



## **Sindacato e innovazione: da un’iniziativa dei metalmeccanici tedeschi spunti utili per la rappresentanza in Italia**

*Ilaria Armaroli\**

### **1. Introduzione**

Con circa 2,3 milioni di iscritti Ig Metall, il 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 tedeschi. 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 (si veda, tra gli altri, Armaroli *et al.* 2018; Avogaro 2018).

Di «digitalizzazione 4.0» parlava già nel 2015 Jörg Hofmann, allora neo eletto presidente di Ig Metall, durante il congresso nazionale dei metalmeccanici tedeschi a Francoforte (si veda Jacobi 2016). 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*) e dal 2014 si dotava internamente di un dipartimento specializzato sul futuro del lavoro (*Zukunft der Arbeit*), che riunisce rappresentanti sindacali e aziendali, esperti e autorità pubbliche. Tra le diverse iniziative condotte oggi da Ig Metall su tutto il territorio nazionale l’esperienza di «Arbeit 2020» (per maggiori dettagli si veda Ig Metall 2017b), avviata nel 2015 nella regione della Renania Settentrionale-Vestfalia, può essere ritenuta pioniera nella promozione di un approccio proattivo dei consigli di fabbrica (principale struttura per la rappresentanza dei lavoratori nelle imprese tedesche) alla trasformazione digitale. A questa sono infatti seguiti nel 2016 il progetto nazionale «Arbeit und Innovation» (incentrato sulla formazione di lavoratori e responsabili aziendali per la progettazione congiunta di piani di innovazione; si veda Ig Metall Vorstand 2017) e l’iniziativa territoriale

\* Adapt Research Fellow, Università di Bergamo.

«Arbeit 4.0», che vede coinvolte le strutture di Ig Metall della Vestfalia orientale e il *cluster* tecnologico «it's Owl», oltre a svariate esperienze di rilevanza locale. La vitalità di Ig Metall rispetto alle sfide della digitalizzazione trova giustificazione nell'obiettivo dichiarato dal quadro dirigente di trasformare il sindacato tedesco da mera organizzazione di supporto ai cambiamenti a reale motore di innovazione (si veda Hans-Böckler-Stiftung 2016).

Nelle pagine che seguono si intende approfondire l'esperienza di «Arbeit 2020» grazie, in particolare, alle testimonianze rilasciate, rispettivamente il 10, il 23 e il 30 agosto 2018, da Thomas Haipeter, professore presso l'Università di Duisburg-Essen, Patrick Loos, dottore in economia e sindacalista presso la Ig Metall della Renania Settentrionale-Vestfalia, e da Kathrin Drews, consulente presso la società Tbs NRW: attori coinvolti, a vario titolo, nel progetto. Il paragrafo conclusivo colloca l'intervento del sindacato tedesco in una prospettiva internazionale e comparata e offre spunti di riflessione rispetto alle azioni della rappresentanza in Italia e in Europa.

## 2. Contenuti del progetto

Come accennato, lo scopo principale di «Arbeit 2020» è 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, che vede protagoniste, accanto a Ig Metall, anche le strutture regionali delle organizzazioni sindacali Igbce (attivo nei settori minerario, chimico ed energetico), Ngg (operante nei settori alimentare, delle bevande e della ristorazione) e la confederazione Dgb, beneficia del co-finanziamento del Ministero del Lavoro regionale e del Fondo sociale europeo; inoltre i sindacati coinvolti possono contare sul supporto tecnico di due agenzie di consulenza (Sustain Consult e Tbs NRW). In particolare, rispetto alla seconda società, con cui si è avuto modo di interloquire, occorre precisare che si tratta di un ente finanziato dal governo regionale e dalla confederazione sindacale Dgb e che svolge quindi attività di consulenza esclusivamente per il sindacato e i consigli di fabbrica. Entrambe le realtà sono coinvolte sin dalle fasi iniziali del progetto che, pur suscettibile di va-

riazioni in relazione alle specificità aziendali, si sostanzia generalmente in un percorso di analisi e formazione diretto al raggiungimento di un accordo tra consiglio di fabbrica e management sul futuro dell'azienda.

