

## The future of work

New forces are transforming the world of work. The transitions involved call for decisive action.

Countless opportunities lie ahead to improve the quality of working lives, expand choice, close the gender gap, reverse the damages wreaked by global inequality, and much more. Yet none of this will happen by itself. Without decisive action we will be heading into a world that widens existing inequalities and uncertainties.

Technological advances – artificial intelligence, automation and robotics – will create new jobs, but those who lose their jobs in this transition may be the least equipped to seize the new opportunities. Today's skills will not match the jobs of tomorrow and newly acquired skills may quickly become obsolete. The greening of our economies will create millions of jobs as we adopt sustainable practices and clean technologies but other jobs will disappear as countries scale back their carbon- and resource-intensive industries. Changes in demographics are no less significant. Expanding youth populations in some parts of the world and ageing populations in others may place pressure on labour markets and social security systems, yet in these shifts lie new possibilities to afford care and inclusive, active societies.

## Il futuro del lavoro

Nuove forze stanno trasformando il mondo del lavoro. I cambiamenti che ne derivano richiedono un'azione decisiva.

Innumerevoli opportunità si stanno configurando per migliorare la qualità della vita lavorativa, per incrementare le possibilità di scelta, annullare il gap di genere e cancellare i danni inflitti dall'ineguaglianza globale, e molto altro. Tuttavia, niente di tutto ciò avverrà da solo. Senza azioni decisive ci muoveremo verso un mondo che amplia le disuguaglianze e le incertezze preesistenti.

Lo sviluppo tecnologico – intelligenza artificiale, automazione e robotica – creerà nuovi posti di lavoro, ma coloro che perderanno il lavoro in questa fase transitoria potrebbero essere i meno preparati a cogliere le nuove opportunità. Le competenze di oggi non saranno compatibili con i lavori del domani e quelle acquisite ex-novo potrebbero rapidamente divenire obsolete. Il crescente ambientalismo delle nostre economie creerà milioni di posti di lavoro nel momento in cui adotteremo prassi sostenibili e tecnologie pulite, ma altri lavori scompariranno quando i Paesi ridurranno le attività industriali basate sul carbone e sullo sfruttamento intensivo delle risorse. I cambiamenti demografici non sono di minore importanza. Il crescente aumento della popolazione giovanile in alcune parti del mondo e l'invecchiamento demografico in altre, potrebbe fare pressione sul mercato del lavoro e sui sistemi di sicurezza sociale, per quanto in questi cambiamenti risiedano nuove possibilità di garantire società attive, inclusive e partecipate.

We need to seize the opportunities presented by these transformative changes to create a brighter future and deliver economic security, equal opportunity and social justice – and ultimately reinforce the fabric of our societies.

## **Seizing the moment: Reinvigorating the social contract**

Forging this new path requires committed action on the part of governments as well as employers' and workers' organizations. They need to reinvigorate the social contract that gives working people a just share of economic progress, respect for their rights and protection against risk in return for their continuing contribution to the economy. Social dialogue can play a key role in ensuring the relevance of this contract to managing the changes under way when all the actors in the world of work participate fully, including the many millions of workers who are currently excluded.

## **A human-centred agenda**

We propose a **human-centred agenda for the future of work** that strengthens the social contract by placing people and the work they do at the centre of economic and social policy and business practice. This agenda consists of three pillars of action, which in combination would drive growth, equity and sustainability for present and future generations:

### **1. Increasing investment in people's**

C'è bisogno di cogliere le opportunità presentate da questi cambiamenti per creare un futuro più luminoso, garantendo sicurezza economica, pari opportunità e giustizia sociale e – da ultimo – per rinforzare il nostro tessuto sociale.

## **Cogliere l'attimo: rivitalizzare il contratto sociale**

La creazione di questo nuovo percorso richiede azioni commissionate da parte del governo, ma anche dalle organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro. Essi hanno bisogno di rilanciare il contratto sociale che attribuisce ai lavoratori una giusta condivisione del progresso economico, rispetto per i loro diritti e protezione dai rischi, in cambio del loro contributo costante all'economia. Il dialogo sociale può giocare un ruolo chiave, assicurando l'importanza di questo contratto nel gestire i cambiamenti in corso quando tutti gli attori nel mondo del lavoro partecipano pienamente, compresi i milioni di lavoratori che ne sono attualmente esclusi.

