

Dialogo sociale e co-gestione per la sfida di Industria 4.0. A proposito del libro Bianco del Governo tedesco sul lavoro 4.0

Lo scorso novembre, il Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali tedesco ha pubblicato il Libro Bianco sul Lavoro 4.0 - *Weissbuch Arbeiten 4.0*. Il volume tenta di fornire una prima risposta programmatica in termini di *policy* rispetto alle istanze emergenti da un mercato del lavoro in trasformazione, incalzate dalle nuove frontiere della quarta rivoluzione industriale.

Genesi del Weissbuch: la Hightech-Strategie e la nuova concezione di smart factory

Le osservazioni contenute nel *Weissbuch* sono il risultato, di un **lungo processo di discussione intrapreso in Germania riguardo agli effetti della digitalizzazione non solo sui sistemi di produzione, ma, più in generale, sugli stili di vita e sulle abitudini delle persone, che evocano l'esigenza di costruire un nuovo "compromesso sociale"**, nella continua tensione tra la crescente individualizzazione dei bisogni dei singoli e la necessità di un ancoraggio ad un quadro valoriale comune.

Tale processo affonda le proprie origini già nei primi anni 2000, **quando il Governo Federale lancia nel 2006 la *Hightech-Strategie* nell'ottica di incentivare lo sviluppo tecnologico attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori interessati**, dai centri di ricerca specializzati agli esponenti del tessuto economico produttivo nazionale. **Un approccio *multi-stakeholder* costituisce, invero, la cifra del metodo adottato dalle Istituzioni in Germania per far dialogare le varie voci in campo**, nel tentativo di convogliare le migliori pratiche esistenti e le esperienze accumulate in un sistema unitario come punto di partenza per governare i fattori del cambiamento.

Le fasi successive sono state scandite dal perfezionamento del piano, inizialmente delineato, **con il lancio, nel luglio 2010, della *Hightech-Strategie 2020***, seguito dall'elaborazione, ad opera del Governo Federale tedesco nel marzo 2012, di un **Piano di attuazione, che individua in *Industry 4.0* uno dei dieci "progetti futuri" fondamentali per consolidare il posizionamento dell'industria tedesca sui mercati internazionali. Al centro della strategia risiede l'implementazione dei sistemi cyber-fisici** che, creando un ponte tra il sistema di produzione

Dialogo sociale e co-gestione per la sfida di Industria 4.0. A proposito del libro Bianco del Governo tedesco sul lavoro 4.0

reale e quello virtuale attraverso la digitalizzazione delle fasi e degli *output* del processo produttivo, determinano un vero e proprio decentramento di quest'ultimo sulla rete oltre i confini della fabbrica tradizionale.

Tali modelli di produzione, oltre a fornire all'impresa un vantaggio competitivo in una economia globalizzata *on demand*, che richiede un flusso rapido dei dati e tempi celeri di risposta, danno vita, altresì, a **nuovi moduli organizzativi di lavoro, fondati su forme flessibili di collaborazione esterna su piattaforme digitali** quali snodo infrastrutturale fondamentale della *smart factory*. La crescente automatizzazione della produzione, con la correlata riduzione delle attività *routine-intensive*, reca con sé un **problema di gestione del calo, nel lungo periodo, dei livelli occupazionali dovuto alla digital disruption**.

Segue. Il Libro Verde sul Lavoro 4.0

Sono queste le coordinate da cui muove il **Libro Verde sul Lavoro 4.0 - Grünbuch Arbeiten 4.0** - **pubblicato nel mese di aprile 2015 quale primo step di riflessione connesso alla strategia Industrie 4.0 rispetto all'impatto sul (mercato del) lavoro**, anche alla luce dei *mega-trend* che campeggiano sullo sfondo di un processo di trasformazione complessivo, quali la globalizzazione, i cambiamenti demografici, il passaggio sempre più marcato da società di produzione a società di servizi. *Trend* che inevitabilmente **impattano sulla concettualizzazione del lavoro dignitoso su cui costruire il relativo modello regolatorio**, non più polarizzato sulla dicotomia classica tra lavoro "standard" e "non standard", ma fondato, piuttosto, sull'esigenza di ricercare un compromesso tra attitudini, aspirazioni ed esigenze personali, destinati a mutare nelle diverse fasi della vita del singolo.

Sulla base di queste premesse, il Libro Verde intercetta le sfide innescate dal cambiamento: l'esigenza di assicurare l'inclusione attiva nel mercato del lavoro, con una particolare attenzione alle categorie più svantaggiate e/o con profili bassi, la definizione di soluzioni targettizzate sulle necessità individuali in termini di *work life balance*, la necessità di garantire nei diversi settori livelli retributivi rispondenti ad un principio di equità e fornire, nel contempo, una rete di sicurezza ai lavoratori nelle diverse transizioni occupazionali, con un *focus* su formazione e

Dialogo sociale e co-gestione per la sfida di Industria 4.0. A proposito del libro Bianco del Governo tedesco sul lavoro 4.0

sistemi di apprendimento permanente.

