

Ottobre 2020



# REPORT del COORDINAMENTO INGEGNERI E TECNICI



Per contatti: [coordinamento.ingtec@gmail.com](mailto:coordinamento.ingtec@gmail.com)

*Pubblichiamo tradotto in italiano  
una parte del rapporto del McKinsey  
Global Institute:*

**Il futuro del lavoro  
in Europa**  
Automazione, transizioni della forza  
lavoro, e la mutevole geografia  
dell'occupazione



*La traduzione è il frutto del lavoro delle colleghe e colleghi del coordinamento.  
La versione originale e completa in Inglese può essere richiesta al coordinamento.*

# La necessità di coalizione nei tempi dell'imprevidenza del coronavirus

## Presentazione a cura del coordinamento

*McKinsey Global Institute (MGI)*: Dalla sua fondazione nel 1990 combina le discipline dell'economia e del management esaminando le tendenze del settore microeconomico, cerca di comprendere le forze che modellano l'economia globale. I report come questo proposto sono studi indipendenti, non finanziati direttamente da qualche azienda o istituzione, e si pongono come obiettivo quello aiutare imprese, istituzioni private e governi ad affrontare le future evoluzioni dell'economia globale. L'istituto ha già affrontato in pubblicazioni precedenti l'impatto di automazione e tecnologie sul mondo del lavoro, ma in questo caso l'analisi è particolarmente interessante in quanto ha come oggetto quasi 1.100 economie locali nei 27 paesi dell'UE più il Regno Unito e la Svizzera.

Riportiamo i punti fondamentali trattati del report che ci hanno convinto dell'utilità della sua traduzione e divulgazione: **Il metodo** utilizzato prevede di dividere il mercato europeo in 13 *cluster* con caratteristiche omogenee di offerta e richiesta di lavoro: simile tipologia di aziende, tendenze di crescita ma anche età e qualifica della forza lavoro. Per ciascuna zona si valuta quindi l'impatto causato dall'introduzione delle nuove tecnologie sul mercato del lavoro. L'Europa viene definita *un mosaico di mercati del lavoro molto variegati* e i suoi 13 *cluster* sono suddivisi in tre macro tipologie.

La prima include quelli molto dinamici con il più alto livello di PIL pro capite che comprendono le due megalopoli di Londra e Parigi e altre 46 città più piccole ma in crescita (per l'Italia Milano e Roma). Da soli questi centri hanno contribuito al 48% della crescita del PIL europeo pur contando per il 20% della popolazione e il 21% degli occupati.

La metà degli europei risiede invece nei territori ad economia stabile. Questa categoria include zone sia urbane che non urbane che, almeno prima della crisi pandemica, registravano un PIL pro capite sopra la media e riuscivano ad attrarre forza lavoro. Ricadono in questa categoria sia le zone turistiche sia alcuni centri industriali e hub di servizi. Quasi tutto il centro nord d'Italia è incluso in questa categoria.

Infine il 30 per cento della popolazione europea abita in zone che registrano una riduzione della popolazione in età lavorativa a causa di invecchiamento demografico. Rientrano in questa categoria le zone dell'est Europa ma anche del Sud compreso il nostro meridione.

Complessivamente ***l'occupazione in Europa*** è aumentata del 10% tra il 2003 e il 2008 anche se la popolazione in età da lavoro è diminuita del 1,4%. Questi differenti mercati però hanno avuto traiettorie diverse rispetto ai livelli occupazionali: le 48 città che fanno parte della prima categoria hanno contribuito ad un terzo di questa crescita, anche a discapito dei territori inclusi nella terza categoria che hanno visto aumentare la disoccupazione soprattutto giovanile.

Secondo lo studio queste dinamiche sono già legate agli effetti dell'automazione permessa dalle nuove tecnologie. L'economia europea evoluta tecnologicamente richiede, come le altre economie avanzate, lavoratori con alti livelli di specializzazione mentre è diminuita la richiesta di mano d'opera nei settori dell'industria manifatturiera e nell'agricoltura. Le regioni più legate a questi ultimi tipi di economie meno dinamiche hanno subito maggiormente gli effetti sul lavoro causati dall'automatizzazione del lavoro: anche se globalmente l'occupazione è aumentata si è ridotta quella nelle fattorie e nelle fabbriche.

Questa situazione ha portato fra l'altro ad un allargamento del divario tra le nazioni più povere dell'Est Europa e quelle più ricche dell'ovest e una disoccupazione giovanile in crescita nel Sud.

La crescita sostenuta dell'occupazione ***non ha comportato un'altrettanto vigorosa crescita dei salari*** per la maggior parte dei lavoratori europei. Globalmente tra il 2000 e il 2018 la crescita dei salari reali in 21 paesi è stata del 0,9%. Anche escludendo il periodo di crisi finanziaria si rileva che l'aumento dei salari non sia paragonabile a quella a cui si era abituati in passato: prima della crisi finanziaria tra il 1995 e il 2000 erano cresciuti del 1,6%.

Nel periodo successivo alla crisi tra il 2013 e il 2018 solo dell'1%, questo apparente paradosso viene spiegato da un aumento notevole dei contratti part-time, spesso non volontario, passati nello stesso periodo dal 22 al 29%. La crescita dell'occupazione è stata infatti spinta dall'ingresso nel

mercato del lavoro di donne spesso assunte con contratti a tempo parziale. Da notare anche la forte crescita dei lavoratori indipendenti (inclusi lavoratori freelancers, interinali e partite IVA), bisognerà vedere quali effetti avrà la crisi COVID su questo comparto ovviamente meno protetto dagli aiuti governativi.

**La previsione** è che il futuro mercato del lavoro europeo sarà segnato da due tendenze per certi versi opposte ma per altri aspetti complementari: una riduzione della forza lavoro dovuta all'inverno demografico e gli effetti occupazionali dell'automazione. Alcuni scenari prevedono che l'automazione in futuro possa ridurre addirittura del 22% la forza lavoro necessaria, quindi la riduzione, data al 4%, della popolazione in età da lavoro sarebbe ampiamente coperta.

Sicuramente l'impatto colpirà in modo disuguale le differenti categorie di lavoratori. Mentre sarà più elevata la richiesta di lavoratori con formazione tecnico scientifica (si usa l'acronimo *STEM Science, technology, engineering, and mathematica*), saranno sempre meno richieste figure come cassieri, commessi di negozio, impiegati di segreteria.

Mentre il declino demografico è un trend che difficilmente prenderà direzioni radicalmente differenti, lo studio ammette come sia molto difficile prevedere con che tempi e quali modalità i posti di lavoro saranno sostituiti da sistemi automatici ad alto contenuto tecnologico. Si teme però che la crisi legata alla pandemia di COVID-19 possa contribuire ad accelerare il processo.

**Si può concludere** che entrambi i trend avranno l'effetto di aumentare le diseguaglianze non solo tra le differenti macro zone europee ma anche tra lavoratori con livelli di formazione diversi e tra giovani ed anziani.

Queste condizioni faciliteranno la divisione dei salariati mentre è bene tenere a mente che tutti saranno coinvolti in queste trasformazioni, dal report emerge chiaramente la figura del lavoratore europeo, di come i legami fra i lavoratori ed i loro destini superino i confini nazionali. Dobbiamo ricordare come i miglioramenti delle condizioni generali dei lavoratori, come gli argini di difesa, sono sempre derivate da una lotta unita e solidale per la difesa dei propri diritti, in una scala sempre più ampia, oggi **i lavoratori europei** sono chiamati a porsi coscientemente obbiettivi e rivendicazioni a livello europeo, in quanto risulta evidente la comunanza dei problemi.

Si prospetta un futuro dove nella sostanza gli interessi fra le aziende e i lavoratori sono sempre più inconciliabili, anche se saranno sempre più camuffate da campagne ideologiche portatrici di un falso interesse comune, crediamo sia fondamentale anche per noi ingegneri e tecnici partecipare come attori attivi a queste future battaglie, siamo convinti che la possibilità di non subire passivamente i futuri mutamenti, dandoli come neutrali ed inevitabili, passi anche dalla conoscenza dei processi e delle forze che li muovono, il report che presentiamo va in questa direzione.

# Il futuro del lavoro in Europa

Automazione, transizioni della forza lavoro e la mutevole geografia dell'occupazione

Documento di discussione Giugno 2020

Presentazione a cura del McKinsey Global Institute:

Sin dalla sua fondazione nel 1990, il McKinsey Global Institute (MGI) ha cercato di sviluppare una comprensione più profonda dell'economia globale in evoluzione. In qualità di braccio di ricerca aziendale ed economica di McKinsey & Company, MGI mira ad aiutare i leader nei settori commerciale, pubblico e sociale a comprendere le tendenze e le forze che modellano l'economia globale.

La ricerca MGI combina le discipline dell'economia e della gestione, utilizzando gli strumenti analitici dell'economia con le intuizioni dei leader aziendali. La nostra metodologia "micro-macro" esamina le tendenze del settore microeconomico per comprendere meglio le ampie forze macroeconomiche che influenzano la strategia aziendale e la politica pubblica. I rapporti approfonditi di MGI hanno coperto più di 20 paesi e 30 settori. La ricerca attuale si concentra su sei temi: produttività e crescita, risorse naturali, mercati del lavoro, evoluzione dei mercati finanziari globali, impatto economico della tecnologia e dell'innovazione e urbanizzazione. Rapporti recenti hanno valutato l'economia digitale, l'impatto dell'IA e dell'automazione sull'occupazione, il rischio fisico del clima, la disuguaglianza di reddito, il puzzle della produttività, i vantaggi economici dell'affrontare la disuguaglianza di genere, una nuova era di concorrenza globale, l'innovazione cinese e la globalizzazione digitale e finanziaria.

Questo documento di discussione contribuisce alla missione di MGI di aiutare i leader aziendali e politici a comprendere le forze che trasformano l'economia globale e a prepararsi per la prossima ondata di crescita. Come per tutte le ricerche e le relazioni MGI, questo lavoro è indipendente e riflette le nostre opinioni. Non è stato commissionato o pagato da alcuna azienda, governo o altra istituzione e non ha lo scopo di promuovere gli interessi dei clienti di McKinsey. Per ulteriori informazioni su MGI e per scaricare i rapporti, visitare [www.mckinsey.com/mgi](http://www.mckinsey.com/mgi).

## Contenuto

- Prefazione
- In breve
- Una prospettiva a più lungo termine sull'occupazione europea
- I mercati del lavoro locali in tutta Europa prima della pandemia hanno visto un decennio di divergenza.
- Nel prossimo decennio, con la contrazione della forza lavoro europea, l'automazione influenzerà le categorie professionali e i gruppi demografici in modo non uniforme
- Il mix dei settori in Europa continuerà a evolversi.
- Il mix occupazionale sta cambiando, insieme alla domanda di competenze di livello superiore.
- La crescita del lavoro potrebbe diventare ancora più concentrata geograficamente nel decennio a venire.
- L'Europa dovrà affrontare i disallineamenti occupazionali e geografici.

## Prefazione

Questo documento di discussione si concentra sulle tendenze a lungo termine che influenzano l'occupazione in oltre 1.000 mercati del lavoro locali e regionali in tutta Europa in un momento in cui l'adozione dell'automazione sta aumentando. La ricerca è stata condotta principalmente prima che COVID-19 scatenasse una doppia crisi sanitaria ed economica globale. È troppo presto per dire come si evolverà la crisi, ma le decisioni che il governo e i leader aziendali prendono oggi in risposta a COVID-19 dovranno tener conto delle tendenze a lungo termine che identifichiamo qui. La crisi potrebbe accelerare alcune delle tendenze che identificheremo e potrebbe rallentarne altre. Le tendenze che identifichiamo includono le velocità differenti per l'adozione dell'automazione nei mercati del lavoro regionali europei; la crescente divergenza tra le città più dinamiche e le regioni in contrazione in tutto il continente; un calo dell'offerta di lavoro che potrebbe creare una carenza di lavoratori, in particolare nei settori e nelle regioni in crescita; e importanti cambiamenti nei tipi di capacità e occupazioni specifiche che prospereranno o saranno messe a rischio.

Questo documento è l'ultimo del nostro corpo di ricerca in corso sui potenziali effetti delle tecnologie relative all'automazione. Questo progetto è iniziato con la pubblicazione di *“Un futuro che funziona: automazione, occupazione e produttività”*, in cui abbiamo analizzato il potenziale di automazione di ogni occupazione osservando la misura in cui le sue attività costitutive possono essere gestite dalle tecnologie attualmente dimostrate. In *“Posti di lavoro persi, posti di lavoro guadagnati: transizioni della forza lavoro in un periodo di automazione”* abbiamo esaminato il potenziale sia di spostamento del lavoro che di crescita del lavoro per valutare il potenziale impatto netto in più paesi, nonché le implicazioni per occupazioni, competenze e salari. Inoltre, abbiamo studiato l'adattamento di lavoratori e organizzazioni alla crescente domanda di competenze tecnologiche, sociali, emotive e cognitive superiori entro il 2030 con *“Trasferimento di competenze: automazione e futuro della forza lavoro”*. L'anno scorso abbiamo pubblicato *“Il futuro del lavoro in America: persone e luoghi, oggi e domani”* esplorando l'impatto sulle economie locali e sui gruppi demografici negli Stati Uniti. Ora stiamo applicando una lente e una metodologia simili all'Europa e prevediamo di pubblicare ulteriori ricerche sull'impatto della pandemia COVID-19 in breve tempo.

In breve

### **Il futuro del lavoro in Europa**

La crisi del COVID-19 ha fortemente colpito i mercati del lavoro europei e potrebbero volerci anni prima che l'occupazione torni ai livelli precedenti la crisi.

Ma la pandemia non sarà l'unica congiuntura a plasmare il futuro del lavoro nel continente. Questa ricerca esamina in modo approfondito quasi 1.100 economie locali nei 27 paesi dell'UE più Regno Unito e Svizzera. Valutiamo come l'automazione e l'IA possano rimodellare il mix di occupazioni, le competenze richieste per lavorare e le transizioni che i lavoratori devono affrontare. All'indomani della pandemia, le evidenze che emergono dalle aziende suggeriscono che l'adozione della tecnologia e altri cambiamenti della forza lavoro potrebbero accelerare. Tra i nostri risultati principali:

**L'Europa è un mosaico di mercati del lavoro locali altamente diversificati che hanno visto in passato una crescente concentrazione geografica della crescita dell'occupazione.** Quarantotto città dinamiche, tra cui Amsterdam, Copenaghen, Londra, Madrid, Monaco e Parigi, che ospitano il 20% della popolazione europea, hanno generato il 43% della crescita del PIL dell'Europa, il 35% della sua crescita netta di posti di lavoro e il 40% della popolazione tra il 2007 e il 2018. Un 30% della popolazione vive principalmente i paesi dell'Europa orientale e meridionale, hanno una forza lavoro in declino, una popolazione anziana e un livello di istruzione inferiore. La restante metà della popolazione vive in una vasta gamma di economie che sono state ampiamente stabili, con una modesta crescita dell'occupazione prima della pandemia.

**La crisi del COVID-19 ha posto fine ad anni di forte crescita occupazionale caratterizzata da una maggiore mobilità.** La crisi ha messo a rischio nel breve termine fino a 59 milioni di posti di lavoro europei, ovvero il 26% del totale, a causa di riduzioni dell'orario di lavoro o della retribuzione, congedi temporanei e licenziamenti permanenti. Ciò segna una brusca inversione dei tassi di occupazione che prima della crisi erano aumentati nell'85 per cento delle regioni. Anche la mobilità era in aumento: mentre la maggior parte della migrazione avveniva all'interno dei paesi, il numero di europei che lavoravano in un altro paese europeo è raddoppiato arrivando a 16 milioni dal 2003 al 2018, poiché i paesi dell'Europa orientale hanno aderito all'UE e gli europei meridionali si sono spostati a nord.

**Una volta che l'economia si riprenderà, l'Europa potrebbe avere una carenza di lavoratori qualificati, nonostante una crescente ondata di automazione.** Una delle ragioni principali è il calo dell'offerta di lavoro: la popolazione in età lavorativa in Europa si ridurrà probabilmente di 13,5 milioni (o del 4%) a causa dell'invecchiamento entro il 2030. La tendenza a settimane lavorative più brevi potrebbe ridurre l'offerta di lavoro di un ulteriore 2%. Gli scenari che abbiamo sviluppato per il ritmo di adozione dell'automazione mostrano che il 22% delle attuali attività lavorative (equivalenti a 53 milioni di posti di lavoro) potrebbe essere automatizzato entro il 2030, ipotizzando uno scenario intermedio. Un'ampia quota delle potenziali perdite di posti di lavoro (se non tutte) potrebbe essere compensata dalla crescita dell'occupazione da fonti come la tecnologia, l'aumento dei redditi e gli investimenti nella sanità. Anche un calo del 4% del numero totale di posti di lavoro al 2030 lascerebbe comunque una carenza di lavoratori necessari per coprire le posizioni disponibili. Ciò è particolarmente vero nei poli di crescita dinamici. A meno che la spinta a lavorare da casa che è stata una conseguenza della crisi COVID non modifichi radicalmente i modelli di urbanizzazione, queste 48 città potrebbero catturare oltre il 50% della crescita potenziale dell'occupazione in Europa nel prossimo decennio, continuando e intensificando la concentrazione geografica che abbiamo visto nel corso del lo scorso decennio. In tal caso, potrebbe essere necessario attirare lavoratori da altre aree per coprire più di 2,5 milioni di posti di lavoro.