## **Una pianificazione incentrata sull'uomo**

Proponiamo una **pianificazione incentrata sull'uomo per il futuro del lavoro**, che rinforzi il contratto sociale mettendo le persone, e il lavoro che svolgono, al centro delle politiche sociali ed economiche, nonché delle attività imprenditoriali. Questa pianificazione si compone di tre pilastri di azione, che insieme porteranno crescita, eguaglianza e sostenibilità alle generazioni presenti e future:

## capabilities

In enabling people to thrive in a carbon-neutral, digital age, our approach goes beyond human capital to the broader dimensions of development and progress in living standards, including the rights and enabling environment that widen people's opportunities and improve their well-being.

- *A universal entitlement to lifelong learning that enables people to acquire skills and to reskill and upskill.* Lifelong learning encompasses formal and informal learning from early childhood and basic education through to adult learning. Governments, workers and employers, as well as educational institutions, have complementary responsibilities in building an effective and appropriately financed lifelong learning ecosystem.

- *Stepping up investments in the institutions, policies and strategies that will support people through future of work transitions.* Young people will need help in navigating the increasingly difficult school-to-work transition. Older workers will need expanded choices that enable them to remain economically active as long as they choose and that will create a lifelong active society. All workers will need support through the increasing number of labour market transitions over the course of their lives. Active labour market policies need to become proactive and public employment services to be expanded.

- *Implementing a transformative and measurable agenda for gender equality.* The world of work begins at home. From parental

## 1. Accrescere l'investimento sulle capacità personali

Nel consentire alle persone di prosperare in un'era digitale e ad emissioni-zero, il nostro approccio va oltre il capitale umano, fino ad una più ampia dimensione di sviluppo e progresso nel tenore di vita, includendo diritti e rendendo possibile un ambiente dove le opportunità personali sono rese più ampie e il benessere maggiore.

- *Un'abilitazione universale alla formazione permanente che consenta alle persone di acquisire competenze, di riqualificarsi e aggiornarsi.* La formazione permanente include l'apprendimento formale e informale, dall'infanzia e dall'istruzione primaria fino a quella in età adulta. I governi, i lavoratori e i datori di lavoro, così come gli istituti di formazione, hanno responsabilità complementari nel costruire un ecosistema di apprendimento permanente efficace e adeguatamente finanziato.

- *Potenziare gli investimenti nelle istituzioni, nelle politiche e nelle strategie che supporteranno le persone nei cambiamenti lavorativi futuri.* I giovani avranno bisogno di aiuto nell'affrontare la transizione dal mondo della scuola a quello del lavoro. I lavoratori più maturi avranno bisogno di possibilità di scelta più ampie, che consentano loro di rimanere economicamente attivi fino a quando vogliono e che creeranno una società attiva permanente. Tutti i lavoratori avranno bisogno di supporto nel crescente numero di cambiamenti che interesseranno il mercato del lavoro nel corso della loro vita. Politiche attive nel mercato del lavoro devono divenire proattive e i servizi pubblici per l'impiego devono aumentare.

leave to investment in public care services, policies need to foster the sharing of unpaid care work in the home to create genuine equality of opportunity in the workplace. Strengthening women's voice and leadership, eliminating violence and harassment at work and implementing pay transparency policies are preconditions for gender equality. Specific measures are also needed to address gender equality in the technology-enabled jobs of tomorrow.

- *Providing universal social protection from birth to old age.* The future of work requires a strong and responsive social protection system based on the principles of solidarity and risk sharing, which supports people's needs over the life cycle. This calls for a social protection floor that affords a basic level of protection to everyone in need, complemented by contributory social insurance schemes that provide increased levels of protection.

## **2. Increasing investment in the institutions of work**

Our recommendations seek to strengthen and revitalize the institutions of work. From regulations and employment contracts to collective agreements and labour inspection systems, these institutions are the building blocks of just societies. They forge pathways to formalization, reduce working poverty and secure a future of work with dignity, economic security and equality.