Più nel dettaglio, l'avvio di «Arbeit 2020» a livello aziendale dipende spesso dalla qualità delle relazioni che intercorrono tra Ig Metall e consiglio di fabbrica, i cui membri possono favorire l'ingresso del sindacato e di consulenti esterni nell'unità produttiva e promuovere il loro intervento a supporto dei processi di digitalizzazione. Ottenuto il consenso (spesso esplicitato all'interno di un accordo) da parte aziendale all'implementazione del progetto, consulenti e rappresentanti sindacali avviano workshop con i membri del consiglio di fabbrica e conducono interviste al management e agli esperti di *Information technology* in azienda. L'obiettivo principale, in questa fase, è avere un'idea generale della strategia di innovazione aziendale. Successivamente, vengono organizzati 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 tre 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 il livello di controllo delle macchine (queste sono usate come supporto o in sostituzione dei lavoratori nei processi decisionali?); i trend occupazionali, le misure per la qualificazione del personale e le condizioni di lavoro (soprattutto con riferimento a stress e carichi di lavoro). Dalle informazioni raccolte nei colloqui con lavoratori e responsabili aziendali è quindi possibile stilare una vera e propria «mappa» dello stadio di digitalizzazione dell'azienda (si veda Ig Metall 2017a). Il passo successivo consiste nel presentarla al management e ai membri del consiglio di fabbrica, al fine di selezionare i temi di particolare urgenza da affrontare all'interno di un accordo. È a partire da questa fase negoziale che, come sottolineato da Loos, si intende far entrare il consiglio di fabbrica all'interno dei processi decisionali che interessano l'innovazione aziendale.

Dal punto di vista del loro contenuto gli accordi tendono a concentrarsi su 4/5 temi, spesso diversi rispetto al grado di incidenza nell'organizzazione aziendale. Non solo norme procedurali, come i diritti di informazione, consultazione o la costituzione di veri e propri gruppi di la-

voro, 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, le tematiche più urgenti da affrontare appaiono anche le più tradizionali, riconducibili all'area dell'organizzazione del lavoro, al ruolo della leadership, alla formazione professionale e alle condizioni di lavoro (per approfondimenti si veda Bosch *et al.* 2017). Ed è proprio la rilevanza delle «vecchie» questioni all'interno di scenari nuovi un aspetto evidenziato da tutti gli attori intervistati. Per Loos, in particolare, si tratta certamente di problematiche già dibattute, ma mai con un tale senso di urgenza perché vengano affrontate. «Questa percezione», commenta il sindacalista, «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 richiede alle organizzazioni aziendali di sapersi adattare e rinnovare». Interessante risulta altresì l'interpretazione offerta da Drews della Tbs NRW, che osserva come il ritorno di vecchi temi possa liberare i consigli di fabbrica dalla paura di essere inadeguati ad affrontare le sfide della digitalizzazione. «Non tutto è nuovo, del resto, nel lavoro del futuro».

### **3. Prime valutazioni e prospettive evolutive**

Dal 2015 ad oggi «Arbeit 2020» ha coinvolto circa trenta aziende metalmeccaniche (un numero minore si registra per quanto riguarda i restanti settori), con una forza lavoro che varia, generalmente, dalle 250 alle 800 unità (in un solo caso si sono toccate le 5.000 unità). Nel 2017 il progetto è entrato nella sua seconda fase di sviluppo, con un ulteriore finanziamento regionale ed europeo e con l'obiettivo di allargare l'ambito

di applicazione anche alle realtà di medio-piccola dimensione. In questi contesti, però, diversamente dalle aziende con oltre 200 dipendenti, non è prevista la possibilità per uno o più membri del consiglio di fabbrica di essere esonerati dal normale svolgimento delle attività lavorative (si veda la Sezione 38 della legge sull'ordinamento aziendale, *Betriebsverfassungsgesetz*): una condizione che potrebbe compromettere, come evidenziato da Loos, un loro pieno coinvolgimento nello sviluppo del progetto. Dal 2016, inoltre, «Arbeit 2020» 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 di Düsseldorf (il contributo di Bosch *et al.* 2017 costituisce uno dei primi risultati dell'analisi). Questa iniziativa ha consentito ad accademici ed esperti in relazioni industriali di affiancare consulenti e rappresentanti sindacali nel dialogo con le aziende, al fine di sviluppare una conoscenza approfondita del progetto, analizzarne gli esiti e formulare linee guida per il suo sviluppo. La necessità di monitorare l'evolversi delle attività è data soprattutto dal grado di incertezza e variabilità che caratterizza le tempistiche e le fasi del progetto e che risulta dipendere da una molteplicità di fattori: molti dei quali appaiono connessi alla predisposizione delle persone coinvolte e alla qualità delle relazioni tra di loro.