**Più della metà della forza lavoro europea dovrà affrontare transizioni significative. L'automazione richiederà a tutti i lavoratori di acquisire nuove competenze.** Circa 94 milioni di lavoratori potrebbero non aver bisogno di cambiare professione, ma avranno soprattutto bisogno di riqualificazione, poiché la tecnologia gestisce il 20% delle loro attività attuali. Mentre alcuni lavoratori con occupazioni in declino potrebbero essere in grado di trovare tipi di lavoro simili, 21 milioni potrebbero dover cambiare occupazione entro il 2030. La maggior parte di loro non ha un'istruzione terziaria. I posti di lavoro di nuova creazione richiederanno competenze più sofisticate che sono già scarse oggi. I lavoratori che hanno maggiori probabilità di essere spostati dall'automazione sono anche quelli più a rischio nella pandemia COVID-19 e la crisi potrebbe accelerare alcune delle riduzioni. La sovrapposizione sarà particolarmente pronunciata in una serie di settori chiave, come le vendite all'ingrosso e al dettaglio.

**Il superamento dei disallineamenti del mercato del lavoro in un mondo post-COVID sarà una sfida chiave, con soluzioni potenzialmente diverse per ciascuna comunità.** Spiccano quattro grandi imperativi: affrontare la carenza di competenze; migliorare l'accesso ai posti di lavoro nei poli di crescita dinamici, potenzialmente attraverso un aumento del lavoro a distanza; rivitalizzare e sostenere la contrazione dei mercati del lavoro (poiché il 40% degli europei vivrà in regioni in cui i posti di lavoro stanno diminuendo nel prossimo decennio); e aumentare la partecipazione del lavoro. I datori di lavoro dovranno prendere decisioni adeguate su strategia, capacità e responsabilità sociale; le loro scelte dovranno riflettere le competenze, il mix professionale e l'impronta geografica della loro forza lavoro. Aiutare le persone a entrare in contatto con nuove opportunità e prepararsi per il lavoro di domani è un compito comune a tutte le regioni dell'UE.

## **Il futuro del lavoro in Europa: Automazione, la transizione della forza lavoro e lo spostamento geografico dell'occupazione**

### **Una prospettiva a più lungo termine sull'occupazione europea**

Prima che la nuova pandemia di coronavirus colpisse alla fine del 2019, più europei che mai erano occupati. Nel 2018, in 27 dei 29 paesi in questo studio (che abbraccia le 27 nazioni dell'Unione Europea, più Regno Unito e Svizzera), i tassi di occupazione avevano raggiunto i loro livelli più alti dal 2000. Considerati sia l'estrema perturbazione economica che la grande sofferenza umana causata dal virus, non sorprende che le discussioni sul lavoro, le prospettive per ora si concentrano principalmente sul breve e medio termine. Questo documento di discussione ha una visione a lungo termine del futuro del lavoro in Europa, fino al 2030. Esamina le tendenze profonde che sono state avviate a livello molto localizzato; queste tendenze probabilmente persisteranno dopo il COVID19, lo shock può essere accelerato dalla pandemia. L'adozione dell'automazione, per esempio, potrebbe essere più veloce come risultato e, come vedremo più avanti, la nostra ricerca mostra che sono a rischio anche un numero considerevole di professioni che potrebbero essere interessate all'accelerazione dell'automazione in conseguenza della crisi del coronavirus. Troviamo anche che l'automazione potrebbe non avere un effetto così significativo sull'equilibrio dei posti di lavoro in Europa come spesso si crede.

La nostra ricerca mostra che sull'occupazione i mercati del lavoro locali hanno seguito traiettorie divergenti. Solo 48 città vivaci, che ospitano solo il 20 per cento della popolazione del continente hanno generato più di un terzo dell'occupazione e della crescita demografica dell'UE dal 2007. Nonostante i loro costi elevati del vivere, sono stati magneti che attirano persone da altre regioni che stanno vivendo crescita del lavoro bassa o nulla. Il rapido passaggio al lavoro da casa durante la crisi può influire su questo modello di urbanizzazione se sostenuto a lungo termine; abbiamo cercato gli effetti a medio e lungo termine della pandemia COVID-19 sui mercati del lavoro in Europa.

In concomitanza con queste concentrazioni e differenze geografiche troviamo un secondo elemento chiave che influirà nel mercato del lavoro europeo in futuro, anche se l'automazione sarà sempre più sviluppata: la contrazione dell'offerta di lavoro. La popolazione in età lavorativa è diminuita dell'1,4% nell'UE dal 2011. In alcune regioni è più acuta a causa dell'invecchiamento e dell'emigrazione, queste tendenze stanno accelerando. Inoltre, sebbene vi siano differenze la settimana lavorativa europea media si è ridotta di oltre un'ora dal 2000, molto dipenderà dalla rapidità e dalla robustezza del mercato del lavoro e dalla ripresa dallo shock COVID-19. L'Europa si trova ad affrontare la sfida di un numero troppo esiguo di lavoratori (soprattutto lavoratori altamente qualificati) da poter impiegare nei posti di lavoro disponibili, piuttosto che una carenza di posti di lavoro. Ciò è particolarmente vero per la dinamica degli hub di crescita.

### **Mercati del lavoro locali in Europa prima che la pandemia portasse a decennio di divergenza**

La riduzione delle disparità regionali è uno degli obiettivi centrali di lungo periodo dell'Unione europea. Gli indicatori a livello di paese segnalano alcuni progressi su questo fronte: negli ultimi due decenni, il PIL pro capite convergeva tra i diversi paesi. Economie meno prospere, soprattutto nell'Est Europa, stavano riducendo il divario con le loro controparti più ricche dell'Europa occidentale. Anche l'andamento occupazionale prima della pandemia era positiva. L'occupazione totale è aumentata di quasi il 10 per cento tra il 2003 e il 2018 per l'UE nel suo complesso, nonostante la scarsa crescita in la popolazione in età lavorativa durante questo periodo e lo shock della crisi finanziaria del 2008, che ha impiegato diversi anni per svanire.

L'aumento dell'occupazione è stato trainata dalla crescente partecipazione delle donne e dei lavoratori oltre i 55 anni. Circa 14,6 milioni dei 21,2 milioni di persone che sono entrate a far parte della forza lavoro dal 2002 sono donne, spesso con lavori part-time. Inoltre, i tassi di occupazione tra gli individui di 55 anni a 64 sono aumentati in quasi tutti i paesi dell'UE. Il loro tasso di partecipazione alla forza lavoro è aumentato di oltre il 50 per cento dal 2002 al 2018. Eppure l'occupazione giovanile ha seguito una traiettoria opposta. L'occupazione tra i 15 ei 24 anni è diminuita di circa il 4%.

Questo principalmente dato dall'aumento del tempo dedicato all'istruzione, ma anche dalla mancanza di opportunità e diritti, così come il forte calo dell'occupazione giovanile nell'Europa meridionale durante il periodo finanziario successivo al 2008 anni di crisi.

La nostra analisi dei mercati del lavoro regionali in Europa suggerisce che il futuro del lavoro ha già iniziato a svilupparsi negli ultimi dieci anni e oltre. In primo luogo, il mix occupazionale si è spostato in tutte le regioni, le persone più altamente qualificate hanno goduto della più forte crescita dell'occupazione nell'ultimo decennio, mentre i lavoratori con competenze medie hanno avuto meno opportunità. I lavori poco qualificati sono cresciuti solo nelle regioni dinamiche e stabili, non nelle regioni in contrazione, dove l'offerta di manodopera a bassa qualificazione è più alta. In secondo luogo, la crescita dell'occupazione si è concentrata in una manciata di regioni. Terzo, la mobilità del lavoro prima della crisi è aumentata con il mutamento della geografia dell'occupazione, riflettendo entrambi fattori di spinta e attrazione. A differenza degli Stati Uniti, la mobilità del lavoro nell'UE sta aumentando man mano che i lavoratori nelle regioni a basso reddito migrano verso le città dinamiche per occupare posti di lavoro. Nel mondo post-COVID e post-Brexit, tuttavia, questi flussi potrebbero rallentare.

### I mercati del lavoro europeo rientrano in 13 clusters

Per comprendere le dinamiche locali del lavoro e il probabile impatto dell'automazione nel prossimo decennio, abbiamo utilizzato una tecnica matematica per raggruppare 1.095 mercati di manodopera locale in tutta Europa in 13 cluster (cfr. figura 1 per "Dati e metodologia"). I luoghi all'interno di ciascun cluster condividono punti in comune nella domanda e offerta di lavoro e in altre caratteristiche economiche (Figura 2 e 3). Questi 13 gruppi si adattano sostanzialmente a tre set: hub di crescita dinamici, economie stabili e regioni in contrazione.

Figura 1

### Dividiamo le economie locali di tutta Europa in cluster basati sulle somiglianze in offerta di lavoro e domanda.

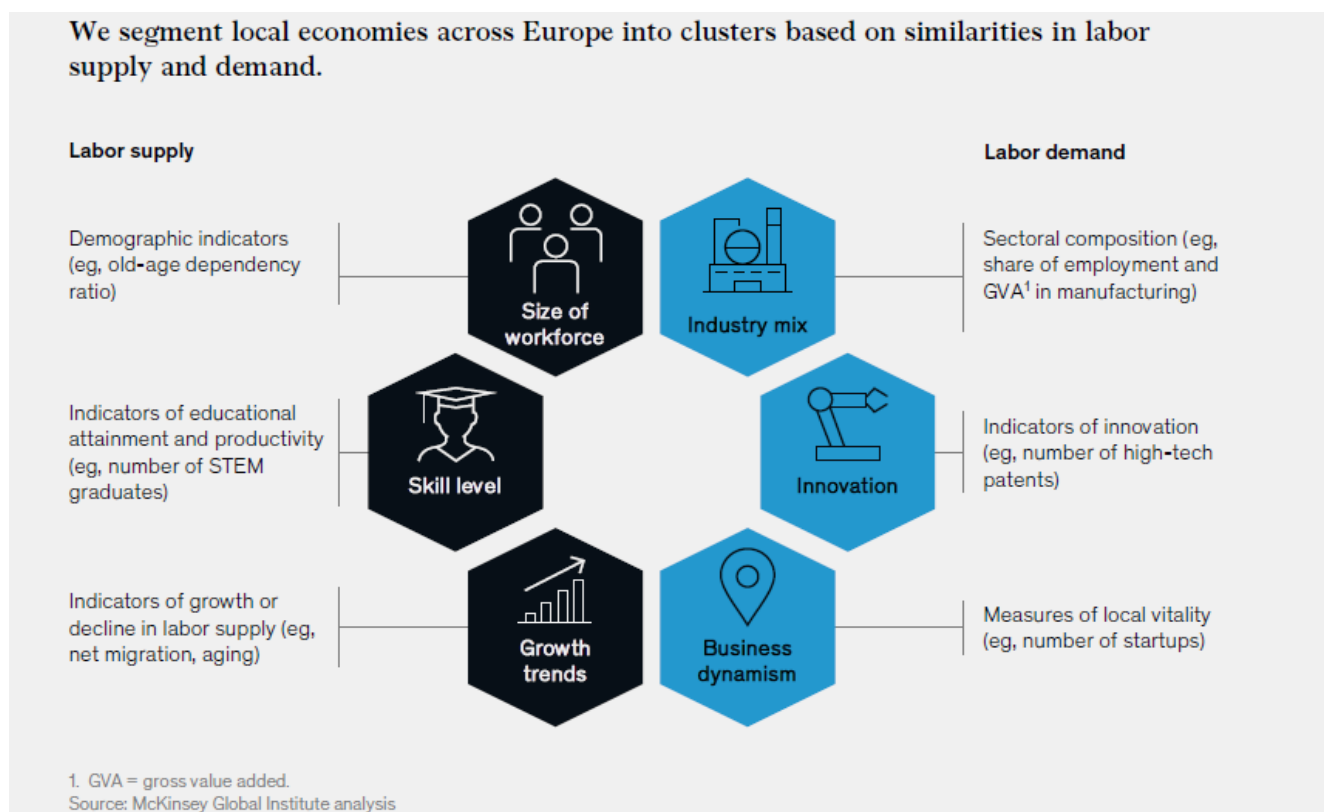
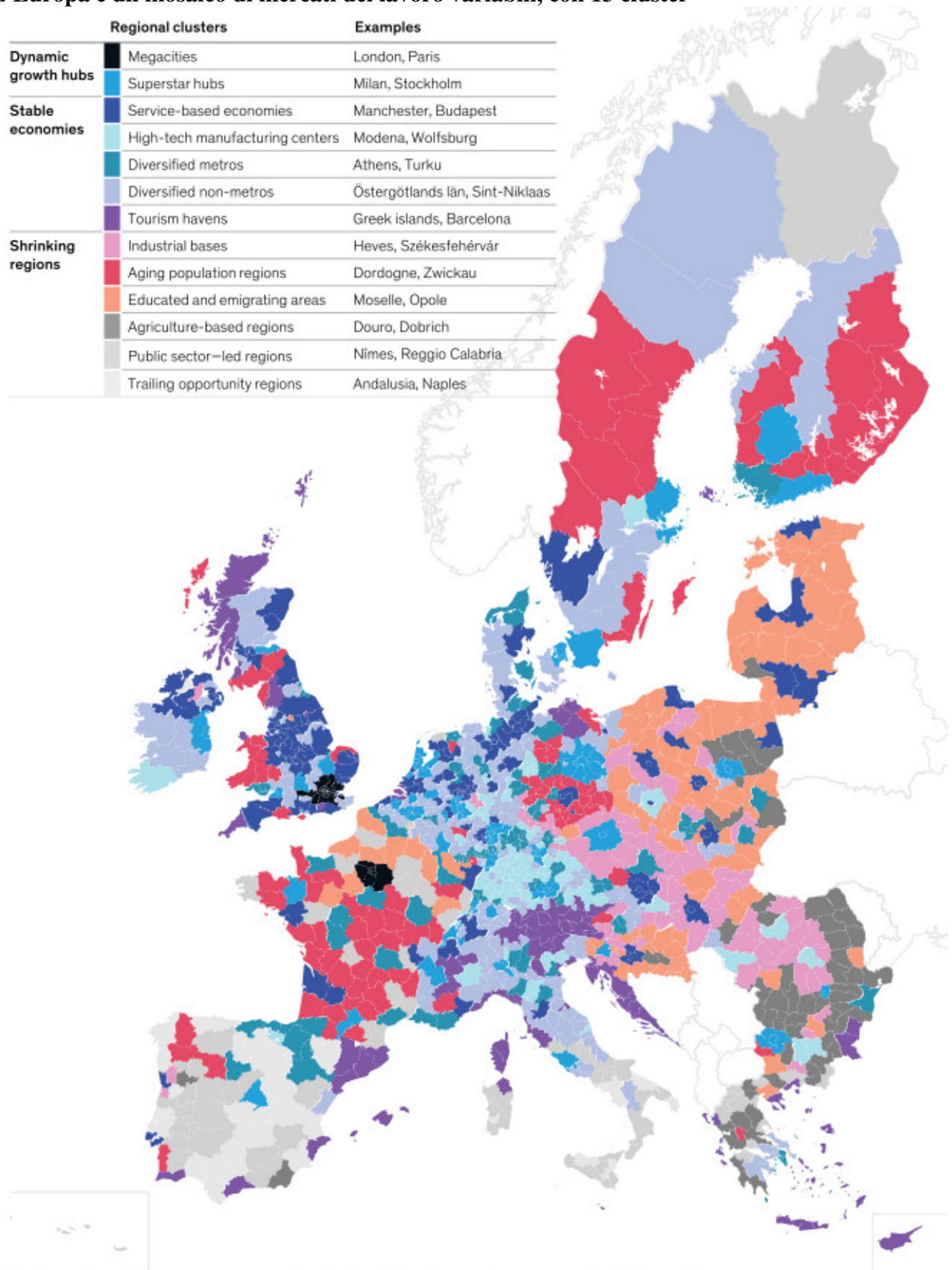