- *Establishing a Universal Labour Guarantee.* All workers, regardless of their contractual arrangement or employment status, should

- *Implementare una pianificazione rivoluzionaria e concreta per le pari opportunità.* Il mondo del lavoro inizia dall'ambiente domestico. Dal congedo parentale all'investimento nei servizi di assistenza pubblica, c'è bisogno di strategie che favoriscano la condivisione del lavoro di assistenza domestica non retribuito al fine di creare concretamente pari opportunità sul posto di lavoro. Rafforzare la voce e la leadership delle donne, eliminare la violenza e le molestie sul lavoro e implementare le politiche di trasparenza retributiva, sono precondizioni per la parità di genere. Misure specifiche sono anche necessarie perché vi siano pari opportunità in tutti quei lavori futuri basati sulla tecnologia.

- *Fornire protezione sociale universale dalla nascita all'anzianità.* Il futuro del lavoro richiede un sistema di protezione sociale forte e ricettivo, basato sui principi di solidarietà e condivisione del rischio, che supporti i bisogni delle persone nell'intero ciclo di vita. Ciò richiede un livello minimo di protezione sociale che offra una base di protezione a tutti coloro che ne hanno bisogno, integrato da regimi di previdenza sociale che forniscano livelli di protezione maggiori.

## **2. Investimento crescente nelle istituzioni lavorative**

Le nostre raccomandazioni cercano di rafforzare e rivitalizzare le istituzioni del lavoro. Dai regolamenti e contratti di impiego, fino ai contratti collettivi e ai sistemi di ispezione del lavoro, queste istituzioni sono le fondamenta di società giuste. Esse costruiscono percorsi di formalizzazione, riducono la povertà dei lavoratori e assicurano un futuro lavorativo di dignità, sicurezza economica ed equità.

enjoy fundamental workers' rights, an "adequate living wage" (ILO Constitution, 1919), maximum limits on working hours and protection of safety and health at work. Collective agreements or laws and regulations can raise this protection floor. This proposal also allows for safety and health at work to be recognized as a fundamental Principle and right at work.

- *Expanding time sovereignty.* Workers need greater autonomy over their working time, while meeting enterprise needs. Harnessing technology to expand choice and achieve a balance between work and personal life can help them realize this goal and address the pressures that come with the blurring of boundaries between working time and private time. It will take continued efforts to implement maximum limits on working time alongside measures to improve productivity, as well as minimum hour guarantees to create real choices for flexibility and control over work schedules.

- *Ensuring collective representation of workers and employers through social dialogue as a public good, actively promoted through public policies.* All workers must enjoy freedom of association and the right to collective bargaining, with the State as the guarantor of those rights. Workers' and employers' organizations must strengthen their representative legitimacy through innovative organizing techniques that reach those who are engaged in new business models, including through the use of technology. They must also use their convening power to bring diverse interests to the table.

- *Stabilire una garanzia di lavoro universale.* Tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro contratto o condizione lavorativa, devono poter godere dei diritti fondamentali dei lavoratori, di un "adeguato stipendio minimo" (Costituzione ILO, 1919), di limiti massimi di ore lavorative e di protezione della salute e della sicurezza sul lavoro. Contratti collettivi o leggi e regolamenti possono alzare questo livello minimo di protezione. Questa proposta permette anche che sicurezza e salute sul posto di lavoro siano riconosciuti come Principi fondamentali e diritti del lavoro.

- *Espandere la sovranità temporale.* I lavoratori hanno bisogno di una maggiore autonomia durante le ore lavorative, nel rispondere ai bisogni delle aziende. Sfruttare la tecnologia per ampliare le possibilità di scelta e conciliare la vita personale e lavorativa, può aiutare i lavoratori a realizzare questo obiettivo e a ridurre le tensioni che si presentano quando il confine tra vita privata e lavorativa si fa più labile. Ciò richiederà sforzi ripetuti che prevedano limiti massimi nell'orario di lavoro, accanto a misure per migliorare la produttività e a garanzie di ore di lavoro minime per creare scelte effettive di flessibilità e controllo sui turni di lavoro.

