

Nel novembre 2015 il Ministero federale tedesco del Lavoro e degli affari sociali in occasione del lancio del "lavoro 4.0" dialogo ha pubblicato un nuovo rapporto intitolato "lavoro rivisitazione, Libro verde Lavoro 4.0".

Preliminary remarks

Con work.4 diamo uno sguardo al mondo del lavoro oggi, domani e oltre. Desideriamo lanciare un largo dialogo su come vogliamo lavorare e su quali opportunità di plasmare il futuro esistono per le aziende, i lavoratori, le parti sociali e i policy makers. Affrontando tale dialogo, impostiamo descrizioni, analisi e un grosso numn.555.docero di domande, ma a questo punto non abbiamo ancora trovato risposte. Questo documento sintetizza il punto di partenza del lancio del "work 4.0 dialogue" da parte del Ministero del lavoro e degli affari sociali.

Come primn.555.doco passo, descrive gli importanti trend e scenari globali che interessano la società del lavoro (cap.1). Descriviamo poi quello che ci sembra di capire di work 4.0 e la posizione del ministro del lavoro e degli affari sociali nell'intraprendere tale dialogo (cap. 2).Andiamo avanti offrendo una panoramica delle aree di azione chiave e formuliamo domande concrete. (cap.3). Mentre le nostre riflessioni del cap.3 si basano su queste singole aree di azione, il capitolo 4 si focalizza sulle concrete istituzioni dello stato sociale. Il capitolo 5 descrive come è strutturato il processo del dialogo work 4.0 e cosa intende realizzare.

Prefazione del ministro federale Andrea Nahles

Work 4.0 - nuove prospettive per la nostra società del lavoro

Scrutare il futuro è di novo in voga nei media. I taxi, i bus e i camion non avranno più bisogno dell'autista? I robot sono chirurghi migliori? Il denaro liquido diventerà obsoleto perchè pagheremo tutto usando il telefono cellulare? Le case e gli immobili saranno costruiti usando stampanti 3D? Questo genere di domande sta guidando la discussione sugli scenari futuri della "rivoluzione digitale". A fondamento di questa rivoluzione ci sono sistemi IT sempre più potenti, una robotica e una tecnologia dei sensori altamente sviluppate , stampanti 3D, clouds e una vasta quantità di dati che, grazie a Big Data, possono essere combinati per rendere possibili predizioni stupefacenti.

Anche la comunità del business tedesca sta discutendo questioni urgenti:l'auto del futuro verrà da Stoccarda, da Wolfsburg o da Silicon Valley? Come si possono connettere le attrezzature con i cantieri, le casse di imballaggio coi containers, i sistemi di riscaldamento e di ventilazione con il tempo atmosferico? le aziende tedesche riusciranno nella "digitalizzazione" delle cose in cui sono specializzate, come le macchine e i servizi di alta qualità? Ci sono coinvolte questioni importanti: assicurarsi che la Germania e l'Europa restino luoghi attraenti per il business, i cambiamenti della distribuzione sul mercato, il considerevole potenziale per la crescita economica e il sogno di un "miracolo economico" digitale..

La digitalizzazione sta alimentando la nostra immaginazione e innovazione e ci sta sorpendendo con un fiume infinito di nuovi prodotti e modelli di business. Al tempo stesso, stiamo gradualmente cominciando a renderci conto di quanto essa abbia già cambiato per sempre la nostra realtà e la velocità a cui sta permeando e riplasmando i nostri

media e la cultura popolare.