Figura 2

**L'Europa è un mosaico di mercati del lavoro variabili, con 13 cluster**

	Regional clusters	Examples
<b>Dynamic growth hubs</b>	Megacities	London, Paris
	Superstar hubs	Milan, Stockholm
<b>Stable economies</b>	Service-based economies	Manchester, Budapest
	High-tech manufacturing centers	Modena, Wolfsburg
	Diversified metros	Athens, Turku
	Diversified non-metros	Östergötlands län, Sint-Niklaas
	Tourism havens	Greek islands, Barcelona
<b>Shrinking regions</b>	Industrial bases	Heves, Székesfehérvár
	Aging population regions	Dordogne, Zwickau
	Educated and emigrating areas	Moselle, Opole
	Agriculture-based regions	Douro, Dobrich
	Public sector-led regions	Nîmes, Reggio Calabria
	Trailing opportunity regions	Andalusia, Naples



The boundaries and names shown on maps do not imply official endorsement or acceptance by McKinsey & Company.  
 Note: Analysis focused on EU-27 countries plus United Kingdom and Switzerland. Analysis of long-term labor market trends and impact of automation was conducted before COVID-19 pandemic.  
 Source: Eurostat; Oxford Economics; McKinsey Global Institute analysis

Figura 3

**Ogni cluster ha un profilo economico e di mercato del lavoro distinto.**

Less economically favorable  More economically favorable

	Regions, # (share of EU total, %)	Population, millions (share of EU total, %)	Economic indicators <sup>1</sup>				Industry mix <sup>1</sup> Labor market <sup>1</sup>			
			GDP per capita, € thousand	Real GDP CAGR, 2013–18	Unemployment rate, %	Net migration rate <sup>2</sup>	Share of employment in high-growth industries, %	Share of population with tertiary education, % ratio <sup>3</sup>	Old-age dependency ratio <sup>3</sup>	
Dynamic growth hubs	Megacities	2 (<1)	26 (5)	47.4	2.1	6.2	-0.7	24.4	48.4	21.4
	Superstar hubs	46 (4)	76 (15)	41.4	2.7	5.5	7.0	17.8	40.6	27.2
Stable economies	Service-based economies	102 (9)	89 (17)	29.4	2.1	4.8	4.9	11.7	34.9	30.3
	High-tech manufacturing centers	78 (7)	26 (5)	35.6	3.1	3.8	6.2	7.6	24.7	30.9
	Diversified metros	64 (6)	49 (9)	30.4	1.3	7.4	3.9	9.7	30.1	31.2
	Diversified non-metros	267 (24)	63 (12)	28.1	1.6	5.4	5.4	9.1	27.7	32.1
	Tourism havens	98 (9)	33 (6)	25.2	1.7	10.2	4.1	8	28.2	32.3
Shrinking regions	Industrial bases	72 (7)	26 (5)	18.7	3.3	3.9	-1.1	5.2	20.4	27.9
	Educated and emigrating areas	85 (8)	34 (7)	15.1	1.5	7.5	-4.8	5.7	24.1	26.9
	Agriculture-based regions	58 (5)	17 (3)	10.9	1.9	7.8	-3.5	3	19.2	32.2
	Public sector-led regions	81 (7)	27 (5)	19.0	0.0	15.3	-0.2	6.6	22.1	34.3
	Trailing opportunity regions	35 (3)	36 (5)	20.1	1.4	17.3	-1.1	6.8	25.0	31.0
	Aging population regions	107 (10)	25 (5)	23.1	1.0	6.5	2.0	6.6	29.8	41.6

1. Average values, 2013–18. Some alternative years used as proxies in regions where data were not available.  
 2. Ratio of population change per year (difference between population sizes on January 1 of two consecutive years) to average population in that year. Value expressed per 1,000 persons, 2018 data.  
 3. Defined as ratio of population age 65 and older to working-age population (15–64) per 100 persons of working age.  
 Note: Figures may not sum to 100% because of rounding. Analysis focused on EU-27 countries plus United Kingdom and Switzerland.  
 Source: Eurostat; Oxford Economics; McKinsey Global Institute analysis

**I poli di crescita dinamica ospitano il 20% degli europei**

Questa categoria include due cluster con il più alto PIL pro capite in Europa. Loro condividono molte caratteristiche ma differiscono per dimensioni e offerta di manodopera.

- **Megalopoli.** Con più di dieci milioni di persone ciascuno, Londra e Parigi sono le metropoli più grandi. Ognuno ha una forza lavoro giovane con un livello d’istruzione elevato. I lavoratori sono attratti dalla concentrazione d’industrie ad alta crescita (come l’informazione e tecnologia delle comunicazioni; servizi finanziari e assicurazioni; e professionale, servizi scientifici e tecnici).
- **Hub superstar.** Queste 46 città sono state tra le regioni in più rapida crescita in Europa. Hanno avuto un saldo migratorio positivo, il più alto tra tutti i cluster, e un PIL reale di crescita di quasi il 3 per cento l’anno. Hanno anche una grande presenza e in crescita delle industrie qualificate.

**Le economie stabili ospitano il 50% degli europei**

Questi cinque cluster comprendono regioni sia urbane sia non urbane. Prima della pandemia, avevano un PIL pro capite superiore alla media e attirava nuovi residenti.

- **Economie basate sui servizi.** Queste 102 economie locali (comprese Budapest, Lione, Manchester e Riga) hanno un’elevata quota di occupazione nei servizi non tecnici come commercio all’ingrosso e al dettaglio. La loro forza lavoro ha livelli di istruzione terziaria relativamente alti. La crescita del PIL reale è stata più forte di quella della maggior parte degli altri cluster.

- Centri di produzione ad alta tecnologia. Più del 70% di queste 78 regioni si trova Germania, comprese Stoccarda e Wolfsburg. La produzione è l'industria dominante, e queste regioni producono un gran numero di domande di brevetto high-tech. Hanno registrato la seconda crescita del PIL reale più alta di qualsiasi cluster. A causa di una forte attenzione su formazione professionale, hanno livelli d'istruzione terziaria inferiori alla media.
- Metropoli diversificate. Queste 64 città hanno un mix di occupazione nell'industria e nei servizi e attirano nuovi residenti. Includono Bologna in Italia, Friburgo in Germania, Plymouth nel Regno Unito e Katowice in Polonia. La loro forza lavoro tende ad essere ben istruita, sebbene la crescita del PIL sia stata modesta.
- Metropoli non diversificate. Queste 267 aree non metropolitane e piccole città includono East Kent nel Regno Unito, Korinthia in Grecia e Mittelburgenland in Austria. Loro non hanno un particolare focus industriale, ma attraggono un afflusso positivo di lavoratori.
- Paradisi turistici. Questi 98 luoghi, inclusa la regione portoghese dell'Algarve, l'isola di Chios in Grecia, Cornovaglia nel Regno Unito, l'isola di Maiorca in Spagna e il Tirolo Oberland in Austria: sono stati magneti per i visitatori. Molti sono nel Mediterraneo e nelle Alpi. Hanno una quota elevata di occupazione nel vitto e alloggio, trasporti e servizi non tecnici. Barcellona si distingue da questo cluster con lavoro particolarmente veloce e crescita del PIL reale, insieme alle qualificazioni della forza lavoro e la capacità innovativa. Tutte queste aree sono state duramente colpite dalle misure adottate per arginare la diffusione di COVID-19, inclusi blocchi, divieti di viaggio e - nelle fasi iniziali del virus - la chiusura di bar, ristoranti e hotel in tutto il continente.

### **Le regioni in contrazione ospitano il 30% degli europei**

In tre tipi di cluster, la popolazione in età lavorativa si sta riducendo a causa dell'emigrazione, invecchiamento, o entrambi i fattori. In primo luogo, i cluster concentrati principalmente nell'Europa orientale sono ancora in fase di ristrutturazione delle loro economie in precedenza pianificate centralmente, che continuano ad essere dominate da settori a bassa crescita. Tipicamente hanno un mix d'industria e agricoltura, con un'istruzione relativamente alta, ma le persone se ne vanno. In secondo luogo, i cluster si sono concentrati principalmente nell'Europa meridionale (regioni guidate dal settore pubblico e regioni con opportunità finali) non si sono ancora completamente riprese dalla recessione e hanno un basso dinamismo aziendale. In terzo luogo, l'invecchiamento della popolazione nelle regioni d'Europa si sta restringendo a causa dei cambiamenti demografici. Nel complesso, l'occupazione in queste regioni è diminuita e non si è ripresa dalla crisi finanziaria e dalla recessione.

- Basate su industria. Questi 72 hub di produzione, tre quarti dei quali sono nell'est Europa, hanno goduto di un'elevata crescita del PIL reale. Ma a differenza dei centri di produzione high-tech, producono poche domande di brevetto high-tech e hanno popolazioni in calo con minori livelli di istruzione.
- Zone abituate all'emigrazione. La popolazione in età lavorativa si sta erodendo in questi 85 posti. Includono principalmente regioni dell'Europa orientale come Gorj in Romania, Maribor in Slovenia e Opole in Polonia.
- Regioni basate sull'agricoltura. Queste 58 regioni agricole si trovano principalmente nell'Europa orientale. La loro forza lavoro ha un'istruzione limitata e il secondo tasso di migrazione netto negativo più alto (dopo il cluster abituato ad emigrare).
- Regioni guidate dal settore pubblico. Le 81 economie locali di questo cluster hanno una quota elevata di occupazione nel settore pubblico, sanità e istruzione. Includono Nîmes in Francia e Reggio Calabria in Italia.
- Regioni all'inseguimento di opportunità. Queste 35 aree stanno affrontando un alto tasso di disoccupazione, una migrazione netta negativa e basso dinamismo aziendale. La loro forza lavoro

ha bassi livelli d'istruzione secondaria e terziaria. Includono l'Andalusia in Spagna e Napoli in Italia.

- Regioni con invecchiamento della popolazione. Queste 107 hanno forza lavoro molto istruita ma anche alti rapporti di dipendenza degli anziani, poiché l'invecchiamento riduce la loro offerta di lavoro. Loro includono Dordogne in Francia, West Cumbria nel Regno Unito e Zwickau in Germania.

I 13 cluster sono definiti non dalla vicinanza fisica ma dalle somiglianze nell'offerta di lavoro e dalla richiesta. Ogni paese europeo ha almeno una regione dinamica o stabile. Diciotto di 29 paesi hanno un hub superstar, 19 hanno almeno un'economia basata sui servizi e 18 avere almeno una regione metropolitana o non metropolitana diversificata.

Eppure emergono alcuni modelli regionali. Le regioni in contrazione sono particolarmente concentrate in Europa orientale e meridionale. Tutte tranne una delle regioni finali sono nell'Europa meridionale. La Germania ospita il 72% della produzione high-tech, mentre più della metà delle località turistiche si trova nell'Europa meridionale. Questo tipo specializzazione consente alle aziende di realizzare economie di scala e di beneficiare degli effetti di cluster. Ma espone anche le economie locali a tipi specifici di shock della domanda, che possono contribuire alle disparità regionali.

### **L'automazione e altre tendenze hanno già causato cambiamenti occupazionali e di competenze in tutti mercati del lavoro locali**

I mercati del lavoro locali europei si sono evoluti come risposta a modifiche strutturali e tecnologiche. L'occupazione in Europa, come in altre economie avanzate, è cresciuta in termini di conoscenza intensiva in settori come le telecomunicazioni, i servizi finanziari, il settore immobiliare e l'istruzione, mentre è in calo nel settore manifatturiero e agricolo. Lavoro e attività analitiche che coinvolgono le interazioni personali hanno sostituito i compiti cognitivi e manuali di routine.

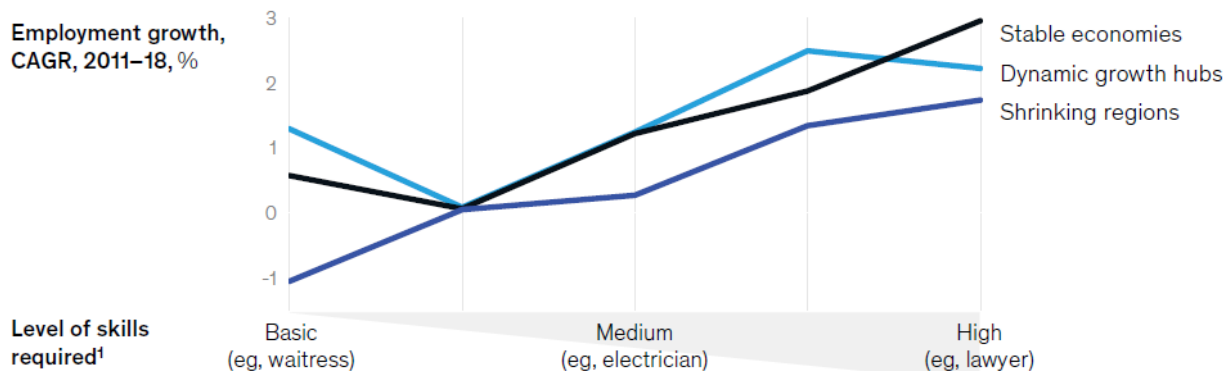
La crescita del lavoro prima della pandemia favoriva i lavoratori con i livelli di abilità più elevati (come professionisti legali e sanitari) in tutti e tre i gruppi di cluster dell'economia locale, anche nelle regioni in calo (Grafico 4). Allo stesso modo, anche la crescita dell'occupazione è stata relativamente forte per occupazioni nella fascia più bassa delle competenze, come cassieri e operatori sanitari. Ciò è particolarmente vero nei poli di crescita dinamici, dove la crescita della popolazione con significativo potere d'acquisto ha guidato la domanda di una gamma di servizi. Tuttavia, i lavori poco qualificati sono diminuiti in regioni in contrazione con scarso dinamismo economico, proprio i luoghi in cui si trovano i livelli di competenza inferiore alla media UE.

Figura 4

**La crescita dell'occupazione in tutte le regioni è stata più forte nelle professioni che richiedono un livello più elevato di competenze.**

Exhibit 4

**Job growth in all regions has been stronger in occupations requiring a higher level of skills.**



1. Based on US Department of Labor's O\*Net classifications.  
 Note: Analysis focused on EU-27 countries plus Switzerland and United Kingdom.  
 Source: Eurostat; O\*Net; McKinsey Global Institute analysis

Nel frattempo, la crescita delle professioni con competenze medio-basso (come i cassieri di banca) ha ristagnato tutti i mercati del lavoro regionali. Un ampio corpo di ricerca accademica ha identificato questo modello di "Svuotamento", poiché l'occupazione con competenze medie e salario medio è erosa nelle economie avanzate.

Mentre sono stati aggiunti nuovi posti di lavoro, la crescita dei salari reali ha ristagnato per molti europei. Tra il 2000 e nel 2018, i salari reali medi sono cresciuti solo dello 0,9% all'anno in tutta Europa (aumentando di 19 dei 21 paesi per i quali sono disponibili dati salariali comparabili). Ma in 19 dei 21 paesi, il tasso di crescita è notevolmente rallentato se si confrontano periodi non direttamente interessati dal boom economico pre-crisi finanziaria e la recessione post-crisi. I salari reali medi sono aumentati dell'1,6% all'anno tra il 1995 e il 2000, ma solo dell'1,1% all'anno tra il 2013 e il 2018. La bassa crescita dei salari ha peggiorato i tassi di povertà relativa (anche dopo le tasse e trasferimenti). Tra il 2000 e il 2016, la quota della popolazione in età lavorativa che guadagna meno della metà del reddito medio familiare è aumentata in quasi tutti i paesi; la media dell'UE è aumentata dall'8 al 10 per cento.

Anche la natura del lavoro è cambiata. Il lavoro a tempo parziale è aumentato sostanzialmente in 22 dei 29 paesi europei. Fino alla crisi COVID, lavoro indipendente, inclusi liberi professionisti, lavoratori per agenzie di personale temporaneo e lavoratori della green economy, potrebbe aver contribuito dal 20 al 30 per cento di tutti i posti di lavoro. Inoltre, la protezione dell'occupazione ridotta in quasi tutti i paesi significa che gli accordi di lavoro sono stati erosi.

**La crescita dell'occupazione dal 2007 è stata fortemente concentrata in 48 regioni dinamiche.**

Con l'evoluzione del mix occupazionale e industriale dell'Europa, la crescita dell'occupazione è stata fortemente concentrata in 48 città. Questi poli di crescita dinamici, con le megalopoli di Londra e Parigi e 46 hub superstar: ospitavano il 20% della popolazione dell'UE nel 2018 e il 21% dell'UE occupazione nel 2018. Dal 2007, hanno generato una sproporzione, 43 per cento di crescita del PIL dell'UE, il 35% della crescita netta dell'occupazione e il 40% della crescita della popolazione, principalmente attirando lavoratori da altri cluster regionali (Figure 5 e 6)

Al contrario, le economie stabili ospitano circa la metà della popolazione dell'UE (poco più di 250 milioni di persone) e l'occupazione nell'UE nel 2018. La loro quota del 53% della crescita dell'occupazione nell'UE tra il 2007 e il 2018 era proporzionata alla loro quota di popolazione. Minori regioni, sede del 30% della popolazione europea e del 27% dell'occupazione nell'UE 2018, hanno creato solo il 12% dei nuovi posti di lavoro. In molte regioni, il numero assoluto di posti di lavoro sono diminuiti. Nel complesso, l'occupazione nelle regioni in calo non è tornata ai livelli del 2007.

