

SODIMA

Social Dialogue for the Future of Manufacturing



Position Paper

Organizzazione, competenze e dialogo sociale: verso la produzione digitale



Un Progetto di ricerca EU guidato da



FEDERMECCANICA

SoDiMa è un progetto co-fondato dalla Commissione Europea, dalla Di-rezione Generale di Occupazione, Affari Sociali ed Inclusione VS/2019/0028 linea di bilancio 04.03.01.08, Relazioni Industriali e Dialogo Sociale.

PARTNERS



Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



SUPPORTERS



SoDiMa – Social Dialogue for the future of Manufacturing (Dialogo Sociale per il futuro della Produzione)

La digitalizzazione e l'automazione nel settore della produzione, sono tra le sfide più importanti per i partner sociali che rappresentano le aziende e i lavoratori. I sindacati e le associazioni dei lavoratori oggi stanno affrontando una transizione difficile e rapida (a causa dell'Internet delle Cose, Big Data, Robotica Collaborativa, Stampanti in 3D, Intelligenza Artificiale), che deve essere regolata per non generare la perdita di milioni di lavori, come hanno previsto diversi studi.

L'obiettivo delle parti deve essere quello di conciliare la protezione del lavoro con quella della maggiore competitività e produttività per le aziende. Questo è il motivo per cui le nuove competenze, la formazione e l'organizzazione del lavoro, sono aspetti tanto fondamentali quanto urgenti da trattare. Si tratta, tuttavia, di elementi che non possono essere ottenuti unilateralmente da nessuna delle parti coinvolte.

Per questo motivo, il progetto SoDiMa si impegna a porre il dialogo sociale al centro della transizione verso la produzione del futuro, e vuole farlo proprio a livello europeo. In questo modo, rafforzando il Comitato di Dialogo Sociale Settoriale sull'Industria del Metallo, e rispondendo alle sfide del documento EU. Un nuovo inizio per il dialogo sociale, le sue attività e la sua visibilità con risultati ed attività nuovi ed innovativi. Il rafforzamento del Comitato ed il coinvolgimento dei paesi, con diversi livelli di maturazione della produzione digitale, favorirà lo scambio di buone pratiche e lo sviluppo di linee guida, che potranno aiutare i singoli stati ad aumentare sia i livelli di innovazione aziendale, che le competenze dei lavoratori.

Coordinatore del progetto: **Sabrina De Santis** sabrina.desantis@federmeccanica.it

Questo documento di sintesi è stato ideato in un momento in cui i cambiamenti introdotti dalla pandemia non erano previsti né da aziende, né da lavoratori o governi. Allo stesso tempo, tuttavia, è diventato sempre più chiaro, nei mesi scorsi, che molte sfide lanciate dalla pandemia sono profondamente collegate a diverse trasformazioni già in atto. La digitalizzazione è una delle trasformazioni più grandi. Basta pensare all'impatto organizzativo dell'enorme introduzione del lavoro a distanza in tutto il mondo.

Difatti, sappiamo che prima della pandemia, esistevano poche aziende (specialmente quelle grandi) in cui era implementato il lavoro a distanza, nella forma di teleworking o nel cosiddetto "smart-working". Specialmente nei settori di produzione, la grande centralità del lavoro manuale e, più in generale, dell'officina come luogo principale dei processi di produzione, ha limitato l'uso del lavoro a distanza (e con esso le sue opportunità in termini di organizzazione del lavoro). La nuova esigenza, generata dall'emergenza, ha portato, invece, molte aziende ad introdurre il lavoro a distanza, lì dove fosse possibile per i lavoratori. Tuttavia, sappiamo che, spesso, questo non è stato accompagnato da cambiamenti reali nel modo di organizzare il lavoro, oltre allo spazio fisico, specialmente a causa della rapidità e natura di emergenza di questi cambiamenti. Aziende e lavoratori già impegnati nello sviluppo di nuove

modalità di organizzazione lavorativa, si sono ritrovati pronti ad adattarsi, altri si sono trovati in difficoltà. Pertanto, è necessario essere diffidenti da coloro che ritengono che la semplice diffusione del lavoro a distanza negli ultimi mesi abbia contribuito, quasi automaticamente, a modernizzare l'organizzazione del lavoro. Al contrario, c'è ancora tanta strada da fare per coordinare tre dimensioni: tecnologia, competenze ed organizzazione. Tre dimensioni che hanno il lavoratore, che sia operaio, impiegato, manager o quant'altro, come perno centrale intorno al quale costruire modelli che riconciliano produttività, efficienza e livelli più alti di autonomia e responsabilità. Una delle sfide più grandi di cui ci ha ricordato la pandemia è l'importanza di avere un'organizzazione del lavoro che sappia adattarsi ad un ambiente produttivo e, in generale, ad un'economia molto flessibile. Questo vuol dire superare alcuni principi del modello Taylorista, dell'inizio del ventesimo secolo. Superamento volto a rendere i processi e le persone più capaci ad affrontare eventi imprevisti e le variazioni di domanda, in cui il ruolo del consumatore è sempre più centrale. Per questo motivo, crediamo che i contesti e i risultati del progetto SoDiMa, di cui fa parte questo documento, non solo sono ancora importanti oggi ma hanno acquisito un'importanza maggiore di sempre.

Numerosi studi, partendo da quelli dei creatori del paradigma

socio-tecnologico negli anni Settanta, riconoscono che la tecnologia senza organizzazione presenta il rischio di tradursi in un'ottima promessa che non produce i risultati desiderati. La possibilità di produrre beni personalizzati e adattare i processi, secondo dati prodotti ed analizzati, richiede un modello di organizzazione in cui la divisione del lavoro non è concepita come estrema frammentazione di compiti. Al contrario, tale divisione è intesa come l'opportunità di avere lavori e ruoli variabili e, grazie alle loro competenze, saper rispondere agli stimoli ambientali.

Questo vuol dire intervenire sulla struttura gerarchica all'interno dell'azienda, che non deve portare ad un'anarchia impossibile da gestire ma, piuttosto, ad una distribuzione più orizzontale delle responsabilità, per ridurre la burocratizzazione dei processi decisionali che restringono eccessivamente le imprese.

Per fare questo, bisogna introdurre modelli in cui, davanti all'aumento di responsabilità dei lavoratori, si possono identificare modi per garantire loro maggiore trasparenza e flussi di informazioni, per poter esercitare al meglio il proprio ruolo all'interno di processi complessi.

Questo porta ad un modo di operare in cui le ore lavorative rimangono uno strumento importante, ma non l'unico mezzo per costruire gli stipendi, come succede ancora in molte aziende. Pertanto, un sistema di ricompensa

permette una maggiore interazione tra stipendio e produttività, ma all'interno di un chiaro modello organizzativo e con tutti gli strumenti che lo rendono veramente efficiente e funzionale.