Il lavoro si sta dimostrando il luogo chiave di tale trasformazione. Quando parliamo di work 4.0 non solo intendiamo i nuovi sviluppi tecnologici di Industria 4.0. Stiamo parlando anche del lavoro del futuro in tutta la sua ampiezza e diversità. I cambiamenti resi possibili dalla tecnologia rappresentano solo uno dei fattori importanti. Una rivoluzione silenziosa è portata avanti dalla gente: stiamo attualmente vivendo un fondamentale cambiamento culturale, con l'emergere di nuove preferenze con riferimento al modo in cui è organizzato il lavoro. L'individualizzazione non è solo una parola d'ordine nello sviluppo del prodotto e del marketing, ma un trend storico che va ben oltre i consumi. **Vogliamo condurre vite individuali.** E questo significa: vogliamo assistere quelli che amiamo, specialmente quando hanno più bisogno di noi. Vogliamo una vita privata che meriti tale nome e un decent work che si attagli alla nostra situazione nella vita. Questo dovrebbe lasciarci la libertà e la sovranità nella conduzione delle nostre vite, e al tempo stesso dovrebbe darci il livello di sicurezza di cui abbiamo bisogno.

Come ministro del lavoro, voglio assicurare che il nostro dibattito sul futuro sia progressista, con al centro le persone e i loro bisogni. In termini concreti: Quale posto hanno nel mondo digitale (e oltre) gli autisti, i dottori, i postini, i cassieri e gli edili? I camionisti di oggi, anziché sedere dietro un volante, si troveranno domani a monitorare strumenti elettronici nella loro cabina? E ancor più addentro nel futuro, siederanno in un centro logistico al controllo remoto di diversi camion senza autista?

O forse sarà in grado di farlo da casa sua? Avrà più tempo libero di prima? Potrà condurre una vita più salubre, vedere più spesso la sua famiglia e condividere le responsabilità con sua moglie? Avvertirà ancora una connessione con la sua azienda? Avrà opportunità di essere coinvolto nella co-determinazione? E i suoi colleghi sentiranno solidarietà nei suoi confronti? O il nostro autista si sentirà un'eccedenza e non sarà in grado di trovare lavoro? Sarà riuscito a cogliere l'opportunità di fare qualcosa di completamente diverso? E, nel farlo, le istituzioni lo hanno sostenuto?

La rivoluzione digitale richiede una attenta evoluzione negli affari sociali. In questo contesto, cosa è per me importante? Lavoro dignitoso, sicuro e sano. Trovare nuovi modi per combinare un alto livello di occupazione con la partecipazione nel lavoro. Prendere seriamente le mutate esigenze personali dei lavoratori rispetto al loro lavoro e sviluppare politiche che abbiano un approccio legato alle fasi della vita. Assicurare che retribuzioni giuste e sicurezza sociale nella nostra economia sociale di mercato si applichino anche alle nuove forme di lavoro. Trovare buone soluzioni sulla formazione iniziale e continua che ci permetta di dare forma al cambiamento tecnologico e aiutare i lavoratori a tenere testa a un mondo del lavoro caratterizzato da una maggiore diversità, discontinuità e incertezza. Assicurarsi che le aziende trovino lavori professionalizzati di cui hanno bisogno e adottino una buona corporate governance in considerazione dei molti vantaggi che porta loro. Vogliamo portare gli alti standard per i quali abbiamo duramente combattuto in passato con noi nel mondo del lavoro 4.0. Ottenere tutto ciò richiede una regolazione non tanto della maggiore quantità ma della maggiore qualità.

Con work 4.0 vogliamo lanciare un dibattito importante, porre domande e trovare soluzioni congiunte. Invito gli accademici, i professionisti, i partner sociali e la società civile a partecipare a tale progresso. Abbiamo bisogno di prospettive di donne e di uomini, di giovani e di più anziani, con la ricchezza della loro esperienza in termini sia di vita che di

lavoro.. Questo libro verde ha un punto di avvio: definisce la nostra attuale posizione e pone domande da diverse prospettive. Se non siamo ancora in grado di rispondere a tutte in modo definitivo, alla fine del processo avremo tuttavia un'idea migliore di come vogliamo lavorare in futuro e cosa dobbiamo fare per riuscirci.

