FOCUS
La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei

Introduzione

di **Cecilia Cellai**
Tecnostruttura - Dirigente Settore Sviluppo Sostenibile E Pnr

Le rivoluzioni gemelle verde e digitale, che si realizzeranno attraverso l'attuazione degli investimenti e delle riforme previste nel Piano di Ripresa e Resilienza (PNRR), produrranno effetti consistenti sul mercato del lavoro. Col *Next Generation Eu (NGEU)* l'Unione Europea ha inteso promuovere la ripresa dell'economia europea dalla pandemia all'insegna della transizione ecologica, della digitalizzazione, della competitività, della formazione e dell'inclusione sociale, territoriale e di genere. All'interno di ogni Piano nazionale le due transizioni dovranno assumere un ruolo fondamentale, azionate in maniera interdipendente e radicale; in Italia si prevede che impattino maggiormente sullo scenario occupazionale già in precedenza segnato da difficoltà e squilibri difficili da governare: sia perché, dal punto di vista finanziario, nel *green* e nel digitale verrà speso il maggior numero delle risorse provenienti dal PNRR; sia perché, dal punto di vista delle ricadute e degli effetti sull'occupazione e sul mercato del lavoro, le transizioni dovranno intervenire con un impulso integrato, per consentire l'ideazione e l'affermazione di nuovi mestieri e professioni.

Indispensabile, altresì, un profondo cambiamento nell'organizzazione del modo di lavorare: la sfida della trasformazione organizzativa che si è presentata configura una moderna gestione anche del mondo del lavoro pubblico. La digitalizzazione e le nuove tecnologie stanno cambiando radicalmente la natura del lavoro, i modelli di business, ma anche le istituzioni e la società nel suo insieme.

Per sfruttare le opportunità di lavoro offerte dalla duplice transizione è necessaria un'azione politica a sostegno della trasformazione del mercato del lavoro verso nuovi tipi di occupazione. Si tratta, dunque di conoscere le prospettive, i rischi e le incertezze per prevedere in maniera strategica il futuro ed operare le scelte più opportune: fondamentale sostenere istituzioni, territori e lavoratori nei settori soggetti alla trasformazione e consentire anche ai giovani di accedere più agevolmente a lavori di qualità. Diventa altresì strategico individuare le competenze del futuro.

Gli avvenimenti determinati dal conflitto aperto in Ucraina costituiscono, purtroppo, un

esempio di come la sottovalutazione di alcuni *megatrend*, pur noti e di considerevole importanza, abbia portato alla situazione attuale. La crisi post pandemica ha accentuato le vulnerabilità e le disuguaglianze nei paesi fragili e in quelli sconvolti dai conflitti. Per promuovere una visione strategica coerente, l'UE ha bisogno di una comprensione comune del contesto di sicurezza e di obiettivi comuni. È necessario, dunque, che si sviluppi a tutti i livelli una attitudine di "avvicinamento al futuro" e che si acquisiscano competenze per operare le scelte migliori. Se le generazioni di oggi, compresi i giovani, riusciranno con impegno e consapevolezza a lavorare col futuro, si potrà contribuire a salvare il pianeta e le generazioni successive **(1)**.

Note:

(1): "Gli uomini più vecchi dichiarano la guerra. Ma sono i più giovani a doverla combattere e a morire. Sono le generazioni più giovani ad ereditare i problemi, i dispiaceri, e i trionfi, che seguono alla guerra", H.Hoover, 31° presidente USA

FOCUS
La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei

Il contesto strategico a livello europeo

Nel 2019 la presidente Ursula von der Leyen ha impostato i lavori di inizio mandato della Commissione europea sul *Green Deal europeo*, strategia di crescita sostenibile dell'UE. L'avvento della pandemia ha reso ancora più urgente e strutturata questa strategia, integrandola in maniera inscindibile col processo incontenibile della rivoluzione digitale. Dati i risvolti causati dalla emergenza sanitaria, come è noto, è stato necessario attivare processi di sostegno alla tenuta economica, occupazionale e sociale; nel contempo sono stati considerati essenziali e base della ripresa i processi da innescare con le transizioni verde e digitale, da condurre in maniera integrata e da finanziare in maniera maggiormente considerevole rispetto ai primi stanziamenti. La comunicazione sulle politiche e i nuovi assetti europei è stata indirizzata in modo da rendere consapevoli istituzioni nazionali, stakeholders, contesti produttivi e società civile della necessità di cambiamenti radicali rispetto al passato e della inevitabilità di trasformazioni epocali in molti ambiti della vita di ogni cittadino europeo, nello studio, nel lavoro, nel rapporto con gli altri, con l'ambiente e con le risorse disponibili.