Le risposte del Weissbuch: co-networking e nuovi modelli di organizzazione del lavoro

Con l'adozione del *Weissbuch* da parte del Ministero federale del Lavoro tedesco, emerge il tentativo delle istituzioni di fornire una prima risposta alle domande aperte poste nel Libro Verde, partendo dalla previsione della perdita, nell'arco dei prossimi 15 anni, di circa 750.000 posti di lavoro in 27 settori dell'economia, come, a titolo esemplificativo, nell'industria della carta e stampa, nella pubblica amministrazione e nel comparto della vendita al dettaglio. **Un calo che sarà, tuttavia, compensato dalla creazione di un milione di posti di lavoro in tredici settori, come nell'IT e ricerca e sviluppo.**

L'implementazione delle piattaforme digitali risiede al centro di tali modelli di *business* e di organizzazione del lavoro, quali *network* di cooperazione tra gruppi di utenti idonei a veicolare informazioni in tempi rapidi e di adattarsi facilmente alle richieste del mercato. L'ulteriore vantaggio competitivo che ne deriva consiste nell'efficacia delle piattaforme come strumento di raccolta, analisi e gestione dei *big data*, funzionali al monitoraggio dei *trend*, delle preferenze degli individui su cui pianificare i processi produttivi e di comunicazione esterna.

Nella prospettiva giuslavoristica, il flusso e la disponibilità di dati sensibili pone in rilievo la questione della **tutela della privacy**, avvertita già dalle istituzioni comunitarie con il **"Regolamento europeo sulla protezione dei dati"**, in vigore a partire dal 2018, che il Governo Federale tedesco si impegna ad attuare attraverso **la costituzione di un comitato interdisciplinare, che si occupi dell'elaborazione degli *standard* di protezione dei dati dei lavoratori.**

La formazione come volano per lo sviluppo delle nuove competenze e gestione delle transizioni occupazionali

Dialogo sociale e co-gestione per la sfida di Industria 4.0. A proposito del libro Bianco del Governo tedesco sul lavoro 4.0

L'emersione di nuovi lavori va affrontata, secondo le istituzioni, attraverso un approccio preventivo che prefiguri un **investimento nella formazione in vista dell'aggiornamento e/o dell'ampliamento delle competenze possedute dai lavoratori per scongiurarne l'obsolescenza**. A corredo di tale strategia, si profila l'affermazione del **diritto alla formazione e all'orientamento professionale** e la conversione del sussidio alla disoccupazione in **un'assicurazione all'occupazione**, quale tipica misura di *welfare to work* a sostegno dei progetti di riqualificazione professionale.

Concretamente, il governo delle transizioni occupazionali dovrebbe essere supportato attraverso l'introduzione di un **"conto personale di attività", sulla falsariga del modello francese, costituito da un capitale iniziale minimo suscettibile di essere integrato dal lavoratore stesso**, destinato all'"autofinanziamento" di attività formative ovvero di iniziative autonome.

Sul piano istituzionale, un ruolo fondamentale sarà giocato dagli **intermediari del mercato del lavoro**, in funzione di presidio delle esperienze accumulate e di miglioramento dei percorsi di carriera, a **partire dall'Agenzia Federale del lavoro (*Bundesagentur für Arbeit*)**, che assolve ad un ruolo fondamentale nell'erogazione di servizi di orientamento e consulenza, nonché formativi e riqualificazione professionale, quale *trait d'union* tra mondo delle imprese, anche medio-piccole, e manodopera.

Flessibilità: lavoro "anytime and everywhere" o "always and everywhere"? Il ruolo delle parti sociali

L'automatizzazione dei modelli produttivi chiama in causa **il tema dell'impiego flessibile della manodopera sul piano spazio-temporale** che, se, da un lato, potrebbe aprire il varco a margini più ampi di autodeterminazione per i lavoratori, dall'altro, cela il rischio di una progressiva erosione della vita privata del singolo, evocando, in primo luogo, il **problema di tutelare la salute e sicurezza di quest'ultimo sotto il profilo, in particolare, dello stress-lavoro correlato**.

Dialogo sociale e co-gestione per la sfida di Industria 4.0. A proposito del libro Bianco del Governo tedesco sul lavoro 4.0

La risposta in termini di *policy* a tali sfide consiste, secondo le istituzioni tedesche, nella **valorizzazione degli strumenti già collaudati nel modello di governance esistente e delle migliori prassi, a partire dal dialogo sociale e dalle procedure di co-gestione** quali ambiti elettivi di progettazione di soluzioni organizzative innovative. Il Libro Bianco prefigura il rafforzamento della concertazione, nell'ottica di **stabilizzare i livelli retributivi esistenti e creare una base più ampia per la partecipazione dei lavoratori, anche attraverso la predisposizione di maggiori risorse per l'insediamento dei Consigli di fabbrica**. Nel contempo, è auspicabile **l'estensione del grado di copertura della contrattazione collettiva a settori ulteriori** rispetto a quelli maggiormente sindacalizzati, che si prevede in crescita nei prossimi anni, come, segnatamente, quello socio-sanitario, ove sarebbe opportuna, peraltro, **l'introduzione di un "conto-servizi" a supporto delle famiglie**.