L'ultimo aspetto dell'eredità lasciata dai mesi della pandemia, probabilmente il più importante, è quello del rapporto tra tempo, spazio e organizzazione. Considerando il fatto che le aziende di produzione non hanno la possibilità di implementare a pieno il lavoro a distanza, ciò che è emerso recentemente, è che il limite più grande per un lavoro realmente funzionale e agile, per aziende e lavoratori, non è tanto la disponibilità tecnologica, quanto l'assenza di modelli organizzativi efficienti. Questi ultimi richiedono una discussione matura che riguarda specialmente il rapporto tra spazio e ore lavorative, prendendo in considerazione le potenziali tecnologie nel settore della produzione. Senza dimenticare che il nodo del cosiddetto "smart working" è organizzativo, le peculiarità delle imprese individuali (il tipo di impiegati, l'anzianità, i rapporti dei sindacati, etc.) costituiscono un elemento fondamentale nella decisione di implementare o meno, e se sì, in che misura, questo strumento di la-

voro a distanza, che non è necessario per tutti e neanche possibile per tutti i lavori.

1) L'Organizzazione del lavoro per la produzione digitale: sfide e metodi

Ciò che è stato detto finora ci permette di capire che, da un lato, non è possibile spingere indietro i fronti già aperti dalla pandemia, in gran parte a causa dell'organizzazione del lavoro nella produzione digitale. Dall'altro lato, non si può immaginare di comprendere, analizzare e governare tali fronti come se fossero completamente contingenti e non, invece, inseriti all'interno di un set più ampio di bisogni strutturali. Questi ultimi, sono generati da un set di trasformazioni che non sono solo tecnologiche, e sono riassunte nel concetto di "Quarta Rivoluzione Industriale."

Iniziamo col dire che è difficile trovare un'azienda che non ha affrontato la sfida organizzativa che ha lanciato la gestione dell'emergenza Covid-19. Per anni c'è stata una discussione, a volte in modo astratto, su come far adattare le organizzazioni ai bisogni variabili, stimolati da fattori esterni. Ma in questo contesto, la necessità di dover prendere il controllo della situazione ha assunto caratteri ancora più urgenti, che hanno messo a dura prova sia aziende, che lavoratori. Questo è probabilmente anche uno degli aspetti positivi, se possiamo utilizzare questo termine, della crisi che stiamo vivendo.

Questo, poiché ci ha costretti a rivedere alcuni punti chiave dell'organizzazione lavorativa, che ha costituito dei limiti oggettivi nei processi di maturazione e innovazione dei modelli di produzione.

In particolare, si fa riferimento alla forte presenza di logiche organizzative Fordiste-Tayloriste che sono emerse (come limiti) davanti al tentativo di introdurre forme moderne di lavoro a distanza per gestire l'emergenza. Tentativi il cui risultato è stato la semplice traduzione della performance lavorativa dai confini dell'azienda, alle case dei lavoratori. Questo è avvenuto senza impatti concreti in termini di autonomia rispetto agli orari di lavoro e alla logica di controllo e monitoraggio costante delle attività lavorative, tuttora dominante. Questo contesto si è presentato, soprattutto, nelle situazioni in cui le aziende e i lavoratori hanno riscontrato per la prima volta lo sconvolgimento organizzativo e psicologico del lavoro a distanza. Inoltre, questa situazione ha causato un disorientamento a causa del mancato riconoscimento dei confini fisici in cui si era abituati a svolgere il proprio lavoro. I confini che sono lungi dall'essere solo materiali, generano smarrimento e perdita dei punti di riferimento nelle relazioni, gerarchie, orari e metodi lavorativi. Questo ha reso chiaro che i cambiamenti organizzativi non si limitano ad introdurre processi di digitalizzazione riguardanti determinati compiti, come può verificarsi attraverso il lavoro

a distanza, ma sono un qualcosa di molto più profondo e complesso.

Qui emerge fortemente che se, una volta, le logiche organizzative Tayloriste trovavano giustificazione nel possesso da parte del datore di lavoro dei mezzi di produzione (specialmente macchine), con sua conseguente prerogativa di farle lavorare nei luoghi e tempi che voleva, oggi tutto questo sembra alquanto anacronistico, per via della crescente quota di lavoratori ed aziende. L'alibi dell'impossibilità tecnologica di sciogliere i confini lavorativi spazio-temporali è svanito rapidamente. Questo, perché le aziende sono riuscite a trasferire gran parte delle attività a casa dei lavoratori, e poiché le macchine stesse, e quindi i processi di produzione fisici, possono essere gestiti sempre di più a distanza. Tuttavia, la sfida della fase post-covid, è di rendere questa semplice transizione, una vera rivoluzione organizzativa. Qui la chiave è precisamente collegata alla permanenza di una cultura aziendale e sindacale, che impedisce l'abbandono delle strutture Tayloriste, in quanto sono ancora considerate le uniche garanzie di un'organizzazione efficace, in grado di gestire le persone e i processi.

Oggi, tuttavia, al contrario, le mutevoli esigenze del mercato, ed il ruolo sempre più invasivo del consumatore, nelle decisioni aziendali e nella competizione internazionale, richiedono processi

molto più ottimizzati e partecipativi. Molto di più, rispetto a quelli garantiti dalle catene gerarchiche e dall'ampia divisione del lavoro delle aziende, nel ventesimo secolo. In questa prospettiva, una maggiore autonomia e coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del proprio lavoro, sarebbe una conseguenza della consapevolezza del bisogno di maggiore fluidità, co-responsabilità e flessibilità.

L'obiettivo, specialmente nelle aziende moderne, è di conciliare un modello di produzione efficiente con alti livelli di produttività. Questo è da fare, insieme alla soddisfazione ed il benessere degli impiegati e ad un clima aziendale positivo e collaborativo. Lo scenario della produzione digitale è un'opportunità per innovare i modelli organizzativi. Allo stesso tempo, i nuovi modelli organizzativi sono uno strumento importante per accompagnare il ripensamento di modelli aziendali.

Ciononostante, l'organizzazione lavorativa deve essere immaginata e disegnata in coerenza con il modello aziendale dell'impresa e la sua produzione specifica.

Un esempio storico può chiarire il nesso tra organizzazione e sistemi di produzione. La produzione Fordista, caratterizzata da un alto livello di standardizzazione (infatti il Modello T di Ford era disponibile in tutti i colori fintanto che fosse nero) e dalla presenza della catena di montaggio, richiedeva un

modello di organizzazione lavorativa come quella Taylorista. Si basava sull'estrema frammentazione delle responsabilità dei lavoratori, autonomia individuale limitata e l'uso della forza fisica dei lavoratori senza un interesse nella componente intellettuale. In un sistema Fordista, questa organizzazione lavorativa rendeva possibile calcolare ed organizzare la produzione in modo efficiente, controllando precisamente le azioni dei collaboratori e valutando la loro produttività. Questo modello organizzativo, inoltre, permetteva alle aziende di pagare stipendi alti, dati dall'aumento di produttività consentito, e dava a coloro che producevano di più, l'opportunità di ricevere uno stipendio più alto.