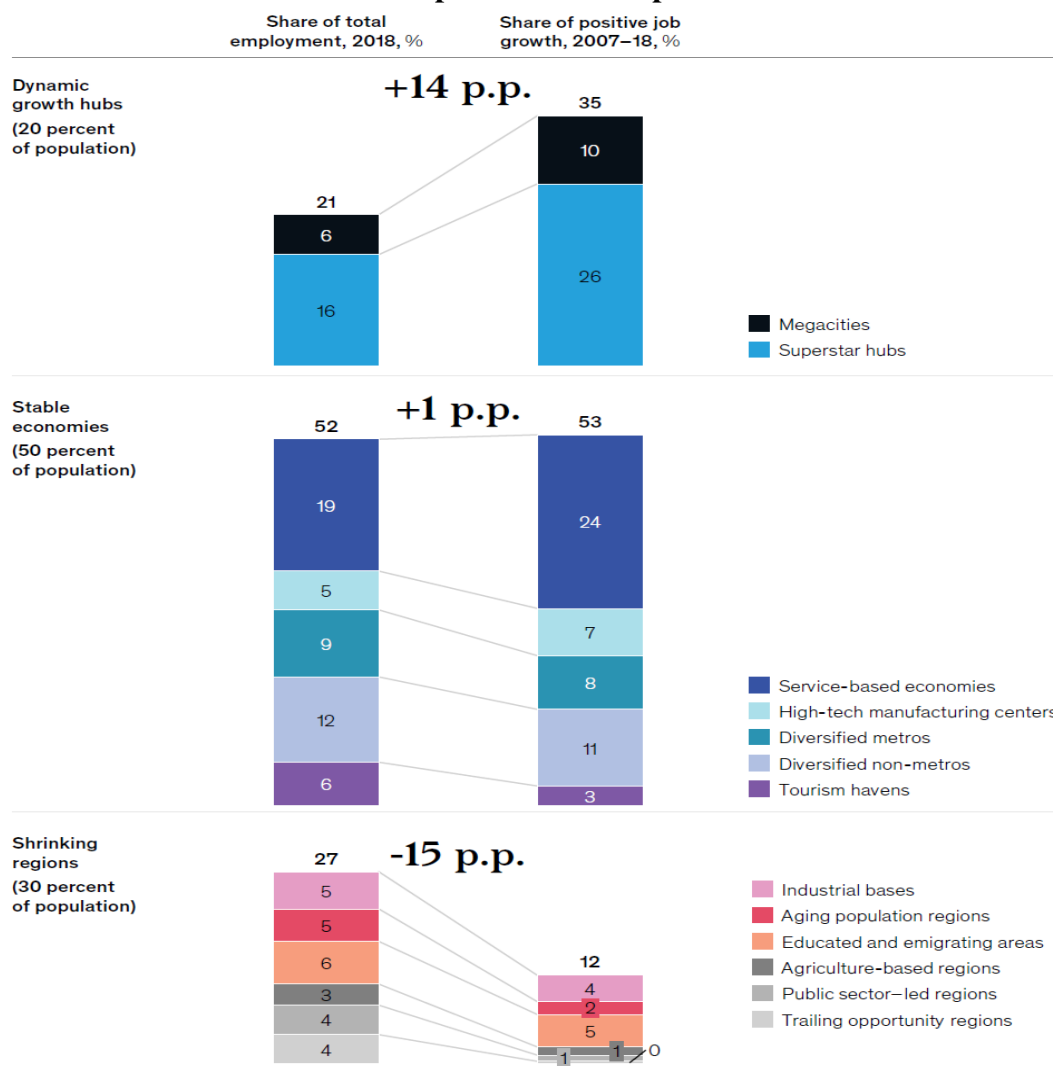
Il grafico 7 evidenzia la concentrazione della crescita dell'occupazione dalla crisi finanziaria.

Dietro le differenze nei risultati occupazionali ci sono differenze locali nell'innovazione, capacità, dinamismo aziendale e competenze della forza lavoro disponibile. Questi fattori sono importanti motori della crescita economica e dei risultati del mercato del lavoro e, come la crescita dell'occupazione, stanno diventando più concentrati a livello regionale.

I dati mostrano che le 48 megalopoli e gli hub superstar sono molto al di sopra del loro peso in tutte le aree. Insieme, questi poli di crescita dinamici producono una quota sproporzionata di brevetti high-tech (il 55% del totale dell'UE contro il 39% delle economie stabili, e solo del 6 per cento per le regioni in contrazione). Anche le loro spese in R&S sono superiori alla media. I centri di crescita rappresentano il 73% delle startup, rispetto al 25% delle economie stabili e il 2 per cento nelle regioni in contrazione. Ventinove di queste città ospitano quasi L'80% delle aziende europee inserite nella Fortune Global 500. Solo Londra e Parigi hanno 46 dei 126 totali.

Figura 5

**Le disparità tra i cluster si stanno allargando, i 48 hub della crescita dinamica hanno generato più di un terzo della crescita dell'occupazione in Europa dal 2007.**

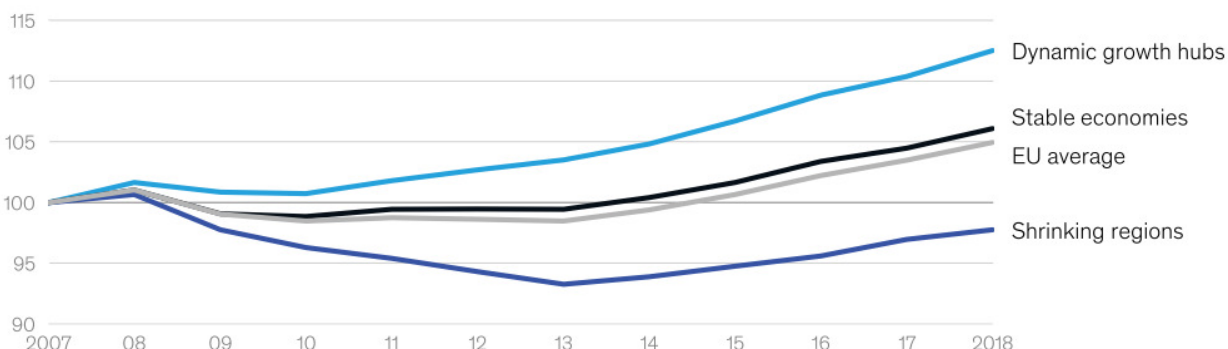


Note: Analysis focused on EU-27 countries plus United Kingdom and Switzerland. Figures may not sum to 100% because of rounding.  
Source: Eurostat; Oxford Economics; McKinsey Global Institute analysis

Figura 6

**La crescita dell'occupazione in Europa durante la ripresa dalla recessione del 2008 è stata molto concentrata.**

Occupazione annua per gruppo di cluster regionali, % dell'occupazione dal 2007



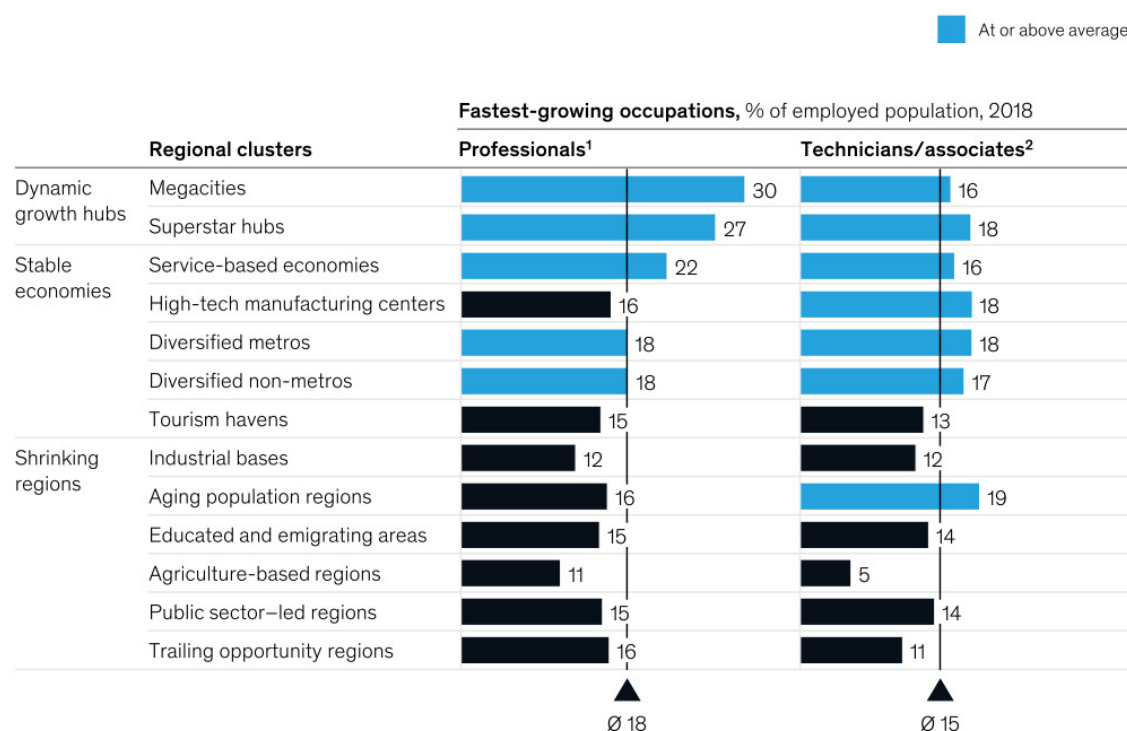
Note: Analysis focused on EU-27 countries plus United Kingdom and Switzerland.  
Source: Eurostat; McKinsey Global Institute analysis

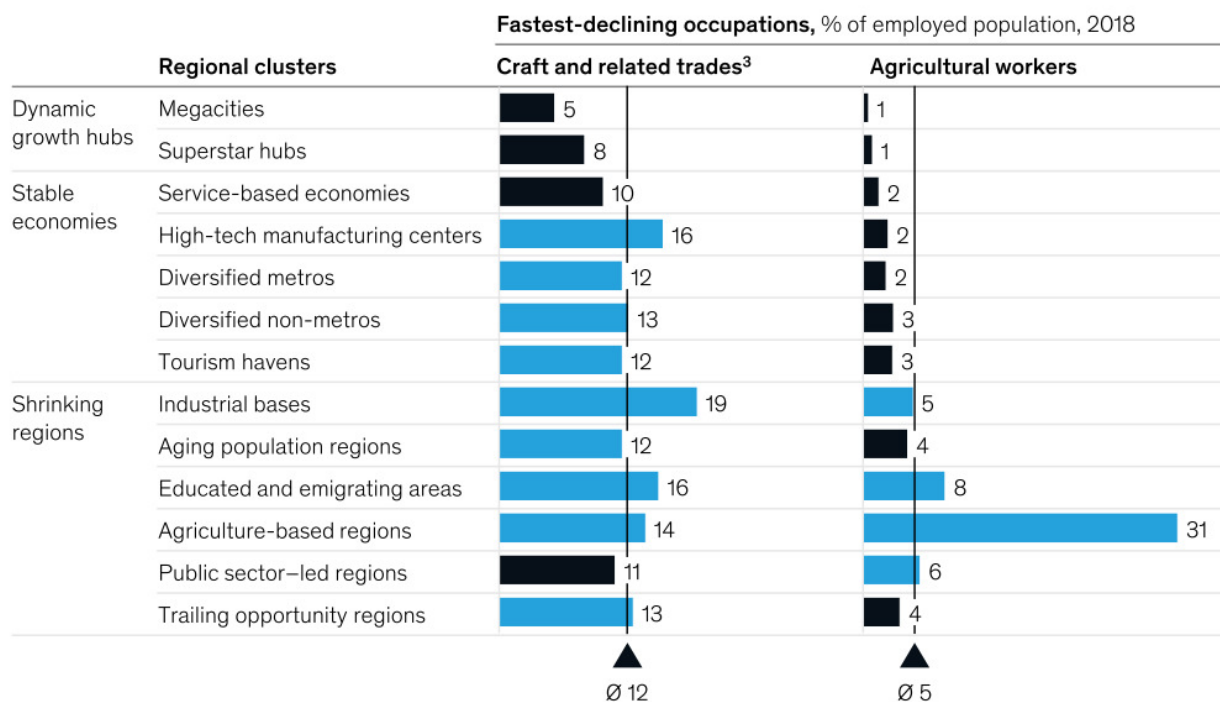
I 48 centri di crescita ospitano circa l'83% dei laureati STEM e il 40% della popolazione residente ha un'istruzione terziaria; questo è paragonabile con il meno del 25% con istruzione terziaria in alcuni cluster all'interno della categoria delle regioni in calo (compreso le regioni guidate dal settore pubblico, le regioni a base industriale e le regioni basate sull'agricoltura). Queste differenze stanno crescendo perché i lavoratori istruiti si stanno trasferendo in queste città, contribuendo a espandere la loro popolazione in età lavorativa. Al contrario, le persone stanno lasciando le regioni in contrazione, aggiungendosi agli effetti dell'invecchiamento e bassi tassi di natalità.

Professionisti e tecnici sono concentrati nelle megalopoli, hub superstar ed economie basate sui servizi. Il mix di settori in ogni tipo di economia locale determina la sua concentrazione di crescita e le occupazioni in declino. (Figura 7).

Figura 7

**Le occupazioni in più rapida crescita e in declino in Europa sono geograficamente concentrate**





1. I professionisti includono professioni come analisti, architetti, ingegneri e medici.

2. Le professioni di tecnico e associate includono tecnici agricoli, supervisor edili, tecnici dell'informazione e della comunicazione, tecnici e assistenti farmaceutici, fotografi e segretari.

3. I lavoratori dell'artigianato e del commercio correlato includono fornai, meccanici elettronici, riparatori di autoveicoli, tettecci, stampatori e produttori di utensili.

Nota: l'analisi si è concentrata sui paesi dell'UE-27 più Regno Unito e Svizzera. Fonte: Cedefop; Eurostat; Analisi del McKinsey Global Institute

### La mobilità del lavoro è aumentata con le professioni più qualificate in campo

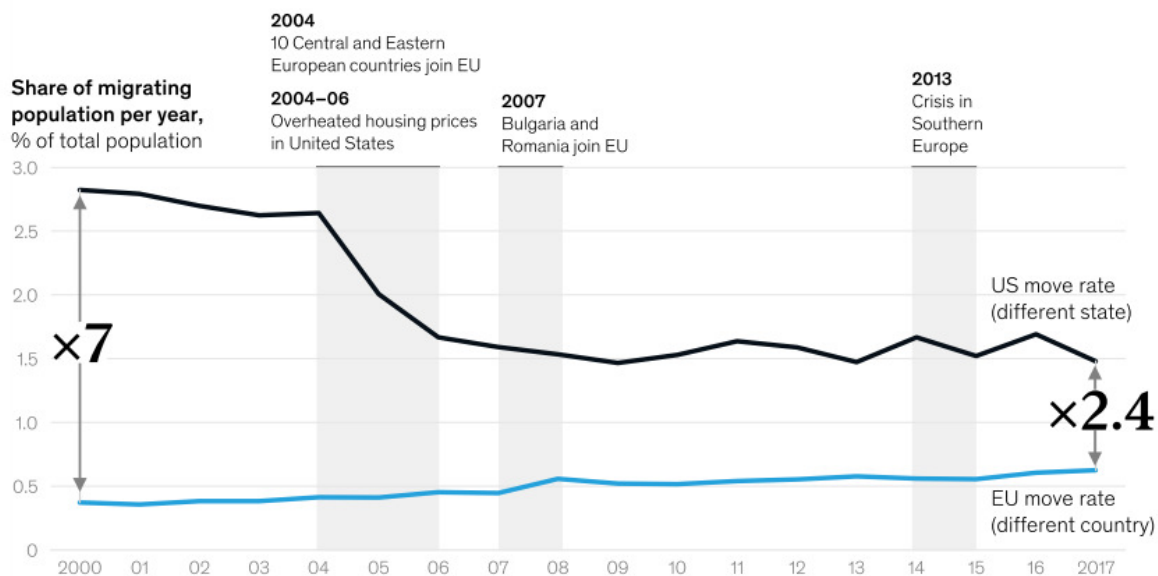
Nel tempo la geografia dell'occupazione si è spostata in tutta Europa, le persone in cerca di lavoro, soprattutto lavoro di alta qualità e ben retribuito si è spostato. La maggior parte della mobilità è stata domestica, ma la mobilità anche a livello transfrontaliero è aumentato di oltre il 50% tra il 2003 e il 2017, sebbene si sia partiti da una base bassa. Il numero di persone che si sono spostate oltre confine sono aumentate ogni anno dallo 0,4 per cento della popolazione totale, con lo 0,6 per cento nel 2017. Il numero di europei in età lavorativa che vivono e lavorano in un altro paese europeo sono raddoppiati dal 2003 al 2018, da meno di otto milioni (2,3 per cento della popolazione in età lavorativa totale) a 16 milioni (4,8 per cento) .