Il mio intento è sviluppare un nuovo compromesso sociale per tutti noi che benefici sia i lavoratori che i datori di lavoro. Per esempio, lavorando con le parti sociali per identificare i modi in cui i lavoratori possano soddisfare le loro preferenze individuali con riferimento all'orario di lavoro. Realizzando un equilibrio tra le esigenze di flessibilità delle aziende e i bisogni dei lavoratori. O facendo della formazione permanente la nostra prima e più importante risposta a un mondo del lavoro in costante cambiamento. Questo lo si può ottenere se lavoriamo insieme per assicurare che i lavoratori ricevano l'istruzione di cui hanno bisogno durante tutta la loro vita lavorativa. Parliamone!

1. La nostra working society in evoluzione

Trend e scenari

Molte sono le ragioni per le quali si lavora. Per la maggior parte delle persone, è primario guadagnarsi da vivere per sé e la propria famiglia. Il lavoro è fonte di dignità e identità. In più è una porta d'ingresso alla partecipazione, all'avanzamento, al prestigio e al successo. Molti lavorano per utilizzare i propri talenti, per realizzare il proprio potenziale, o trovare contatto, riconoscimento e validazione in una comunità. Sia una necessità, una richiesta o un piacere - il lavoro è e rimane vitale per tutti gli individui e per la società nel suo insieme. Siamo una working society. Per essere più precisi: siamo una **working society in evoluzione**.

Questo ci sta aprendo nuove opzioni di azione e opportunità di plasmare gli sviluppi. Se vogliamo usarle, dobbiamo trovare risposte alle seguenti domande: quali sono i fattori più importanti che guidano oggi tale evoluzione? Dove stanno andando la nostra working society e le istituzioni che la sostengono? Come vogliamo lavorare e come lavoreremo in futuro?

1.1 Il potenziale tecnologico

L'economia digitale globale

Stiamo dirigendoci verso un'economia digitale. Sistemi IT sempre più potenti con costi di produzione che si riducono, la crescita in tutto il mondo dell'uso di internet sia in casa che in movimento, tecnologia altamente sviluppata della robotica e della tecnologia dei sensori, sistemi ciber-fisici che legano il mondo virtuale a quello reale, la stampa 3D come nuovo metodo produttivo, sistemi di software intelligenti, **Big Data**, e non da ultimo, cambiamenti nelle preferenze dei consumatori - la trasformazione digitale sta rivoluzionando i modelli tradizionali di business, capovolgendo settori interi e portando a nuove catene di produzione e logistiche, a nuovi prodotti e servizi. I guadagni di produttività conseguenti e l'alto livello della trasparenza dei prezzi nell'e-commerce saranno di beneficio per i consumatori che, come "prosumers" (consumatori-imprenditori) sono sempre più coinvolti nell'innovazione e nel processo produttivo.

La trasformazione digitale si sta sviluppando a livello globale mettendo regioni e popoli tra loro distanti in contatto tra di loro. La concorrenza globale e la divisione internazionale del lavoro si stanno intensificando. parlando in generale, stiamo assistendo a un nuovo

Innovation Model che si è diffuso in Germania, finalizzato ad assicurare il continuo miglioramento dei prodotti e dei processi, per scontrarsi contro il distruttivo innovation model di Silicon Valley che si propone cambiamenti radicali.

Per la aziende nella Germania high-tech, questa trasformazione offre molte opportunità, ma contiene anche molti rischi. Gli incrementi di produttività, una maggiore vicinanza al consumatore e opportunità di esportazione - Industry 4.0 e i suoi sistemi produttivi aprono tutte queste opportunità alle tradizionali industrie guida tedesche, come l'ingegneria meccanica o la manifattura automobilistica. Potrebbero confrontarsi con nuova concorrenza per il dominio tecnologico e di brand dalle aziende IT a grande capitalizzazione che stanno entrando nella produzione industriale. Il movimento dei "Makers" all'intersezione della programmazione IT, la stampa 3D, le low-volume production and crafts potrebbero dare maggiore impulso alla produzione domestica. Nel settore dei servizi. sta emergendo un'economia "on demand", con piattaforme online che offrono alle imprese e alle famiglie modi semplici e low cost di ottenere servizi.

