelte e di omogeneizzazione delle soluzioni, ma vuole andare a vedere, sperimentare e decidere. Come spesso nella cultura emiliano-romagnola è l'esperienza del fare il setaccio di ogni teoria o ideologia. Ed è proprio questo ciò che serve in questa rivoluzione e ciò che consentirà di gestire i riflessi sull'occupazione e la qualità del lavoro.

Uno dei rischi più profondi dell'IA riguarda l'appiattimento del pensiero e della creatività. Ecco allora che garantire la differenza fra intelligenze artificiali (e dunque la loro moltiplicazione) e l'implementazione personalizzata e riservata risultano due strumenti strategici, condizione indispensabile per un approccio corretto all'IA.

La prima discriminante che l'IA opererà nel mondo del lavoro sarà tra chi la gestisce, la indirizza, la adatta alle esigenze aziendali, insomma in qualche modo la governa, e chi la subisce, ne esegue le indicazioni, ne garantisce la funzionalità e la manutenzione. Tra chi sta sopra e chi sta sotto l'IA.

Questa discriminante determinerà differenze di ruolo, gerarchie, retribuzioni.

L'indirizzo che daremo alle nostre imprese (il ruolo nell'economia globale, la sartoria tecnologica)

Negli anni Novanta il termine globale concettualizzava aspetti specifici della globalizzazione economica. Oggi può contenere nuovi significati.

Quale sarà il nuovo equilibrio tra globale e locale? Questa domanda è strategica e ritorna sia quando consideriamo la produzione e la sua distribuzione nel mondo, sia quando parliamo di competenze e professionalità, sia quando affrontiamo la qualità della vita con il cambiamento della produzione e del lavoro.

La domanda da porsi è come lavorare con l'intelligenza artificiale (non contro e non alle dipendenze), con la possibilità di migliorare molti aspetti della produzione ma anche con il rischio di un calo delle differenze di processo e di prodotto, di impoverimento delle soluzioni e, in ultima istanza, di crisi della cultura del lavoro.

Se l'IA condannerà il lavoro ripetitivo e non intaccherà quello creativo, e inoltre la competenza tecnologica varrà poco senza intuizione, allora la capacità di cambiare e di inventare saranno risorse indispensabili, l'artigianalità tecnologica diventa per Modena l'obiettivo per continuare ad essere (come ha detto un intervistato) una **"sartoria tecnologica, perché costruiamo, creiamo qualcosa che non esiste o che esiste in parte o modifichiamo qualcosa che i clienti non apprezzano del prodotto di serie"**.

Saprà Modena (ma anche l'Emilia-Romagna) costruire questo spazio e questo ruolo? Che le è proprio e ha già sperimentato ma che oggi è nuovo nello scenario che il cambiamento tecnologico impone.

Le competenze che sapremo sviluppare ed accogliere

Il nuovo lavoro vedrà etnie diverse, culture, modi di pensare di relazionarsi agli altri che dovranno convivere e il lavoro aumenterà la sua funzione di luogo della mediazione sociale.

Gli andamenti demografici (in particolare della natalità) sono tali che anche se ci fosse un'inversione di tendenza gli effetti si vedrebbero fra diversi decenni.

Il realismo e la concretezza del sistema economico (Max Weber direbbe l'agire razionale del capitalismo) porterebbe a valutare la convenienza di gestire bene l'immigrazione e attivare tutti gli strumenti affinché gli stranieri che arrivano qui diventino dei bravi italiani. Ma qui scattano e si alimentano pregiudizi, ideologie, la paura diventa componente preminente del governare.

In ogni caso soprattutto la "fascia bassa" del lavoro vedrà vecchi e nuovi problemi: dal riconoscimento di diritti di base all'acquisizione di nuovi linguaggi e competenze, dalla logica prestazionale alla manutenzione dell'automazione.

Poi ci sarà una "fascia alta" del lavoro che vedrà probabilmente il lavoratore svolgere più attività ed avere più aziende di riferimento, ma anche collaborare da più parti del mondo, singolarmente o in filiere di competenze specializzate e integrate fra loro. Gruppi di competenze organizzate, raggruppate, di buon livello e in concorrenza con altri gruppi.

Questo cambierà il tema della migrazione dei cervelli sia in termini di emigrazione che di immigrazione.

Potremmo assistere davvero a quello che nell'intervista all'IA è stata definita una migrazione senza partenza.

Il valore che il locale saprà mettere attorno al lavoro in termini di qualità della vita

Se ci sarà migrazione o meno, allora la differenza sarà data dalla dimensione locale, dalla qualità ambientale, dei servizi, dei costi, delle opportunità abitative, culturali, sportive ecc.

Il luogo dove vivere sarà determinato e scelto non tanto dal lavoro ma dal grado di qualità della vita.

La qualità della vita locale sarà importante anche per un altro aspetto. Le società moderne hanno legato identità e lavoro. Se il lavoro perde valore identitario allora cambiano il riconoscimento sociale e il ruolo nella comunità. Se il lavoro riduce la propria importanza cambia il tempo di vita, cambiano le relazioni e l'autostima, potrebbero crescere contemporaneamente senso di libertà e senso di vuoto.

Di fronte ad un lavoro più astratto e digitale potrebbe crescere la necessità della concretezza locale, quella delle relazioni e della comunità, delle associazioni culturali o sportive, della manualità, dei riti sociali.

Spostare parte del proprio interesse dalla prestazione lavorativa alla qualità della vita dà al locale un nuovo ruolo.

Insomma, la mobilità dei cervelli con o senza partenza è fenomeno che non si riduce al cuneo fiscale (tema che esiste e pesa) né all'estendersi di modelli di comportamento già presenti in altre parti del mondo dove la mobilità territoriale nel corso della vita è la normalità. Sarà invece da gestire con un insieme di strumenti tecnologici, fiscali, formativi, di qualità del lavoro ma anche di politiche locali volte alla qualità della vita.

Il Rapporto CNEL del settembre 2026 sulla migrazione dei giovani sottolinea l'importanza della dimensione locale e la riconosce alla legislazione regionale. Testualmente:

"In sintesi, la Legge Regionale 2/2023 va oltre i semplici incentivi economici, proponendo un modello di attrattività che si basa sulla qualità del lavoro, dei servizi e dell'ambiente sociale, con l'obiettivo di rendere l'Emilia Romagna non solo un luogo dove trovare un'opportunità lavorativa, ma anche un luogo in cui costruire una vita."

Ancora il carattere dell'Emilia-Romagna: non aspettare ma anticipare il futuro, sperimentare sul campo.

Il valore del lavoro

Non riguarda solo i giovani il calo dell'aspetto identitario del lavoro, luogo della realizzazione di sé, e il parallelo aumento dell'idea di lavoro come strumento per soddisfare altrove le proprie aspirazioni.

Riguarda anche persone adulte, spesso al culmine della propria professionalità che decidono che un lavoro totalizzante non è luogo di felicità e dunque prende corpo ciò che è stato definito "grandi dimissioni", oppure uno stile di lavoro (quiet quitting) che si dimensiona sul minimo necessario, senza ulteriori carichi di pressione, ansia, straordinari, aumento prestazionale.

Ma riguarda anche gli imprenditori, e lo si vede nella difficoltà a rinnovare la classe imprenditoriale, a trovare nuovi imprenditori, nuove disponibilità. Anche per loro è presente la tendenza a ripensare il proprio lavoro non più in termini di centralità assoluta nel tempo e nella vita, ma in termini di compatibilità con la vita, di distacco dal risultato e dalla crescita a tutti i costi, di valorizzazione e centralità delle relazioni.

Ovviamente si parla di tendenze che variano in relazione alle proprie esigenze e ai tempi diversi della propria vita. Non è che il lavoro per giovani, adulti, dipendenti o imprenditori sia o tutta identità o tutta necessità. Ci sono molte sfumature ed impasti diversi delle due componenti. Tuttavia il fatto che in una realtà come Modena e l'Emilia-Romagna (che hanno fatto del lavoro elemento identitario e un modo della vita) si affacci un'altra idea del lavoro rappresenta un cambiamento rilevante.

Non è positiva l'idea del lavoro ridotto semplicemente a necessità o mezzo per altri obiettivi. Credo invece positiva l'idea di una maggiore libertà dal lavoro e dalla società della prestazione. Rimane comunque un tema: se il lavoro perde o diminuisce la funzione di "marcatore di identità", come sostituirlo?

Conclusione

Quando è stato chiesto di descrivere il lavoro che verrà "come se fosse uno sport" tra le tante belle immagini proposte ce n'è una di particolare interesse perché oltre alla competenza individuale, alla tecnologia e alla capacità di collaborare con altri, inserisce il rispetto dell'ambiente ma soprattutto un elemento di imponderabilità, incontrollabilità, insomma inserisce la fortuna come parte importante della vita e del lavoro. L'immagine è stata proposta nell'intervista dalla IA.

Se guardo il lato più desiderabile del 2040, allora il lavoro potrebbe assomigliare non a uno sport professionistico... ma alla vela.

Perché nella vela: non controlli tutto, devi leggere il vento, collabori, usi tecnologia sofisticata, conta esperienza e calma, lavori con l'ambiente, non contro di esso.

... meno forza bruta, più orientamento intelligente dentro sistemi complessi.

Questa illusione che la nostra vita possa essere controllata ed organizzata, addirittura che sia più importante organizzarla che viverla; che nel lavoro se vuoi puoi, se ti impegni, se ce la metti tutta fino allo sfinimento prima o poi ce la farai; insomma questa convinzione che conta la volontà e non esiste la fortuna, che tutto si calcola e non c'è il caso, che tutto dipende da te e non contano l'ambiente, la cultura e gli strumenti che hai avuto, tutta questa illusione serve unicamente a dire che se hai fallito è solo colpa tua.