Gli europei dell'Est e del Sud, in particolare, hanno guidato questa tendenza. Sappiamo che la mobilità del lavoro è tradizionalmente molto più alto negli Stati Uniti, anche se negli ultimi tempi è diminuita.

Figura 8

**La mobilità geografica è diminuita negli Stati Uniti, ma è aumentata in Europa. Mobilità tra paesi (Europa) e stati (Stati Uniti), 2000-17**





No-

ta: definito come rapporto tra i movimenti di ogni anno e la popolazione totale. Negli Stati Uniti, include i trasferimenti da uno stato all'altro; in Europa, esso include gli spostamenti da un paese all'altro.

Fonte: Eurostat; US Census Bureau; Analisi del McKinsey Global Institute

Sebbene la mobilità del lavoro sia aumentata in tutta l'UE, i risultati variano notevolmente tra cluster (Figura 9). I centri Superstar sono stati i principali magneti per i nuovi arrivi dal 2011 al 2018, con migrazione netta positiva del 4% (in media 0,5% l'anno). Nel complesso, queste città hanno aggiunto circa due milioni di persone. Molti di loro (come Berlino, Lussemburgo e Stoccolma) effettivamente sperimentato una migrazione netta di circa il 10 per cento in questo periodo. Questi afflussi hanno aiutato gli hub superstar ed hanno più che compensato l'impatto dell'invecchiamento e del declino demografico. Le megalopoli hanno registrato una migrazione netta leggermente negativa tra il 2011 e il 2018. Tuttavia, i tassi di natalità nelle megalopoli stanno superando i tassi di pensionamento, determinando il più basso tasso di dipendenza degli anziani dei cluster.

Figura 9

**Con l'invecchiamento dell'Europa, la mobilità è diventata il motore principale della crescita in età lavorativa popolazione nella maggior parte dei cluster.**

		Working-age population development, 2011–18			
Regional clusters		Total change, percent	Demographic change, percent	Mobility-related change, percent	Net migration, thousand
Dynamic growth hubs	Megacities	2.4	2.7	-0.3	-50 ▼
	Superstar hubs	3.2	-1.0	4.1	+2,030 ▲
Stable economies	Service-based economies	0.5	-1.1	1.5	+870 ▲
	High-tech manufacturing centers	1.0	-1.6	2.5	+420 ▲
	Diversified metros	-2.3	-1.7	-0.6	-190 ▼
	Diversified non-metros	-0.4	-1.5	1.1	+450 ▲
	Tourism havens	-1.1	-1.3	0.2	+40 ▲
Shrinking regions	Industrial bases	-6.3	-2.4	-3.9	-720 ▼
	Aging population regions	-5.7	-4.2	-1.5	-230 ▼
	Educated and emigrating areas	-7.0	-1.5	-5.5	-1300 ▼
	Agriculture-based regions	-7.4	-1.4	-6.0	-680 ▼
	Public sector-led regions	-3.8	-1.2	-2.6	-460 ▼
	Trailing opportunity regions	-3.3	-0.3	-3.0	-530 ▼

Nota: l'analisi si è concentrata sui paesi dell'UE-27 più Regno Unito e Svizzera. Fonte: Oxford Economics; Analisi del McKinsey Global Institute

Le barriere linguistiche e culturali prevalenti continuano a limitare i movimenti tra i paesi, così come lo fanno persistenti difficoltà pratiche come il trasferimento di pensioni e qualifiche da un paese europeo a un altro. La crescita della mobilità è leggermente rallentata a seguito di un'impennata tra 2013 e 2016. Una conseguenza immediata della crisi del COVID-19 è stata un brusco arresto nella migrazione, con i paesi in tutta Europa che sostanzialmente chiudono i confini per contenere la diffusione del virus, ad eccezione dei frontalieri e dei lavoratori agricoli migranti. Quando questi confini si potranno riaprire è difficile da prevedere. È anche possibile che l'attrazione delle megalopoli e dei grandi centri urbani possano svanire, scegliendo a causa del Covid di vivere in aree meno popolate, facendo maggiore uso delle tecnologie digitali e dei nuovi incentivi al lavoro da casa.

### Posti di lavoro europei a rischio nella pandemia COVID-19

La pandemia di coronavirus del 2020 ha portato a rigide misure di blocco in tutta l'UE, portando a un crollo dell'attività economica. I governi hanno implementato misure miranti a ridurre i problemi nel breve termine evitando i licenziamenti di massa, le aziende hanno ricevuto sussidi governativi e sono intervenuti con forme di welfare verso dipendenti che non lavorano o che lavorano a orario ridotto. Anche in uno scenario ottimistico che vede il virus contenuto all'interno di due a tre mesi di chiusura economica la disoccupazione in Europa aumenterà notevolmente nel 2020, per tornare ai livelli pre-crisi solo entro il quarto trimestre del 2021. In un'ottica più pessimistica presupponendo che l'Europa debba attuare il continuo distanziamento fisico e misure di quarantena più lunghe è improbabile che l'occupazione riprenda i livelli del 2019 prima del 2024.

Poiché l'economia dopo la chiusura riprende con cautela, stimiamo che in Europa quasi 59 milioni di posti di lavoro, quindi il 26% del totale, sono a rischio nel breve termine con riduzioni forzate dell'orario o della retribuzione, con permessi temporanei o licenziamenti permanenti. L'impatto sarà

distribuito in modo non uniforme, con differenze significative tra settori e professioni e di conseguenza tra i gruppi demografici e i mercati del lavoro locali.

Tutte le occupazioni e i settori dell'economia sono interessate, ma quelle dove non è necessario la vicinanza fisica agli altri una parte del lavoro può essere svolto a distanza, con potenziali cambiamenti sviluppati con l'evolversi della crisi. La nostra analisi mostra che solo pochi grandi settori rappresentano la maggior parte dei lavori vulnerabili. Commercio all'ingrosso e al dettaglio hanno circa 14,6 milioni di posti di lavoro a rischio, che sono il 25 percento del totale, mentre per la ristorazione sono a rischio circa 8,4 milioni di posti di lavoro, che rappresentano il 14 % del totale.

Anche la produzione e le costruzioni vedono numeri importanti di posti di lavoro a rischio.

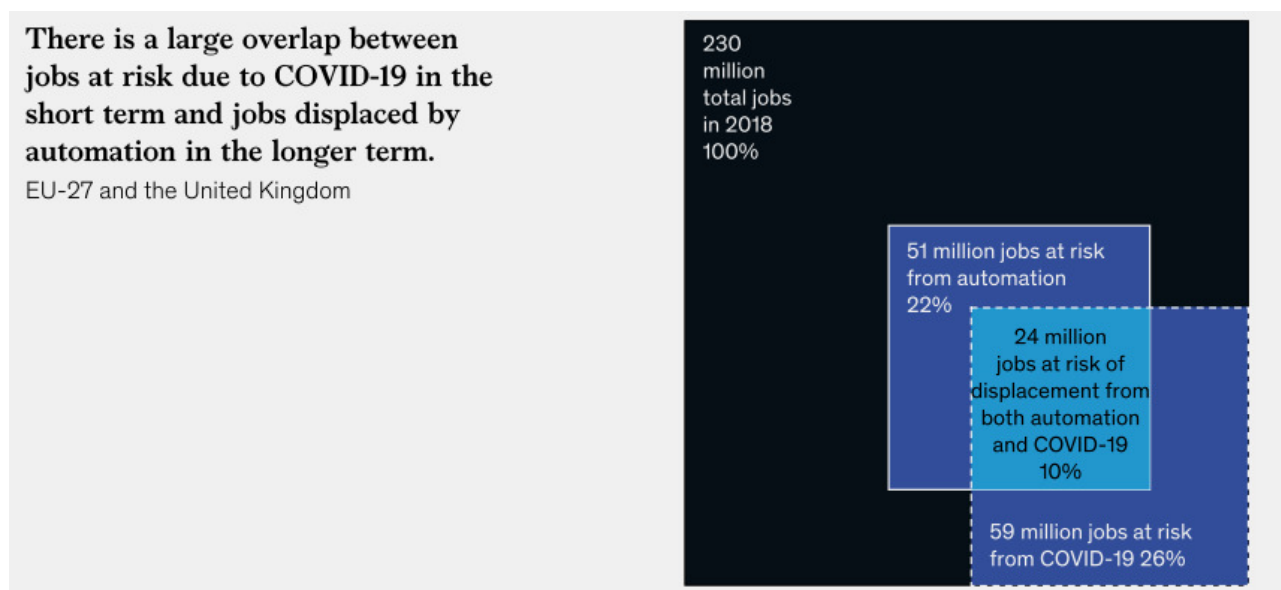
Tre gruppi professionali rappresentano circa la metà di tutti i lavori a rischio in Europa: addetti servizi e vendite, servizi di ristorazione e occupati in edilizia. Ai lavori più a rischio di perdita di posti di lavoro a breve termine in caso di pandemia si sovrappone in una certa misura a quelle più vulnerabili spostamento tramite automazione (che stimiamo sulla base di un'analisi della proporzione delle attività lavorative per ciascuna occupazione che potrebbero essere automatizzate) Ad esempio, quasi il 70% dei posti del lavoro che potrebbe essere ridotto a causa dell'automazione, anche i settori all'ingrosso e al dettaglio sono a rischio a causa del COVID-19 (figura 10).

Il COVID-19 potrebbe accelerare parte dello spostamento previsto in decenni. La crisi può accelerare l'adozione dell'automazione, poiché i robot non sono suscettibili al virus, ci saranno incentivi all'automazione. Al contrario, COVID-19 potrebbe ritardare o ridurre la creazione di posti di lavoro che coinvolgono l'interazione umana e sono stati considerati protetti dalle tecnologie digitali come le arti. Questo è particolarmente vero per le persone con un livello di istruzione inferiore. Circa l'80 percento dei posti di lavoro a rischio (46 milioni) sono occupati da persone che non hanno una laurea, secondo le nostre stime; nel complesso, i dipendenti senza una qualifica terziaria hanno quasi il doppio delle probabilità di chi ha un titolo universitario di avere un lavoro a rischio.

Le prossime ricerche di MGI esploreranno il lavoro in il mondo post-COVID.

Figura 10

**C'è una grande sovrapposizione tra i lavori a rischio dovuti al Covid-19 nel breve termine e i lavori sostituiti dall'occupazione nel più lungo termine**



Jobs at risk of displacement from both COVID-19 and automation vary largely by sector		% of jobs potentially displaced by automation	Correlation coefficient <sup>1</sup>
Thousand			
Wholesale and retail	5,411	68	0.96
Manufacturing	4,281	37	0.48
Accommodation and food services	2,970	94	0.95
Construction	2,365	58	0.73
Transportation and storage	1,470	50	0.67
Human health and social work	1,454	37	0.45
Public administration	977	33	0.61
Education	825	38	0.73
Administrative and support	805	44	0.58
Other services	774	64	0.85
Professional services	706	29	0.32
Financial and insurance	572	34	0.82
Arts	534	80	0.67
Agriculture	269	13	0.76
Information and communication	252	17	0.21
Real estate	93	28	0.30
Electricity	88	35	0.49
Water supply and sewerage	83	29	0.36
Mining and quarrying	11	9	0.06

1. Correlation between jobs at risk due to COVID-19 and jobs displaced due to automation at the aggregate level is highly significant ( $r = 0.76$ ;  $p = 0.00$ ).

Note: Includes EU-27 countries plus United Kingdom but excludes Switzerland; jobs displaced are based on midpoint automation scenario. Analysis of long-term labor market trends and impact of automation was conducted before COVID-19 pandemic; we define "jobs at risk due to COVID-19" as a reduction in hours or pay, temporary furloughs, or permanent layoffs; analysis determines jobs at risk as related to physical-distancing policies and their short-term knock-on economic consequences. Jobs at risk from automation refers to jobs whose constituent work activities are highly susceptible to being displaced by automation adoption.

Source: David Chinn, Julia Klier, Sebastian Stern, and Sahil Tesfu, *Safeguarding lives and livelihoods: Mitigating the employment impact of COVID-19*, McKinsey & Company, April 2020; Eurostat; Oxford Economics; US Bureau of Labor Statistics; McKinsey Global Institute analysis

## Nel prossimo decennio, con la contrazione della forza lavoro europea, l'automazione avrà influenza nelle categorie professionali e fra i gruppi demografici in modo non uniforme

All'indomani della crisi finanziaria del 2008, la disoccupazione è aumentata notevolmente solo in Europa ha iniziato a riprendersi cinque anni dopo, dopo una doppia recessione. L'occupazione è cresciuta notevolmente negli anni successivi fino alla crisi sanitaria del 2020. Supponendo un simile recupero a lungo termine dopo la pandemia. Sebbene l'analisi di seguito non sia una previsione puntuale, essa illustra le tendenze che prevediamo continueranno e potranno persino accelerare.

### Il declino della forza lavoro in Europa rappresenta una potenziale sfida per i datori di lavoro il prossimo decennio.

Una precedente ricerca di MGI stimava che circa la metà di tutte le attività lavorative a livello globale hanno il potenziale tecnico da automatizzare adattando le tecnologie attualmente già esistenti ma con notevoli differenze per paese. Tuttavia, questo non accadrà dall'oggi al domani anche dove la tecnologia esiste. Il ritmo e la portata dell'automazione dipenderanno da tanti fattori, dai livelli salariali, accettazione delle normative, dai consumatori, capacità tecniche e altri fattori. Inoltre, la nostra ricerca mostra che i lavori sono raramente automatizzati nella loro interezza.

Mentre le macchine assumono compiti di routine e ripetitivi, i lavoratori impiegheranno il loro tempo a compiti ad alta produttività che le macchine non possono svolgere. Ciò significa che molti ruoli saranno riconfigurati piuttosto che eliminati, e la maggior parte delle occupazioni cambierà.

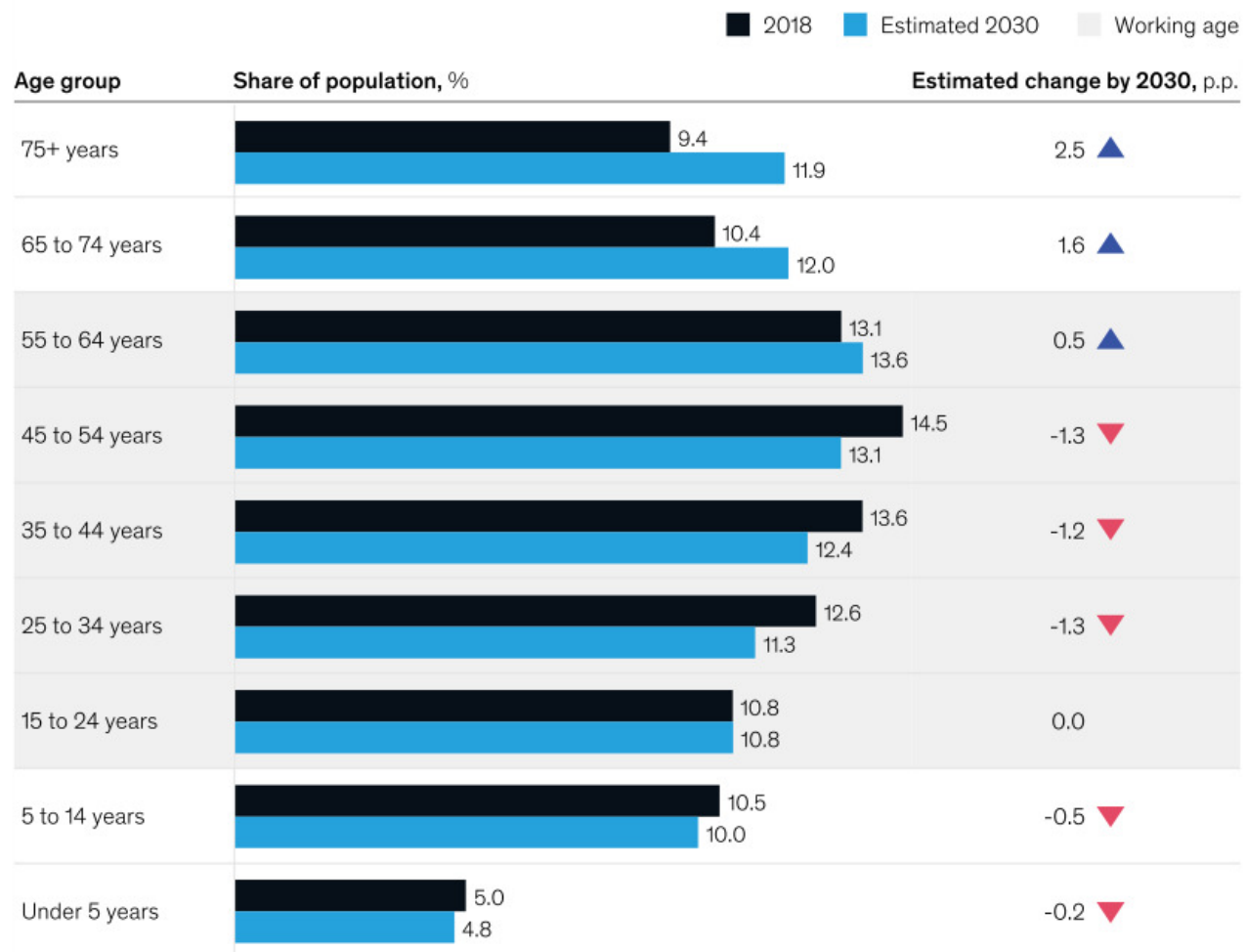
Abbiamo eseguito diversi scenari riguardanti il ritmo dell'automazione in Europa prima della pandemia. Lo scenario di adozione dell'automazione del punto medio mostra che circa il 22% della forza lavoro attività in tutta l'UE (equivalenti a 53 milioni di posti di lavoro) potrebbero essere automatizzate entro il 2030, mentre al momento in cui scriviamo non si possono prevedere i tempi della pandemia e se di conseguenza l'automazione accelererà, si presume che entro il 2030 la crisi sarà alle nostre spalle e che la creazione di nuovi posti di lavoro compenserebbe in tutto o in parte la perdita di posti di lavoro legata all'automazione. Prima della pandemia, la nostra analisi suggeriva che la crescita del lavoro in Europa entro il 2030 potesse raggiungere il 2,7%, l'equivalente di circa sei milioni di posti di lavoro. Mentre oggi la crescita sembra meno probabile, l'Europa potrebbe ancora subire carenze nell'offerta di manodopera in futuro anche se c'è un netto calo dei posti di lavoro, coprire le posizioni disponibili sarebbe difficile per i datori di lavoro europei, soprattutto nei poli di crescita dinamici.