Secondo il Monitoring Report Digital Economy 2014, c'è ancora una considerevole variazione nel livello della digitalizzazione nei **singoli settori**. La digitalizzazione è la più avanzata in assoluto nelle telecomunicazioni e nell'editoria, nei media e nelle emittenti. C'è un alto livello di digitalizzazione anche per l'IT, l'informazione, i service-providers finanziari e assicurativi così come nella manifattura dei computer, quella elettronica e dei prodotti ottici, e quella dei veicoli. Il commercio, la manifattura di apparati elettrici e l'ingegneria meccanica si trovano a metà dell'indice dei settori. Guardando al futuro, quei settori che in passato hanno investito comparativamente poco nella loro IT technology è probabile che recuperino più terreno nei prossimi anni: tra questi i trasporti e la logistica, l'energia e la fornitura di acqua.

Per quanto concerne i settori ricchi, si può prevedere in crescita il livello della digitalizzazione, in particolare nei servizi. Il retail per esempio, ha di fronte la sfida dello sviluppo delle omni-channel offers per i consumatori al fine di legare i siti on line con i negozi di mattoni e malta.

Come sta cambiando il lavoro nell'economia digitale? SEcondo il Federal Staisti Office , nel 2014, nel lavoro, il 54% dei lavoratori tedeschi usava il computer con la connessione internet. Non solo negli uffici il lavoro digitale è diventato una norma; anche nelle fabbriche, sta diffondendosi l'uso di macchine computerizzate, interconnesse. Oggi, in Germania, quasi un quarto della produzione è già totalmente o altamente automatizzato. Il lavoro digitale rende possibile una range più ampio di soluzioni lavorative, come il telelavoro, le nuove forme di lavoro come il crowdworking (processo di distribuzione del lavoro, generalmente suddiviso in compiti più piccoli tra crowdworkers attraverso piattaforme digitali. Il lavoro può essere dato da una azienda sia ai propri dipendenti (internal crowdworking) o a parti terze (external crowdworking) che sono spesso singoli lavoratori autonomi che lavorano per molti clienti in tutto il mondo).

Resta da vedere quale sarà l'effetto netto sull'occupazione dell'economia digitale. Emergono nuove occupazioni. Si creano nuovi lavori, per esempio nelle 7000 ICT start-ups tedesche ogni anno. Nel settore ICT tedesco, già oggi, lavora più di un milione di persone. D'altra parte, il grado di automazione sta continuando a crescere a causa delle soluzioni di software che utilizzano complessi algoritmi e attrezzature di produzione interconnesse a potente tecnologia del computer.

I ricercatori del mercato del lavoro credono che negli ultimi anni l'Automazione ha determinato in particolare la perdita di mansioni di media professionalità, routinarie e intensive. In molti paesi questo ha portato a una polarizzazione dell'occupazione, nella forma di una crescita relativa di occupazione low skilled e high skilled, un trend a cui hanno contribuito anche il cambiamento nelle preferenze del consumatore e il cambiamento delle strutture settoriali. la polarizzazione salariale può essere osservata anche negli US. Fino ad ora, la Germania ha sperimentato una **polarizzazione** occupazionale ma non una polarizzazione salariale comparabile a quella degli US.

Sebbene, in passato, le innovazioni tecnologiche abbiano ripetutamente determinato la perdita, nel breve periodo, di molte occupazioni, hanno tuttavia anche creato nuove opportunità di occupazione nel lungo periodo. Tuttavia alcuni esperti si chiedono se tali effetti positivi sull'occupazione si ripresenteranno in futuro.