E invece, come nella vela, bisogna saper leggere il vento ma il vento dipende dalla fortuna.

Il focus group

La ricerca ha visto anche lo svolgimento di un focus group con la partecipazione di giovani laureandi o laureati appena entrati nel mondo del lavoro, coinvolti con la collaborazione di docenti universitari degli atenei di Modena-Reggio Emilia e di Bologna. Si era detto, nella premessa metodologica alle interviste, del fatto che questa indagine si sia concentrata sul punto di vista dell'impresa, e non sul versante dei lavoratori di oggi e del futuro. Si è piuttosto ritenuto utile iniziare a sondare alcuni dei temi emersi nei colloqui, all'interno di una platea certamente non rappresentativa ma composta da ragazzi e ragazze altamente qualificati, che iniziano a guardare al mercato del lavoro. Si intendano dunque i risultati che riporteremo di seguito come esito di una prima esplorazione, e stimolo per un ulteriore approfondimento.

Il focus group si è svolto martedì 22 settembre 2026 presso la sede della Fondazione Mario Del Monte, e ha visto la partecipazione di cinque ragazzi e due ragazze; tra loro, sei studenti in prossimità della laurea e un lavoratore. I partecipanti condividevano una formazione scientifica, prevalentemente di carattere ingegneristico o statistico. Il colloquio ha avuto una durata di due ore, ed ha alternato stimoli individuali, svolti in forma scritta dai partecipanti, e momenti di discussione collettiva. La scaletta di questi stimoli ricalcava in buona parte quella delle interviste a dirigenti e presidenti d'azienda.

Il lavoro in quattro parole

Per iniziare, ai giovani partecipanti è stato chiesto di descrivere, con quattro parole, cosa fosse per loro il lavoro. I contributi individuali possono essere classificati in questo modo.

CATEGORIA	TERMINI UTILIZZATI
Sviluppo personale, passione e autorealizzazione	Passione, realizzazione di sé, realizzazione personale, crescita, gratificazione, soddisfazione (<i>con la nota ironica "si spera"</i>), curiosità specializzata ma non limitata, opportunità, successo.
Etica, impegno e responsabilità	Impegno, costanza, responsabilità, dedizione, fatica, costante interesse.
Necessità e produttività	Necessità, sussistenza, produzione, valore.
Cura	Prendersi cura, servizio.

Come si può notare, i termini utilizzati più frequentemente rimandano alla gratificazione e alla realizzazione di un percorso personale, iniziato con i propri studi, che dovrà offrire prospettive di approfondimento e crescita. Il prerequisito per trarre dal lavoro questo genere di soddisfazione (o almeno *"si spera"*, come aggiunge qualcuno) sta nella dedizione, nella costanza, nella fatica che paiono disposti ad accettare. Soltanto in seconda battuta vengono toccati gli aspetti materiali del lavoro, inteso da un lato come forma di sussistenza, dall'altro come luogo di concreta produzione o comunque di generazione di un valore. Interessanti, infine, i riferimenti di natura *"altruistica"*.

Le caratteristiche del lavoro ideale

Come si è potuto notare, il binomio realizzazione-fatica pare alquanto scontato, nonostante durante le interviste alle aziende fossero arrivate conferme relativamente ad un diverso approccio dei giovani al lavoro, e talvolta addirittura critiche a proposito di una scarsa disponibilità a fare

sacrifici. Proprio da questa considerazione ha preso avvio la discussione successiva. Il primo attributo emerso una volta chiamati i partecipanti a descrivere il proprio lavoro ideale è stato *“stimolante”*, poi, *“che non debba essere eccessivamente stressante o faticoso, quelle sono cose piuttosto ovvie”* ma sono secondarie rispetto allo stimolo intellettuale. Passa in secondo piano anche la possibilità di ricevere *“una paga elevatissima”*, se in cambio viene richiesto di *“dare l'anima”*.

Per cosa, allora, i partecipanti sarebbero disposti a *“dare l'anima”*? C'è chi si dichiara disposto a farlo soltanto in una fase iniziale della propria carriera, ma che col passare degli anni cambieranno gli obiettivi e conseguentemente il lavoro non sarebbe più totalizzante. C'è chi invece dice che una simile dedizione potrebbe essere dedicata solo a lavori con una ricaduta *“sociale”, o “pubblica”*: se il fine è la produzione di qualcosa che possa essere utile alla collettività, o anche semplicemente aiutare una persona nel suo percorso scolastico, il sacrificio massimo è ammesso. C'è infine chi contesta integralmente il concetto di *“dare l'anima”*, ed è interessante che a farlo sia chi attualmente lavora:

“Ad oggi è sbagliato il concetto che noi abbiamo di dare l'anima. Io posso lavorare al massimo delle mie potenzialità, con passione, nelle ore giuste per cui io devo lavorare, e poi andare avanti con il resto della mia vita. Mentre per la società di adesso dare l'anima è solo rimanere a lavorare altre tre ore in più, il weekend, pensarci a casa, quando in realtà se il lavoro fosse strutturato in modo tale che tutti facciano quello che devono, tutti lavoreremmo, non dico al 100% però bene, senza che ci sia il bisogno di qualcuno che va fuori di testa”.

Uno spunto successivo accetta che il proprio lavoro ideale sia *“faticoso, ed è bene che sia così”*; ancora una volta, dunque, non traspare la volontà di sottrarsi ai sacrifici più gravosi, a patto che questi siano ricompensati da una mansione stimolante e formativa, abbiano una finalità non meramente *“produttiva”*, garantiscano una buona conciliazione vita-lavoro, siano apprezzati all'interno di un'organizzazione equilibrata del lavoro che sfrutti le potenzialità di tutti, senza richiedere a nessuno di andare *“fuori di testa”*.

Prima di procedere, è opportuno rendere conto del fatto che fin da questo primo momento di confronto si è fatta largo la concezione di lavoro *“in più tempi”*: i partecipanti infatti non sembrano concepire di dedicare la propria intera carriera ad un'unica azienda o comunque ad un'unica mansione. Questa prospettiva viene poi declinata in modalità diverse: la ricerca universitaria prima ed il lavoro privato dopo; un forte investimento professionale prima, per poi scegliere occupazioni considerate meno esigenti. Qualcuno ha sostenuto che:

“se vuoi crescere sia a livello di formazione, conoscenze e anche a livello salariale, l'unica cosa che puoi fare è cambiare azienda”.

Altri, invece, si attendono di continuare a cambiare contesto lavorativo, fino a trovare *“quello giusto per te, che prima o poi lo trovi”*.

Italia o estero

A fronte di questa propensione alla mobilità, perché limitarsi al proprio territorio e non optare per l'estero? Un nuovo *“esercizio”* individuale richiedeva ai partecipanti di mettersi nei panni di un coetaneo neolaureato, di fronte ad un simile bivio. Per quali motivi scegliere di rimanere in patria, e per quali, invece, partire?

Anche qui, proponiamo una classificazione delle risposte, corredata da alcune citazioni particolarmente esemplificative

ITALIA	ESTERO
Legami affettivi e familiari <i>"per gli affetti, perché è il posto dove sei nato, hai tutto lì"</i>	Riconoscimento economico <i>"esistono numerosi luoghi considerati migliori dell'Italia a livello di stipendio, di benefici, di qualità della vita, di opportunità di crescita. Un discorso particolare sono le nazioni in via di sviluppo, dove professionisti specializzati possono guadagnare cifre notevoli"</i>
Radicamento territoriale e identità produttiva <i>"specializzazione degli studi relativamente al territorio italiano: sistemi produttivi, caratteristiche tipiche ed esclusive"</i>	Sviluppo di carriera e futuro: <i>"per avere maggiori opportunità di crescita, formazione e maggiore retribuzione"</i>
Comodità e vicinanza	Apertura culturale e nuove esperienze <i>"Cosmopolitismo: nel momento in cui mi sposto per la prima volta, supero l'inerzia per farlo una seconda. L'erba del vicino è sempre più verde (forse)"</i>
Vincoli economici	Network universitario

Nei capitoli precedenti si è parlato più volte di migrazione delle competenze, ed è indicativo dell'attrattività attuale dell'Italia, se la classificazione qui proposta appare scontata. Nel nostro Paese si resta per appartenenza e affetto, o tuttalpiù perché, pur volendo partire, non si dispone delle risorse economiche (e relazionali) necessarie a farlo. All'estero, invece, non si cerca solo una busta paga più pesante ma un ecosistema in grado di prospettare un "futuro". Motivazioni rilevanti, forze potenti che tirano, da un lato o dall'altro.

Una mattina nel 2040

Come fatto con imprenditori e dirigenti, anche a laureandi e laureati è stato richiesto di proiettarsi nel 2040, ed immaginare una normale mattina di lavoro. Non sorprenderà leggere che anche in questo caso, come già nelle interviste, le prospettive sull'Intelligenza Artificiale abbiano giocato un ruolo centrale (essendo, peraltro, molti degli interlocutori particolarmente ferrati in materia, per il proprio percorso di studi). Di seguito si riportano, per sommi capi, le testimonianze raccolte.

- A casa in smart-working, con i familiari, collegata con i colleghi tramite Teams, sul computer è aperto un ambiente di programmazione.
- In ufficio, scrivendo codice con la I.A.. Non si stupirebbe se tra quindici anni esistessero I.A. in grado di gestire le funzioni "amministrative" di un'azienda: ci sarà un vertice, ma l'I.A. eliminerà i manager, facendo da interfaccia per i lavoratori umani.
- In un'azienda agricola italiana, a scarsa meccanizzazione poiché vi sono meno investimenti rispetto all'estero, da solo, ad operare con i droni e i robot.
- Si vede manager, ma dipendente. Le prospettive economiche, nel rapporto tra stipendi e inflazione, peggioreranno e l'I.A. sarà ridimensionata: la vera rivoluzione sarà la robotica.
- Nell'ufficio di un centro di ricerca o di un'università. L'I.A. sarà sempre più utilizzata anche nell'ambito dell'insegnamento, ma, almeno nelle istituzioni pubbliche, non potrà sostituire l'approccio umano.