Se è vero infatti, come argomenta Loos, che i contorni ancora incerti delle direttrici dello sviluppo digitale hanno permesso ai sindacati di godere di una maggiore apertura da parte aziendale e di una maggiore disponibilità al confronto (soprattutto se rapportata al consueto grado di diffidenza che si respira ai tavoli di contrattazione collettiva), non si possono negare i tentativi di alcune aziende di condizionare la loro adesione al progetto alla firma, da parte di Ig Metall, di accordi derogatori rispetto agli standard fissati dalla contrattazione collettiva di settore (in particolare in merito all'orario di lavoro e alle retribuzioni). Così come, d'altro canto, non si possono trascurare le resistenze da parte di certi membri dei consigli di fabbrica rispetto a un percorso che avrebbe implicato l'interferenza di nuovi attori nell'organizzazione aziendale. Il pieno e incondizionato (soprattutto rispetto ai contenuti della contrattazione) coinvolgimento di azienda e consigli di fabbrica emerge, quindi, come un passaggio fondamentale per la riuscita di un percorso di innovazione. E, an-

zi, proprio l'acquisizione da parte dei consigli di fabbrica di una maggiore consapevolezza riguardo alle sfide della digitalizzazione e di una maggiore propensione a partecipare attivamente ai relativi processi decisionali costituisce l'obiettivo primario di «Arbeit 2020» dal punto di vista delle organizzazioni sindacali. Ma management e rappresentanti dei lavoratori non sono i soli a dover essere coinvolti e informati. Drews e Loos sono concordi nel sottolineare l'importanza di mantenere canali comunicativi con tutte le maestranze dell'unità produttiva, che devono conoscere l'evolversi del progetto. Non a caso proprio il mancato o insufficiente coinvolgimento delle persone costituirebbe, secondo Loos, una delle principali ragioni dietro agli esiti fallimentari di diverse esperienze di digitalizzazione. «Non è raro», afferma il sindacalista, «avere a che fare con aziende nelle quali lo sviluppo delle tecnologie avviene nella totale inconsapevolezza dei lavoratori che le useranno, con il rischio di rendere anche lo strumento più all'avanguardia del tutto inutile e improduttivo sul luogo di lavoro». Un'altra dimensione da non sottovalutare riguarderebbe, infine, le aspettative dei soggetti coinvolti, che necessiterebbero, secondo gli intervistati, di un adeguato bilanciamento. Il riferimento non è solo alle aspettative dei lavoratori circa il miglioramento delle condizioni di lavoro che la sperimentazione dovrebbe generare, ma anche alle attese dei sindacalisti di livello territoriale, che vedrebbero nel progetto «Arbeit 2020» una imperdibile opportunità di sindacalizzazione. In questo senso il compito di Ig Metall è, da un lato, quello di non generare false aspettative tra le maestranze (del resto, nel momento in cui si entra in un'azienda, nessuno può conoscere l'esito del percorso) e, dall'altro, quello di temperare le esigenze di *membership* con la necessità di stabilire un rapporto di fiducia con l'azienda. Si tratta di un aspetto da sempre fondante la natura dualistica della rappresentanza, la cui ricomposizione diviene quanto mai essenziale nell'ambito di una negoziazione che ha ad oggetto la condivisione di un processo di sviluppo (sul rapporto tra logiche di *membership* e *influence* di azione collettiva si veda Schmitter, Streeck 1999, ripreso anche da Carrieri, Feltrin 2016; sullo stesso dissidio, letto però nei termini di *organising* e *partnership*, si veda Mundlak 2017).

