Intervista ADAPT
www.adapt.it

A tu per tu con la rappresentanza/3

Sindacato e innovazione: l'esperienza di IG Metall nel progetto "Arbeit 2020"

A colloquio con Patrick Loos (IG Metall, Renania Settentrionale-Vestfalia)

A cura di Ilaria Armaroli

Con circa 2,3 milioni di iscritti, IG Metall, principale sindacato nel settore metalmeccanico in Germania e il più potente a livello europeo, è da sempre fonte di ispirazione per le altre organizzazioni sindacali dentro e fuori i confini della Germania. In concomitanza con le sfide della digitalizzazione, le strategie e pratiche di IG Metall stanno attirando l'interesse crescente di molti esperti e operatori del settore. Di "digitalizzazione 4.0" parlava già nel 2015 Jörg Hofmann, allora neoeletto presidente di IG Metall, durante il congresso nazionale dei metalmeccanici tedeschi a Francoforte e in quello stesso anno, IG Metall entrava a far parte della piattaforma nazionale di dialogo e approfondimento su Industry 4.0 (*Plattform Industrie 4.0*). Non stupisce quindi che la prospettiva del sindacato tedesco sia stata portata all'attenzione dei sindacalisti di tutto il mondo nel corso della conferenza "Industry 4.0: Implications for Trade Unions and Sustainable Industrial Policy", organizzata da IndustriALL Global Union a fine ottobre 2017[1]. E che più recentemente, IG Metall sia stata scelta come caso di studio nell'ambito del progetto "SUNI – Smart Unions for New Industry", co-finanziato dalla Commissione europea.

Queste esperienze ci consegnano un'immagine del sindacato tedesco, come di un'organizzazione in prima linea nell'affrontare le sfide della Quarta rivoluzione industriale. Tra le diverse iniziative avviate da IG Metall su tutto il territorio nazionale, meritano particolare attenzione quelle afferenti ai progetti: "Arbeit 2020", in corso dal 2015 nella regione della Renania Settentrionale-Vestfalia sotto il coordinamento delle strutture regionali di IG Metall, IGBCE (sindacato tedesco nei settori minerario, chimico ed energetico), NGG (che rappresenta i lavoratori nei settori alimentare, delle bevande e della ristorazione) e della confederazione sindacale DGB; "Abeit und Innovation", avviato nel 2016 da IG Metall a livello nazionale; e "Arbeit 4.0", che dal 2016 vede coinvolte le strutture di IG Metall della Vestfalia orientale e il cluster tecnologico regionale "it's OWL".

In questo articolo, ci si concentrerà sull'esperienza di "Arbeit 2020", per certi versi pioniera nella promozione di un approccio proattivo dei consigli di fabbrica (principale struttura per la rappresentanza dei lavoratori nelle imprese tedesche) alla trasformazione digitale. Lo scopo principale di "Arbeit 2020" è infatti quello di fornire ai membri dei consigli di fabbrica le capacità per gestire i processi di innovazione e sviluppo digitale nei luoghi di lavoro. Il progetto beneficia del cofinanziamento del Ministero del Lavoro regionale e del Fondo Sociale Europeo; inoltre, i sindacati

[1] Per maggiori informazioni sulla conferenza e per leggere il piano di azione sindacale che ne è scaturito, si veda: http://www.industriall-union.org/industriall-sets-strategies-for-industry-40.

coinvolti possono contare sul supporto tecnico di due agenzie di consulenza (Sustain Consult e TBS). Nel 2017, "Arbeit 2020" è entrato nella sua seconda fase di sviluppo, con un ulteriore finanziamento regionale ed europeo, e con circa 30 imprese metalmeccaniche già coinvolte. Dal 2016, il progetto è oggetto di valutazione scientifica da parte dell'Istituto per il Lavoro, le Competenze e la Formazione dell'Università di Duisburg-Essen, nell'ambito di un ulteriore lavoro di ricerca finanziato dalla Fondazione Hans Böckler. Nelle pagine che seguono, approfondirò quindi il progetto "Arbeit 2020" attraverso la testimonianza di Patrick Loos, dottore in economia e sindacalista presso IG Metall della Renania Settentrionale-Vestfalia, che ho avuto il privilegio di incontrare lo scorso 23 agosto a Düsseldorf.

Dottor Loos, dato il suo coinvolgimento nel progetto "Arbeit 2020" sin dal 2015, potrebbe spiegare nel dettaglio come il progetto si sviluppa nelle aziende interessate?