La popolazione europea in età lavorativa dovrebbe diminuire di circa 13,5 milioni, o del 4%, entro la fine del decennio (Figura 11).

Figura 11

**L'invecchiamento sta riducendo le dimensioni della forza lavoro europea.**

Cambiamento demografico nell'UE-27, nel Regno Unito e in Svizzera



Note: Analysis of long-term labor market trends and impact of automation was conducted before COVID-19 pandemic. Figures may not sum to 100% because of rounding.

Source: Oxford Economics; McKinsey Global Institute analysis

## Il mix settoriale in Europa continuerà ad evolversi

L'automazione non è l'unica forza che plasma il posto di lavoro. Il mix di settori dell'Europa si sta riequilibrando mentre l'industria manifatturiera e l'agricoltura continuano a recedere mentre i servizi acquistano più peso relativo. Questa è una tendenza a lungo termine che si manifesta dagli anni '70. Ora l'automazione lo sta amplificando con il passaggio a settori più ad alta intensità di conoscenza, come l'istruzione, l'informazione e tecnologia delle comunicazioni, sanità e lavori nel sociale.

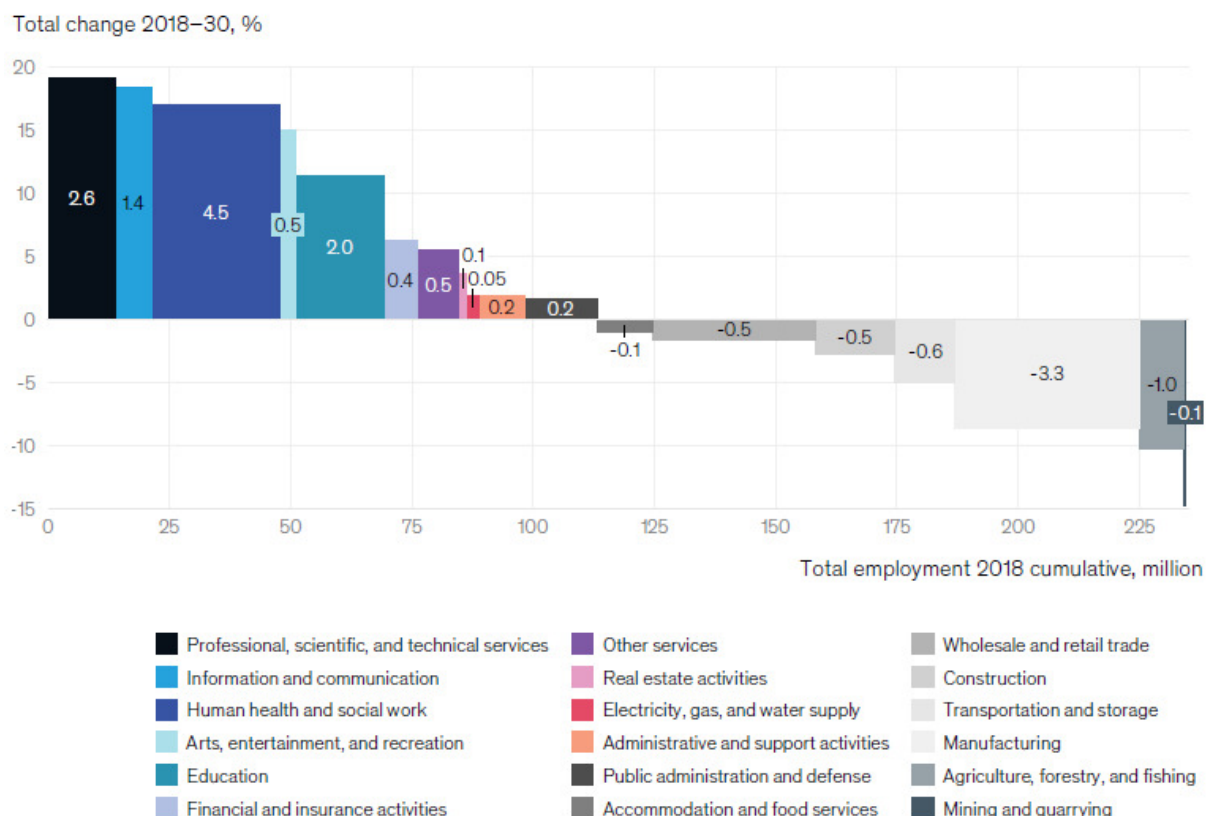
La nostra analisi del potenziale spostamento dell'automazione e della potenziale crescita dell'occupazione fino al 2030 indica che questo riequilibrio probabilmente continuerà nel prossimo decennio. Alcuni settori sono impostati per crescere fortemente, altri potrebbero sperimentare un cambiamento di occupazioni all'interno del settore ma modesta crescita complessiva e il numero di posti di lavoro in altri ancora potrebbe diminuire.

Sulla base dei nostri modelli, è probabile che tre settori rappresentino più del 70% di della crescita potenziale dell'occupazione in Europa fino al 2030. Gli aumenti netti più forti fino al 2030 sono nella sanità e nel lavoro sociale, dove potrebbero essere aggiunti 4,5 milioni di posti di lavoro (Figura 12). Questo è seguito da servizi professionali, scientifici e tecnici, che potrebbero aggiungere 2,6 milioni posti di lavoro e istruzione, che potrebbero ottenere 2,0 milioni di posti di lavoro. Inoltre i settore della tecnologia delle comunicazioni e dell'informazione, e il settore delle arti, dell'intrattenimento e della ricreazione potrebbero avere tassi di crescita netti elevati, rispettivamente del 18% e del 15%. Ma poiché partono da una base più piccola, il numero di posti di lavoro aggiunti sarebbe inferiore in termini assoluti.

Figura 12

**La crescita occupazionale maggiore è prevista nei servizi professionali scientifici e tecnici nonché nell'ambito sanitario e lavoro sociale, mentre il calo più importante potrebbe verificarsi nell'industria manifatturiera.**

Potential net job growth in EU-27, United Kingdom, and Switzerland in midpoint automation scenario, million



Nota: L'analisi delle tendenze del mercato del lavoro a lungo termine e dell'impatto dell'automazione è stata condotta prima della pandemia COVID-19. Per una discussione su presupposti, sensibilità e limiti dei nostri scenari di automazione, vedere *A future that works: Automation, occupazione e produttività*, McKinsey Global Institute, gennaio 2017.

Fonte: Eurostat; Oxford Economics; Analisi del McKinsey Global Institute

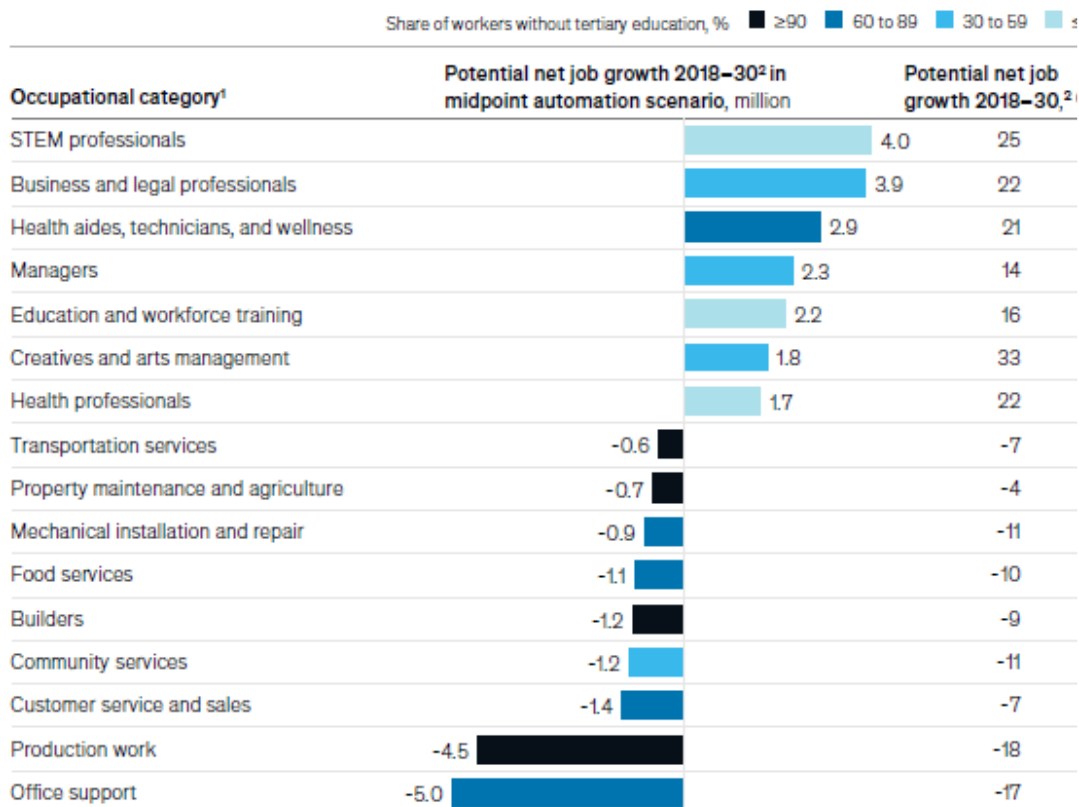
### Il mix occupazionale sta cambiando, insieme alla richiesta di competenze di livello superiore.

Una ricerca MGI precedente ha scoperto che meno del 5% delle occupazioni può essere automatizzato integralmente. Però, per il 60% delle occupazioni, almeno il 30% delle attività potrebbe essere parzialmente automatizzato tecnicamente adattando le tecnologie attualmente in uso. Ciò che ci aspetta non è un'improvvisa acquisizione di robot, ma un periodo di continuo, e forse accelerato, cambiamento nel mix di impieghi e attività lavorative nell'economia.

Molte delle maggiori categorie professionali in Europa oggi presentano un alto potenziale di dislocamento. Tra queste, i ruoli di supporto negli uffici e i lavori di produzione, che impiegano rispettivamente circa 30 milioni e 25 milioni di lavoratori. Anche i ruoli a basso salario di assistenza clienti e di vendita, come i cassieri e i commessi è probabile che calino con l'automatizzazione di diverse mansioni. Solo dieci delle oltre 400 occupazioni che abbiamo esaminato – compresi gli assistenti alle vendite nei negozi, i segretari amministrativi e i magazzinieri – rappresentano quasi il 20% dei probabili dislocamenti (Figura 13). La maggior parte sono lavori a basso salario, occupati principalmente da lavoratori senza istruzione terziaria.

Figura 13

**In tutta Europa, ci si aspetta che le categorie professionali come i professionisti STEM e i lavoratori sanitari crescano significativamente, mentre i lavori come aiutante di ufficio e nella produzione potrebbero diminuire.**



Al contrario, molte delle professioni in crescita secondo i nostri modelli, richiedono un livello di competenze più elevato. Stimiamo che le professioni legate alle STEM e i ruoli professionali commerciali e legali potrebbero crescere di oltre il 20% nel prossimo decennio. Questo aggiungerebbe circa 4 milioni di posti di lavoro a categorie che impiegavano rispettivamente 16 e 18 milioni di lavoratori prima della pandemia. I ruoli di gestione creativa e delle arti potrebbero aumentare di oltre il 30%, anche se si tratta di una piccola categoria, con poco più di 5 milioni di lavoratori. Nel nostro modello solo 15 professioni rappresentano quasi il 30% della potenziale crescita netta dell'occupazione futura. Queste includono professioni molto varie come gli sviluppatori di software, i professionisti del settore infermieristico e del marketing.

Anche se nell'elenco delle occupazioni in crescita prevalgono quelle che richiedono un livello di istruzione e formazione più elevato, ci sono alcune eccezioni che non richiedono un'istruzione terziaria. Queste includono diversi ruoli nella sanità (come i tecnici fisioterapisti e assistenti sanitari) e anche gli installatori e riparatori di apparecchiature. Le rivoluzioni tecnologiche nel corso della storia hanno creato nuovi tipi di lavori anche se hanno reso alcune professioni obsolete. Internet, ad esempio, ha destabilizzato molti settori e sostituito molti lavori. Tuttavia, ha anche dato origine a nuovi ruoli come gli sviluppatori web, gli sviluppatori di App, social media marketer, consulenti per l'ottimizzazione dei motori di ricerca e designer interfaccia utente; persino i driver di Uber, gli hostAirbnb, gli influencer di Instagram, e le star di YouTube.

Negli Stati Uniti, l'analisi MGI ha rilevato che l'ascesa dei personal computer ha dislocato direttamente o indirettamente, 3,5 milioni di lavoro tra il 1979 e il 2015, tra cui i posti di lavoro per dattilografi, produttori di macchine da scrivere, segretari e ragionieri.

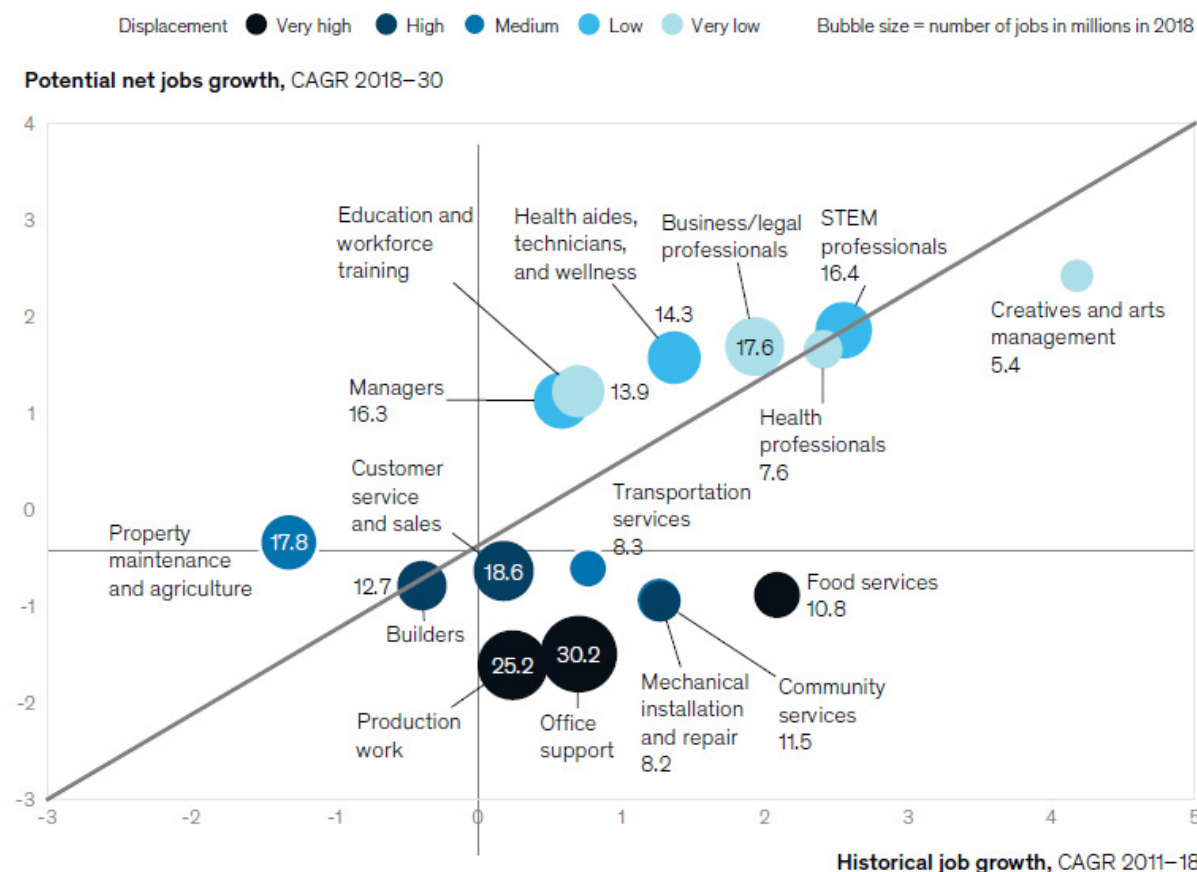
Tuttavia, i personal computer hanno anche creato e reso possibili 19,3 milioni di nuovi posti di lavoro, tra cui posizioni nell'industria di computer e di software, e anche posti di lavoro in settori attivati dalla nuova tecnologia, come i rappresentanti e analisti dei call center.