Date, quindi, le numerose variabili che influenzerebbero l'esito delle sperimentazioni, non stupisce che le prime valutazioni, a circa tre anni dall'avvio del progetto, consegnino risultati contrastanti, con esperienze

proseguite con successo dopo la conclusione degli accordi e altre che sono invece terminate con l'uscita di scena di consulenti e rappresentanti sindacali. Bisognerà comunque attendere il termine della seconda fase progettuale e i risultati del lavoro di ricerca dell'Università di Duisburg-Essen per un più completo bilancio di «Arbeit 2020».

#### **4. Spunti conclusivi in rapporto al caso italiano**

Nell'attesa di analizzarne più approfonditamente gli esiti, l'esperienza di «Arbeit 2020», insieme alle diverse iniziative promosse da Ig Metall su tutto il territorio nazionale, consente già di evidenziare non solo la volontà del sindacato tedesco di avere un ruolo nei processi di innovazione ma anche la capacità di perseguire con sperimentazioni concrete l'obiettivo di gestire proattivamente le trasformazioni nei luoghi di lavoro. Alleata del sindacato in questo percorso appare la sua predisposizione ad instaurare solide collaborazioni con enti terzi, come società di consulenza e università, e a non perdere le occasioni di finanziamento offerte dalle istituzioni nazionali ed europee. Non solo, quindi, la sua forza associativa ma anche l'integrazione di Ig Metall in un network proficuo di relazioni tanto a livello nazionale (si veda il ruolo di Ig Metall nella *Plattform Industrie 4.0*) quanto a livello territoriale costituirebbero elementi di indubbio vantaggio per i metalmeccanici tedeschi rispetto a molti colleghi europei (si veda Lévesque, Murray 2010 sul concetto di *network embeddedness* come una delle risorse di potere sindacale). Ma il confronto con il panorama internazionale porta anche all'inevitabile constatazione che obiettivi comuni interesserebbero diverse organizzazioni sindacali in Europa, impegnate ad affrontare le sfide poste dalla digitalizzazione (si veda Armaroli *et al.* 2018). In particolare, confrontando gli approcci del sindacato tedesco (come emerge da «Arbeit 2020» e dalle altre recenti esperienze) e italiano, emergerebbe una volontà condivisa di agire in prima linea, a livello aziendale, per determinare le direttrici dello sviluppo tecnologico e organizzativo, nonché uno sforzo comune per abilitare le rappresentanze dei lavoratori al raggiungimento dell'obiettivo (si veda, tra gli altri, Armaroli, Spattini 2018; Harbecke, Filipiak 2018; Sai 2017). L'incertezza sugli esiti delle attuali trasformazioni porterebbe, infatti, i sindacati a riconoscere la

necessità, oltre che l'imperdibile occasione, di intervenire per tempo su questi processi, orientandoli a beneficio di imprese e lavoratori (in particolare sul concetto di «contrattazione d'anticipo» alla luce del contesto attuale si veda, oltre a Sai 2017, anche Cgil 2018 e Mancini 2018). Così fattori estrinseci (riguardanti le pressioni provenienti dai mutamenti del contesto esterno) e intrinseci (derivanti dai valori e dalla *mission* tradizionale del sindacato) all'organizzazione sindacale troverebbero, di fronte alla sfida di Industry 4.0, un'importante possibilità di sintesi e armonizzazione, che consentirebbe alla rappresentanza di superare l'impasse più volte sottesa alla sua natura pluralistica e multi-dimensionale (tra gli altri Craft 1991; Frege, Kelly 2003; Drakopoulos, Katselidis 2014) per abbracciare una proposta, se non già una strategia, di azione e intervento.