Spesso la prima opportunità di entrare in una azienda ci è offerta dal consiglio di fabbrica, i cui membri potrebbero rivelarsi particolarmente interessati all'intervento del sindacato e di consulenti esterni a supporto dei processi di digitalizzazione nell'ambiente in cui lavorano. Dopo un incontro con il consiglio di fabbrica e i responsabili aziendali, procediamo quindi alla conclusione di un accordo con cui tutte le parti coinvolte aderiscono formalmente ad "Arbeit 2020" e si impegnano a portare avanti il progetto. Nelle settimane che seguono, vengono organizzati dei workshop con tutti o parte dei membri del consiglio di fabbrica e condotte interviste con il management e con gli esperti di Information Technology a livello aziendale. L'obiettivo principale, in questa fase, è avere una idea generale della strategia di innovazione aziendale. Successivamente, si organizzano incontri e focus group con i dipendenti di ogni reparto, allo scopo di raccogliere le loro impressioni sullo stato di sviluppo dell'azienda e sui probabili scenari futuri. In particolare, l'attenzione è posta su 3 aspetti: l'organizzazione del lavoro e il grado di accentramento/decentramento del potere; lo sviluppo tecnologico, misurato in particolare attraverso il grado di interconnessione digitale dell'impresa e attraverso il livello di controllo delle macchine (le macchine sono usate come supporto o in sostituzione dei lavoratori nei processi decisionali?); trend occupazionali, misure per la qualificazione del personale e condizioni di lavoro (soprattutto con riferimento a stress e carichi di lavoro). Dalle informazioni emerse nei colloqui con lavoratori e responsabili aziendali, è quindi possibile stilare, con il supporto dei consulenti, una vera e propria "mappa" dello stadio di digitalizzazione dell'azienda. Il passo successivo consiste nel presentarla a management e membri del consiglio di fabbrica, allo scopo di selezionare i temi di particolare urgenza da affrontare all'interno di uno specifico accordo, che abbia come obiettivo generale lo sviluppo dell'azienda. Con la firma di questo accordo, il consiglio di fabbrica può entrare a tutti gli effetti all'interno dei processi decisionali che interessano l'innovazione aziendale.

Nello specifico, quali sono i principali aspetti che trattate in questo tipo di negoziazione?

Generalmente, gli accordi affrontano 4/5 temi, seppur diversi dal punto di vista della portata. Non solo norme procedurali, come diritti di informazione, consultazione o la costituzione di veri e propri gruppi di lavoro, composti da lavoratori e responsabili aziendali, che pure registrano una certa ricorrenza. Ma anche aspetti più sostanziali, che possono interessare lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze, l'apprendistato, l'orario di lavoro e la protezione dei dati personali. In molti casi, tuttavia, osserviamo che i principali ostacoli allo sviluppo aziendale, possono rintracciarsi nell'area dell'organizzazione del lavoro, nel ruolo della leadership, nella formazione professionale e nelle condizioni di lavoro.

Da quanto emerge, sembrerebbe che pur proponendovi a supporto delle strategie di innovazione aziendali, finiate per occuparvi di questioni piuttosto tradizionali…

Sì, in un certo senso, è così: i vecchi problemi tornano a galla, anche se – devo ammettere – con un maggiore senso di urgenza perché vengano affrontati. Questa percezione cresce con l'acuirsi delle sfide poste all'organizzazione aziendale da parte delle attuali trasformazioni. Sempre più persone, infatti, all'interno di diversi uffici e reparti aziendali, lavorano per progetti e talvolta, anche per

portare a termine uno stesso progetto. Così, l'organizzazione tradizionale per dipartimenti e compartimenti stagni entra in crisi. Inoltre, la crescente attenzione al cliente finale porta molte realtà a passare dalla mera produzione di beni a una maggiore offerta di servizi. Sebbene nella maggior parte dei casi, non si conosca se questi trend saranno confermati nel lungo periodo, l'urgenza di rispondere alle sfide attuali, chiede alle organizzazioni aziendali di sapersi adattare e rinnovare.

È stato facile entrare in contatto con le aziende e impegnarle nello sviluppo di un progetto congiunto? Quali altri attori si sono rivelati cruciali per l'implementazione del progetto?