- *Assicurare la rappresentanza collettiva di lavoratori e datori di lavoro attraverso il dialogo sociale, in quanto bene pubblico, attivamente promosso attraverso politiche pubbliche.* Tutti i lavoratori devono godere della libertà di associazione e del diritto alla contrattazione collettiva, con lo Stato come garante di questi diritti. Le organizzazioni dei lavoratori e degli imprenditori devono rafforzare la loro legittimità di rappresentanza attraverso metodi di organizzazione innovativi, che raggiungano gli individui coinvolti in nuovi modelli

- *Harnessing and managing technology for decent work.* This means workers and managers negotiating the design of work. It also means adopting a “human-in-command” approach to artificial intelligence that ensures that the final decisions affecting work are taken by human beings. An international governance system for digital labour platforms should be established to require platforms (and their clients) to respect certain minimum rights and protections. Technological advances also demand regulation of data use and algorithmic accountability in the world of work.

### **3. Increasing investment in decent and sustainable work**

We recommend transformative investments, in line with the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development.

- *Incentives to promote investments in key areas for decent and sustainable work.* Such investments will also advance gender equality and can create millions of jobs and new opportunities for micro-, small and medium-sized enterprises. The development of the rural economy, where the future of many the world’s workers lies, should become a priority. Directing investment to high-quality physical and digital infrastructure is necessary to close the divides and support high-value services.
- *Reshaping business incentive structures for longer-term investment approaches and exploring supplementary indicators of human development and well-being.* These actions can include fair fiscal policies, revised corporate

imprenditoriali, anche attraverso l’uso della tecnologia. Esse devono anche usare il loro potere di convocazione per discutere diverse tematiche.

- *Sfruttare e gestire la tecnologia per un lavoro dignitoso.* Questo corrisponde a lavoratori e manager che contrattino la struttura del lavoro. Significa anche adottare un approccio “uomo-al-comando” nei confronti dell’intelligenza artificiale che assicuri che le decisioni finali sul lavoro siano prese dall’uomo. Un sistema di gestione internazionale per piattaforme di lavoro digitali dovrebbe essere istituito per esigere che le stesse piattaforme (e i loro committenti) rispettino alcuni diritti e forme di tutela di base. Il progresso tecnologico richiede anche, nel mondo del lavoro, regolamentazione nell’uso dei dati e responsabilità algoritmica.

### **3. Investimento potenziato nel lavoro dignitoso e sostenibile**

Suggeriamo investimenti radicali, in linea con la l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

- *Incentivi per promuovere investimenti in settori chiave per un lavoro rispettabile e sostenibile.* Tali investimenti favoriranno anche l’uguaglianza di genere e potranno creare milioni di posti di lavoro e nuove opportunità per le micro-, piccole e medie imprese. Lo sviluppo dell’economia rurale, in cui risiede il futuro di molti lavoratori, dovrebbe diventare una priorità. Convogliare l’investimento verso infrastrutture fisiche e digitali di alta qualità è necessario per colmare il divario e supportare servizi di alto valore.
- *Riorganizzare le strutture d’incentivazione aziendale per approcci di investimento a più*

accounting standards, enhanced stakeholder representation and changes in reporting practices. New measures of country progress also need to be developed to account for the distributional dimensions of growth, the value of unpaid work performed in the service of households and communities and the externalities of economic activity, such as environmental degradation.

## **Taking responsibility**

We call on all stakeholders to take responsibility for building a just and equitable future of work. Urgent action to strengthen the social contract in each country requires increasing investment in people's capabilities and the institutions of work and harnessing opportunities for decent and sustainable work. Countries need to establish national strategies on the future of work through social dialogue between governments and workers' and employers' organizations.

We recommend that all relevant multilateral institutions strengthen their joint work on this agenda. We recommend in particular the establishment of more systemic and substantive working relations between the World Trade Organization (WTO), the Bretton Woods institutions and the ILO. There are strong, complex and crucial links between trade, financial, economic and social policies. The success of the human-centred growth and development agenda we propose depends heavily on coherence across these policy areas.