Oltre ai giudizi e i limiti storici che gran parte della letteratura ha evidenziato, il Fordismo e il Taylorismo hanno tentato con successo di conciliare l'efficienza del sistema di produzione con i bisogni dei collaboratori, attraverso una forma originale di organizzazione lavorativa. È precisamente con la crisi di questo modello che si sono sviluppati i primi studi organizzativi riguardanti l'organizzazione del lavoro e i livelli di innovazione all'interno delle aziende. Difatti, il Fordismo era un modello che, almeno in occidente, caratterizzava la produzione in tutti i settori di produzione ma, con i cambiamenti avvenuti a partire dagli anni Settanta (la crisi del petrolio, la saturazione dei mercati interni dopo oltre trent'anni dal periodo del dopoguerra, le

nuove tecnologie, etc.) doveva essere ripensato. Così, sorgono tante teorie diverse, a partire dal tentativo di applicare il modello organizzativo del Sistema di Produzione di Toyota e Produzione Lean, che vengono adattate in base ai bisogni del contesto. Il rapporto tra le nuove pratiche organizzative e l'innovazione è espresso in vari capitoli, che possiamo riassumere come segue (qui per un'analisi più approfondita):

- **Nuove pratiche organizzative e di gestione HR:** il riferimento è alle cosiddette Pratiche di Lavoro ad Alta Performance (High Performance Work Practices o "HPWP") che le aziende implementano per migliorare l'efficienza degli operatori, e aumentare la loro collaborazione e performance individuale, con lo scopo di avere un riscontro in termini di profitti e produttività. Esempi di questo, sono il lavoro di gruppo, la rotazione del posto di lavoro, e lo stipendio individuale variabile in base alla performance.
- **Formazione:** questo si riferisce alla presenza di corsi di formazione sia sul posto di lavoro, che esterni. Lo scopo è quello di garantire un migliore allineamento tra le competenze individuali dei collaboratori, le tecnologie dei processi di produzione, e un'espansione delle competenze specifiche dei lavoratori. In particolare, la prestazione della formazione sul

posto di lavoro avviene in modo più efficace attraverso l'applicazione di metodi organizzativi basati sul problem solving e il lavoro di gruppo.

- **La gestione del tempo e il posto di lavoro:** ad esempio, l'introduzione di nuovi modelli di flessibilità oraria, che derogano le tradizionali otto ore lavorative al giorno, per consentire maggiore libertà al lavoratore e alle aziende. Quest'ultime, in particolare, si trovano sempre di più a lavorare in un clima di forte competizione internazionale e con consumatori che richiedono prodotti individualizzati, con conseguenze sui processi. Più recentemente, grazie ai vantaggi offerti dalle tecnologie comandate a distanza e ai server in cloud, sono stati introdotti sistemi gestionali per il luogo di performance lavorativa, oltre a quelli per il posto di lavoro (ovvero "smart-working").
- **Outsourcing:** è inteso non solo come uso di risorse esterne, sfruttando la cosiddetta "flessibilità numerica" in determinati periodi ma, in un senso moderno, come un modello di gestione di risorse umane aperto, che non si concentra solo su collaboratori principali. Questo modello include la creazione di network aziendali e, quindi, la condivisione di professionisti di alto livello (specialmente per le PMI che non possono permettersi assunzioni ad

hoc), l'uso di ricerche universitarie o ricercatori dai centri di ricerca o piattaforme digitali moderne (la cosiddetta "gig economy"), in cui ci sono professionisti freelance che possono rispondere a determinate esigenze.

Una ricerca condotta da Eurofound mostra come la presenza di lavoratori con accesso a corsi di formazione, strumenti di remunerazione variabili e schemi di flessibilità nella gestione degli orari lavorativi, porta ad un aumento dei livelli di innovazione del 9%. Analogamente, la presenza di forme di organizzazione lavorativa basate sulla consultazione dei lavoratori per migliorare i processi, può aumentare questi livelli dell'8%. Inoltre, la stessa ricerca mostra come la presenza stessa di queste forme di organizzazione e coinvolgimento dei lavoratori, aumenta la probabilità di investimenti nell'innovazione. Per esempio, se un'azienda introduce forme innovative di gestione del personale, queste possono consentirgli di investire nella tecnologia, in virtù del fatto che il sistema di organizzazione del lavoro sarà in grado di gestirlo meglio. Nel contesto della produzione digitale, i nuovi modelli di organizzazione possono essere, pertanto, uno strumento capace di accompagnare, incoraggiare e aumentare i processi di innovazione.

Quanto espresso sopra, riguarda, in particolare, l'innovazione e il

miglioramento della performance. Tuttavia, ci sono anche legami tra le nuove forme di organizzazione del lavoro ed il benessere dei lavoratori. Difatti, La Commissione Europea nella Strategia Europa 2020, definisce la vera innovazione come “sostenibile ed inclusiva.” La ricerca condotta da Eurofound dimostra, alla luce di sondaggi empirici in vari paesi europei, che lì dove vengono sviluppate pratiche innovative di gestione delle risorse umane, i livelli di benessere dei lavoratori sono più alti. In particolare, le forme di organizzazione basate anche solo sulla fiducia reciproca, riescono ad aumentare il livello di benessere di 7 punti.

L'uomo con il macchinario

In seguito, alcuni studi hanno avanzato le ipotesi riguardo l'applicazione concreta di modelli di complementarità tra le tecnologie che identificano il paradigma della produzione digitale. In particolare, si è sviluppato il concetto dell'Operatore 4.0., inteso come un “operatore intelligente e competente”. Questo, non solo esegue un “lavoro cooperativo” con i robot, ma anche “lavori aiutati” da macchinari e, se necessario, mediante i sistemi cyberfisici umani, tecnologie di interazione avanzata tra uomo e macchinario, e l'automazione adattativa verso un “sistema di lavoro in simbiosi tra essere umano e automazione”.

L'obiettivo sarebbe quello di “creare rapporti di fiducia, e basati sull'interazione tra esseri umani e macchine. Dando, così, la possibilità alle fabbriche “smart” di capitalizzare non solo sulle forze e capacità dei macchinari “smart”, ma anche di potenziare i loro “operatori smart” con nuove competenze e gadget, per poter pienamente capitalizzare sulle opportunità create dalle tecnologie dell'Industria 4.0.”

Questo potrebbe avvenire attraverso diversi sistemi. In particolare, attraverso una determinata declinazione dei Sistemi Cyber Fisici, in termini di sistemi di produzione cyberfisici umani (Human Cyber-Physical Production System o “H-CPPS”). Questi ultimi, intesi come un “sistema di lavoro che migliora le competenze degli operatori attraverso un'interazione dinamica tra gli uomini e i macchinari”. In mondi fisici e virtuali, questa interazione avviene mediante le interfacce “intelligenti” tra uomo e macchinario. Questo prende la forma di varie ipotetiche figure ibride. Basta pensare, per esempio, all'operatore “aumentato (*augmented operator*) che usa la tecnologia della realtà aumentata per arricchire l'ambiente lavorativo con dati, suoni, immagini, e grafiche che possono contribuire ad una migliore esecuzione della performance, in termini sia di esperienza, che di produttività.