Con riferimento al rapporto con le aziende, le principali difficoltà sono emerse soprattutto nelle fasi iniziali, quando, in certi casi, l'apertura aziendale al progetto "Arbeit 2020" si dimostrava condizionata alla nostra volontà di firmare un accordo derogatorio rispetto ad alcuni standard (in particolare, in merito all'orario di lavoro e alle retribuzioni) fissati dalla contrattazione collettiva di settore. È stato necessario diverso tempo prima di convincere il management a proseguire nella collaborazione, anche a fronte di un nostro rifiuto di fare concessioni. E in molti casi, non siamo riusciti a strappare il consenso dell'azienda. Tuttavia, devo riconoscere che contrariamente al clima che spesso si instaura ai tavoli di contrattazione, dove entrambe le parti nutrono un certo, preliminare livello di diffidenza l'una nei confronti dell'altra, i contorni incerti della digitalizzazione, che pure rappresenta una sfida urgente da affrontare, hanno permesso a noi sindacati coinvolti nel progetto "Arbeit 2020" di godere di una maggiore apertura da parte aziendale e di una maggiore disponibilità al dialogo. Certo, questo non significa che il management ammettesse senza resistenze il coinvolgimento di tutti (sindacati, consulenti e consigli di fabbrica) nei processi decisionali. Ma d'altra parte, sarebbe sbagliato sostenere che anche i membri dei consigli di fabbrica fossero già pronti a cogliere questa sfida. Al contrario, ci sono stati casi che hanno visto gli stessi rappresentanti dei lavoratori diffidenti nei riguardi del progetto e soprattutto, dell'intervento di soggetti esterni all'interno di un'organizzazione che loro pensavano di conoscere bene e saper governare in autonomia. In questi contesti, c'è voluto tempo e ci sono volute risorse per coinvolgere pienamente i consigli di fabbrica. Tuttavia, occorre sottolineare che proprio il loro coinvolgimento e la loro disponibilità ad adottare un approccio proattivo e lungimirante nei riguardi dell'innovazione, costituiscono la chiave di successo delle esperienze avviate nell'ambito di "Arbeit 2020". Non chiediamo ai membri dei consigli di fabbrica di diventare banali assistenti del management, ma di pretendere di essere coinvolti sin da subito nelle strategie di sviluppo, forti del fatto che sono stati eletti dai loro colleghi e sono rappresentanti dell'intera forza lavoro aziendale. Questo è lo spirito che dovrebbe scaturire da "Arbeit 2020"; e questo e ciò che cerchiamo di trasmettere ai rappresentanti dei lavoratori nelle aziende.

Quali sono stati i principali ostacoli alla conclusione degli accordi? Quali gli aspetti più delicati da non sottovalutare nelle fasi di analisi e negoziazione aziendale?

La routine quotidiana e il carico di lavoro sono certamente i principali deterrenti all'avvio di una sperimentazione, come quella di "Arbeit 2020". Spesso, infatti, le persone sostengono di avere già molte cose da fare e di non avere tempo da dedicare a un'ulteriore attività. Un altro problema, una volta che il progetto è avviato, riguarda le diverse aspettative degli attori in gioco. In primo luogo, dei lavoratori, che tendono a pensare che dall'attimo in cui varchi le soglie dell'azienda, tu possa risolvere tutti i loro problemi. Per questo motivo, occorre essere molto attenti e onesti nel corso dei workshop e degli incontri in azienda; occorre chiarire che tu ascolterai le loro richieste, proverai a convincere il management a migliorare determinate situazioni, ma che non sei nella posizione di innescare autonomamente un cambiamento. In parte collegata a questo aspetto, è anche l'importanza di mantenere costantemente il contatto con le persone. Occorre che le informazioni sullo sviluppo del progetto vengano trasmesse con frequenza ai lavoratori, ad esempio, nel corso di assemblee sindacali oppure distribuendo volantini o affiggendo annunci in bacheca. La comunicazione è importantissima per sviluppare e rinsaldare nel tempo il consenso e il coinvolgimento di tutti. Infine, occorre trovare il modo di bilanciare le esigenze dei sindacalisti territoriali, spesso interessati ad attrarre nuovi iscritti, con le nostre ne-

cessità di chiudere accordi sul futuro dell'azienda. Spesso, non è possibile portare avanti entrambi gli obiettivi, senza il rischio di perdere la fiducia dell'azienda e con questa, la possibilità di giungere ad un'intesa.

Quali sono, nella sua prospettiva di sindacalista, i principali risultati positivi conseguiti dal progetto "Arbeit 2020" dopo oltre due anni e mezzo dal suo avvio?

