



# IL LAVORO CHE SERVE

Persone  
nell'industria 4.0

# IL LAVORO CHE SERVE

*«Il lavoro che serve è quello che le macchine trasformano, ma non eliminano.*

*Mentre la tecnologia ci cambia, a volte con il vento dell'innovazione disruptive, più spesso come un'onda lunga e graduale, la via italiana all'industria 4.0 ha un dato certo:*

*prima vengono le persone con le loro capacità di far camminare le imprese, ciascuna nel proprio ruolo».*

# CAMBIO DI PARADIGMA

La trasformazione digitale e i nuovi modelli organizzativi sono il cuore di un processo di innovazione della manifattura e dei servizi; **un nuovo paradigma** dello sviluppo che attraversa varie dimensioni.

Un cambiamento strutturale, che coinvolge a fondo anche **il mondo del lavoro**.

Contiene in sé rischi e opportunità di cui bisogna **essere consapevoli**; per affrontare i primi e cogliere le seconde.

# LAVORO: NESSUNO ESCLUSO

In questa fase, occorre avere uno sguardo sia sui lavoratori (operai, impiegati, tecnici, quadri, manager, imprenditori) sia sull'impresa.

Infatti, la trasformazione digitale **coinvolge tutti i soggetti**; dalle scelte fatte deriveranno conseguenze per imprese e lavoratori.

# LA METAFORA DEL 3D

Per stare nel processo di trasformazione digitale, occorre seguire la metafora del 3D:

**AVERE CAPACITA' ADATTIVA**

La manifattura additiva non è un nuovo modo di produrre ma un nuovo modo di pensare.

Perdere posti di lavoro è un dramma, personale e sociale; MA... c'è qualcosa di peggio

**PERDERE IMPRESE**

**Per scongiurare questo rischio, serve un nuovo rapporto tra lavoratori e impresa.**

# UN NUOVO PARADIGMA

**Il paradigma 4.0 è fatto di:**

## **FATTORI ABILITANTI**

- o Innovazione tecnologica
- o Innovazione organizzativa

## **ATTORI ABILITANTI**

- o Le persone
- o Le relazioni

Non si preme un tasto per avviare la Fabbrica intelligente.

Occorre costruirla attraverso una road map della Partecipazione

# ROAD MAP DELLA PARTECIPAZIONE

La Partecipazione è la chiave per il lavoro nella Fabbrica digitale.

## **LA ROAD MAP DELLA PARTECIPAZIONE:**

- I. Cambiamento culturale: uscire dal '900
- II. Protagonismo personale: persona in azienda
- III. Ingaggio Cognitivo: sviluppare innovazione
- IV. Cambiamento organizzativo: impresa Lean
- V. Enzima relazionale: sapere è relazione
- VI. Relazioni industriali: creare valore d'impresa
- VII. Costruzione dell'ecosistema: sviluppo territoriale

# USCIRE DAL NOVECENTO

La terzietà dell'**IMPRESA: un bene comune** di imprenditore e lavoratori.

## **Sindacato 4.0**

- Da distribuzione a creazione di ricchezza
- Autorevole per competenza
- Protagonismo nello sviluppo dell'Impresa
- Promuove il diritto alla formazione e organizza la partecipazione dei lavoratori
- Rappresenta merito individuale e risultati collettivi
- Manager di percorsi di sviluppo del lavoratore
- Sviluppa contrattazione ibrida



# RISCHI

- Digital divide: **ignoranza** dello strumento
- Digital inequality: **inconsapevolezza** sull'uso
- **Disagio** cognitivo
- **Deprivazione** mansione
- **Resistenza** al cambiamento
- **Stress** lavoro correlato
- **Disintermediazione** e isolamento

# SFIDE

- Open innovation e **segreto** industriale
- **Invecchiamento** popolazione
- **Allungamento** età lavoro e **rapporti** tra generazioni
- Divario conoscenza: **polarizzazione** a clessidra
- **Tecnologia v/s uomo**: controllo, sostituzione o sostenibilità ?
- **Divario** tra aumento produttività e salari
- Capacità del lavoratore di **aggiungere valore**

# PARTECIPARE: UN'OPPORTUNITA'

## Deficit di Partecipazione

- Informazione – Coinvolgimento - Socializzazione
- Consultazione – Proposizione - Dialettica
- Deliberazione - Elezione
- Conciliazione - Formazione
- Organizzazione – Rappresentanza - Relazioni