Pertanto, all'interno del paradigma della produzione digitale si

delineano nuovi modi di cooperare tra l'uomo e la macchina. È possibile vedere come si sviluppano i processi nelle diverse realtà di produzione che, al contrario di quello che succedeva solo qualche anno fa, uniscono due tipi di intelligenza diversi: quella del lavoratore e quella della macchina. Da un lato, abbiamo un'intelligenza creativa, capace di reagire agli stimoli di ambienti imprevedibili e in continuo cambiamento; dall'altro, un'intelligenza computazionale, che sarebbe impossibile per l'uomo, basata sulla capacità di analizzare ed elaborare dati, in grado di fornire indicazioni per azioni e attività. Non si tratta più di un utilizzo passivo del macchinario da parte del lavoratore, che riconosceva la macchina come uno strumento cieco e fondamentale per facilitare il proprio lavoro, ma di un uso attivo e proattivo, che può aumentare entrambi le intelligenze. Pertanto, non è solo una questione di cambiamenti nei metodi di lavoro, ma un nuovo modo di comprendere il ruolo del lavoratore all'interno dei processi di produzione e percepire il suo rapporto con tutti i processi. Questo ripensamento si qualifica come superamento del solo ruolo esecutivo del lavoratore, tipico del paradigma Fordista, a seguito dell'introduzione di un rapporto diverso con le macchine. Ovvero, un rapporto che, rimanendo pur sempre funzionale, è arricchito con elementi di complessità che richiedono il totale coinvolgimento delle per-

sono nella loro dimensione cognitiva. Questo si unisce ad una riduzione di carichi di lavoro manuali e fisici, resa possibile precisamente dall'introduzione di macchinari capaci di eseguire le attività precedentemente eseguite dall'uomo.

Tuttavia, bisogna prendere in considerazione anche gli elementi critici che presenta questo scenario di cambiamento. Difatti, ciò che è stato descritto finora, presuppone una concezione complementare del rapporto tra uomo e macchina, all'interno del quale, il ruolo del lavoratore mantiene un ruolo prominente e creativo, seppur in dialogo con un'intelligenza meccanica.

Al contrario, questo concetto potrebbe essere eliminato a favore di una sostanziale sottomissione del ruolo del lavoratore a quello delle macchine, agendo solamente come controllore o esecutore. Senza coinvolgere scenari distopici, sarebbe sufficiente, semplicemente concepire i processi di automazione come solo funzionali ai modelli aziendali, che ancora sposano i principi della produzione di massa. Questo darebbe vita ad organizzazioni in cui le macchine comandano i lavoratori, che sarebbero di meno a livello numerico e che eseguirebbero quelle piccole mansioni che le macchine non sono in grado di svolgere. Questo potrebbe aumentare i livelli di alienazione dei lavoratori, che non vedrebbero più il loro ruolo

isolato e, come nel Fordismo, subordinato agli ordini e alle direttive di un superiore, ma di un superiore che è oltretutto una macchina.

Un'ulteriore criticità, legata anche al concetto che sta all'origine del modellamento dei processi di produzione, potrebbe essere legata all'uso delle macchine. I lavoratori eseguono i propri compiti con queste, che potrebbero fare da strumento per controllare e monitorare la loro performance, questo, genererebbe un clima profondamente diverso da quello descritto sopra. Pertanto, emerge che l'impatto della produzione digitale sul lavoro, e in particolare sul rapporto uomo-macchina, non è predefinito, bensì può acquisire diverse forme e nature a seconda del concetto di lavoro implementato dall'azienda. Inoltre, e soprattutto, più complicato è il modello aziendale sviluppato, ed orientato verso la personalizzazione del prodotto, più l'uomo e la macchina necessiteranno di una maggiore complementarità. Al contrario, se vogliamo, e sarebbe necessario valutare la sostenibilità a lungo termine di questa decisione, una semplice intensificazione della produzione di massa, tramite l'automazione tecnologica, qualificherebbe il rapporto uomo-macchina in un modo nettamente diverso.

Il nuovo rapporto uomo-macchina mostrato sopra, ha un impatto sui tipi di competenze necessarie per governarlo e sulle

funzioni necessarie per implementarlo. Inoltre, si unisce ad un ripensamento dei processi di produzione, i loro tempi, la loro organizzazione, e la coordinazione di varie risorse umane e tecnologiche. Da questo deriva uno dei principali set di impatti qualitativi della produzione digitale, che riguarda i metodi di organizzazione del lavoro e le competenze necessarie per implementarli.

Il caso delle pratiche di lavoro ad alta performance

È possibile leggere questo impatto concentrandosi sulle cosiddette, già menzionate, pratiche di lavoro ad alta performance. Si tratta di un set di metodi lavorativi e di organizzazione del lavoro che risponde soprattutto alle esigenze di nuovi modelli aziendali, caratterizzati da una forte flessibilità e personalizzazione del prodotto. Questi si possono dividere in tre gruppi:

- Le pratiche che includono un maggiore coinvolgimento dei dipendenti rispetto ai modelli tradizionali.
- Le pratiche volte a costruire le competenze e a stimolare le capacità motivazionali dei lavoratori.
- Le pratiche di relazioni industriali che aiutano a costruire fiducia, fidelizzazione ed identità con l'azienda.

Come abbiamo visto, tra le principali caratteristiche dei modelli aziendali, resi possibili grazie alla

produzione digitale, emergono l'imprevedibilità e la complessità. In questi modelli, infatti, il ruolo del consumatore è centrale nel contribuire a rendere le organizzazioni più permeabili agli stimoli ed input esterni. Questi ultimi, se non gestiti con adeguata flessibilità, rischiano di generare un disallineamento tra le esigenze del mercato e le risposte delle aziende. La personalizzazione del prodotto non è solo un argomento che riguarda l'innovazione tecnica dei processi e dei prodotti, ma, soprattutto, che riguarda l'innovazione dell'organizzazione, e in particolare dell'organizzazione del lavoro. Negli ultimi anni, la teoria organizzativa ha stabilito che non esiste un modello specifico che permette alle aziende di gestire le incertezze e la complessità, ma che esiste un set di pratiche che le organizzazioni, in base alle loro esigenze, possono implementare.

Queste pratiche hanno varie definizioni. Tuttavia, un tratto in comune è dato dal fatto che: si riferiscono tutte ad una visione che attribuisce al consumatore un ruolo crescente; pongono enfasi sulla differenziazione dei prodotti e servizi, sempre più personalizzati alle esigenze individuali; e, nell'organizzazione, la distribuzione del leadership assume una forma orizzontale.