The ILO has a unique role to play in supporting

*lungo termine e vagliare indicatori supplementari di sviluppo e benessere.* Queste azioni possono includere corrette politiche fiscali, il riesame degli standard di contabilità aziendale, una migliore rappresentanza degli azionisti e cambiamenti nelle pratiche di rendicontazione. E' anche necessario sviluppare nuove modalità di valutazione del progresso nazionale per spiegare la dimensione distributiva di crescita, il valore del lavoro non retribuito svolto in servizi domiciliari e in comunità e le esternalità dell'attività economica, come il degrado ambientale.

## **Assumere responsabilità**

Facciamo appello a tutti gli azionisti affinché si assumano la responsabilità di costruire un futuro del lavoro equo e giusto. Azioni urgenti per rafforzare il contratto sociale in ogni Paese esigono investimenti potenziati nelle capacità individuali e nelle istituzioni del lavoro, così come lo sfruttamento delle opportunità per un lavoro dignitoso e sostenibile. Le nazioni hanno bisogno di istituire strategie nazionali sul futuro del lavoro attraverso il dialogo sociale tra i governi e le organizzazioni dei lavoratori e degli imprenditori.

Sugeriamo che tutte le istituzioni multilaterali di rilievo rafforzino il loro lavoro congiunto su questa pianificazione. In particolare, consigliamo di instaurare più sistematiche e concrete relazioni lavorative tra la World Trade Organization (WTO), le Istituzioni Bretton Woods e l'ILO. Esistono forti, complessi e cruciali legami tra le politiche commerciali, finanziarie, economiche e sociali. Il successo della pianificazione che proponiamo, in cui la crescita e lo sviluppo siano incentrati sull'essere umano, dipende fortemente dalla

the delivery of this agenda, guided by its rights-based, normative mandate and in full respect of its tripartite character. The ILO can become a focal point in the international system for social dialogue, guidance and analysis of national future of work strategies as well as for examining how the application of technology can positively affect work design and worker well-being.

We further recommend that particular attention be given to the universality of the ILO mandate. This implies scaling up its activities to include those who have historically remained excluded from social justice and decent work, notably those working in the informal economy. It equally implies innovative action to address the growing diversity of situations in which work is performed, in particular the emerging phenomenon of digitally mediated work in the platform economy. We view a universal labour guarantee as an appropriate tool to deal with these challenges and recommend that the ILO give urgent attention to its implementation.

We see this report as the beginning of a journey. Because the ILO brings together the governments, employers and workers of the world, it is well suited to be a compass and guide for the journey ahead.

coerenza tra queste aree di intervento.

L'ILO ha un ruolo unico da svolgere nel supporto alla trasmissione di questa agenda, guidato dal suo incarico normativo e di diritto, e nel pieno rispetto della sua struttura tripartita. L'ILO può divenire un punto focale nel sistema internazionale per il dialogo sociale, per l'orientamento e l'analisi del futuro nazionale delle strategie di lavoro, ma anche nel valutare come l'applicazione della tecnologia possa positivamente influenzare la progettazione del lavoro e il benessere dei lavoratori.

Raccomandiamo inoltre che particolare attenzione sia data all'universalità dell'incarico ILO. Ciò comporta un'intensificazione delle sue attività, volta ad includere coloro che storicamente sono rimasti esclusi dalla giustizia sociale e dal lavoro dignitoso, nello specifico i lavoratori dell'economia sommersa. Allo stesso modo, ciò implica azioni innovative per affrontare la crescente diversità di situazioni in cui il lavoro viene svolto, in particolare il fenomeno emergente del lavoro digitalmente mediato tipico dell'economia di piattaforma. Consideriamo una garanzia universale di lavoro come uno strumento adeguato per affrontare queste sfide e suggeriamo che l'ILO presti urgente attenzione alla sua attuazione.

Concepiamo questo resoconto come l'inizio di un viaggio. Poiché l'ILO riunisce governi, datori di lavoro e lavoratori del mondo, esso è adatto a far da guida nel viaggio che ci attende.