- In un ufficio, con un gruppo di lavoro con cui condividere le decisioni strategiche. L'I.A. è sicuramente uno strumento efficace di monitoraggio della performance, ma non sostituirà le relazioni umane.
- Potrebbe essere sia in ufficio che a casa in smart-working; se in azienda, in un reparto produttivo con pochi operatori manutentori e tanta automazione; il lavoro di ufficio rimarrà comunque prevalentemente umano.

Il lavoro del 2040 sarà più..., sarà meno...

Per arricchire la descrizione dei principali tratti che ci si attende caratterizzeranno il lavoro del 2040, è stato poi proposto un ulteriore esercizio individuale, dove si chiedeva di indicare quali attributi diventeranno più rilevanti e quali meno. Di seguito una nuova classificazione dei contributi raccolti, accorpati per tematiche.

AUTOMAZIONE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE:	
<i>PIÙ:</i> Automatizzato, delegato all'IA, innovativo, condizionato dalla robotica.	<i>IMPATTO DIFFERENZIATO:</i> Più concettuale e avvincente per chi governa i sistemi; più difficile e a rischio sostituzione per le professioni intellettuali standardizzate; il lavoro manuale non automatizzabile diventa un'ancora di salvataggio.
ORGANIZZAZIONE E DINAMICA DELLE MANSIONI:	
<i>PIÙ:</i> Competitivo, dislocato, multitasking, efficiente, imprevedibile a causa della rapidità delle evoluzioni tecnologiche ed economiche.	<i>MENO:</i> Stabile nelle mansioni, meno specializzato (poiché l'IA assorbe i compiti complessi verticali).
RELAZIONI UMANE E RESPONSABILITÀ:	
<i>PIÙ:</i> Delegato alle macchine.	<i>MENO:</i> Luogo di condivisione e socializzazione; meno responsabilizzato (rischio di delega passiva dell'uomo all'algoritmo).
TRATTAMENTO ECONOMICO:	
	<i>MENO:</i> Retribuito (per alcune categorie che perderanno potere contrattuale).

Pur avendo a che fare con una platea che di innovazione tecnologica si occupa quotidianamente, o comunque che ha già integrato i nuovi strumenti nel proprio operato quotidiano, insieme alle opportunità che questi sviluppi forniscono, sono ben noti anche i rischi, a partire da una disumanizzazione del lavoro (robotico, automatizzato, e conseguentemente meno stabile, a rischio sostituzione, impoverito in termini di condivisione e socializzazione).

Coinvolgimento, differenze, merito

La maggioranza dei partecipanti al focus si attende che il lavoro del 2040 sarà più collegiale, "almeno nelle realtà relativamente piccole dove i responsabili possono parlare facilmente con i dipendenti". In questi contesti, la gerarchia sarà "appena tratteggiata" e si limiterà al coordinamento, il lavoro quotidiano sarà articolato in gruppi all'interno dei quali "l'opinione di tutti verrà ascoltata". Si ricalca in questo senso l'idea di un coinvolgimento funzionale al

raggiungimento di specifici obiettivi, che già emergeva dalle interviste. Vi è però anche chi dissente, richiamando quella struttura verticistica già suggerita in precedenza, con centri di responsabilità al "governo" dei sistemi di I.A., con cui poi si interfacciano i lavoratori all'ultimo scalino della gerarchia.

Le opinioni divergono anche rispetto alle differenze retributive. Secondo alcuni - specie tra chi ha prospettato l'attuazione di modelli organizzativi più "orizzontali" - dovranno inevitabilmente diminuire:

"ci saranno molti più ruoli specializzati, ruoli formati con competenze omogenee più o meno allo stesso livello, allora ci sarà evidentemente un allineamento delle retribuzioni".

C'è anche chi prospetta una diminuzione delle differenze salariali per cause esterne al mondo del lavoro: per qualcuno le divergenze sono attualmente *"talmente alte che se dovessero aumentare ancora un po' la gente si rivolta"*; per altri l'invecchiamento della popolazione implicherà un aumento del welfare e, conseguentemente, dei suoi effetti redistributivi. D'altro canto vi è però chi sostiene che le differenze aumenteranno, coerentemente con il prospettato incremento delle strutture gerarchiche e conseguente alle potenzialità "sostitutive" della I.A., rispetto alle mansioni meno specializzate.

"È che c'è una minore specializzazione dei lavoratori. Questo fa sì che siano forse più facilmente sostituibili... ma tutti coloro che non sono essenziali vengono pagati meno perché oggettivamente hanno meno valore. Questo è un rischio e una tendenza probabile".

Gli studenti e le studentesse rivelano pareri diversi, infine, anche per quanto concerne il riconoscimento del merito, e nuovamente l'impatto della tecnologia è centrale nelle argomentazioni degli uni e degli altri. Per qualcuno, infatti, i nuovi strumenti, accessibili a tutti, livelleranno i contributi attesi dai lavoratori, dunque chi riuscirà a *"metterci del suo"* risalterà:

"Visto che si parte tutti da una stessa base, si vede meglio se tu hai effettivamente dato del tuo e quindi sei più meritevole".

Per altri, la capacità di governare la tecnologia sarà la dote più ricercata e valorizzata. Un terzo prospetta una sorta di *"società della performance"*, dove sarà sempre più facile essere misurati e valutati, e al contempo il merito sarà sempre più dato per scontato:

"Ci saranno molti più strumenti per capire se uno si impegna di più di altri, però diventerà sempre più scontato chiedere di più ai propri dipendenti".

Infine, vi è chi muove una critica più radicale al concetto di merito, inteso come una *"parola ombrello"* che può significare *"talento"*, può significare *"prestazione"*, e in generale comprendere *"tante cose e ognuno se la fa propria quando gli fa comodo"*. Quali sono i criteri attraverso cui si giudica chi è meritevole? Un quesito che già emergeva dalle interviste ad alcuni dirigenti e presidenti d'azienda, che qui viene esemplificato in questo modo:

"Pensiamo all'esempio del tassista che lavora come un matto per dare i soldi per l'università ai propri figli ma lo fa in nero. Un altro tassista fa lo stesso lavoro, ma in modo onesto. Chi è che si merita di più quello stipendio? Uno perché si è impegnato di più o l'altro perché lo fa in modo onesto?".

Competenze e formazione

L'ultimo argomento oggetto di dibattito collettivo riguardava l'individuazione delle competenze più rilevanti per orientarsi produttivamente nel lavoro del futuro, ed il sistema di formazione che dovrebbe trasmettere tali competenze. In questo caso i suggerimenti raccolti sono più facilmente riconducibili ad un orientamento condiviso, che potrebbe essere sintetizzato così: scuola e università non devono ambire ad istruire gli studenti sugli ultimi sviluppi tecnologici, per la loro rapida obsolescenza. Il sistema di istruzione dovrebbe occuparsi della conoscenza teorica ad ampio spettro, poiché avrà

"molto più valore sapere concettualmente come vanno fatte le cose, che saperle fare concretamente, perché ci sarà qualche strumento che ti colma il gap e ti aiuta a farlo".

Parallelamente, affiancando alle competenze più scientifiche e tecnologiche *"l'arte, la storia, la cultura"*, per dotarle di quel pensiero critico e di quel *"problem solving"* necessari anche a dialogare con l'I.A. e sfruttarne appieno le potenzialità.

"Se dovessi crescere un figlio mi preoccuperei affinché impari sì a usare i nuovi strumenti, ma in modo giusto, cioè senza rinunciare al pensiero critico, evitando che si abitui ad avere una soluzione pronta per tutto, per cui basta semplicemente chiedere".

Questi obiettivi educativi trasversali sono demandati all'istruzione pubblica, che deve mantenere una propria autonomia rispetto al mondo delle imprese; a quest'ultime - e al singolo, che a quel punto disporrà di quella mente *"allenata ed elastica"* per trarre il massimo profitto dagli strumenti tecnologici - compete invece la specializzazione.

Infine, è interessante sottolineare che più interventi abbiano posto l'attenzione sulla necessità di tutelare e promuovere tutte quelle professioni tecniche, manuali, che non potranno essere soppiantate, almeno nell'immediato: formare idraulici ed elettricisti, dunque, ma anche *"alcune realtà artigianali"* da preservare *"per il loro valore culturale"*.

Il lavoro del futuro, come uno sport

Anche il focus group, come precedentemente le interviste, si è concluso con la richiesta di associare il lavoro del futuro allo sport che meglio ne esemplifichi le caratteristiche. Queste le metafore proposte:

- TIRO AL BERSAGLIO, efficienza e precisione, più strumenti tecnologici (fucile). Componente umana e componente tecnologica accoppiate per raggiungere un preciso obiettivo.
- PALLAVOLO, perché sarà sempre necessaria la collaborazione.
- HOCKEY, ci sarà cooperazione, sprint ma anche riposo, meno protagonisti e più attori.
- PALLAVOLO, perché gli avversari si respingono la palla.
- TENNIS, agonismo, aggiornamento e risposta strategica. Rimane a stretto contatto con il pubblico (e devi conoscere l'avversario!).
- PALLACANESTRO, per la dinamicità e per la velocità con cui il gioco può cambiare in pochi secondi, per la necessità di una squadra con vari punti di forza, in cui si collabora.
- PALLACANESTRO, perché viaggia veloce e non si ferma mai.