Innanzitutto, devo chiarire che dopo la conclusione degli accordi a livello aziendale, i risultati circa la loro implementazione sono stati contraddittori: alcune esperienze sono continuate con successo, altre si sono arenate. Credo che in fin dei conti, tutto dipenda dalle persone che partecipano al processo e dal loro grado di effettivo coinvolgimento. Tuttavia, ciò che riscontriamo positivamente nella maggior parte delle aziende è un cambiamento da parte di coloro che inizialmente manifestavano una certa diffidenza nei confronti del sindacato e che, dopo l'avvio del progetto, ci riconoscono un atteggiamento costruttivo, motore di innovazione nell'azienda e nei lavoratori. Inoltre, osserviamo con piacere che a distanza di diversi mesi dalla conclusione degli accordi, in diverse aziende aumentano le persone coinvolte nei processi di innovazione. Questo, per me, è un importante segnale soprattutto nei confronti di chi sostiene che le persone non vogliono cambiare. Personalmente, sono contrario a questo tipo di retorica, che pure sento ricorrere di frequente nelle aziende. Non credo che le persone temano il cambiamento, semmai temono l'insicurezza o la perdita del loro posto di lavoro a seguito dell'automazione. Infatti, credo che quello che cercano realmente le persone sia sentirsi importanti e valorizzate nello svolgimento del loro lavoro e per questo, quando si chiede un cambiamento di mansioni, si avverte una certa resistenza: le persone non si sentono più apprezzate e temono che il loro lavoro sia messo in discussione. Queste reazioni, però, possono essere contenute se si coinvolgono le persone, se si spiega loro ciò che sta accadendo e se si offre loro una possibilità di scelta rispetto al futuro. Non a caso, sottolineo che per quanto ho avuto modo di vedere e sperimentare negli ultimi anni, molti dei fallimenti dei progetti di digitalizzazione sono attribuibili in primis alla mancanza di un adeguato coinvolgimento delle persone. In diverse realtà, infatti, lo sviluppo delle tecnologie avviene nella totale inconsapevolezza dei lavoratori che useranno quelle stesse tecnologie, con il rischio di rendere anche lo strumento più all'avanguardia del tutto inutile e improduttivo nel luogo di lavoro.

Proviamo ora a lasciare da parte il progetto "Arbeit 2020" e a guardare al sistema di relazioni industriali in Germania e in particolare, all'istituto della codeterminazione: pensa che la codeterminazione mantenga una rilevanza ancora attuale alla luce delle attuali trasformazioni? Quali altre pratiche dovrebbero essere promosse nei luoghi di lavoro per meglio rispondere alle sfide della digitalizzazione?

Penso che finché l'industria continuerà a rappresentare una solida base della nostra economia, la codeterminazione potrà mantenere la sua importanza. Tuttavia, alla luce delle attuali trasformazioni, auspico maggiori spazi di iniziativa e coinvolgimento dei consigli di fabbrica nel governo di questi processi. Non sarà però una nuova legge ad assicurarci questo traguardo; al contrario, dovremo essere noi a prendere l'iniziativa e a costruire, giorno dopo giorno, un nuovo ruolo per le persone nei luoghi di lavoro. Il coinvolgimento e la partecipazione potranno così costituire una nuova visione per il sindacato del futuro. Mettere al centro le persone, in fondo, significa proprio questo: trasmettere l'idea che la persona è protetta e valorizzata dal gruppo di cui fa parte, e non dominata da questo. Non credo, infatti, che la felicità delle persone dipenda esclusivamente dal loro grado di sicurezza; piuttosto, è far parte di un gruppo, di una collettività che fa davvero stare bene. E qui non mi riferisco solo all'azienda ma anche e soprattutto al sindacato. L'organizzazione sindacale può certamente contribuire a questo processo, a patto però di sapersi rinnovare al suo interno, abbandonando gli aspetti più tradizionali della sua struttura, gerarchica e centralizzata, per adottare pratiche di reale apertura e coinvolgimento delle persone. Questo passaggio richiede altresì la capacità di rinunciare a parte del proprio controllo: e questo vale tanto all'interno del sindacato quanto nelle aziende. Durante il progetto "Arbeit 2020", infatti, mi è spesso capitato di convincermi che alcune soluzioni avrebbero significativamente migliorato le condizioni aziendali. Quando avanzavo le mie proposte, sostenuto dai consulenti, non sempre,

però, ricevevo reazioni di consenso e approvazione. In alcuni contesti, le persone non condividevano le mie idee e non volevano attuare un cambiamento nella direzione che suggerivo. È in questi momenti che indipendentemente dal grado di convinzione che nutri per le tue idee, devi riconoscere di non avere l'autorità di imporre alle persone cosa devono fare; devi imparare ad essere flessibile e ad ascoltare ciò che le altre persone vogliono dirti. E questa è stata una delle sfide più interessanti di questa esperienza.