Grande attenzione è stata rivolta al mondo del lavoro e ai sostegni mirati alla ripresa economica e alla riduzione delle diseguaglianze sociali. In parallelo è riemersa la consapevolezza secondo cui le innovazioni tecnologiche e gli strumenti che hanno connotato la nostra come l'*era digitale* sono diventati un "pacchetto" né da sfruttare né da subire, ma da *governare* da plurimi punti di vista (economici, sociali, ecologici, ma anche e soprattutto normativi ed etici). Da qui l'esigenza di orientare le scelte, le decisioni, le politiche da intraprendere e da finanziare per puntare a una crescita e mercati competitivi ma sostenibili; altresì per accompagnare i cambiamenti attesi nel mercato del lavoro, sia in termini di professioni sia organizzativi, forieri di perdite inevitabili di posti di lavoro e creazione di nuovi.

Va quindi evidenziata un'altra componente del quadro europeo, meno nota, ma già esistente da poco prima dell'avvento del Covid- 19: con precipua delega al vice presidente della Commissione europea Maroš Šefčovič, era stata introdotta la disciplina della previsione strategica (*Strategic Foresight- SF*), ritenuta fondamentale per sostenere la transizione verso un'Europa

verde, digitale e più equa. Già a inizio del suo mandato la Commissione europea aveva inglobato lo SF nel suo processo decisionale, strutturandolo per esplorare e decidere in modo sistematico e sistemico il futuro, nonché per prepararsi agli sviluppi conseguenti alle scelte operate: riuscire a comprendere quali saranno i *futuri possibili e preferibili* può essere conseguito, infatti, rafforzando la preparazione e l'elaborazione di politiche anticipatorie e supportando le decisioni da assumere mediante l'applicazione di metodologie di studio strategico, basate su dati, prove, esplorazioni. Poi, con l'avvento della pandemia, accanto alle transizioni gemelle, è stato introdotto il concetto di resilienza, per capire come poter uscire più forti dalla crisi; in concreto è stato poi istituito il *Recovery and Resilience Fund (RRF)*, il piano di finanziamenti messo a punto per riforme e investimenti. Nel 2020, dunque, lo *Strategic Foresight* è stato impiegato, affinché in risposta ad una crisi fosse possibile identificare ed agire nei confronti delle vulnerabilità. Un flusso regolare di attività di previsione strategica è stato considerato di aiuto per la definizione delle politiche dell'UE: in tal modo le Relazioni annuali in materia di previsione strategica saranno basate su *cicli completi di previsione* **(2)**, che comprenderanno esercizi di previsione approfonditi e partecipativi riguardanti le iniziative principali e saranno finalizzati a confluire nell'annuale discorso sullo stato dell'Unione, nei programmi di lavoro della Commissione e negli esercizi di programmazione pluriennale. Nel "Discorso sullo Stato dell'Unione europea" del 15 settembre 2021 **(3)** è stato strutturato un *quadrante di resilienza* per la transizione sostenibile delle politiche dell'UE sociali ed economiche, verdi e digitali e geopolitiche. La *Relazione di previsione strategica 2022* (di prossima pubblicazione) sarà dedicata a garantire una migliore comprensione dell'integrazione tra la transizione verde e quella digitale.

Note:

(2): I cicli completi di previsione sono a cura del *Competence Centre on Foresight del Joint Research Centre* della CE;

(3): *Discorso sullo Stato dell'Unione europea 15 settembre 2021*.

FOCUS
La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei

Trend, megatrend ed esplorazioni

Trattare della *dimensione geopolitica della resilienza* chiama in causa *l'autonomia e la leadership* dell'UE in un ordine globale sempre più multipolare, rispetto al quale è importante delineare il contesto in cui attuare possibili risposte politiche a tendenze strutturali (*trend e megatrend*): nello specifico si tratta di conoscere e studiare serie coordinate di cambiamenti in corso da molti anni, tipicamente decenni, che promettono di continuare ancora a lungo e, quindi, di considerare come accelerino e decelerino. Nel 1° *Rapporto annuale dello SF* **(4)** sono stati individuati e monitorati 14 *megatrend* – di cui 7 in accelerazione e 7 in diminuzione o in velocità neutrale - dagli esperti del *Centro comune di ricerca della CE (JRC)*; ai fini di questo articolo sulle professioni del futuro può risultare interessante indagare più da vicino alcuni dei 7 *megatrend* "in accelerazione", in relazione a:

1) accelerazione dei cambiamenti tecnologici e iperconnettività: le tecnologie stanno cambiando il modo in cui viviamo. Stanno anche cambiando la natura e la velocità delle nuove scoperte scientifiche e trasformando i sistemi di produzione, gestione e *governance*. I giovani ne sono già protagonisti.