In cinque casi su sette, i partecipanti hanno optato per uno sport di squadra: si prevede dunque la cooperazione, *"meno protagonisti e più attori"*, ma anche dinamicità, necessità di scattare per adeguarsi a cambiamenti repentini. È altrettanto interessante la scelta degli sport individuali:

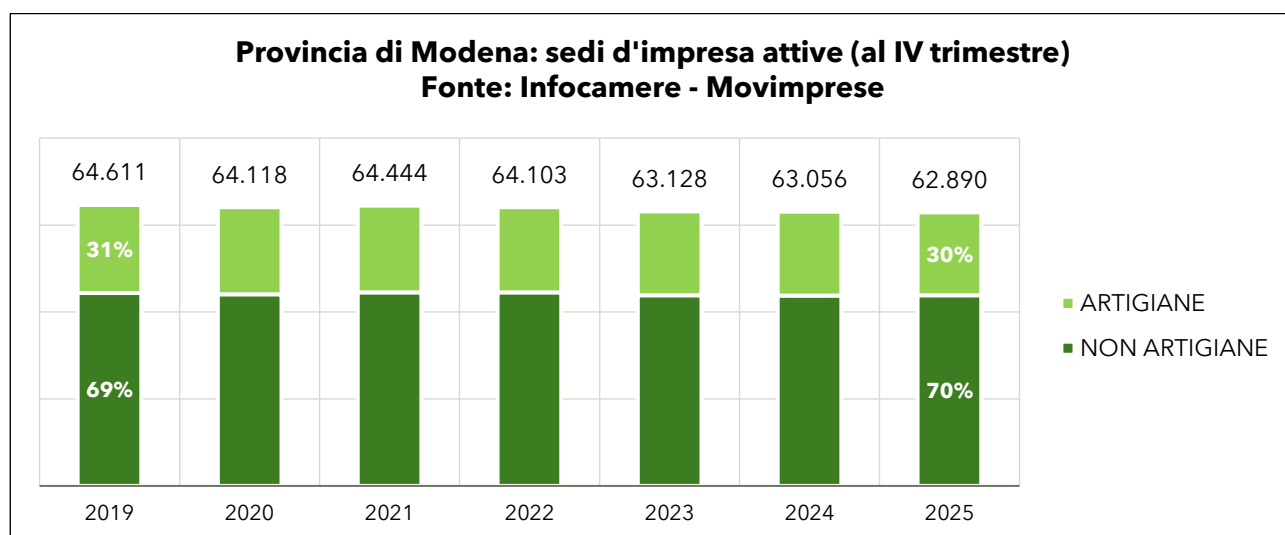


discipline che prevedono precisione, dispongono di strumenti (il fucile di precisione, la racchetta), ma la componente umana rimane fondamentale, tanto nel momento dell'esecuzione dell'atto, quanto nella preparazione preliminare.

Il sistema economico modenese

In questo capitolo³ introduttivo saranno presentati dati e tendenze relative al sistema economico modenese, sulla base dei quali sono stati selezionati i potenziali interlocutori da coinvolgere nell'indagine, e che possono risultare utili per descrivere il contesto entro cui si calano le considerazioni raccolte durante le interviste.

Stando ai dati di Infocamere - Movimprese, a fine 2025 in Provincia di Modena si contavano 62.890 sedi di impresa attive, il 30% delle quali classificate come artigiane, in calo del 2,7% rispetto al 2019. Questa contrazione ha coinvolto maggiormente le imprese artigiane (-6,2%), pur risultando comunque più limitata di quanto verificatosi in Emilia-Romagna (dove le sedi di impresa, nel medesimo periodo, diminuiscono del 4% e quelle artigiane del 7,1%).



Sedi d'impresa attive: variazione 2019-25	Prov. Modena	Emilia- Romagna
ARTIGIANE	-6,2%	-7,1%
NON ARTIGIANE	-1,0%	-2,5%
Totale imprese	-2,7%	-4,0%

Le esportazioni

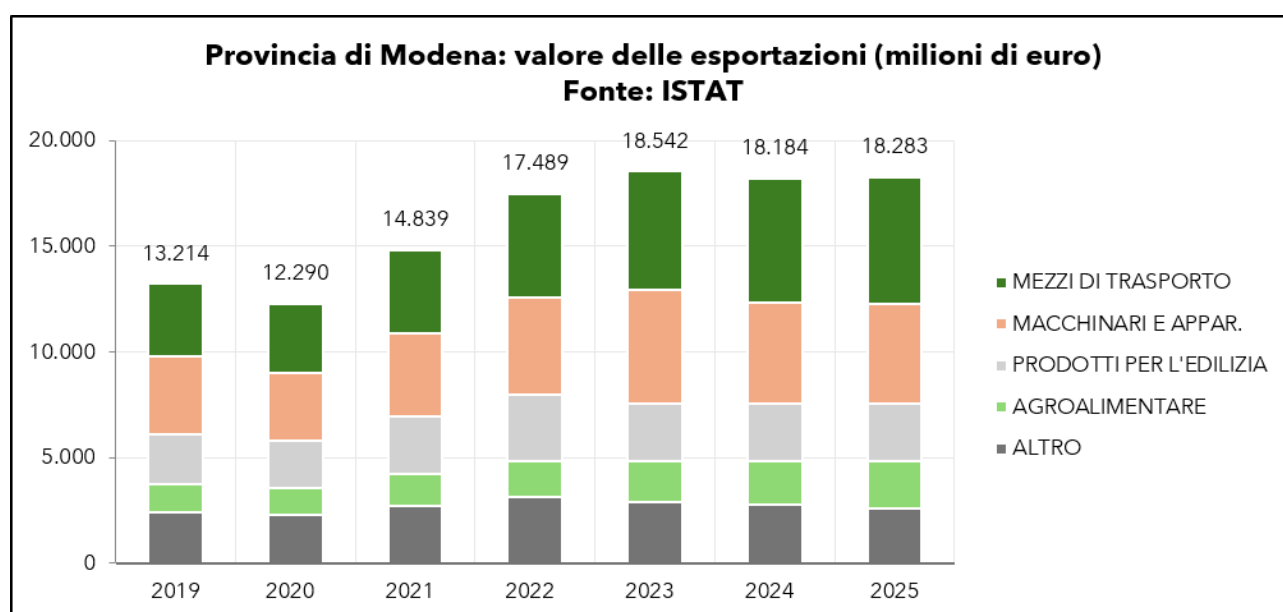
Un primo elemento caratterizzante da cui iniziare a descrivere il settore economico modenese è la sua vocazione alle esportazioni. L'ultima edizione dell'"Annuario statistico Commercio estero e attività internazionali delle imprese" a cura di Ice e ISTAT colloca la Provincia di Modena al decimo

³ I dati presentati in questo capitolo sono stati raccolti e organizzati da Alberto Cestari

posto in Italia per vendite all'estero. Nella tabella seguente, basata su dati ISTAT e dell'Istituto Tagliacarne (per il valore aggiunto 2024, qui stimato identico anche per il 2025), mostra come il rapporto tra esportazioni e totale del valore aggiunto - entrambe voci per cui Modena risulta proporzionalmente al di sopra del dato regionale - oscilla da anni attorno al 60%.

Andamento export rispetto al valore aggiunto in Provincia di Modena e in Emilia-Romagna Fonte: elaborazione Poleis su dati ISTAT e Tagliacarne)		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MODENA	Export (pro-capite)	18.697 €	17.380 €	21.088 €	24.922 €	26.325 €	25.740 €	25.812 €
	Valore aggiunto (pro-capite)	34.187 €	32.267 €	37.340 €	40.472 €	43.736 €	43.247 €	43.131 €
	Quota export / valore aggiunto	55%	54%	57%	62%	60%	60%	60%
EMILIA-ROMAGNA	Export (pro-capite)	14.931 €	13.875 €	16.522 €	19.017 €	19.222 €	18.679 €	18.883 €
	Valore aggiunto (pro-capite)	32.471 €	30.517 €	33.949 €	36.607 €	39.347 €	39.521 €	39.432 €
	Quota export / valore aggiunto	46%	46%	49%	52%	49%	47%	48%

Quando poi si osservano i principali settori per valore delle esportazioni, oltre alla tendenza di crescita del valore complessivo, emergono i protagonisti attesi: i mezzi di trasporto (Modena è d'altronde il cuore della cosiddetta Motor Valley); macchinari e apparecchiature, dunque il comparto della metalmeccanica; i prodotti per l'edilizia, specie le ceramiche; l'agroalimentare.



La tabella seguente dettaglia ulteriormente la ripartizione per settore delle esportazioni, e permette uno sguardo diacronico all'andamento di ciascuno di essi.

È interessante evidenziare che, in un contesto di scarti ampiamente positivi (tra cui il +75% dell'automotive ed il +69% dell'agroalimentare), soffra invece un comparto storicamente radicato in Provincia, specie attorno a Carpi, ossia quello della moda (-47%).