1.2 Valori sociali

Cambiamenti e preferenze riguardo al lavoro

Non è solo la tecnologia a trasformare la nostra realtà: lo stanno facendo anche **Mutamenti nelle preferenze sociali e nei valori**. I programmi di vita delle persone sono diventati più individuali e diversi. I tradizionali stereotipi di ruolo sono da tempo diventati meno influenti. Molte donne e uomini vogliono un lavoro su basi più egualitarie e vogliono condividere maggiormente le responsabilità familiari. Tutto ciò sta cambiando l'importanza che le persone annettono al lavoro rispetto alle loro vite private, quello che vogliono da lavoro e, non meno importante, cosa si aspettano dallo stato. Questo sviluppo si riflette anche nella crescita della partecipazione alla forza lavoro soprattutto delle donne e sta creando nuova occupazione retribuita nei settori della cura all'infanzia, nella long-term care, nei servizi domestici, negli elettrodomestici, nell'industria alimentare e in altri servizi. In altre parole, non solo sta cambiando l'offerta di lavoro ma anche la struttura della domanda di lavoro.

Il desiderio di un equilibrio migliore vita-lavoro sta aumentando - sia tra la più giovane **Generation Y**, che è nel processo di entrata nel mondo del lavoro che tra i 30-50enni che vogliono combinare il successo professionale con una attiva vita privata e spendere tempo con le loro famiglie nei ruoli di genitori. C'è una forte domanda di una maggiore **working time sovereignty** tra i retribuiti attivi. Ai lavoratori piacerebbe maggiore flessibilità e controllo personale sul loro tempo in determinate fasi della loro vita - particolarmente quando mettono in piedi una famiglia, ma anche quando si prendono cura dei loro familiari o intraprendono una formazione iniziale o continua.

L'intensificarsi delle domande private e di lavoro e il **Time crunch (crisi del tempo)** sono avvertiti in modo particolarmente forte durante le "rush hours of life" (ore di punta della vita) (rush hours of life si riferiscono a una fase della vita con una concentrazione particolarmente alta di richieste e decisioni di significato vitale per il futuro di un individuo - cioè la fase tra i 25 e i 45 anni. Il completamento dell'istruzione e della formazione, l'ingresso nel mercato del lavoro e l'avvio di una carriera, la scelta del partner e l'avvio di una famiglia: tutti questi eventi ricadono all'interno di questa fase e devono essere affrontati simultaneamente dentro uno spazio temporale breve).

Più alti livelli di istruzione e l'aumento della proporzione di giovani che arrivano a livelli di scolarità più elevati hanno portato a un aumento della età media di quelli che entrano nel

mercato del lavoro, specialmente per in laureati. Di conseguenza, le persone mettono normalmente su famiglia più tardi nella vita. E' sempre più comune per i lavoratori dovere negoziare simultaneamente l'ingresso nel mondo del lavoro, gli avanzamenti di carriera e l'avvio di una famiglia all'interno di un breve spazio temporale nella stessa fase della vita. E si devono anche portare avanti responsabilità di cura.

Una maggioranza della popolazione deve combinare tutte queste grosse sfide. Due terzi credono che in Germania, tenere in equilibrio gli impegni di lavoro e quelli familiari sia, complessivamente, "non molto facile". Il 41% dei lavoratori dipendenti dicono di trovare difficile tale equilibrio. Tra le richieste di lavoro, aspettative sociali e i propri desideri, questo "stressed middle" in particolare di essere sotto grossa pressione. Questa può essere una ragione importante anche dell'aumento dello stress mentale.

Con Generation Y, sono sempre di più i giovani che entrano nel mondo del lavoro assegnando un valore maggiore all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Ai loro occhi il "decent work" include anche il fatto che il datore di lavoro offra opportunità di sviluppo personale e di istruzione e formazione continua, di orario di lavoro flessibile, delle banche delle ore, dei congedi parentali o sabbatici. Molti datori di lavoro che cercano giovani lavoratori professionalizzati, si stanno già adattando alla situazione.