Pertanto, le pratiche sono designate per generare processi decisionali decentralizzati, in modo tale che le decisioni riguardanti i

bisogni del consumatore vengano prese il più possibile vicino a lui. In questo modo, se necessario, possono essere modificate rapidamente. L'obiettivo è quello di generare un coinvolgimento attivo dei collaboratori, che hanno a che fare con progetti individuali, per diffondere la propria fiducia nelle loro capacità, in virtù di una maggiore autonomia sui processi decisionali, pur sempre allineati con gli obiettivi aziendali. Concretamente, le pratiche si possono dividere in diverse macro-aree:

- **Pratiche che includono un grande coinvolgimento dei lavoratori e che puntano ad attivare:** Include gruppi di lavoratori semi-autonomi, gruppi che fanno "problem-solving", gruppi di continuo miglioramento, responsabilità della qualità del lavoro, la rotazione del posto di lavoro, valutazione, consigli di amministrazione, sondaggi e gruppi di discussione interni.
- **Pratiche volte a creare competenze e a stimolare la motivazione e le competenze dei lavoratori:** esempi di questo sono test di performance e competenze, test psicometrici, pratiche di condivisione di responsabilità, piani di sviluppo individuale, collegamenti stipendio e competenze, bonus dei teams, collegamenti stipendio e produttività.
- **Pratiche di relazioni industriali che aiutano a creare fiducia,**

fidelizzazione e identità con l'azienda: esempi di questo sono la presenza di procedure formali per la risoluzione di dispute, revisione dei livelli salariali, e momenti di incontro per discutere questioni lavorative.

Questa classificazione si può estendere ed applicare a seconda dei tipi delle aziende, delle loro esigenze, della maturità organizzativa dei lavoratori e delle loro competenze. Tuttavia, l'uso di queste pratiche di lavoro non deve essere inteso in senso sporadico. Al contrario, deve essere inserito all'interno di un sistema socio-tecnico che legge nella stessa ottica gli elementi tecnologici ed il contributo che possono dare gruppi e persone all'interno dell'azienda nei loro rapporti.

Nel contesto della produzione digitale, le pratiche di lavoro ad alta performance sono un elemento fondamentale, anche se sicuramente non concepite ed ideate in un periodo a loro prossimo. Questo perché costituiscono gli strumenti per costruire un'organizzazione del lavoro non gerarchica, in cui i processi decisionali avvengono in modo decentralizzato, per adattarsi meglio e più rapidamente ai continui cambiamenti. Difatti, se i processi sono più rapidi, in virtù del ruolo centrale del consumatore e dei prodotti personalizzati, è necessario un modello organizzativo che stimola l'autonomia dei lavoratori e dei team, e li potenzia in base agli obiettivi aziendali. Pertanto, i gruppi di lavoro autonomi o semi-

autonomi, la rotazione del posto di lavoro e lo sviluppo di lavoratori multi-competenti, possono essere funzionali solo all'interno di un modello organizzativo più completo, animato dai principi delle pratiche di lavoro ad alta performance.

Queste pratiche permettono di conciliare due tipi diversi di obiettivi. Da un lato, gli obiettivi organizzativi di efficienza, flessibilità, e ottimizzazione dei processi, attraverso l'introduzione di pratiche che stimolano strutture organizzative capaci di adattarsi alle potenzialità tecnologiche. Per esempio, se, attraverso l'Internet delle Cose (IT), viene introdotta una nuova linea di produzione integrata capace di collegarsi ad inputs dalla filiera produttiva, occorrono nuovi modelli organizzativi che possano garantire la flessibilità di risposta da parte dei collaboratori a questi input.

D'altro lato, queste pratiche permettono di raggiungere un set di obiettivi legati alla qualità del lavoro e al miglioramento dei dipendenti. Difatti, le pratiche menzionate, contribuiscono a porre le iniziative dei lavoratori al centro dei processi di creazione di valore, in linea con gli obiettivi stabiliti dall'azienda. Questo aiuta nel miglioramento delle competenze individuali ed il loro pieno utilizzo, nella diminuzione dei livelli di turnover del personale e dei relativi costi, e nell'attivazione di pratiche di continuo miglioramento e aggiornamento professionale.

Se, per esempio, il rapporto con un particolare cliente è affidato alla responsabilità di un team, questo, gestendo il proprio carico di lavoro indipendentemente, sarà spinto, da un lato, ad identificare metodi di lavoro originali, che migliorano le sue competenze interne. Dall'altro lato, la stessa autonomia può contribuire a migliorare la qualità del lavoro perché può garantire margini di decisione su tempi ed attività. Il tutto, all'interno di un ambiente di produzione che potrà, pertanto, beneficiare pienamente dal contributo delle nuove tecnologie introdotte, raggiungendo obiettivi economici di produttività, competizione e redditività, il più possibile in linea con le aspettative a monte dell'investimento effettuato.

Ci sono alcune caratteristiche che contribuiscono alla diffusione delle pratiche di lavoro ad alta performance, altre che la ostacolano. Innanzitutto, specialmente per le PMI, la fase introduttiva di queste pratiche potrebbe risultare troppo complessa. Difatti, il ripensamento dell'organizzazione del lavoro, introducendo pratiche innovative, porta risultati nel medio-lungo termine. Pertanto, è necessario utilizzare quegli strumenti legislativi e fiscali (come le agevolazioni fiscali per gli accordi di produttività) che possano ridurre il peso economico dei nuovi modelli organizzativi. Un secondo elemento potenzialmente ostacolante è dato dall'età media dei lavoratori, che potrebbe

avere un impatto negativo sulla richiesta di adeguamento del comportamento abituale al nuovo modello organizzativo. In questo senso, è preferibile una transizione lenta, che coinvolga soprattutto i lavoratori più giovani, inserendo un numero maggiore di lavoratori propensi al cambiamento, nei gruppi che vengono formati. Un terzo elemento riguarda i livelli di competenze presenti nelle aziende: l'uso di queste pratiche è più semplice e più immediato quando coinvolge profili altamente qualificati, più aperti alle logiche di responsabilità ed autonomia.

Come già puntualizzato, il riferimento alle pratiche di lavoro ad alta performance potrebbe sembrare datato, in qualità di set di pratiche osservate dalla prima metà degli anni Novanta, all'interno di alcune aziende particolarmente innovative. Tuttavia, fare riferimento a loro come elemento chiave nel cambiamento del lavoro nell'Industria 4.0, vuol dire riconoscere che sono diventate uno strumento essenziale per l'organizzazione del lavoro, all'interno di scenari con altissima flessibilità e variazione di domanda, nonostante la loro varietà e diversità.

Pertanto, non acquisiscono più quel carattere di eccezionalità, spesso collegato ad imprenditori saggi e visionari, ma quello di necessità, cambiando, quindi, profondamente il modo di lavorare. Oggi le nuove tecnologie e, so-

prattutto, i nuovi modelli aziendali, richiedono la normalizzazione e diffusione di alcuni cambiamenti iniziali, già osservati da Kern e Schumann.