Esportazioni (milioni €) Fonte: ISTAT	2019	2025	Variazione 2019-25	
Mezzi di trasporto	3.447	6.015	+75%	
Macchinari e apparecchiature	3.692	4.736	+28%	
Prodotti per l'edilizia	2.350	2.689	+14%	
Agroalimentare	1.317	2.223	+69%	
Altre manifatture	393	581	+48%	
Chimico-farmaceutico	369	483	+31%	
Moda	747	399	-47%	
Gomma-plastica	274	365	+33%	
Metallurgia e metalli	302	346	+14%	
Altre merci	205	307	+49%	
Carta e stampa	67	71	+6%	
Legno e arredo	52	68	+31%	
Prov. Modena	13.214	18.283	+38%	

Il mercato del lavoro

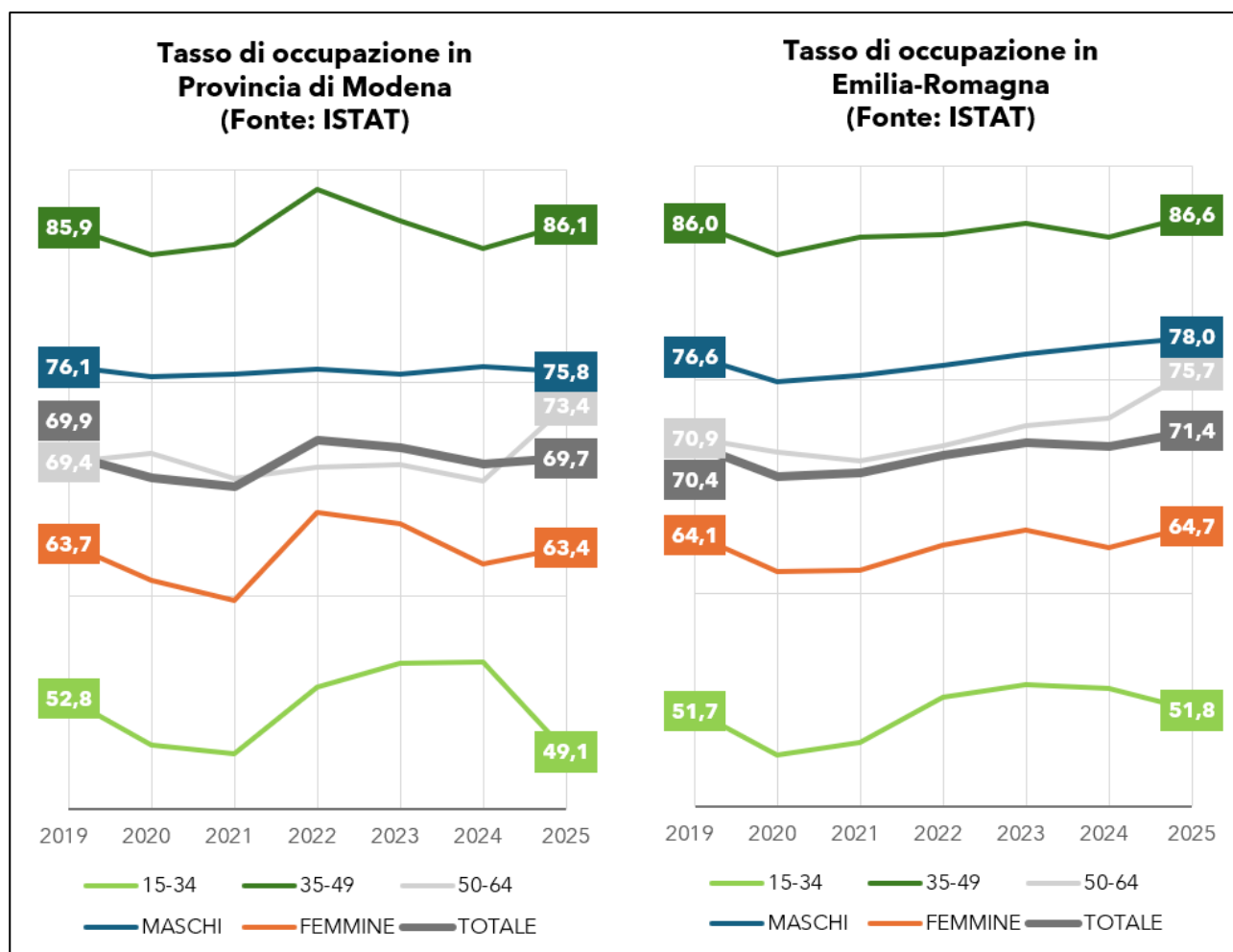
Il mercato del lavoro modenese poteva avvalersi, nel 2025, di 336.634 residenti che rientrano nelle cosiddette "forze di lavoro", a fronte di 277.022 inattivi. Come si può osservare nella tabella seguente, nel periodo 2019-2025 i disoccupati sono calati del 35%, in buona parte però assorbiti nella quota degli inattivi, mentre gli occupati sono cresciuti di poco meno di tremila unità (+0,8%).

Popolazione per condizione professionale in Provincia di Modena Fonte: ISTAT	2019	2025	Variazione 2019-25	
FORZE DI LAVORO	341.701	336.634	-1,5%	
Occupati	319.671	322.318	+0,8%	
Disoccupati	22.030	14.317	-35,0%	
INATTIVI	262.632	277.022	+5,5%	

Gli occupati modenesi sono al 55,5% maschi; prevalgono ampiamente i lavoratori dipendenti (77%), e sono impiegati in maggioranza nei servizi (63%), più che nell'industria (34,5%) e nell'agricoltura (2,5%).

Numero di occupati Fonte: ISTAT	2025	Quota sul totale	
Maschi	178.762	55,5%	
Femmine	143.556	44,5%	
Dipendenti	248.290	77,0%	
Indipendenti	74.027	23,0%	
Agricoltura	8.082	2,5%	
Industria	111.317	34,5%	
Servizi	202.918	63,0%	
Prov. Modena	322.318	100%	

A partire dai valori assoluti fin qui presentati, vengono calcolati i tassi di occupazione e di disoccupazione. Il grafico che segue propone l'andamento dei primi, nel periodo 2019-2025, suddivisi per genere e fascia d'età, ponendo a confronto la Provincia di Modena con l'Emilia-Romagna. I valori registrati nel modenese appaiono tutto sommato stabili, al netto di qualche oscillazione, specie dopo il leggero incremento registrato nel 2022: il tasso complessivo si attesta al 69,7%, poco meno di due punti al di sotto del dato regionale (71,4%). Questo leggero scarto a vantaggio dei valori emiliano-romagnoli si rileva anche a proposito dell'occupazione giovanile (49,1% contro 51,8%), nonché dei lavoratori con almeno cinquant'anni (73,4% contro 75,7%), e dell'occupazione maschile (75,8% contro 78%).



Per completezza, menzioniamo anche l'andamento del **tasso di disoccupazione** che, nel medesimo periodo, a Modena è calato dal 6,3% al 4,5%, avvicinando il 4,3% regionale. Simile tendenza si riscontra anche scomponendo la platea dei lavoratori in cerca di occupazione: scende in maniera sensibile il tasso di disoccupazione giovanile nella provincia modenese, passando dal 12,3% all'8%, nuovamente in linea con l'Emilia-Romagna. Dove il territorio oggetto di studio fa meglio della regione di appartenenza è nel tasso di disoccupazione femminile, che nel 2025 si assesta al 4,4%, tre decimi al di sotto del valore emiliano-romagnolo.

Dati strutturali

Per approfondire la struttura economica della Provincia di Modena nei suoi diversi settori, i dati ISTAT attualmente disponibili, provenienti dalla Rilevazione sulle Forze di Lavoro ISTAT-ASIA e dal Frame SBS Territoriale si fermano a fine 2023, ma compensano questo relativo ritardo nell'aggiornamento con un livello di dettaglio che è risultato particolarmente utile anche nell'individuare ambiti territoriali e settori economici entro cui selezionare i partecipanti a questa indagine.

La tabella seguente mostra la distribuzione percentuale delle unità locali, degli addetti e del fatturato prodotto, per macrosettori. Complessivamente, in Provincia di Modena si contano oltre

66mila unità locali, il 50,4% delle quali rientra nella categoria "Altri servizi"⁴, che occupano però soltanto il 36% degli addetti. Al contrario, l'industria raccoglie soltanto l'11,8% delle unità locali ma impiega oltre un terzo degli addetti e, soprattutto, produce il 52,8% del fatturato, che nel 2023 ammontava complessivamente a 74 milioni di euro.

Dati strutturali Provincia di Modena (2023) Fonte: ISTAT	Unità locali	Addetti alle u.l.	Fatturato (mln €)
INDUSTRIA	11,8%	35,2%	52,8%
COSTRUZIONI	12,8%	7,7%	7,2%
COMMERCIO	19,6%	15,2%	23,8%
ALLOGGIO E RISTORAZIONE	5,4%	5,9%	1,5%
ALTRI SERVIZI	50,4%	36,0%	14,7%
Totale (N)	66.331	293.543	74.338
Totale (%)	100%	100%	100%

L'immagine seguente racchiude quattro grafici, relativi alla dimensione aziendale media, alla produttività, al rapporto tra valore aggiunto e fatturato, alle retribuzioni medie per dipendente.

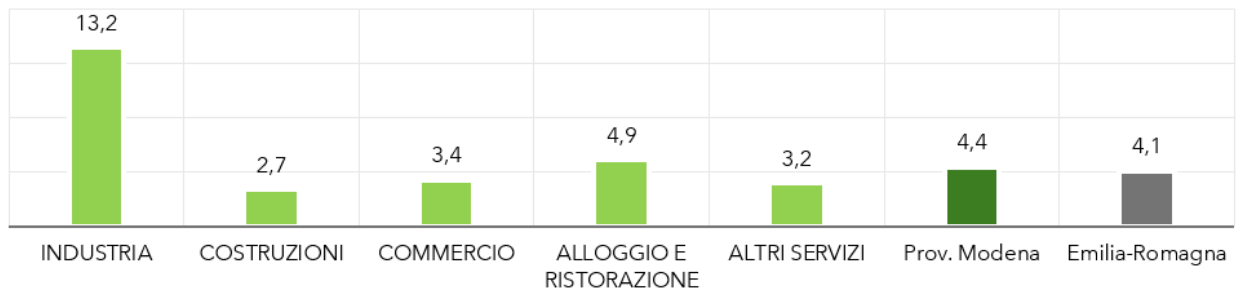
Innanzitutto, si può notare che la Provincia di Modena ottiene migliori risultati della regione di appartenenza rispetto a tutte e quattro le voci, ed in particolar modo in termini di produttività: ciascun addetto modenese produce un valore aggiunto di 71.358 euro, quasi settemila in più rispetto ai colleghi emiliano-romagnoli. Ne consegue una, più lieve, differenza retributiva: mediamente i lavoratori modenesi percepiscono 32mila euro all'anno, 1.473 più della media regionale.

