tuzionali, decisionali e operativi siano in condizione di valorizzare l'iniziativa e l'intrapresa delle persone, di adattare rapidamente le capacità lavorative alle nuove esigenze e di creare un contesto distributivo che non mortifichi l'insopprimibile esigenza di giustizia.
Il problema nuovo che si pone è la velocità di tale adattamento e l'inadeguatezza delle istituzioni, fondate sulla previsione di posti di lavoro durevoli e sull'adattamento per ricambio generazionale, a fare fronte a un cambiamento che ha aumentato di otto volte la sua velocità di diffusione.

Quanti nuovi posti di lavoro?

In Italia, la crescita significativa di nuovi occupati può non essere un obiettivo impossibile, solo se la cultura del lavoro, il sistema demografico e formativo, le organizzazioni produttive e le istituzioni sapranno rapidamente adeguarsi alle nuove esigenze.
Oggi i processi produttivi industriali standardizzati e meno complessi possono essere trasferiti in paesi del secondo e del terzo mondo, con il vantaggio di avvicinarli alle fonti delle materie prime, la successione logica di molte operazioni elementari operaie o impiegatizie, può essere affidata all'esecuzione delle macchine automatiche guidate dal calcolatore elettronico con vantaggi non indifferenti per la salute.
In generale, dunque, nei paesi industriali il lavoro dell'uomo che consiste nella esecuzione di operazioni pre-vedibili e, quindi prescrivibili, sarà in gran parte sostituito dalle macchine o trasferito in altri paesi con salari più bassi. I posti di lavoro di milioni di impiegati e di operai esecutivi sono destinati a ridimensionarsi come è avvenuto per il lavoro agricolo.
In Italia ciò è già in gran parte accaduto nelle industrie costrette a confrontarsi con la concorrenza internazionale negli anni '80, sta iniziando ad accadere, nei primi anni '90, nel terziario tradizionale (banche, commercio, trasporti, comunicazioni) dopo che sono cadute le difese protezionistiche in vigore fino a pochi anni fa, toccherà presto la pubblica amministrazione quando i vincoli del pubblico bilancio faranno sentire i loro effetti.
Le grandi trasformazioni degli anni '80 non sono state incompatibili con la crescita dell'occupazione complessiva: in dieci anni gli occupati sono aumentati di circa un milione di unità. Mentre l'occupazione agricola e industriale diminuivano e quelle del terziario tradizionale non aumentava, le occasioni di lavoro più numerose si sono create nei servizi alle imprese (manutenzione, tecnologia, marketing, informatica commercializzazione..), nei servizi alle persone (salute, formazione, assistenza, cultura, turismo,...) e in quelli di rete (comunicazioni, trasporti, intermediazione finanziaria e assicurativa,...). La maggior parte di tali occasioni, però, non avevano la forma tradizionale di posti di lavoro dipendente ma piuttosto quella di lavoro autonomo, individuale o associato.
Sotto il profilo qualitativo il lavoro si è spostato verso il controllo e la gestione dell'imprevisto in sistemi produttivi, logistici e amministrativi sempre più complessi, verso la progettazione e la ricerca di nuovi prodotti, il miglioramento continuo della qualità, la esplorazione di nuovi mercati o di nuove fasce di mercati tradizionali (marketing e commercializzazione), verso nuovi servizi alle persone, alle imprese, alla collettività: in sintesi, nei campi dove il lavoro umano non può essere sostituito da quello delle macchine perché consiste nel confronto con il nuovo, con l'imprevisto e non può essere tradotto in norme, nei campi dove non può essere trasferito in paesi con minori tradizioni perché richiedono elevate capacità di comprensione e di elaborazione teorica e simbolica (*professional*) o una lunga assimilazione di un patrimonio di esperienza personale e collettiva (*craft*).
Recenti indagini sul fabbisogno di manodopera (progetto Excelsior, progetto SIRPEL) mostrano che nel prossimo futuro le grandi imprese industriali e soprattutto i grandi sistemi terziari (distribuzione, credito, trasporti comunicazioni, pubblica amministrazione) continueranno a espellere impiegati e operai esecutivi e tenderanno a sostituirli parzialmente con manodopera a più elevato livello di preparazione (laureati e diplomati) da formare destinare alle funzioni essenziali del *core business*.
Anche le imprese minori, spesso fornitrici delle prime, richiederanno diplomati e qualificati, più adatti ad affrontare il cambiamento e l'innovazione.