Nel caso dei metalmeccanici tedeschi questo approccio si traduce nell'avvio di diverse esperienze locali e nazionali dirette a sfruttare appieno i già ampi margini di condivisione e partecipazione offerti dalla cornice istituzionale, che abiliterebbero, anziché rendere superfluo, l'intervento e la progettualità sindacale. Infatti, quando l'obiettivo del sindacato è un intervento proattivo dei lavoratori nel governo delle transizioni anche le forme più ambite e formalizzate di partecipazione sembrano insufficienti se non accompagnate dallo sviluppo conoscitivo di chi dovrebbe servirne (si confronti, in linea con queste considerazioni, Bartezzaghi, Della Rocca 1983). In altre parole, come emerso dal colloquio con Loos, nemmeno le importanti opportunità di codeterminazione offerte dalla legislazione tedesca metterebbero al riparo Ig Metall dai timori di strategie di sviluppo esclusivamente orientate alla massimizzazione dei profitti, abilitate da un approccio passivo dei consigli di fabbrica di fronte ai cambiamenti in atto nei luoghi di lavoro. Così la formazione dei rappresentanti dei lavoratori e il sostegno a un loro effettivo contributo nei processi decisionali acquisiscono rilevanza cruciale tanto nelle strategie del sindacato tedesco, inserite in un quadro legislativo di supporto alla partecipazione, quanto in quelle del sindacato italiano, sviluppate perlopiù nell'ambito di forme contrattate di partecipazione (Adapt 2017, 2018). Conseguentemente, nonostante le specificità che contraddistinguono i due sistemi di relazioni industriali (tra le tante, anche i diversi canali di rappresentanza nei luoghi di lavoro), le azioni intraprese da Ig Metall



nell'ambito del governo dei processi di innovazione aziendale possono diventare fonte di ispirazione e insegnamento anche per i rappresentanti dei metalmeccanici italiani. In questa prospettiva l'auspicio è che le tante occasioni di confronto tra le organizzazioni sindacali di diversi paesi, spesso rese possibili nell'ambito delle istituzioni internazionali, siano anche le sedi per un dialogo approfondito sulle reciproche pratiche di innovazione, e che, con il supporto di esperti e studiosi, le conoscenze apprese non vadano perdute ma vengano studiate, analizzate e diffuse a beneficio di un reale apprendimento del sindacato, dentro e fuori i confini nazionali.

### Riferimenti bibliografici

- Adapt (2017), *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*, in *III Rapporto Adapt*, Adapt University Press.
- Adapt (2018), *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, in *IV Rapporto Adapt*, Adapt University Press.
- Armaroli I., Spattini S. (2018), *Suni project. National report. Case study on Fim-Cisl*, disponibile all'indirizzo internet: <http://suniproject.adapt.it/case-study-on-fim-cisl-conducted-by-laria-armaroli/>.
- Armaroli I., Spattini S., Tomassetti P. (2018), *Suni project. Comparative report, 2018*, disponibile qui: <http://suniproject.adapt.it/comparative-report/>.
- Avogaro M. (2018), *Evolution of Trade Unions in Industry 4.0: A German and Italian Debate*, in Ales E., Curzi Y., Fabbri T., Rymkevich O., Senatori I., Solinas G. (a cura di), *Working in Digital and Smart Organizations. Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations*, Palgrave Macmillan, pp. 165-190.
- Bartezzaghi E., Della Rocca G. (1983), *Impresa, gruppi professionali e sindacato nella progettazione delle tecnologie informatiche*, in *Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti*, n. 1, pp. 1-122.
- Bosch G., Bromberg T., Haipeter T., Schmitz J. (2017), *Industrie und Arbeit 4.0. Befunde zu Digitalisierung und Mitbestimmung im Industriesektor auf Grundlage des Projekts «Arbeit 2020»*, Iaq, n. 4.
- Carrieri M., Feltrin P. (2016), *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia d'oggi*, Roma, Donzelli.