In seconda battuta, va sottolineato il ruolo dell'industria, nel trainare l'economia provinciale, non tanto in termini di valore aggiunto sul fatturato (il 27,2%, mentre gli "Altri servizi" toccano il 47,5%), quanto in termini di produttività e stipendi (rispettivamente 103mila e 38,5mila euro).

⁴ Nella categoria "Altri servizi" rientrano i codici ATECO afferenti a questi settori: Trasporti e logistica; Informazione e comunicazione; Att. finanziarie, assicurative e immobiliari; Att. professionali, scientifiche e tecniche; Supporto alle imprese, Istruzione e sanità; Cultura, sport e intrattenimento; Altre attività di servizi.

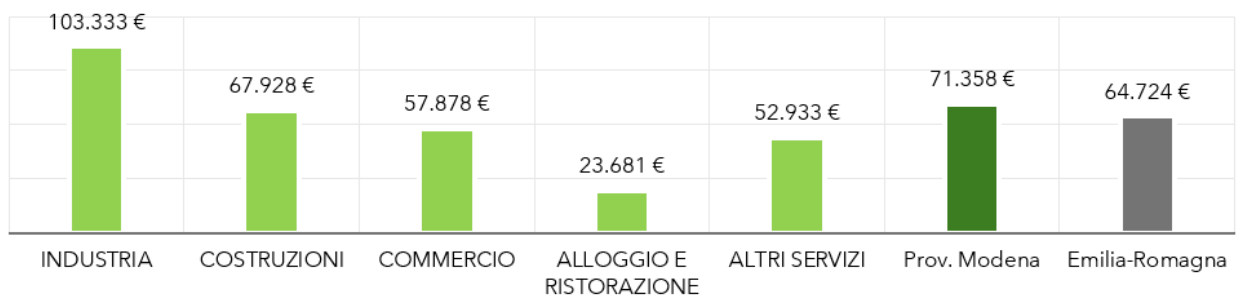
Dimensione aziendale media: numero addetti per unità locale (2023)

Fonte: ISTAT



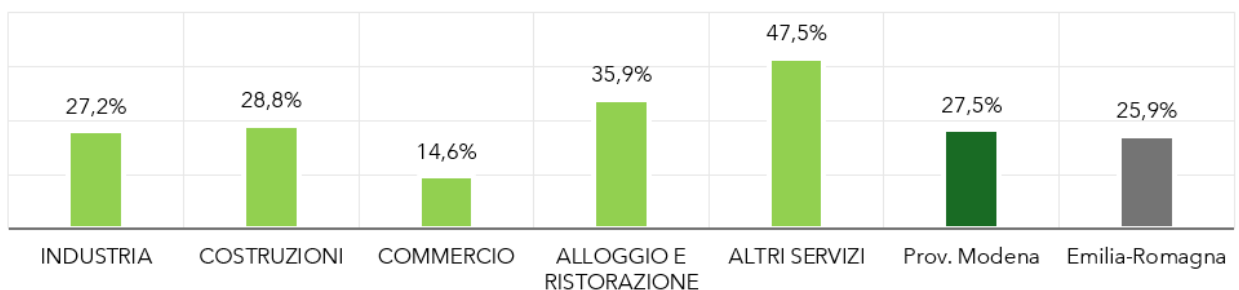
Produttività: valore aggiunto per addetto (2023)

Fonte: ISTAT



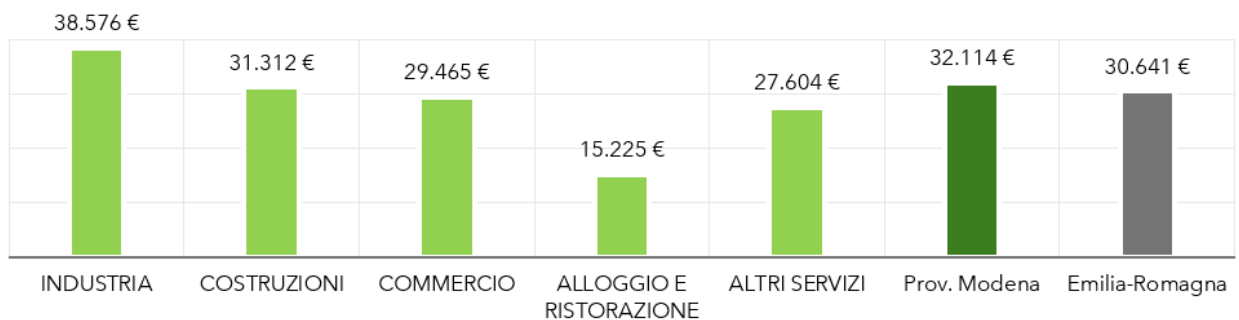
Incidenza del valore aggiunto sul fatturato (2023)

Fonte: ISTAT



Retribuzione media per dipendente (2023)

Fonte: ISTAT



Come si può osservare nel grafico che segue, i risultati dell'economia modenese sono anche frutto di una crescita nel periodo 2019-2023, nonostante il Covid: la produttività è cresciuta complessivamente del 13% (contro l'8% in Emilia-Romagna) ed il fatturato addirittura del 17% (rispetto al 12% regionale). Particolarmente evidenti gli scostamenti nel settore delle costruzioni, dove i due parametri crescono rispettivamente del 38% e del 46%, probabilmente anche per effetto delle forti immissioni di capitali determinate dagli interventi PNRR e dal cosiddetto "Superbonus".

Variazione in termini reali (2019-23) Fonte: ISTAT	Valore aggiunto per addetto		Fatturato	
INDUSTRIA	+15%		+17%	
COSTRUZIONI	+38%		+46%	
COMMERCIO	+10%		+10%	
ALLOGGIO E RISTORAZIONE	+6%		+8%	
ALTRI SERVIZI	+6%		+15%	
Prov. Modena	+13%		+17%	
Emilia-Romagna	+8%		+12%	

Brevemente si dà conto anche della classe dimensionale delle attività economiche modenesi: nel 2023, il 92,7% delle unità locali impiegava rientrava nella classe 0-9 dipendenti, impiegando il 37,9% degli addetti; una simile quota di lavoratori, il 35,7%, rientrava negli organici dell'1,1% di unità locali con almeno 50 dipendenti.

L'ultima tabella di questo paragrafo aggiunge un livello di dettaglio, presentando in ordine discendente per percentuale di addetti sul totale impiegati, i principali settori economici della Provincia, in particolar modo scomponendo ciò che finora rientrava nelle macro-categorie industria e "Altri servizi".

Dettaglio per settore e tipologia di attività (2023) Fonte: ISTAT	Addetti alle u.l.	
	numero	quota
COMMERCIO	44.625	15,2%
Industria - Macchinari e apparecchiature	34.071	11,6%
Supporto alle imprese	23.007	7,8%
COSTRUZIONI	22.665	7,7%
Att. profess., scientifiche e tecniche	20.218	6,9%
ALLOGGIO E RISTORAZIONE	17.267	5,9%
Trasporti e logistica	16.025	5,5%
Industria - Metallurgia e metalli	15.454	5,3%
Istruzione e sanità	15.420	5,3%
Att. finanziarie, assicurative e immob.	13.352	4,5%
Industria - Agroalimentare	11.792	4,0%
Industria - Prodotti per l'edilizia	11.522	3,9%
Industria - Moda	7.939	2,7%
Informazione e comunicazione	7.798	2,7%
Industria - Mezzi di trasporto	7.002	2,4%
Altre attività di servizi	6.383	2,2%
Altri codici ATECO	19.004	6,4%
Totale prov. Modena	293.543	100%

I distretti

Un ulteriore criterio cui è stata prestata attenzione nel momento della selezione delle aziende dai coinvolgere è stata la loro dislocazione territoriale all'interno della Provincia, a maggior ragione dal momento che diversi distretti sono facilmente associabili con una specifica "vocazione" produttiva.

Nella tabella che segue, unità locali, addetti e fatturato provinciali, sono ripartiti percentualmente tra i sei distretti del modenese ed il capoluogo. Modena produce il 38% del fatturato provinciale, leggermente al di sopra della quota di unità locali che vi hanno sede (31,4%) e degli addetti che vi operano (32,4%). Il secondo distretto per fatturato è quello di Sassuolo (20,9%), noto soprattutto per la produzione di ceramiche. Seguono più distaccati quello di Carpi (12,6%), dove hanno sede molte aziende di moda; Vignola (10,6%), nel cui distretto si trovano numerose importanti realtà agroalimentari; poi ancora Castelfranco Emilia (9,9%); Mirandola (5,7%) con il comparto del biomedicale; ed infine Pavullo (2,3%) e la montagna.