Infine, l'argomento delle pratiche di lavoro ad alta performance non va confinato alla sola sfera organizzativa, poiché ha anche un forte impatto sulla questione delle competenze, intese come competenze trasversali. Difatti, una pre-condizione per poter applicare queste pratiche, è di avere lavoratori che possiedono determinate competenze: dalla capacità di lavorare in un team alle competenze comunicative, dalla proattività al saper lavorare verso il raggiungimento di obiettivi, e molto altro. Riconoscere questo stretto legame è particolarmente importante nella gestione della transizione tra modelli organizzativi del passato e quelli che più si adattano all'Industria 4.0.

Quest'ultima, come caso concreto, dimostra come non possono esistere transizioni meccaniche tra diverse concezioni del coinvolgimento del lavoratore.

L'inserimento di nuovi modelli organizzativi, basati su un ruolo attivo delle risorse umane, senza che queste posseggano le competenze trasversali necessarie per accompagnarle, spesso significa iniziare processi che non daranno i risultati desiderati, perché escludono, in una visione puramente

organizzativa, il rapporto tra le persone e la tecnologia.

2) Nuove competenze per la produzione digitale, come diffonderle?

Il paradigma della produzione digitale è reso possibile, in primo posto, dalla presenza di innovazione e tecnologia. Se questo è vero, emerge chiaramente che il costante aggiornamento delle competenze dei lavoratori, che si trovano o che si troveranno a gestire, governare e ad usare tali tecnologie ed innovazioni, è un elemento centrale per la loro implementazione. Il ruolo della formazione, e la presenza di attività di formazione e progetti, all'interno delle aziende, non possono più, pertanto, essere intese, come spesso era in passato, come un vantaggio di realtà virtuose. Al contrario, diventa, all'interno di una logica di Apprendimento & Sviluppo, una chiave per lo sviluppo, produttività e competizione dell'azienda, a prescindere dalla sua grandezza. Questo, presenta anche conseguenze profonde nel mercato del lavoro, in cui gli attori del dialogo sociale si ritrovano ad operare. Infatti, il rinnovo e l'evoluzione delle tecnologie, e la loro applicazione nelle aziende, aumenta i livelli di flessibilità e, con essi, il rischio di cambiamenti, nella struttura occupazionale. Allo stesso tempo, rende più difficile il trasferimento dei lavoratori, vittime di crisi e fallimenti aziendali nell'assenza di politiche professionali di ri-formazione; uno

scenario particolarmente preoccupante se si pensa agli impatti sull'occupazione che avrà la crisi economica a seguito del Covid-19.

Pertanto, il bisogno di un aggiornamento costante, richiede lo sviluppo di strategie di formazione che siano allineate con i processi di produzione e che si sviluppino al loro fianco il più possibile. Da questo punto di vista, il modello di formazione sul posto di lavoro è un metodo particolarmente responsivo ai bisogni delle aziende che vogliono investire continuamente nell'innovazione. Per formazione sul posto di lavoro si intende la formazione eseguita direttamente nell'azienda, usando l'azienda stessa come luogo di formazione, con lo scopo di migliorare le competenze professionali tecniche, quelle trasversali e le strutture organizzative. Durante i mesi del lockdown, le attività di formazione hanno visto un grande rafforzamento delle forme di apprendimento a distanza. Queste vanno ulteriormente rafforzate per aiutare i lavoratori ad imparare in modo pratico e non solo teorico. In questa situazione, le nuove tecnologie, in particolare l'uso della realtà virtuale, sono particolarmente promettenti, come vedremo di seguito.

Quando si parla di formazione sul posto di lavoro, si fa riferimento ad un tipo di formazione che non avviene attraverso l'insegnamento tradizionale (e.g. la lezione

frontale in classe), bensì attraverso un "fare per apprendere." Questo, identifica il momento formativo per eccellenza, nell'esperienza e nella pratica, all'interno di contesti di apprendimento non-formali, come l'azienda, in momenti sia di classe che di laboratorio, e, soprattutto, durante il lavoro stesso. È una metodologia formativa che permette sia alle aziende che ai lavoratori di ricavare benefici reciproci. I primi, possono organizzare ed avviare processi formativi nel posto di lavoro, che hanno come oggetto i problemi e i bisogni dell'azienda individuale; i secondi, hanno l'opportunità di aumentare le proprie competenze, e quindi il proprio valore nel mercato del lavoro, e avere potenziali effetti positivi sugli stipendi. Difatti, una delle caratteristiche tipiche della formazione sul posto di lavoro, è che viene eseguita tramite le attività formative create direttamente dai membri dell'azienda. Questi ultimi includono manager delle aree, i lavoratori con più esperienza, i team leader, o altre figure, aiutati dal supporto esterno di coloro che possono contribuire alla pianificazione di queste attività.

Brevemente, gli attori coinvolti nella formazione sul posto di lavoro appartengono a diverse ampie categorie:

- I formatori: sono coloro che pianificano, implementano, e consegnano le attività formative coordinandosi tra di loro.

- Le aziende: sono principalmente responsabili della decisione di avviare i programmi di formazione sul posto di lavoro e coordinarli attraverso figure come i manager di risorse umane, formazione, ricerca e sviluppo. Si coordinano con i manager di produzione, mentre eseguono la formazione durante i processi di produzione stessi. In secondo luogo, le aziende sono responsabili dell'identificazione dei tutor e i formatori tra i propri collaboratori.
- Gli attori istituzionali: sono, per esempio, i rappresentanti dei sindacati (aziendali e non), i rappresentanti dei dipendenti, le istituzioni locali, nazionali ed internazionali. Questi, possono contribuire a sostenere le attività di formazione aiutando l'organizzazione, favorendo la coordinazione e gli accordi tra le parti, o anche finanziando tali progetti.
- Le università o i centri formativi: possono dare supporto nella creazione di progetti formativi in linea con le esigenze professionali delle aziende.
- I principali beneficiari delle attività formative, ovvero i lavoratori: devono essere identificati secondo un criterio volto a soddisfare i bisogni della formazione. Questi ultimi, dovrebbero basarsi sulle esigenze dell'azienda e la composizione del personale in base

all'età, classificazione professionale, competenze già acquisite, ruolo ed incarichi nell'azienda, performance, e appartenenza o meno ad un team (per approfondimenti sull'importanza della definizione dei bisogni, vedere l'articolo: "Competenze e l'Industria 4.0: I Nuovi Bisogni").