1.3 Nuove incertezze e cambiamenti nel rapporto di lavoro standard

Il declino dei rapporti di lavoro standard e la divergenza

Agli occhi dei lavoratori dipendenti "**Decent work**" ancora significa, soprattutto, avere un reddito sicuro e adeguato, una posizione stabile, lo sviluppo di connessioni sociali, la capacità di usare e sviluppare nel lavoro i propri skills - come risultato di una buona cultura della leadership nel posto di lavoro. Gli accademici definiscono in termini tra loro simili una "standard employment relationship", sebbene i requisiti non siano tutti ugualmente alti tra di loro. A causa della pubblica accettazione di questo tipo di rapporto di lavoro, è considerato come **standard for formal employment**. Se i policy-makers devono continuare a considerare tale standard la misura nella costruzione dei sistemi di sicurezza sociale del futuro, si deve sviluppare un nuovo rapporto di lavoro standard.

Se è essenziale scoprire le divergenze dal rapporto di lavoro standard, è ugualmente importante cominciare notando che la maggior parte dei lavoratori in Germania è ancora in posti di lavoro stabili e sicuri. La forza del nostro mondo del lavoro sta, soprattutto, la **flessibilità interna** concordata nelle contrattazioni tra le parti sociali. Molte aziende hanno opzioni di orari altamente flessibili concordate tra le parti sociali. Per questa ragione, nell'ultimo decennio, la nostra economia ha resistito alla severa crisi economica.

Tuttavia, se si confronta il mondo del lavoro oggi in Germania con quello di 25 anni fa, molto è cambiato. Il mondo del lavoro è diventato più diverso e più femminile, ma anche **più instabile**. Soprattutto, più persone solo economicamente attive, specie le più anziane e le donne. E sebbene il rapporto di lavoro stabile non è mai stato universale - anche nel punto massimo di pieno impiego c'è ancora un significativo numero di **rapporti di lavoro non standard** - oggi sembra molto meno standard di quanto fosse un tempo. Le frontiere tra standard e non standard stanno diventando sempre più sfocate. Ciò detto, la trasformazione del mondo del lavoro è visibile anche in trend quantificabili: in particolare il declino della copertura della contrattazione collettiva, la crescita del settore low-wage, la crescita di quella che è conosciuto come occupazione non standard (part time sotto le 20 ore

settimanali, lavoro temporaneo, contratti a termine), la crescita di storie di lavoro più instabile e, recentemente, il crescente spostamento verso il lavoro a contratto.

Prese insieme, queste tendenze - accompagnate da un alto livello di occupazione in base agli standard internazionali - portano a una diagnosi di una **dualizzazione** del mercato del lavoro. Al punto più basso della distribuzione salariale, si è sviluppato un segmento di occupazione parzialmente insicuro e precario. Al tempo stesso, la disoccupazione di lungo termine sta attualmente beneficiando molto poco della significativa crescita della occupazione.

Il mercato del lavoro è stato segmentato anche in passato, generalmente per livello di professionalità e i segmenti più flessibili del mercato del lavoro hanno permesso in a molte persone di entrare nel mercato del lavoro. I problemi sorgono se tali segmenti non offrono opportunità di entrare nell'occupazione più sicura e meglio retribuita o ne offrono molto scarse. La ricerca mostra che i mini-jobs e il lavoro temporaneo non servono, al riguardo, come ponte o lo fanno solo in modo molto limitato.

Il relativo **declino nei rapporti di lavoro standard** non devono andare mano nella mano con la perdita della loro influenza nella definizione degli standard. Molti lavoratori vogliono ancora un lavoro full time, permanente, ben pagato (normalmente protetto dalla contrattazione collettiva) fuori dal settore del lavoro tramite agenzia. Ma non tutti i lavoratori condividono tale desiderio per l'impiego full time - in particolare non durante tutta la loro vita.