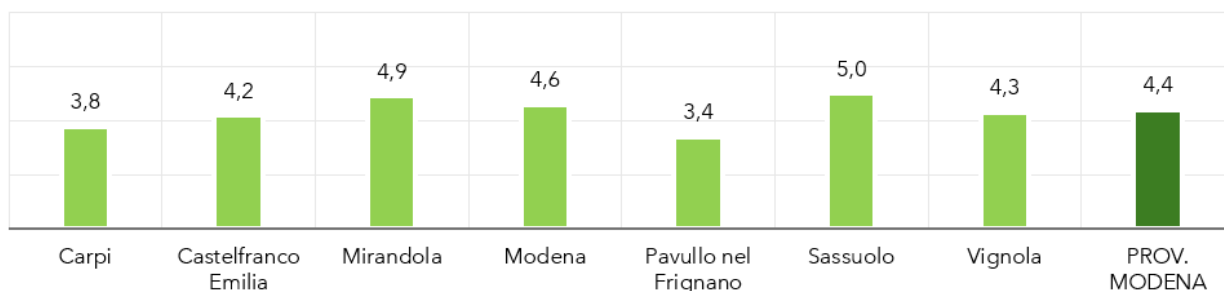
Dati strutturali dei distretti (2023) Fonte: ISTAT	Unità locali	Addetti alle u.l.	Fatturato (mln €)
Carpi	15,3%	13,0%	12,6%
Castelfranco Emilia	8,3%	7,8%	9,9%
Mirandola	10,8%	11,9%	5,7%
Modena	31,4%	32,4%	38,0%
Pavullo nel Frignano	5,5%	4,2%	2,3%
Sassuolo	17,2%	19,6%	20,9%
Vignola	11,5%	11,1%	10,6%
Totale Provincia di Modena (N)	66.331	293.543	29.735
Totale Provincia di Modena (%)	100%	100%	100%

I grafici seguenti, analogamente a quelli proposti per descrivere l’apporto dei diversi settori all’economia provinciale, presenta i risultati dei diversi territori in termini di ampiezza media delle unità locali, produttività, valore aggiunto in rapporto al fatturato e retribuzioni.

Il distretto sassolese primeggia in tutti e quattro gli indicatori, sopravanzando anche il capoluogo: il valore aggiunto per addetto raggiunge addirittura i 105mila euro, oltre quarantamila in più rispetto al dato modenese; si tratta anche del territorio che genera più valore aggiunto sul fatturato (33,4%), per quanto seguito a breve distanza da Mirandola (32,4%) e Pavullo (31,9%); nonché di quello in cui si registrano retribuzioni medie più alte (37.706 euro, cinquemila in più rispetto alla media provinciale).

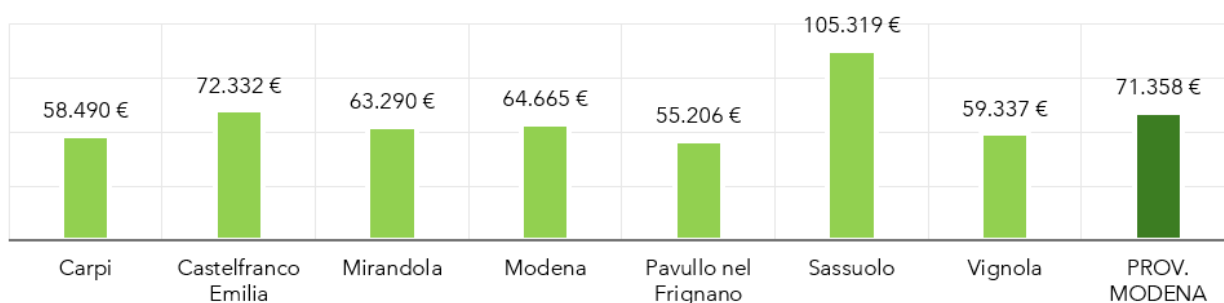
Dimensione aziendale media: numero addetti per unità locale (2023)

Fonte: ISTAT



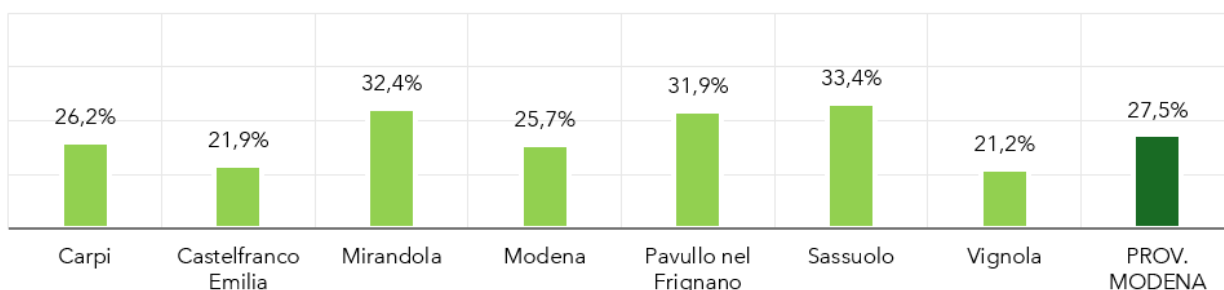
Produttività: valore aggiunto per addetto (2023)

Fonte: ISTAT



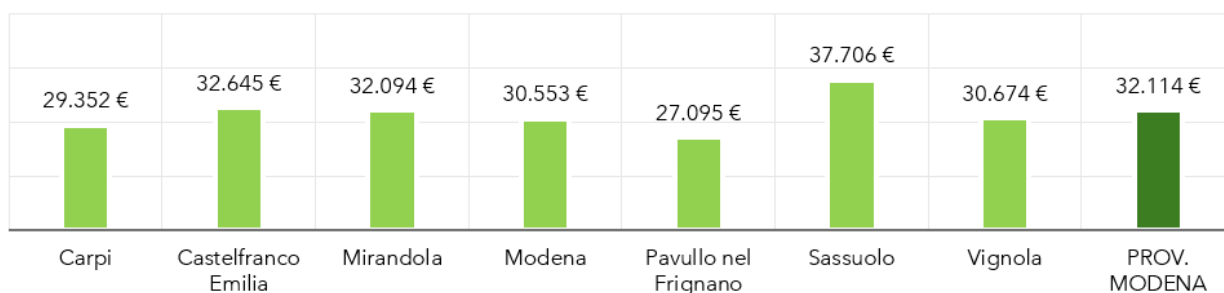
Incidenza del valore aggiunto sul fatturato (2023)

Fonte: ISTAT



Retribuzione media per dipendente (2023)

Fonte: ISTAT



Le ultime due tabelle, infine, confrontano le distribuzioni territoriali degli addetti per classe dimensionale dell'impresa e per settore.

Per quanto concerne il primo criterio, si osserva una spaccatura netta tra Modena ed i distretti di Mirandola e di Sassuolo da un lato, con quattro lavoratori su dieci impiegati presso unità locali con almeno cinquanta addetti, e i restanti territori, che rimangono al di sotto della media provinciale, a vantaggio delle piccole realtà economiche. A Pavullo, ad esempio, il 53,4% degli addetti opera presso unità locali di piccole dimensioni, mentre a Carpi questa quota raggiunge un comunque importante 45,9%.

Addetti alle u.l. per distretto (2023) Fonte: ISTAT	0-9 add.	10-49 add.	50+ add.	Totale	Totale
Carpi	45,9%	29,9%	24,2%	38.027	100%
Castelfranco Emilia	40,9%	29,1%	30,0%	22.772	100%
Mirandola	35,4%	25,1%	39,5%	34.859	100%
Modena	34,5%	24,5%	41,0%	95.334	100%
Pavullo nel Frignano	53,4%	20,1%	26,5%	12.440	100%
Sassuolo	33,8%	27,2%	39,0%	57.490	100%
Vignola	40,1%	28,6%	31,3%	32.621	100%
Totale prov. Modena	37,9%	26,4%	35,7%	293.543	100%

Osservando le distribuzioni per settore, invece, si nota come nel capoluogo sia assai rilevante – come lecito attendersi – quell'insieme di attività, anche professionali e scientifiche, che ricadono nella dicitura "Altri servizi" (è impiegato in quest'ambito il 49,9% della forza lavoro cittadina).

Al contrario, nei distretti di Sassuolo, Castelfranco Emilia e Mirandola, il 45% degli addetti opera nell'industria. Mentre le quote del commercio rimangono tutto sommato stabili, a Pavullo e, più in generale, nei Comuni montani, raggiunge la doppia cifra la quota di addetti attivi nell'accoglienza e nella ristorazione, a testimonianza del rilevante indotto turistico del territorio.

Addetti alle u.l. (2023) Fonte: ISTAT	Industria	Costruzioni	Commercio	Alloggio e ristorazione	Altri servizi
Carpi	35,1%	8,3%	17,3%	5,3%	34,0%
Castelfranco Emilia	44,7%	9,6%	16,1%	4,9%	24,7%
Mirandola	45,4%	12,7%	12,0%	4,6%	25,3%
Modena	22,4%	6,2%	15,4%	6,1%	49,9%
Pavullo nel Frignano	36,0%	10,0%	15,8%	11,1%	27,1%
Sassuolo	44,9%	5,3%	14,5%	5,4%	29,9%
Vignola	38,2%	8,2%	15,9%	7,0%	30,7%
Totale prov. Modena	35,2%	7,7%	15,2%	5,9%	36,0%

Migrazione di competenze

L'ultimo aspetto su cui soffermarsi, in questa analisi di contesto, riguarda il tema della migrazione delle competenze, spesso evocato giornalmente come "fuga di cervelli", pur sottintendendo una questione più complessa, relativa all'attrattività del sistema economico.

Negli ultimi anni sono stati pubblicati numerosi lavori in materia, tra cui gli interessanti rapporti del CNEL "L'attrattività dell'Italia per i giovani dei Paesi avanzati" dell'ottobre 2025⁵, ed il "Rapporto Giovani Expat. Come farli tornare" del settembre 2026⁶. Risulta più complesso approfondire la questione ad un livello di dettaglio maggiore di quello nazionale e, al più, regionale. Ciò nonostante, di seguito saranno esposti i principali dati a disposizione su base provinciale.

Nella tabella che segue, innanzitutto, sono riportati i saldi migratori interni ed esteri rilevati nel 2025 in Provincia di Modena e in Emilia-Romagna (ricordando che ISTAT li presenta ancora come dati provvisori).

Come si può notare, i saldi sono positivi, specialmente per effetto degli iscritti dall'estero, che a Modena eccedono di oltre cinquemila unità i cancellati, ossia coloro che invece si spostano in un Paese straniero. Analoga la dinamica regionale, anche nel rapporto tra flussi interni ed esteri.