2) Cambiamenti della natura del lavoro: i progressi tecnologici, le nuove generazioni che entrano nel mondo del lavoro, le generazioni più anziane che lavorano più a lungo, ma che andando in quiescenza porteranno via modelli e memoria storica, stanno cambiando la natura del lavoro e dell'occupazione, i modelli di carriera e le strutture organizzative. Cambiano le esigenze di competenze per sostituire le funzioni lavorative routinarie e quelle a capacità cognitiva elevata e specializzata. I giovani stentano non solo a guidare il processo, ma anche a farne parte.

3) Diversificazione dei contesti di *education* e apprendimento: le nuove generazioni e l'iperconnettività stanno cambiando rapidamente sia i bisogni educativi sia il modo in cui vengono soddisfatti. I progressi nelle scienze cognitive, la disponibilità di informazioni, i nuovi approcci pedagogici e l'importanza dell'apprendimento permanente stanno diversificando gli interessi e le modalità di apprendimento, nonché l'accesso all'istruzione. I giovani sono i primi fruitori di modalità di apprendimento informale.

Appare altresì necessario tenere in considerazione anche alcuni dei *megatrend* considerati

"neutrali", quali quelli relativi a:

1) cambiamenti climatici e degrado ambientale: anche grazie alla mobilitazione giovanile, si è consolidata la consapevolezza che senza un forte abbattimento delle emissioni di gas serra di origine antropica aumenteranno notevolmente il riscaldamento globale e il cambiamento dei modelli climatici. Servono cambiamenti fondamentali in quasi ogni aspetto della nostra vita per fermare la continuazione del riscaldamento globale e per prevenirne gli effetti peggiori.

2) Aumento della scarsità delle risorse: aggravato dall'inquinamento, lo sfruttamento eccessivo delle risorse naturali e il degrado ambientale porteranno a cambiamenti gravi, pervasivi e forse irreversibili per le persone, i beni, le economie e gli ecosistemi in tutto il mondo.

L'individuazione dei singoli *megatrend* consente analisi ed esplorazioni di dati, informazioni ed eventi; è tuttavia necessario tenere conto del fatto che la maggior parte di essi interagisce e si integra. Pertanto, per superare la difficoltà di analizzarli individualmente è necessario adottare metodi di pensiero sistemico per consentire la visione d'insieme e far acquisire senso alle loro possibili conseguenze **(5)**.

Occorre evidenziare che l'ambito del mercato del lavoro si configura piuttosto come un'esplorazione: riferendosi a serie intrecciate di cambiamenti il cui esito non è scontato, si intende quindi un contesto più esposto a fattori interferenti (a differenza del *megatrend*, non modificabile se non da circostanze eccezionali), dove ciò che si decide di fare può modificare anche sostanzialmente il risultato finale. Dunque, i cambiamenti che interverranno nel mercato del lavoro non si limiteranno al rapporto fra lavoro e tecnologia e non cambieranno solo il modo in cui lavoreremo, né si tratterà di affrontare un semplice problema di gestione tecnica e di efficienza. Ciò che sta maturando è una radicale trasformazione del tessuto sociale che ha caratterizzato il XX secolo, con un aumento esponenziale delle diseguaglianze **(6)**.

Questo apre lo scenario di analisi fino a ricomprendere un altro *macrotrend* "in accelerazione": l'aumento delle disuguaglianze. Nella società europea, infatti, persistono e si stanno ampliando diversi tipi di disuguaglianze, nonostante i progressi compiuti per affrontarli. La crisi ha messo a nudo disuguaglianze nell'accesso alle infrastrutture e ai servizi digitali, con l'allargamento del divario digitale che comporta anche un divario generazionale. Oggi viviamo in un mondo in continua e rapidissima evoluzione nel quale le nuove generazioni cambiano incessantemente condizioni di vita, bisogni, motivazioni per quote consistenti di giovani: ciò comporta l'impossibilità di una qualsivoglia pianificazione esistenziale di medio e lungo periodo (rischio marginalità). Le disuguaglianze nell'istruzione, nel mercato del lavoro, nella salute si stanno allargando, comportando una crescita delle disuguaglianze territoriali. Aumenta anche una distribuzione diseguale della ricchezza, del reddito e degli effetti negativi dei cambiamenti climatici in tutto il mondo. Dovranno essere affrontate anche le tendenze demografiche, in modo da prevedere una maggiore partecipazione della popolazione attiva; nel contempo, a fronte del costante invecchiamento della popolazione, le politiche sociali e del mercato del lavoro dovranno essere adeguate per evitare un aumento delle disuguaglianze socioeconomiche e garantire condizioni di lavoro eque, un reddito dignitoso e l'accesso alla sicurezza sociale. Peraltro è importante il dato secondo cui, a differenza delle crisi precedenti, è stata colpita più duramente proprio l'occupazione nel settore dei servizi, che nell'ultimo decennio è stato il motore della creazione di posti di lavoro.