È importante identificare i migliori formatori tra quelli disponibili tra i propri collaboratori. Come prima cosa, è necessario identificare chi è in grado di eseguire al meglio un determinato compito, soggetto della formazione, ma questo non basta. Difatti, un elemento importante che riguarda l'attitudine per trasferire le informazioni e competenze, è la capacità di essere un insegnante e tutor di altre persone. Su questo fronte, non ci sono caratteristiche oggettive, anche se questa attitudine appartiene maggiormente ai lavoratori più senior, poiché temono di meno il rischio di essere sostituiti da coloro che stanno facendo la formazione (questo rischio è percepito maggiormente da un lavoratore con un'anzianità media). Altre figure più inclini ad offrire la formazione sul posto di lavoro sono i team leaders, che hanno già avuto l'opportunità di essere selezionati proprio per le loro competenze trasversali di comunicazione e trasferimento di conoscenze. Infine, un altro modo per identificare i formatori è quello di abbinare le figure che vanno formate, in relazione ad alcune compe-

tenze, con coloro che possiedono tali competenze, ma che, allo stesso tempo, coprono diversi ruoli e responsabilità, poiché questo può ridurre il rischio di competizione descritto sopra. Pertanto, la formazione sul posto di lavoro si può basare su una ridefinizione del ruolo del capo area, estendendolo ad una funzione educativa e di insegnamento di alcuni collaboratori, che precedentemente avevano solo una responsabilità organizzativa.

Riguardo lo sviluppo e la disposizione dei corsi di formazione sul posto di lavoro, non ci può essere una strategia che funziona per tutte le aziende. Difatti, più l'azione di formazione è sviluppata, maggiore è la sua efficacia, a partire da un'analisi del contesto dell'azienda e delle sue esigenze.

Sarà, quindi, possibile mettere in pratica diverse attività, combinate temporaneamente per costruire un percorso che porta dalla situazione di partenza, alla maturazione di nuove competenze. Sarà possibile costruire questo percorso, anche e soprattutto, attraverso una valutazione ex-post, al fine di stabilire un metodo formativo che possa essere costante nel tempo. Tra le attività che rientrano in questi percorsi, ne identifichiamo alcuni principali:

- **Tutoring:** Riguardo lo sviluppo e la disposizione dei corsi di formazione sul posto di lavoro, non ci può essere una strategia che funziona per tutte le

aziende. Difatti, più l'azione di formazione è sviluppata, maggiore è la sua efficacia, a partire da un'analisi del contesto dell'azienda e delle sue esigenze. Sarà, quindi, possibile mettere in pratica diverse attività, combinate temporaneamente per costruire un percorso che porta dalla situazione di partenza, alla maturazione di nuove competenze. Sarà possibile costruire questo percorso, anche e soprattutto, attraverso una valutazione ex-post, al fine di stabilire un metodo formativo che possa essere costante nel tempo. Tra le attività che rientrano in questi percorsi, ne identifichiamo alcuni principali:

- **Mentoring:** questa è la formazione e l'insegnamento da parte di un lavoratore esperto verso un lavoratore più giovane o, in ogni caso, con un livello di competenze più basso. Può avvenire in maniera diretta, durante il lavoro, o, sempre durante le ore di lavoro, nei momenti di condivisione e scambio di informazioni.
- **Coaching:** l'attività in cui un manager guida e promuove lo sviluppo delle competenze di altri lavoratori meno esperti e/o con ruoli e responsabilità inferiori. Il coach può fare questo con incontri e gruppi di lavoro che aiutano ad elaborare i corsi di formazione e aiutano il singolo collaboratore a cogliere il proprio valore.

- **Team working:** attività di formazione che include i principi del tutoring, mentoring, e coaching all'interno di unità di lavoro operativo, guidate da un team leader, che lavorano in base alla logica di condivisione delle informazioni e continuo miglioramento, e perseguono un obiettivo comune.

Il contesto della produzione digitale innova l'idea della formazione sul posto di lavoro, non tanto nelle attività, quanto negli obiettivi da perseguire. La formazione è necessaria per aggiornare ed allineare le competenze tecniche con la tecnologia disponibile. Inoltre, questa è necessaria per costruire processi di formazione che aiutino i collaboratori a sviluppare un'idea complessiva del processo di produzione e ad imparare i collegamenti tra le diverse fasi in esperienza. Questo contribuirà a sviluppare la competenza fondamentale di sapere come anticipare i problemi e sapere a chi rivolgersi quando questi si presentano. Difatti, la complessità dell'ambiente della produzione digitale richiede che i dipendenti siano consapevoli non solo degli incarichi a loro affidati, ma anche dell'intero flusso di attività che avviene nell'azienda (e, in parte, anche di quelle nella filiera di produzione). Questa consapevolezza matura più facilmente attraverso le attività di formazione sul posto di lavoro, che mostrano i collegamenti esistenti attraverso l'esperienza, piuttosto che attraverso una formazione esterna

che può ridursi ad un semplice trasferimento teorico di nozioni.

La formazione attraverso la realtà aumentata

L'uso della realtà aumentata ha lo scopo di superare questi limiti, ed i primi risultati del suo utilizzo sembrano confermare il suo contributo positivo. Difatti, secondo una ricerca condotta dall'Università Columbia, i lavoratori che hanno il supporto della realtà aumentata nei processi di apprendimento, richiedono il 53% di tempo in meno per completare una nuova attività rispetto ad altri. Ma come si può realizzare questo nuovo tipo di formazione?

Prima di tutto, occorrono gli strumenti adatti. Questi possono essere dispositivi digitali come i tablets, gli smartphones, o un visore che supporta la tecnologia di realtà aumentata. Immagina una classe di lavoratori che deve imparare ad utilizzare un nuovo macchinario con caratteristiche complesse, presente solo in due unità dell'azienda e che, se danneggiato durante la formazione, causerebbe un danno economico significativo all'azienda. Usando la realtà aumentata durante la formazione, i lavoratori sarebbero dotati, per esempio, di un tablet, in cui verrebbe scaricata un'applicazione, collegata ai macchinari da presentare, che riporterebbe il macchinario in 3D. Questo, darebbe l'impressione ai lavoratori di trovarsi davanti al macchinario stesso e alla sua interfaccia. Il lavoratore, pertanto,

potrebbe esplorare i diversi componenti del macchinario, simulando l'accensione, lo spegnimento e cambiando le impostazioni, toccando lo schermo. Il formatore, quindi, avrebbe a sua disposizione una classe che si relazionerebbe in tempo reale con il macchinario. Potrebbe, quindi, illustrare il funzionamento della macchina, e, passo dopo passo, procedere alla verifica dell'esecuzione di queste attività con il tablet da parte dei lavoratori. Senza il tablet, tali attività rimarrebbero teoriche o lette in un manuale d'istruzioni. Pertanto, così, l'insegnamento si baserebbe su una comunicazione visiva ed esperienziale (sebbene digitale) e non su una comunicazione orale e/o testuale, che è meno efficace. Le modalità potrebbero essere diverse: istruzioni tramite animazioni, una voce guida che mostra come eseguire le attività, scritte ed indicazioni che appaiono sullo schermo, etc. Inoltre, un'attività di questo tipo potrebbe essere eseguita da remoto da diversi stabilimenti dello stesso gruppo, che hanno bisogno di installare lo stesso macchinario, usando un solo trainer, o da casa.

Per i lavoratori che avranno già partecipato a corsi di formazione usando la realtà aumentata, sarà possibile immaginare momenti di formazione che non richiedono il formatore e che avvengono solo attraverso il supporto del tablet e delle applicazioni installate. Queste, illustreranno gli step per il funzionamento del macchinario.