# DALL'OPERAIO MASSA ALLA PERSONA

## ALCUNI DUALISMI...

- Vietato sbagliare – Sbagliando s'impara
- Rubare il mestiere – Open innovation
- Vita fuori dal lavoro – La persona in azienda
- Dalla mansione al Ruolo – Polivalenza, fare e valere di più
- Mansioni parcellizzate – Servitizzazione competenze

# NUOVE COMPETENZE E NUOVI SOGGETTI

## **OPERAIO AUMENTATO**

- *Esperto di flussi*
- *Non interviene manualmente*
- *Controlla dati*
- *Monitora tratti di processo*
- *Colui che sa usare il ciclo (non una macchina)*
- *Ricomposizione mansioni*
- *Partecipa al co-design funzionale ed ergonomico*

# NUOVE COMPETENZE E NUOVI SOGGETTI

## INGEGNERE DI NUOVA CONCENZIONE

- *Intreccia saperi tecnici e gestionali*
- *Pratica reverse engineering*
- *Riduce i tempi di progettazione con il co-design*
- *Raccoglie sviluppo e industrializzazione*
- *Sta in officina in tempo reale*
- *Sa comunicare*
- *Estrae sapere*

# COME CAMBIA LA FORMAZIONE

- ✓ Da formazione continua a innovazione continua
- ✓ Da assunzione a produzione di sapere
- ✓ Confine liquido formazione – innovazione

La formazione è un «cantiere d'innovazione».

Istruzione – Formazione di Academy – Pratica consolidata

**IL LAVORATORE DEVE SAPER RISPONDERE A  
UNA DOMANDA DI SVILUPPARE INNOVAZIONE  
CONTINUA ,  
DI CREARE VALORE PER L'IMPRESA.**

# COME CAMBIA LA FORMAZIONE

## > TENDENZE DEL CAMBIAMENTO

Industria 4.0 contiene in sé un forte approccio al coinvolgimento e alla partecipazione nel processo di impresa, per innescare capacità di Innovazione; questo modifica anche l'approccio alla formazione.

- Guardare alla Formazione come ad un cantiere di Innovazione.
- Fare la diagnostica dell'innovazione; il formatore è cercatore di innovazione esistente e agente capace di innescarla.
- Formare è offrire domande e problemi da affrontare e a cui trovare soluzioni.
- Formare a pensare innovazione (tecnica, di processo e sociale) negli ambiti in cui si è inseriti.
- Formatori e “codificatori”, capaci di leggere, sistematizzare e rendere riproducibili i saperi prodotti in azienda.



# UN NUOVO PATTO EDUCATIVO

Le trasformazioni economico e sociali richiedono un rinnovato protagonismo degli agenti del sapere e della rappresentanza.

Occorre riuscire a estrarre le conoscenze attraverso l'esperienza, offrendo un metodo induttivo e adattivo.

Solo così si può parlare alle nuove generazioni e innovare il processo formativo in linea con i cambiamenti.

Per la importanza delle soft skills, la formazione si trasforma in vero e proprio processo educativo.

Occorre un nuovo patto sociale che lo renda fruibile, inclusivo e sostenibile.

# CONSIGLI AL SINDACATO 4.0

Andare oltre le semplificazioni e gli schematismi.

Sottrarsi alla contesa tecnofobi v/s tecnofili.

Nuovo rapporto uomo-macchina: automazione e robotica veicoli di inclusione.

Un Welfare come veicolo di coesione e di appartenenza all'impresa.

L'impresa, bene comune e comunità partecipante.

# IL LAVORO CHE SERVE

Il lavoro che serve è quello che le macchine trasformano, ma non eliminano.

Mentre la tecnologia ci cambia, a volte con il vento dell'innovazione *disruptive*, più spesso come un'onda lunga e graduale, la via italiana all'industria 4.0 ha un dato certo: prima vengono le persone con le loro capacità di far camminare le imprese, ciascuna nel proprio ruolo.

Il lavoro che serve sono storie di ordinaria bravura, annodate al paradigma digitale, dove il cambiamento non è più una ipotesi, ma un orizzonte sul quale ciascuno di noi si trova a dovere riflettere anche su se stesso.

Un orizzonte tutto da raccontare.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

[antonio.sansone@cisl.it](mailto:antonio.sansone@cisl.it)