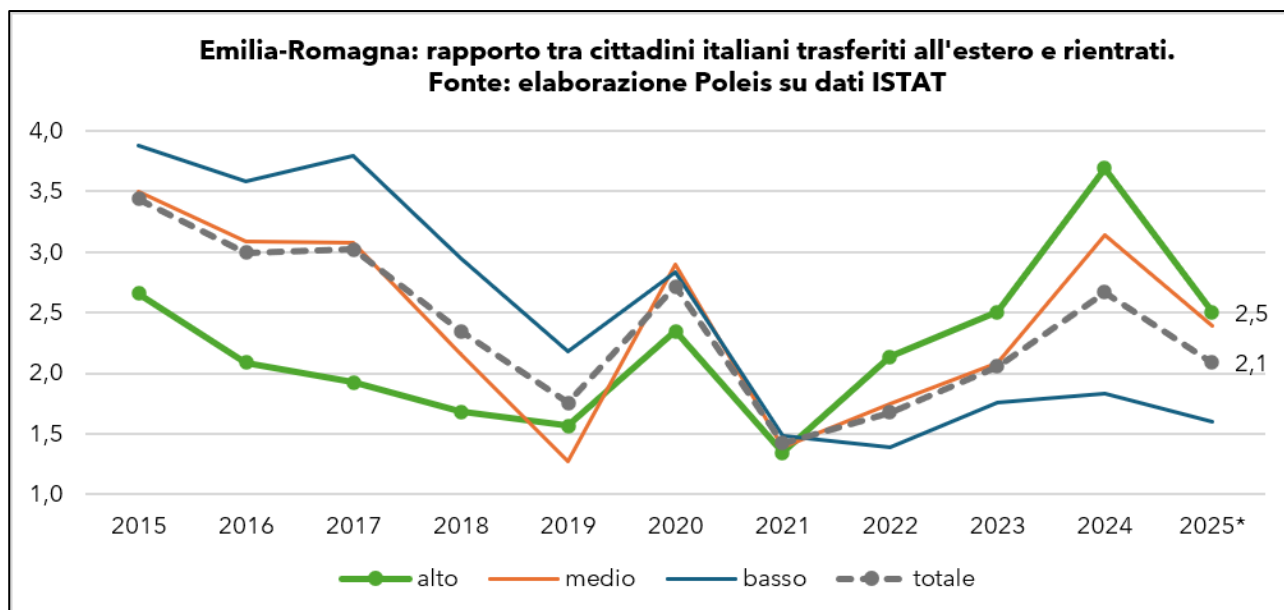
Iscritti e cancellati per trasferimento di residenza da/per l'interno e da/per l'estero (2025) Fonte: ISTAT	ISCRITTI			CANCELLATI			SALDO		
	dall'interno	dall'estero	totale	per l'interno	per l'estero	totale	interno	estero	totale
Modena	21.148	6.836	27.984	20.156	1.792	21.948	+992	+5.044	+6.036
Emilia-Romagna	130.331	39.925	170.256	120.809	11.079	131.888	+9.522	+28.846	+38.368

Se il saldo con l'estero si rivelava positivo, diverso è il discorso quando si considerano i soli cittadini italiani, in partenza o in ingresso. Nel grafico che segue è stata aggiunta poi un'ulteriore variabile, particolarmente rilevante per il mercato del lavoro, ossia il livello di scolarità, pur dovendo a questo fine sacrificare la dimensione provinciale, risalendo a quella regionale.

Come si può notare, nel 2025 per ogni italiano che tornava in Emilia-Romagna, 2,1 la lasciavano (in valori assoluti, 3.501 contro 7.309), un rapporto che si alza a 2,5 se si considerano soltanto quanti dispongono di un'istruzione alta. Se, fino al 2021, l'emigrazione dall'Emilia-Romagna era trainata dai residenti con bassa scolarità, dal 2022 è l'uscita di laureati o possessori di altri titoli di studio terziari, a "trascinare" il saldo migratorio con l'estero degli italiani, pur in un andamento tutt'altro che lineare.

⁵ Il rapporto "L'attrattività dell'Italia per i giovani dei Paesi avanzati" è consultabile qui: <https://www.cnel.it/media/docs/default-source/rapporto/cnel-rapporto-giovani-2025-11-25.pdf>

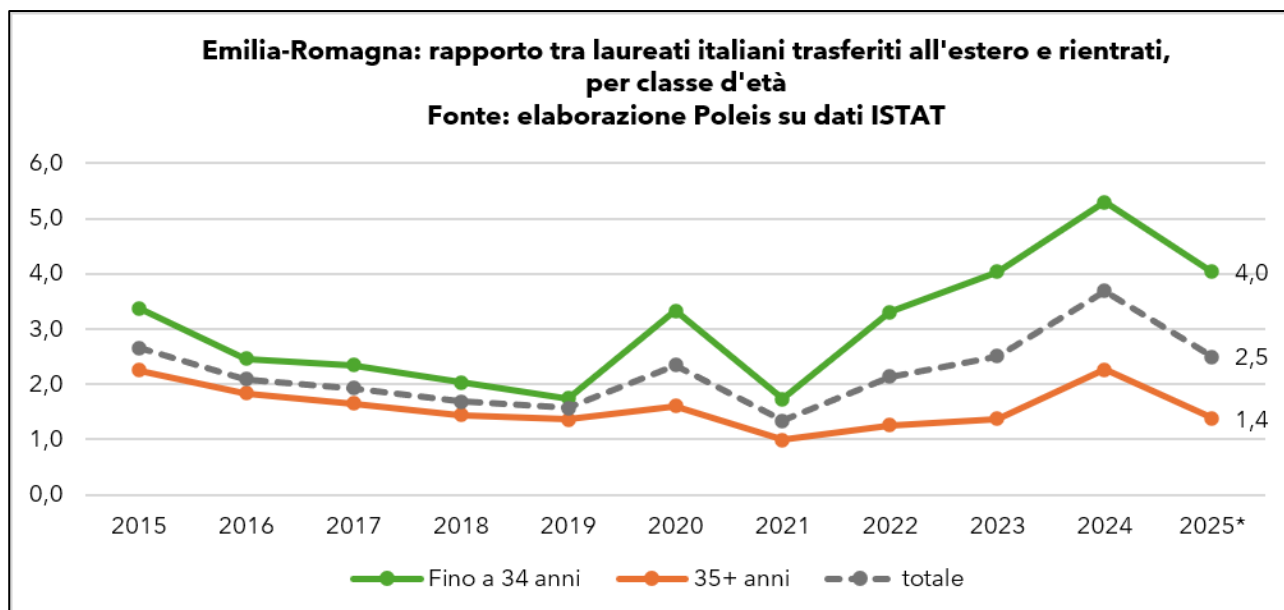
⁶ Il "Rapporto Giovani Expat. Come farli tornare" può essere consultato qui: https://www.cnel.it/media/docs/default-source/news-documents/rapporto-cnel_giovani-expat-2026-rev.pdf



Quando si parla di “fuga di cervelli”, tuttavia, ci si riferisce prevalentemente a giovani che conseguono una formazione in Italia, ma portano poi le proprie competenze altrove, andando in certi termini a generare una perdita rispetto all’investimento che il Paese, tramite le proprie istituzioni scolastiche e accademiche, ha fatto su di loro. Qui, almeno stando al grafico che segue, la situazione è più sfumata: è certamente vero che nella fascia d’età fino ai 34 anni, il rapporto tra chi parte e chi rientra è da tre anni sopra al quadruplo (nel 2025, hanno lasciato l’Emilia-Romagna 1.654 giovani italiani laureati, a fronte di soli 410 ingressi), ma è altrettanto vero che, pur restando “in perdita”, il bilancio si riavvicina al pareggio quando si considerano le persone dai 35 anni in su.

È possibile dunque immaginare una tendenza in cui una parte, ancorché minoritaria, di chi parte al termine dei propri studi, scelga poi di rientrare in Italia dopo aver fatto esperienze formative o professionali all’estero, magari forte di un bagaglio di competenze rafforzato, in grado di meritare condizioni contrattuali adeguate – motivazione che, nel più recente studio del CNEL, risultava dirimente nella scelta di espatrio⁷.

⁷ A pagina 61 del “Rapporto Giovani Expat. Come farli tornare” (2026), si legge che per l’89% degli expat fino a 35 anni, che hanno lasciato l’Italia dopo i 14, raggiunti dal sondaggio promosso dal CNEL, giudichino “rilevante” o “estremamente rilevante” la questione delle basse retribuzioni. Questo dato è di fatto uniformemente distribuito territorialmente. Seguono una “cultura del lavoro arretrata” (80,7%) e le “competenze poco valorizzate” (74,6%).



Indubbiamente, questa trattazione dell'argomento è sommaria e incompleta; mancano però, almeno a livello territoriale, le informazioni necessarie ad analizzare quale livello di competenza l'Emilia-Romagna e Modena sono in grado di "importare" dall'estero. Stando, però, a quanto emerge dagli studi del CNEL, l'Italia è ampiamente staccata dai restanti Paesi Europei avanzati per attrattività⁸. Difficile dunque attendersi che la performance locale possa sovvertire un risultato nazionale talmente negativo.

⁸ Entrambi gli studi propongono il calcolo dell'Indice di Simmetria dei Flussi Migratori: nel 2025 l'Italia otteneva un valore pari a 10 (ossia: "ogni dieci italiani [tra i 20 e i 34 anni] che vanno negli altri Paesi europei avanzati giunge in Italia un solo cittadino di tali stessi Paesi"). Lo studio successivo (2026) ha aggiornato tale valore a 14,5. L'unico altro "Paese europeo avanzato" al di sopra dell'uno, ossia di un "bilancio in pareggio" è la Spagna, che arriva però a 1,1.