Prendendo in analisi i dati dell'*International Labour Organization* (ILO), i giovani **(7)**, e soprattutto le giovani donne, continuano ad avere un calo occupazionale, con una situazione sempre peggiore nei paesi a reddito medio, registrando il maggior deficit rispetto alla situazione pre-crisi nel 2019. Le diseguaglianze di genere si sono accresciute dopo la pandemia: le donne risultano sovrarappresentate in alcuni dei settori economici più colpiti dalla crisi, come il settore degli alloggi, quello alimentare e quelli della vendita all'ingrosso e al dettaglio, ma anche nel lavoro domestico e in quello dell'assistenza socio-sanitaria, risultati i più colpiti. È peggiorata la distribuzione iniqua del lavoro di cura e di assistenza non retribuito durante la crisi, provocando un ulteriore carico di lavoro domestico sulle donne. A livello europeo le donne, costituendo il 70 % di tutto il personale sanitario e dei servizi sociali, risultano aver rischiato di più, a livello lavorativo e sanitario. Le donne sono risultate anche meno tutelate dai sistemi di protezione sociale **(8)**.

È questo il contesto, dunque, in cui, in questi anni, si sono trovati ad operare Stati membri Ue e istituzioni territoriali: ma è pur vero che risultano diverse le capacità di intervento sui territori, quando si tratta di finanziare le reti di sicurezza per aiutare le persone e le imprese ad assorbire l'impatto della crisi: da ciò derivano asimmetrie che minacciano la coesione regionale e sociale. Gli ultimi dati resi disponibili dall'ILO nel *World Employment and Social Outlook Trends 2022 (WESO)* hanno mostrato tendenze dove le previsioni sono state riviste al ribasso per il 2022: il tasso globale di partecipazione alla forza lavoro dovrebbe rimanere 1,2 punti percentuali al di sotto di quello del 2019; si stanno aggravando le disuguaglianze all'interno e tra i paesi; altresì si sta indebolendo il tessuto economico, finanziario e sociale di quasi tutte le nazioni, indipendentemente dallo stato di sviluppo dei paesi osservati (ad alto e basso reddito); l'impatto sproporzionato della crisi sull'occupazione femminile perdurerà nei prossimi anni; la chiusura degli istituti di istruzione e formazione "avrà implicazioni a cascata a lungo termine" per i giovani, in particolare quelli senza accesso a Internet. Infine molti lavoratori vengono richiesti o si trovano costretti a intraprendere nuovi tipi di lavoro (ad esempio in risposta alla prolungata crisi dei viaggi e del turismo internazionali). **(9)**

Note:

(4): COM(2020) 493 final del 9.9.2020 *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio Relazione 2020 in materia di previsione strategica: tracciare la rotta verso un'Europa più resiliente;*

(5): D.H. Meadows, *Pensare per sistemi. Interpretare il presente, orientare il futuro verso uno sviluppo sostenibile*, ed. Guerini Next, 2019

(6): R.Poli, *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, (2019), Ed. Egea;

(7): Il gruppo giovanile, che riguarda il monitoraggio dell' *International Labour Organization (ILO)*, corrisponde a persone di età compresa tra 15 e 24 anni;

(8): Dati ILO da Nota OIL *COVID-19 e il mondo del lavoro: 8a edizione Stime e analisi aggiornate sull'impatto del*

COVID-19 sul mondo del lavoro, 27 ottobre 2021;

(9): ILO, *WESO -World Employment and Social Outlook Trends 2022*, 17 gennaio 2022.

FOCUS
La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei

Nuove professioni e organizzazione anche nella PA del domani

La sfida della trasformazione organizzativa riguarderà anche il pubblico impiego, a conferma di un altro *macrotrend* da prendere in considerazione riguardante la crescente influenza di nuovi sistemi di governo. Tecnologia e trasformazione digitale saranno in grado di apportare ausilio e opportunità innovative proprio nel settore pubblico: rendere strutturato il cambiamento nel mondo del lavoro pubblico è uno degli obiettivi chiave del futuro. Ne emergerà il potenziale per migliorare le interazioni tra governi e cittadini attraverso la semplificazione delle procedure e l'apertura per una *governance* più democratica.