- Cgil (2018), *Progetto Lavoro 4.0: Primo Report di Attività*, disponibile qui: [www.cgil.it/admin\\_nv47t8g34/wp-content/uploads/2018/02/Report-attività-Ufficio-Progetto-lavoro-4.0.pdf](http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2018/02/Report-attività-Ufficio-Progetto-lavoro-4.0.pdf).
- Craft J.A. (1991), *Unions, Bureaucracy, and Change: Old Dogs Learn New Tricks Very Slowly*, in *Journal of Labor Research*, vol. XII, n. 4, pp. 393-405.
- Drakopoulos S., Katselidis I. (2014), *The Development of Trade Union Theory and Mainstream Economic Methodology*, in *Journal of Economic Issues*, vol. 48, n. 4, pp. 1133-1149.
- Frege C.M., Kelly J. (2003), *Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n. 1, pp. 7-24.
- Hans-Böckler-Stiftung (2016), *Auf Augenhöhe. Mitbestimmen im industriellen Mittelstand*, disponibile all'indirizzo internet: [www.boeckler.de/pdf/mbf\\_kunststoffprojekt\\_2016.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_kunststoffprojekt_2016.pdf).
- Harbecke T., Filipiak K. (2018), *Suni project. National Report. Case Study on Ig Metall*, disponibile all'indirizzo internet: <http://suniproject.adapt.it/case-study-on-ig-metall/>.
- Ig Metall (2017a), *Arbeit 4.0 fair gestalten Die Betriebslandkarte im Rahmen des Projektes «Arbeit 2020 in NRW»*, disponibile qui: [www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/0RZ\\_IGM-0014\\_Folder\\_Arbeit\\_2020\\_Web.pdf](http://www.igmetall-nrw.de/fileadmin/user_upload/0RZ_IGM-0014_Folder_Arbeit_2020_Web.pdf).
- Ig Metall (2017b), *Industrie 4.0 im Betrieb gestalten Das Projekt «Arbeit 2020 in NRW»*.
- Ig Metall Vorstand (2017), *Arbeit+Innovation. Wir machen zukunft*, disponibile qui: [www.igmetall.de/docs\\_20170515\\_IGM\\_Imagebrosch\\_re\\_finale\\_An\\_sichtsdatei\\_8e0dbbf34d34f80da69bcf1f1fc248436fbb7eab.pdf](http://www.igmetall.de/docs_20170515_IGM_Imagebrosch_re_finale_An_sichtsdatei_8e0dbbf34d34f80da69bcf1f1fc248436fbb7eab.pdf).
- Jacobi O. (2016), *Self-Confident and Forward-Looking: Ig Metall National Congress Held in Frankfurt on 18-24 October 2015*, in *Etui Transfer*, vol. 22, n. 1, pp. 137-138.
- Lévesque C., Murray G. (2010), *Understanding Union Power: Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity*, in *Transfer*, vol. 16, n. 3, pp. 333-350.
- Mancini C. (2018), *Il sindacato di fronte all'economia di Internet: «Idea diffusa», l'intelligenza collettiva della Cgil*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, n. 1.
- Mundlak G. (2017), *We Create Spots from which we Shine to Others: Organizing as Bridging Practice between Distinct Meanings of Association*, in *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 38, n. 2, pp. 291-317.

*Sindacato e innovazione: da un'iniziativa dei metalmeccanici tedeschi spunti utili per la rappresentanza in Italia*

- Sai M. (2017), *Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 173-192.
- Schmitter P.C., Streeck W. (1999), *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, in *Mpifg Discussion Paper*, vol. 99, n. 1.

### ABSTRACT

*L'articolo racconta l'esperienza del sindacato tedesco Ig Metall nel progetto regionale «Arbeit 2020» teso alla promozione di un approccio proattivo dei consigli di fabbrica alla trasformazione digitale. Di fronte a questo obiettivo, peraltro condiviso da diversi sindacati in Europa, anche le importanti e istituzionalizzate forme di partecipazione, presenti in Germania, risulterebbero insufficienti se non accompagnate dallo sviluppo conoscitivo di chi dovrebbe servirsene. Proprio la rilevanza della formazione dei rappresentanti e il supporto a un loro contributo effettivo nel governo delle trasformazioni possono allora costituire l'oggetto di un dibattito e di un apprendimento comune tra sindacati tedeschi e italiani, pur all'interno di differenti cornici istituzionali.*

### TRADE UNIONS AND INNOVATION. WHAT ITALY'S EMPLOYEE REPRESENTATION CAN LEARN FROM AN INITIATIVE FROM GERMAN METALWORKERS

*The article is about the experience of the German trade union Ig Metall in the regional project «Arbeit 2020», aimed at the promotion of a proactive approach of works councils to digital transformation. In the light of this goal, which moreover is shared by several trade unions in Europe, even the important and institutionalised forms of worker participation, existing in Germany, would not seem sufficient if not combined with the knowledge development of those who should benefit from them. It is precisely the relevance of training of workers' representatives and the support to their effective contribution to the governance of transformations, that could constitute the topic of a common debate and learning process of German and Italian trade unions, albeit the different institutional frameworks in which they operate.*