Il prossimo decennio non dovrebbe essere diverso. L'introduzione della IA in particolare potrebbe avere bisogno di ruoli del tutto nuovi. I sistemi di IA devono essere "istruiti" a riconoscere le sfumature nella comunicazione umana e a modellare le loro prestazioni in funzione degli esseri umani. Qualcuno con capacità di giudizio deve gestire quali algoritmi utilizzare in base ai risultati di mercato. Oltre alle tendenze di crescita descritte sopra, stimiamo che la stessa diffusione della tecnologia potrebbe creare 4 milioni di impieghi in più entro il 2030. La crescita occupazionale prevista è in linea con le tendenze storiche (Figura 14).

Figura 14

**La crescita occupazionale prevista in Europa è in linea con le tendenze storiche, a eccezione delle professioni altamente automatizzabili che rischiano di diminuire in futuro**

Potential employment growth in EU-27, United Kingdom, and Switzerland in midpoint automation scenario





Anche all'interno di una data professione, le attività lavorative quotidiane cambieranno quando le macchine prenderanno il controllo di alcune porzioni dei compiti attuali. Di conseguenza, i lavoratori potrebbero aver bisogno di competenze diverse. La precedente ricerca MGI ha classificato 25 abilità della forza lavoro in 5 categorie: abilità fisiche e manuali; abilità cognitive di base, quali saper leggere e scrivere e la capacità di calcolo; abilità cognitive avanzate, quali la capacità di problem solving e la gestione di progetti; abilità socio-emozionali, come l'insegnamento e la formazione degli altri; e abilità tecnologiche, come la programmazione. Il nostro modello vede le attività che richiedono principalmente abilità fisiche e manuali in diminuzione del 18% entro il 2030 in tutta Europa, e quelle che richiedono abilità cognitive di base in diminuzione del 28% (Figura 15).

Al contrario, le attività che richiedono abilità tecnologiche cresceranno in tutti i settori, creando una domanda ancora maggiore di lavoratori con competenze STEM (con un aumento del 39%), i quali già scarseggiano. Allo stesso tempo, prevediamo una crescita del 30% nella domanda di competenze socio-emozionali. I lavoratori umani si concentreranno sempre di più sui ruoli che richiedono interazione, cura, insegnamento e formazione e gestione di altre attività per le quali le macchine non sono dei buoni sostituti.

Figura 15

**Ci si aspetta che la domanda di competenze tecnologiche, sociali ed emotive cresca in Europa.**

	Hours in 2018, billion	Change in number of hours 2018–30, %	Examples
Physical and manual skills	159	-18	Craft and technician skills Fine motor skills
Basic cognitive skills	76	-28	Basic literacy and numeracy Basic data input/processing
Higher cognitive skills	106	4	Quantitative and statistical skills Project management
Social and emotional skills	93	30	Interpersonal skills and empathy Teaching and training others
Technological skills	54	39	Advanced IT skills/programming Scientific R&D

Nota: l'analisi si è concentrata sui paesi dell'UE-27 più Regno Unito e Svizzera. L'analisi delle tendenze del mercato del lavoro a lungo termine e dell'impatto dell'automazione è stata condotta prima della pandemia COVID-19.

Fonte: Skill shift: Automation and the future of the workforce, McKinsey Global Institute (2018); McKinsey Global Institute analysis.

### **I lavoratori meno istruiti, i giovani e gli uomini hanno più probabilità di essere sostituiti dall'automazione.**

Nella nostra analisi, l'istruzione è sensibilmente in correlazione con la probabilità di essere rimpiazzati dall'automazione. Nello scenario mid point di adozione dell'automazione, le persone con solamente un'istruzione secondaria hanno tre volte più probabilità di ricoprire i ruoli con un alto potenziale di automazione rispetto alle persone con un'istruzione più elevata. La potenziale crescita netta dell'occupazione è molto positiva per i lavoratori con un'istruzione superiore e negativa per le persone con un'istruzione secondaria e inferiore. Questo è valido anche per l'impatto della pandemia COVID-19. È quindi probabile che le economie locali con una popolazione più istruita subiscano una crescita maggiore rispetto a quelle con in media un livello di istruzione più basso.

Ulteriori differenze emergono anche tra gruppi demografici:

- **Giovani lavoratori:** il nostro modello mostra che i lavoratori tra i 15 e i 24 anni presentano il più alto tasso di dislocamento di qualsiasi gruppo di età, quasi il 25% (contro il 22% in media). In parte, questo è dovuto al fatto che molti lavori di inizio carriera, come i cassieri e camerieri, sono altamente automatizzabili. Secondo la nostra analisi, anche la pandemia COVID-19 mette a rischio i posti di lavoro dei giovani.
- **Donne e uomini:** nonostante la loro concentrazione in ruoli con un alto potenziale di automazione (come l'office support) nel nostro modello le donne presentano in media un tasso di dislocamento leggermente inferiore rispetto agli uomini (21% contro 23%). Questo è in parte dovuto al fatto che un numero maggiore di donne ricopre ruoli di assistenza sanitaria e di servizio, che hanno un tasso di dislocamento più basso rispetto ad altre professioni. Le donne sono anche più rappresentate degli uomini in alcuni degli impieghi ad alta crescita del futuro.

### **La crescita del lavoro potrebbe diventare ancora più concentrata geograficamente nel decennio a venire**

I nostri risultati suggeriscono che l'automazione e i cambiamenti occupazionali e di competenza che l'accompagnano accelererebbero la concentrazione della potenziale crescita netta dell'occupazione, in assenza di altri cambiamenti (Figura 16). A meno che COVID-19 non provochi cambiamenti nelle preferenze dei lavoratori e delle aziende per le comunità meno dense, le stesse 48 megalopoli e hub superstar che hanno contribuito al 35% della crescita occupazionale dell'UE nell'ultimo decennio potrebbero catturare più del 50% fino al 2030. La ricerca accademica ha scoperto che questa crescente disparità regionale è un fenomeno strutturale che riflette la specializzazione economica e le economie di scala. L'automazione e il suo impatto variabile su settori e occupazioni (come la crescita dei ruoli legati alle STEM e il declino del lavoro di produzione) si aggiungono a questo effetto.

I cluster del gruppo delle economie stabili, che è il più popoloso, potrebbero registrare una modesta crescita dell'occupazione inferiore al 5% nel prossimo decennio. Il nostro modello mostra che contribuiscono per circa il 40% alla crescita dell'occupazione nell'UE fino al 2030, circa dieci punti percentuali al di sotto della quota prodotta tra il 2007 e il 2018. I posti di lavoro nei centri di produzione ad alta tecnologia potrebbero addirittura diminuire di circa l'1% fino al 2030, poiché l'automazione avanza ulteriormente.

All'interno della categoria delle regioni in contrazione, è probabile che pochi mercati del lavoro locali vedano una crescita dell'occupazione. La nostra analisi indica che rappresenteranno collettivamente meno del 10% della crescita occupazionale prevista nell'UE fino al 2030, una quota ancora inferiore al 12% della crescita dell'occupazione che hanno generato tra il 2007 e il 2018. I loro risultati individuali potrebbero variare da una perdita netta di 6 posti di lavoro per cento a guadagni del 2 per cento. Pochi posti nell'Europa meridionale potrebbero generare una crescita occupazionale positiva con la ripresa delle loro economie dagli anni di crisi prolungati. Ma molti luoghi dell'Europa orientale stanno affrontando i doppi effetti dell'invecchiamento e dell'emigrazione, creando un circolo vizioso di contrazione dell'offerta di lavoro e calo della domanda. In un momento in cui l'automazione potrebbe ridurre l'occupazione nei servizi di base e nella produzione, la percentuale relativamente bassa di settori innovativi e ad alta intensità di conoscenza in queste regioni rappresenta una sfida.

Come risultato di queste tendenze, la quota di europei che vivono in regioni in cui i posti di lavoro stanno diminuendo potrebbe raddoppiare nel decennio, fino a circa il 40%. Un punto debole di queste stime è l'improvviso passaggio al lavoro a distanza avvenuto durante la pandemia, poiché circa un terzo della forza lavoro ha iniziato a lavorare da casa. Se questo diventa un aumento più permanente del numero di persone che lavorano da remoto, potrebbe significare che alcuni lavoratori non avranno necessariamente bisogno di trasferirsi in città dinamiche per rilevare i posti di lavoro che vengono creati lì.

La distribuzione della popolazione europea in età lavorativa sta cambiando parallelamente alla concentrazione geografica delle opportunità di lavoro. La nostra analisi indica che i tassi di occupazione dovrebbero aumentare su vasta scala in tutta Europa, comprese quelle regioni con un numero assoluto di posti di lavoro inferiore ma una forza lavoro che invecchia ed emigra. Raggiungere la spinta necessaria sarà difficile in paesi come la Germania e la Svezia, dove la partecipazione del lavoro era già alta prima della pandemia (figura 17).

Il nostro studio sul mercato del lavoro statunitense ha rivelato tendenze simili di crescita occupazionale concentrata geograficamente, ma l'Europa differisce in molti aspetti chiave. (figura 18)

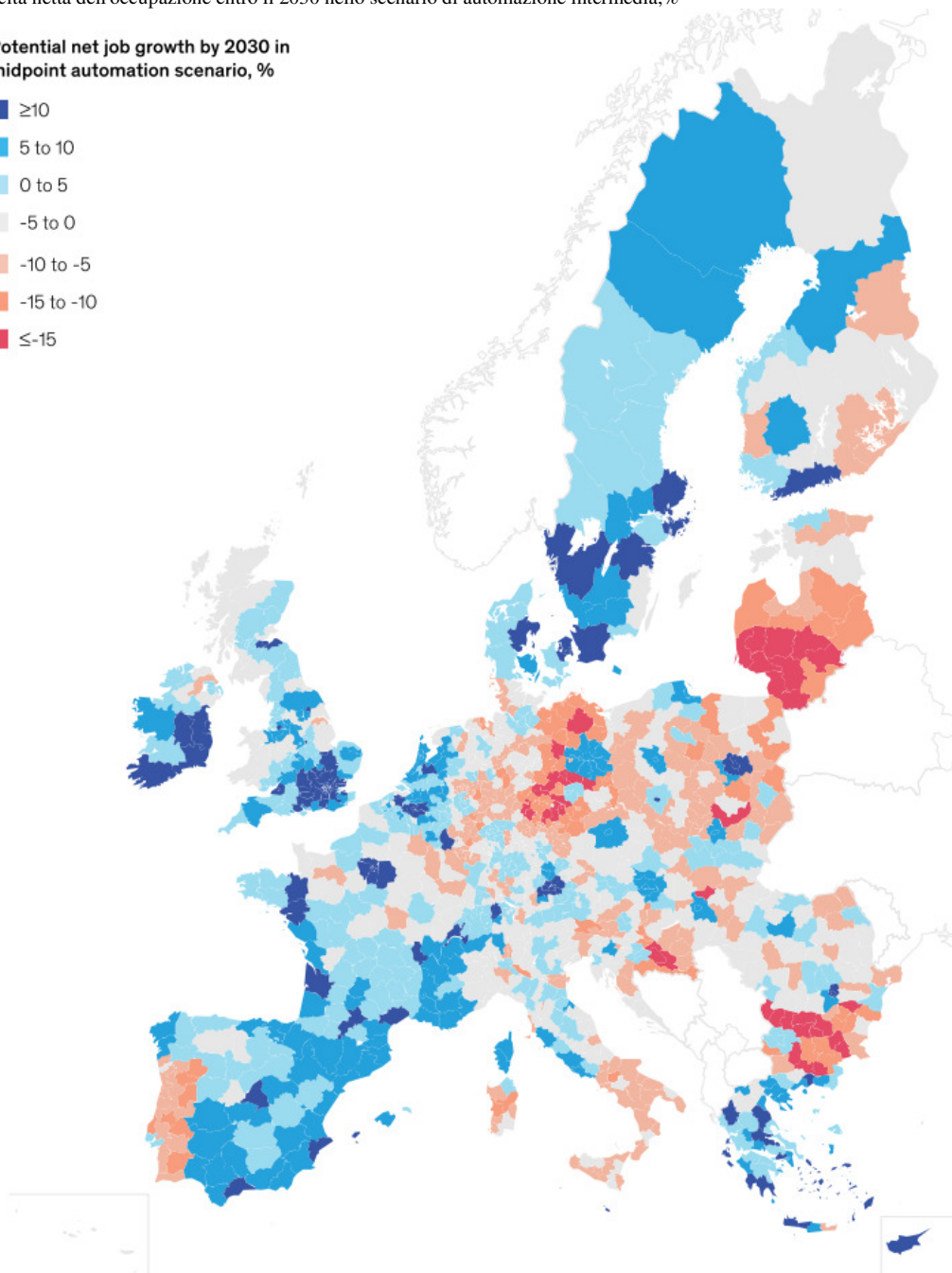
Figura 16

**Il prossimo decennio potrebbe portare a una crescita dell'occupazione netta concentrata geograficamente, con cali in Europa orientale, Germania orientale, Italia meridionale e Portogallo.**

Potenziale crescita netta dell'occupazione entro il 2030 nello scenario di automazione intermedia, %

Potential net job growth by 2030 in midpoint automation scenario, %

- $\geq 10$
- 5 to 10
- 0 to 5
- -5 to 0
- -10 to -5
- -15 to -10
- $\leq -15$



The boundaries and names shown on maps do not imply official endorsement or acceptance by McKinsey & Company.  
Note: Analysis focused on EU-27 countries plus United Kingdom and Switzerland. Analysis of long-term labor market trends and impact of automation was conducted before COVID-19 pandemic. For discussion of the assumptions, sensitivities, and limitations of our automation scenarios, see *A future that works: Automation, employment, and productivity*, McKinsey Global Institute, January 2017.  
Source: McKinsey Global Institute analysis

Figura 17

**Una volta che la crisi COVID-19 si placherà, è probabile che i tassi di occupazione aumenteranno nella maggior parte delle economie locali a causa dell'invecchiamento della popolazione e delle migrazioni.**

Variatione del tasso di occupazione necessario per soddisfare la potenziale crescita dell'occupazione entro il 2030,

Change in employment rate needed to meet potential job growth by 2030, p.p.