Anche in Italia si è avviata una fase di profonda trasformazione rispetto a economia, istituzioni, società e cultura. Entro la fine del 2022 è prevista l'entrata in vigore delle procedure amministrative di riforma e semplificazione per l'attuazione del RRF nel quale si inquadra il nostro PNRR **(10)**. In termini finanziari, ai 191,5 miliardi di euro previsti dal Piano per la ripresa e la resilienza vanno poi aggiunte le risorse dei fondi della coesione (residui 2014-2020 e 2021-2027) e quelle del *React Eu*, per un totale pari a circa 340 miliardi da gestire e spendere entro il 2029, di cui circa 300 stimabili entro il 2026. In più, i finanziamenti previsti nel PNRR per la crescita competitiva e sostenibile saranno erogati su base semestrale e solo a fronte dell'effettivo conseguimento degli obiettivi intermedi previsti: alle riforme attuative delle transizioni gemelle è stata destinata più della metà delle risorse globali (verde 32,5%, digitale 21,04%).

Accanto al ripensamento complessivo delle organizzazioni, dei processi e del modo di lavorare nelle pubblica amministrazione, le riforme ad essa afferenti dovranno cambiare anche approccio ed assetto: accrescere la capacità amministrativa a livello centrale e locale; altresì, rafforzare i processi di selezione, formazione e valorizzazione professionale dei dipendenti pubblici. I processi si esplicheranno mediante il potenziamento della capacità amministrativa tecnica e di progettazione mediante assunzioni a tempo determinato, indeterminato nei Comuni e programmi

di sostegno finanziati dai fondi delle politiche di Coesione.

Nel medio termine è prevista inoltre la valorizzazione del capitale umano pubblico, attraverso nuove risorse umane e la riqualificazione dei dipendenti pubblici. Il capitale umano, dunque, è al centro delle riforme della PA, tra quelle orizzontali o di contesto d'interesse traversale alle sei Missioni del PNRR. Servirà creare un'area di tecnici e specialisti, mediante investimenti per la qualificazione e riqualificazione delle persone (rafforzamento delle competenze digitali, programmi di laurea e master per accrescere il livello di competenze); ma servirà altresì sviluppare un'attitudine al cliente, ossia al cittadino, per l'accesso ai dati, alle piattaforme e alle infrastrutture condivise. La complessità aumenta con la necessità di garantire che siano disponibili dipendenti con le competenze necessarie, quando serve, per soddisfare le esigenze lavorative. Il lavoro agile potrà essere una necessaria condizione di lavoro, con specialisti formati per lavorare a distanza, in gruppo e in condivisione. Pertanto, per la modernizzazione della pubblica amministrazione il digitale dovrà essere pensato e utilizzato per la gestione del capitale umano e nei percorsi di formazione, portando l'attenzione sulle competenze, con una formazione mirata e specialistica, anche di tipo universitario, per supportare attività amministrative e politiche sempre più complesse.

Note:

(10): Relazione Ministro per la Funzione Pubblica Renato Brunetta *Stato avanzamento riforme e investimenti ministro per la pubblica amministrazione*, 2 febbraio 2022.

FOCUS
La previsione strategica e le transizioni green e digitale per il futuro dei giovani europei

Conclusioni

Diventa chiaro che, per pensare alle professioni necessarie al mercato del lavoro, pubblico e privato, e provare ad immaginare quelle del futuro, è imprescindibile conoscere, comprendere e saper lavorare col futuro.

È necessario disporre di un quadro di insieme, dove sia possibile effettuare una programmazione integrata anche alla luce dello studio delle tendenze più diverse, imparando a valutarle in collegamento tra loro, tenerne conto per effettuare scelte a supporto delle politiche di intervento e in particolare delle politiche giovanili.

È essenziale lavorare con metodi, dati e strumenti di previsione strategica, agendo per una crescita competitiva e sostenibile.

È altresì basilare agire sul capitale umano, sul contesto dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, di sviluppo di *soft skill* e di nuove competenze, ma soprattutto e quanto prima sui giovani, fin dall'infanzia, perché gli investimenti effettuati in questa età possono contribuire a prevenire e a ridurre le diseguaglianze, nonché a provare a leggere il futuro delle nuove generazioni **(11)**.

Note:

(11): Heckman, J.J., Kautz, T., Diris, R., Weel, B. and Borghans, L.(2014), *Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Noncognitive Skills to Promote Lifetime Success*, OECD.