Dopo ogni step fondamentale, potranno essere introdotti momenti di verifica, necessari per poter avanzare nel corso.

Questo tipo di formazione è particolarmente importante per i lavoratori che non hanno familiarità con le tecnologie digitali. Difatti, attraverso questo metodo di formazione, non solo imparano ad utilizzare nuovi macchinari, ma sono indotti a misurarsi con un ambiente ed una produzione digitale, sviluppando, quindi, competenze trasversali fondamentali per l'Industria 4.0.

Un ultimo aspetto da evidenziare riguarda il monitoraggio dell'efficacia della formazione. Questo è un elemento fondamentale nel contesto dell'Industria 4.0, in quanto è in grado di garantire che la formazione abbia un effetto concreto sui processi e che accompagni realmente l'innovazione. Attraverso i dati che i macchinari forniscono, e che possono riferirsi alle competenze acquisite dal singolo lavoratore nella formazione (che può anche essere ricostruito usando i supporti utilizzati dal singolo lavoratore), è possibile verificare in che misura le competenze tecniche acquisite sono funzionali ai processi. Pertanto, è anche possibile indagare dove e cosa ancora non funziona per migliorare la formazione o adattare i compiti dei lavoratori.

3) Il ruolo del dialogo sociale

Con quali modi e strumenti si potrebbero raggiungere i risultati, ed avviare i processi, illustrati finora?

L'ipotesi di questo documento è che il dialogo sociale possa svolgere un ruolo centrale nel modo di gestire le problematiche e le sfide. Questo inizia con il mettere allo stesso tavolo persone che hanno spesso obiettivi diversi, per raggiungere punti in comune ed evolvere le loro posizioni tentando, con l'arte del compromesso, di sviluppare percorsi e strategie insieme. Noi crediamo che il particolare momento storico che stiamo vivendo, richiede un ruolo del dialogo sociale ancora più grande rispetto a quello del passato, per diversi motivi. Analizziamo velocemente due livelli, il primo, aziendale, che implementa il dialogo sociale nella dimensione delle relazioni industriali all'interno dell'azienda, e il secondo a livello nazionale ed europeo.

Le conseguenze della pandemia sulla stabilità dei mercati e sul consumo, e, quindi, sulla produzione, ed il bisogno di ripensare all'organizzazione per contenere i contagi, hanno avuto impatti difficili da gestire unilateralmente. Tali shock epocali ed imprevedibili possono alimentare conflitti ed ostacoli. Questo avviene se non sono governati con l'esercizio positivo delle relazioni industriali, che cercano interessi ed obiettivi comuni per proteggere il capitale umano e le imprese. Questa situazione si presenta, sia nella fase di riorganizzazione, collegata all'emergenza della pandemia, che in quella della gestione dell'impressionante crisi

economica che seguirà. Proteggere i livelli di occupazione vuol dire proteggere il capitale umano, sul quale sono state investite risorse importanti, e non sprecarlo. Per fare questo, il dialogo sociale è un modo per incontrarsi e identificare quei punti di equilibrio in comune tra i vari interessi, che possono portare a questa fine, come ci ha insegnato la Grande Recessione.

Livello aziendale

A livello aziendale, sembra che, in generale, le relazioni industriali siano il miglior metodo per disegnare e regolare le trasformazioni tecnologiche che sono al centro dell'interesse di questo documento. Difatti, sappiamo che sta crescendo l'asimmetria di informazioni all'interno di realtà altamente innovative. Con questo, alcuni lavoratori possiedono competenze sempre più sofisticate, essenziali per il corretto funzionamento dei processi. Allo stesso tempo, a causa del profondo disallineamento delle competenze, che caratterizza molti paesi europei, e anche a causa delle difficoltà dei sistemi scolastici di tenersi aggiornati con l'evoluzione tecnologica, altri lavoratori acquisiscono gran parte delle proprie competenze sul posto di lavoro. Queste competenze rafforzano il loro profilo e permettono loro di spostarsi all'interno del mercato del lavoro.

Poiché sia aziende, che lavoratori condividono l'interesse per la formazione e riqualificazione profes-

sionale, il dialogo sociale può diventare uno strumento che contribuisce alla costruzione di pratiche, progetti, e al monitoraggio della formazione stessa. Tutto questo, nei limiti delle peculiarità dei vari sistemi di relazioni industriali che, nei diversi paesi, regolano le relazioni attraverso accordi collettivi, leggi, o altri strumenti e ruoli.

Un problema simile sorge in relazione ai cambiamenti organizzativi, che stanno portando molte aziende verso forme di integrazione orizzontale, meno soggette a ciò che sono oggi i limiti dei modelli Fordisti e Tayloristi. Questo vuol dire che lo sviluppo delle logiche di autonomia e responsabilità, e, quindi, di fiducia, sono a livelli più alti rispetto al passato. C'è il rischio di un'eccessiva polarizzazione tra i lavoratori (autonomia) e l'azienda (monitoraggio dei dati, tramite i cosiddetti "workforce analytics") a causa delle asimmetrie di informazioni. Anche in questo caso, le asimmetrie generano disorganizzazione e l'impossibilità di una corretta gestione dei processi. Il dialogo sociale può essere uno strumento positivo per evitare questo, quando inteso come esercizio, a livello aziendale, di pratiche di condivisione delle informazioni, trasparenza e anche di sperimentazione della co-pianificazione di innovazioni organizzative, ripensamento dei ruoli, compiti e professionalità.

Livello nazionale e europeo

Poi c'è il livello nazionale e sovranazionale, che è quello più tradizionalmente collegato all'idea del dialogo sociale. Nei mesi della pandemia, il dialogo sociale ha assunto un ruolo importante nella gestione della crisi. Adesso, ha un ruolo importante nella fase di pianificazione della ripresa economica. A questo livello, gli attori del dialogo sociale dovrebbero aiutare a marcare l'urgenza per un'agenda politico-istituzionale, che possa accompagnare le nuove esigenze all'interno di aziende e territori. Tale urgenza si può marcare attraverso la promozione di iniziative volte a non ostacolare i processi locali ed aziendali, identificando, tuttavia, i limiti che non gli causano di tradursi nella perdita della protezione dei lavoratori o indebolimento delle aziende nei mercati di riferimento. Tradotto, questo vuol dire offrire politiche che sostengono la riqualificazione dei lavoratori, la continua formazione, la diffusione di una cultura aziendale che si basa sul monitoraggio delle esigenze professionali, e sul supporto nell'introduzione di nuovi modelli organizzativi. Il dialogo sociale svolge un ruolo centrale in tutto questo perché, se coinvolge anche (come a volte succede) l'attore pubblico, può contribuire a portare a livello nazionale e sovranazionale i diversi bisogni e cambiamenti, che avvengono nelle realtà aziendali e locali. Queste sono trasformazioni che gli attori di li-

velli più alti spesso hanno difficoltà a cogliere o colgono solo in una dimensione astratta.