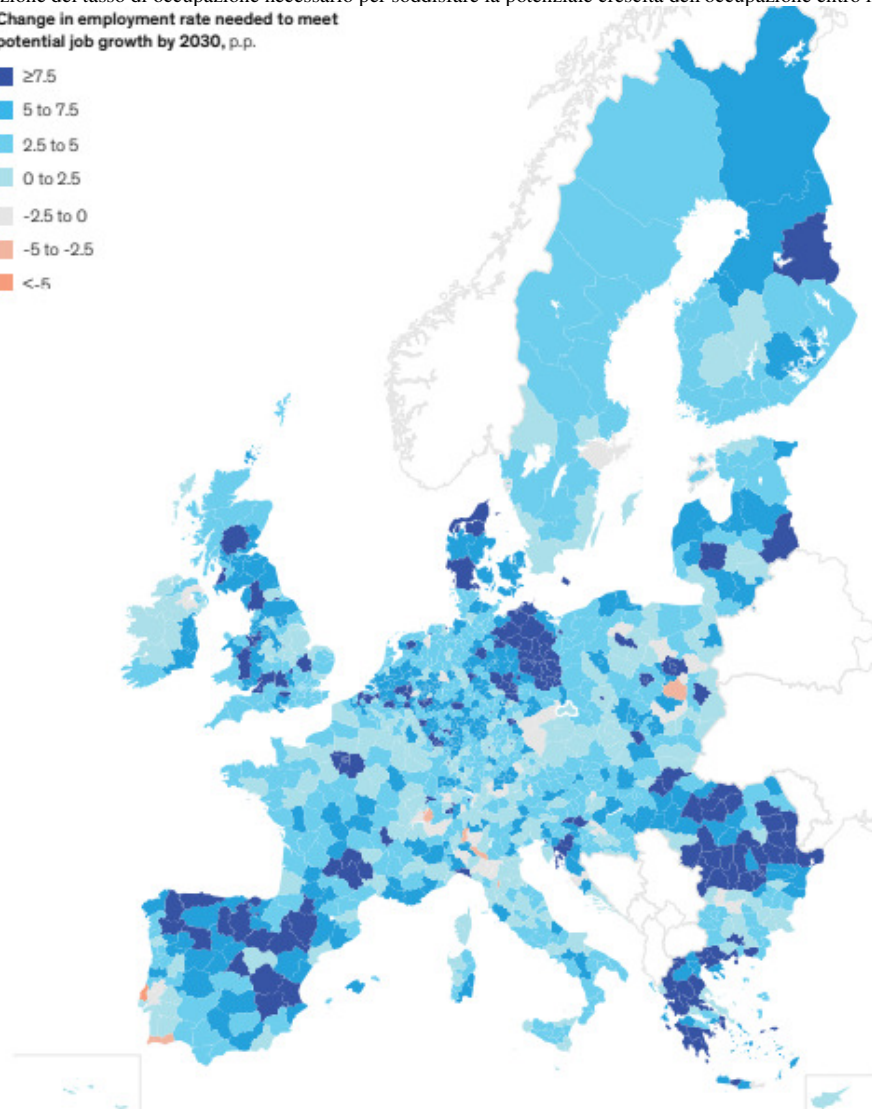
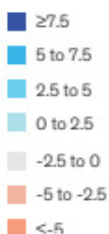


Figura 18

**L'Europa differisce dagli Stati Uniti per diverse tendenze chiave del mercato del lavoro.**

	<b>Europa</b>	<b>USA</b>
Lavori vulnerabili durante COVID-19, quota parte della forza lavoro totale	26%	35%
Variatione della popolazione in età lavorativa entro il 2030	-4,0%	+2,4%
Quota di popolazione che rappresenta il 50% della crescita dell'occupazione fino al 2030	~20%	~32%
Percentuale di popolazione che vive in regioni con un calo dei posti di lavoro nel 2030	~40%	~11%
Variatione della durata media della settimana lavorativa, 2002	-3%	+0%
Popolazione migrante all'anno, quota parte della popolazione totale <sup>1</sup>	0,6%↑	1,5%↓

<sup>1</sup>Rapporto tra i migranti e la popolazione totale. Negli Stati Uniti, questo dato cambia da uno stato all'altro; in Europa, questo include i trasferimenti da un paese all'altro.

Nota: l'analisi si è concentrata sui paesi dell'UE-27 più Regno Unito e Svizzera.

Fonte: Eurostat; US Census Bureau; Analisi del McKinsey Global Institute

### **L'Europa dovrà affrontare i mismatch occupazionali e geografici.**

Mentre l'adozione dell'automazione continua nel decennio a venire, i nostri scenari indicano che quasi tutti i 235 milioni di lavoratori europei di oggi dovranno affrontare almeno un certo grado di cambiamento con l'evolversi delle loro professioni. È probabile che i mismatch occupazionali e geografici emergano come una sfida importante per il prossimo decennio.

Più di 90 milioni di lavoratori potrebbero dover sviluppare nuove importanti competenze nell'ambito dei loro ruoli attuali, mentre fino a 21 milioni potrebbero dover lasciare occupazioni in declino. Stimiamo che 94 milioni di lavoratori (circa il 40% della forza lavoro del 2018) potrebbero non aver bisogno di cambiare occupazione, ma dovranno comunque acquisire nuove competenze perché più del 20% di ciò che fanno oggi può essere gestito dalla tecnologia. È probabile che questo fenomeno avvenga in tutte le aree geografiche. Il più grande effetto dell'automazione potrebbe essere la trasformazione dei posti di lavoro anziché la loro diminuzione. In alcuni ruoli, le macchine libereranno tempo che può essere indirizzato ad attività più produttive o interpersonali.

Alcuni dei lavoratori rimpiazzati dall'automazione possono trovare nuovi posti di lavoro nella stessa tipologia di lavoro. Ad esempio, un cuoco che perde il proprio lavoro in un ristorante potrebbe riuscire a trovare un lavoro simile in un altro. Ma la nostra analisi rileva che 21 milioni di persone (il 9% della forza lavoro) potrebbero aver bisogno di cambiare occupazione poiché i loro ruoli attuali stanno diminuendo nettamente nella regione in cui vivono (Figura 19). La maggior parte di questi lavoratori ricopre ruoli con salari bassi, come i lavoratori del settore metalmeccanico, macchinari e affini; operatori fissi su impianti e macchine; addetti alle vendite; operatore per le attività di gestione e controllo della contabilità e del magazzino; attività di costruzione e affini. Più del 60% dei lavoratori in questi ruoli non ha un'istruzione terziaria.

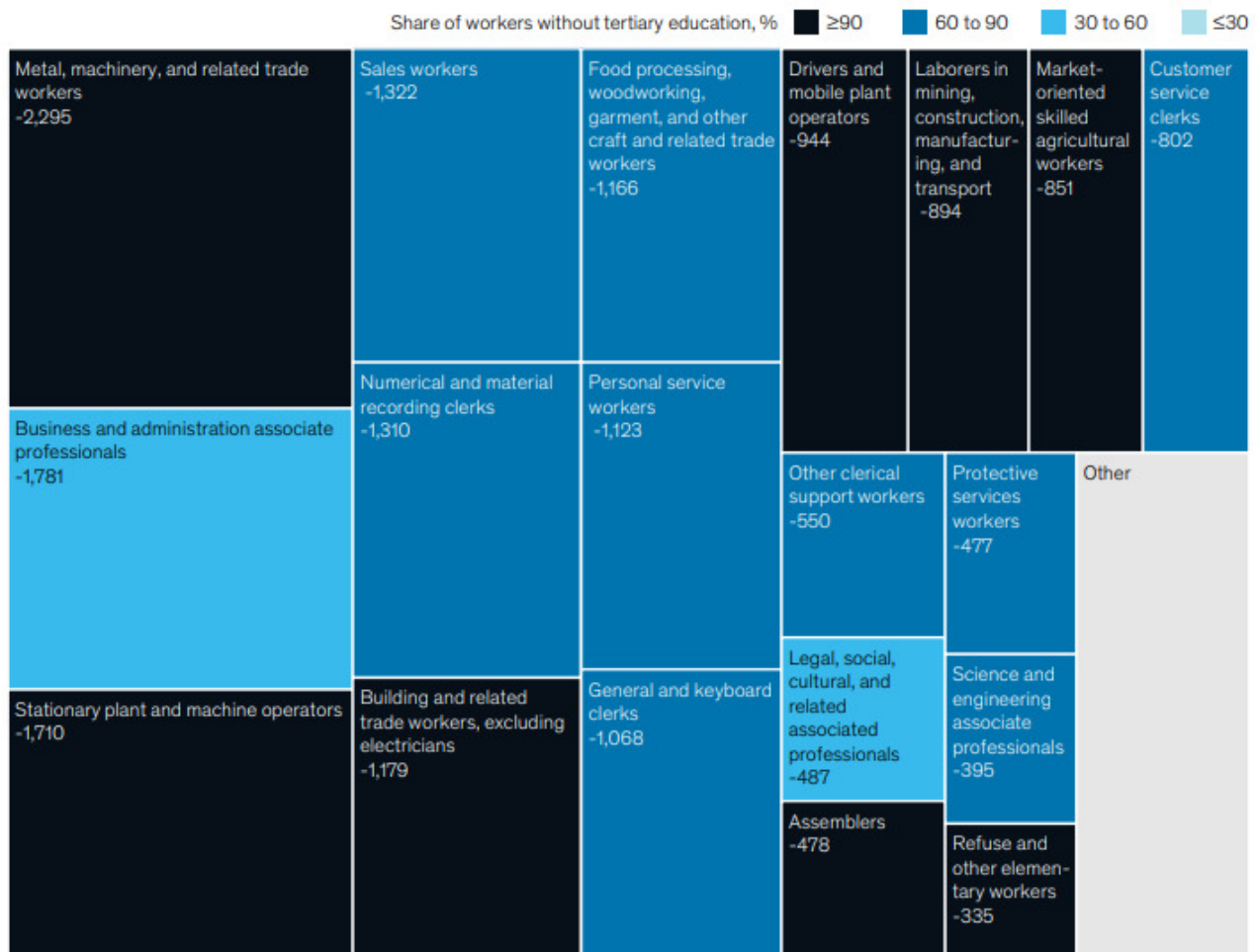
La sfida della redistribuzione dei lavoratori sarà particolarmente difficile nelle regioni basate sull'agricoltura, nelle aree istruite e di emigrazione e nelle basi industriali, dove oltre il 12% della forza lavoro potrebbe dover passare da occupazioni in declino a quelle in crescita. Nelle megalopoli e negli hub superstar, solo il 5% della forza lavoro potrebbe dover effettuare un passaggio simile.

Anche i datori di lavoro possono avere difficoltà a trovare nuovi lavoratori con le competenze necessarie. Molte delle professioni a più rapida crescita, come sviluppatori di software e applicazioni e infermieri, richiedono competenze specialistiche. Oggi solo il 40% circa della forza lavoro europea ha un'istruzione terziaria, ma quasi il 60% delle occupazioni in crescita la richiede. Due eccezioni sono gli addetti alle pulizie e gli aiutanti, nonché gli operatori sanitari professionali, in genere ruoli a basso salario. Riempire questi posti di lavoro può essere particolarmente impegnativo nelle megalopoli e negli hub superstar, dove la crescita potenziale dell'occupazione sarà la più alta, ma l'offerta di alloggi scarseggia e la capacità delle infrastrutture è limitata (Figura 20).

Figura 19

**Circa 21 milioni di lavoratori potrebbero dover passare da occupazioni in declino a quelle in crescita entro il 2030.**

Declino totale lordo dei posti di lavoro entro il 2030, solamente i gruppi di occupazione di ISCO2 in calo, dati in migliaia.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Declino lordo totale dell'occupazione come somma del declino lordo regionale dell'occupazione di 1095 mercati del lavoro locali

Nota: l'analisi si è concentrata sui paesi dell'UE-27 più Regno Unito e Svizzera; basato sullo scenario di automazione intermedia. L'analisi è stata condotta prima della pandemia di COVID-19. Per una discussione su presupposti, sensibilità e limiti dei nostri scenari di automazione, vedere *A future that works: Automation, employment, and productivity*, McKinsey Global Institute, gennaio 2017.

Fonte: Oxford Economics; Analisi del McKinsey Global Institute

Figura 20

**Molti dei lavori che i datori di lavoro potrebbero dover coprire entro il 2030 richiedono un livello più elevato di competenze.**

Crescita lorda totale dell'occupazione entro il 2030, solo gruppi di occupazione ISCO2 in crescita, in migliaia.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Declino lordo totale dell'occupazione come somma del declino lordo regionale dell'occupazione nei 1095 mercati del lavoro locali.

Nota: l'analisi si è concentrata sui paesi dell'UE-27 più Regno Unito e Svizzera; basato sullo scenario di automazione intermedia. L'analisi è stata condotta prima della pandemia di COVID-19. Per una discussione su presupposti, sensibilità e limiti dei nostri scenari sull'automazione, vedere *A future that works: Automation, employment, and productivity*, McKinsey Global Institute, gennaio 2017.

Fonte: Oxford Economics; Analisi del McKinsey Global Institute

**I percorsi di carriera storici indicano una disconnessione tra le occupazioni in crescita e in calo.**

I lavoratori europei hanno cambiato occupazione, ma nell'analisi che abbiamo condotto insieme a LinkedIn osserviamo che i lavoratori in genere si spostano in nuovi ruoli che sono "adiacenti" a quelli attuali (cioè richiedono competenze sovrapposte o complementari). Gli individui che si inseriscono in occupazioni in crescita tendono a trasferirsi lì da altre occupazioni in crescita con competenze elevate simili, mentre quelli che si trovano in occupazioni che sono in declino a causa dell'automazione tendono a spostarsi verso altri ruoli in declino.

Abbiamo esaminato i dati di vari profili di lavoro pubblici online, la maggior parte dei quali appartengono a professionisti altamente qualificati. I dati mostrano che oltre il 70% dei lavoratori sulla piattaforma ha cambiato occupazione tra il 2014 e il 2018, con la maggior parte che ha cambiato occupazione e datore di lavoro. Abbiamo condotto anche un sondaggio su oltre 7.000 lavoratori a bassa qualificazione in otto paesi.

Anche questo ha mostrato un movimento significativo tra i lavori.

In media, il 78% delle persone che si sono riciclate nelle quattro professioni più ricercate che abbiamo valutato (ingegnere del software, reclutatore, specialista in acquisizione di talenti e specialista in marketing digitale) proveniva da altre occupazioni in crescita.

Dei quattro lavori in declino che abbiamo valutato in dettaglio (cameriere, assistente amministrativo, venditore e contabile), il 57% dei trasferimenti osservati si è concluso con il lavoratore assunto in un altro lavoro in declino. Solo per i camerieri, la quota ha superato il 75%.

Le persone che passano da un ruolo in declino a un altro o da un ruolo in crescita a un altro spesso hanno competenze ampiamente sovrapposte (come nel caso dei consulenti IT che diventano ingegneri del software). Questo sottolinea la portata della sfida che ci attende nell'aiutare le persone a passare da ruoli in declino a ruoli in crescita.

Tuttavia, la nostra ricerca ha anche identificato diversi esempi di percorsi promettenti.

La domanda di addetti alle vendite in negozio è in calo. Ma con una formazione supplementare, alcuni dei 9,7 milioni di lavoratori in queste mansioni pre-pandemia potrebbero attingere alla loro contemporanea esperienza nell'interazione con le persone per soddisfare la crescente domanda di infermieri o assistenti personali (entrambi dovrebbero crescere di circa il 25%).

Gli assistenti amministrativi potrebbero diventare direttori d'ufficio, un'occupazione con elevate competenze simili, quindi utilizzarla come trampolino di lancio per un ruolo operativo più ampio. In alternativa, un assistente amministrativo potrebbe diventare un responsabile delle risorse umane (con inferiori competenze simili) e quindi uno specialista nel reclutamento. Nonostante le poche competenze simili di circa il 26%, i camerieri potrebbero passare a ruoli di specialista di marketing che ha tassi di crescita positivi. Utilizzando il ruolo di segretario come trampolino di lancio, i camerieri possono anche diventare assistenti delle risorse umane, un ruolo molto richiesto (Figura 21).

Tuttavia, la riqualificazione di un gran numero di lavoratori sarà impegnativa.

La sovrapposizione delle competenze è maggiore tra le occupazioni in declino che tra un'occupazione in declino e una in aumento. Ciò evidenzia il fatto che molte persone devono acquisire nuove competenze se intendono spostarsi sui lavori del futuro e avere migliori prospettive e stabilità. I lavoratori con occupazioni in declino non possono fare affidamento esclusivamente sulle loro attuali competenze nel mercato del lavoro. Sebbene non abbiamo analizzato le transizioni occupazionali in base al livello di istruzione o di abilità, la ricerca esistente mostra che le persone con un livello di istruzione superiore sono in grado di passare meglio da occupazioni in declino a occupazioni in crescita.

Diversi fattori potrebbero alleviare potenziali mismatch. Il più importante è il passaggio generazionale nel mercato del lavoro. Più di 54 milioni di europei entreranno nel mondo del lavoro tra oggi e il 2030 e, per la maggior parte, hanno un'istruzione superiore rispetto ai quasi 68 milioni che raggiungeranno l'età pensionabile nello stesso periodo. I datori di lavoro dovranno collaborare con le istituzioni educative per garantire che i neodiplomati abbiano le competenze richieste per le professioni che necessitano di lavoratori.



Figura 21

**Lavoro generalista a bassa qualifica: l'analisi storica suggerisce che i lavoratori in occupazioni in declino/automatizzabili spesso passano ad altre occupazioni in declino/automatizzabili.**

Example: From administrative assistant to other declining roles,<sup>1</sup> n = 94,700



1. Occupations in the same ISCO category are consolidated.

Note: For comparison, average modeled displacement rate of all occupations is 21.8%. Analysis was conducted before COVID-19 pandemic.

Source: LinkedIn Economic Graph; LinkedIn analysis; McKinsey Global Institute analysis