Inoltre, poiché la regolazione dell'orario di lavoro costituisce il perno dei nuovi modelli organizzativi, nel *Weissbuch* è sottolineata l'opportunità di un **intervento legislativo che consenta ai lavoratori diverse opzioni di scelta riguardo all'articolazione dell'orario sul posto di lavoro**, con possibilità di deroga, in alcuni casi e su accordo delle parti sociali. Si propone, inoltre, che tale normativa abbia **carattere sperimentale, di durata biennale, e sia inizialmente circoscritta ad alcuni contesti aziendali**.

Autoimprenditorialità e lavoro di ricerca. L'importanza di un approccio multi-stakeholder

Sempre nella prospettiva di un futuro intervento legislativo si colloca la **promozione dell'autoimprenditorialità, con l'adozione di un corpo di misure a sostegno delle start-up e a tutela dei lavoratori autonomi**, a partire da quella previdenziale e pensionistica. In quest'ottica, si affaccia altresì **l'idea di regolamentare il fenomeno del crowdwork**, sulla falsariga, e con gli opportuni adattamenti, di quanto già previsto per il lavoro a domicilio.

Un capitolo centrale nella strategia tedesca delineata nel *Weissbuch* è rappresentato dall'idea di **coniugare ed integrare la politica industriale con i risultati della ricerca scientifica**, favorendo il rapporto osmotico tra le due sfere in cui si intersecano i pilastri della formazione continua e dell'istruzione. Il potenziamento degli istituti di ricerca scientifica, correlato anche a

Dialogo sociale e co-gestione per la sfida di Industria 4.0. A proposito del libro Bianco del Governo tedesco sul lavoro 4.0

specifiche misure di finanziamento, e la creazione di ponti tra tali enti e il tessuto produttivo costituiscono una delle massime espressioni dell'approccio *multi-stakeholder* con cui le istituzioni tedesche hanno presidiato il tema dell'impatto dell'evoluzione tecnologica a partire dal lancio della strategia nel 2006.

In questo scenario si collocano, infatti, **molteplici programmi di ricerca applicata promossi nell'ambito di forum volti ad unire dialetticamente il contributo di esponenti dei settori produttivi e della ricerca scientifica**, nell'ottica di creare delle basi per la strategia *Industrie 4.0*, come, solo per citarne alcuni, il gruppo consultivo Industry-Science Research Alliance o il German Research Center for Artificial Intelligence (DFKI).

Con **Plattform Industrie 4.0**, le principali associazioni datoriali, **BITKOM** (Associazione Federale per l'IT, le Telecomunicazione e i New Media), **VDMA** (Federazione tedesca del settore ingegneristico) e **ZVEI** (Associazione delle imprese nel settore elettrico ed elettronico) si propongono di creare **un'arena di dibattito tra aziende, policy maker, parti sociali e ricercatori sui temi legati ad Industry 4.0**. Decisivo è il sostegno economico delle diverse iniziative da parte del Governo che, ad esempio, nell'ambito del programma "*ICT 2020 - Research for Innovation*", erogano finanziamenti ai progetti di ricerca sui temi degli strumenti IT per i sistemi cyber-fisici, *internet of things, industry 4.0*.

Il Weissbuch e le questioni aperte

Rimangono irrisolti alcuni nodi fondamentali rispetto alla concreta attuazione del programma delineato nel Libro Verde e in quello Bianco sui temi del lavoro, come, a titolo esemplificativo, le modalità di erogazione e finanziamento dei percorsi formativi ai lavoratori, nonché i criteri selettivi dei relativi beneficiari e la definizione di *standard* di qualità dell'offerta formativa, al centro dell'attenzione del Gruppo di Lavoro 4.0.

Del resto, come precisa lo stesso Ministero Federale del Lavoro e degli Affari Sociali, **le soluzioni**

Dialogo sociale e co-gestione per la sfida di Industria 4.0. A proposito del libro Bianco del Governo tedesco sul lavoro 4.0

indicate nel *Weissbuch*, sul macro-tema del lavoro in risposta all'evoluzione tecnologica, non sono definitive, ma saranno via via declinate attraverso il monitoraggio dei *trend* futuri con la partecipazione degli *stakeholder* coinvolti, sulle direttrici della partecipazione e della cultura di impresa quali tratto distintivo del modello produttivo tedesco.

Rachele Berlese

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

 [@rachele_berlese](https://twitter.com/rachele_berlese)

Arianna D'Ascenzo

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

 [@a_dascenzo](https://twitter.com/a_dascenzo)

Scarica il **PDF** 