Con il mondo del lavoro cambiato e nel contesto di un cambiamento più ampio dei valori, si è trasformata anche la comprensione pubblica di lavoro "standard". In alcune fasi della vita, il rapporto di lavoro standard non coincide con i desideri e i programmi personali. Sono cambiati gli stereotipi di ruolo di genere e la risultante divisione del lavoro - almeno per quanto concerne le aspettative sociali.

Se i programmi di vita delle persone tendono in futuro a contenere sempre di più diverse transizioni individuali nel mercato del lavoro e potenzialmente includono anche fasi senza lavoro, allora saranno necessari periodi aggiuntivi intervallati di istruzione. Inoltre, una società che invecchia comprenderà fasi in cui le persone dovranno assumersi maggiori responsabilità di cura e richiederà una transizione più flessibile al pensionamento. L'opportunità di **flessibilità individuale nello sviluppo dei programmi di vita** va di pari passo con le sfide che riguardano la **protezione sociale**.

1.4 L'impatto continuo di megatrends:

Il cambiamento demografico, la globalizzazione, la società della conoscenza

In aggiunta agli sviluppi sopra descritti, continuano ad avere un impatto altre trend ben conosciuti. Nei prossimi anni, **il cambiamento demografico** produrrà un cambiamento significativo nella dimensione della struttura della popolazione: in Germania ci saranno molti più anziani mentre la popolazione, nel suo insieme, si ridurrà. Questa tendenza sarà la più evidente nella popolazione in età da lavoro. La baby boom generation, che costituisce una gran parte della forza lavoro odierna, andrà in pensione nei prossimi anni e decenni. Intanto ci saranno meno ingressi nel mercato del lavoro a prendere il loro posto.

Centrare le **necessità di lavoro professionalizzato** resta una sfida politica centrale. In questo quadro di complessiva contrazione dell'offerta di lavoro, è necessario badare a tutto il potenziale di disponibile nel lungo termine, al fine di assicurare la crescita, la prosperità e

la coesione per l'intero paese. Con l'invecchiamento della forza lavoro, diventa sempre più importante preservare la capacità di lavoro e l'occupabilità delle persone. Gli obiettivi centrali per un lavoro invecchiato sono la definizione di condizioni di lavoro buone e motivanti, una più forte cultura della istruzione e della formazione permanenti, la protezione e la promozione della salute del lavoratore. I crescenti bisogni di lavoratori professionalizzati non possono essere affrontati soltanto reclutando giovani **skilled workers**; è particolarmente importante preservare le capacità creative e fisiche del dipendente e aprire ulteriormente il mercato del lavoro alle donne, ai più anziani, ai disabili e alle persone con un background di migranti.

Oltre al cambiamento demografico, hanno duratura influenza sulla società del lavoro del futuro anche altre tendenze. L'interdipendenza globale dei blocchi crescerà ulteriormente. Il progresso tecnico, ad esempio nel campo delle tecnologie della comunicazione, spingerà tali trend, come già detto sopra. In tale contesto, è importante sfruttare le opportunità economiche della **globalizzazione** e entrare in nuovi mercati di vendita, evitando al tempo stesso le conseguenze potenzialmente negative come la perdita di posti di lavoro a causa dell'offshoring.

Abbiamo da tempo superato il punto in cui il "lavoro del futuro" potrebbe essere considerato da una prospettiva puramente nazionale. Siamo integrati in una divisione globale del lavoro. Alcuni vedono un conflitto tra il nostro modello di prosperità e i rischi ecologici come il riscaldamento globale. E' oltre la portata tematica di questo libro verde esaminare la sfida in dettaglio. Tuttavia, all'intersezione di work 4.0 e i temi globali c'è la necessità di muoversi su un sentiero di crescita ecologicamente sostenibile attraverso l'innovazione tecnologica e sociale. Allo stesso modo condividiamo la responsabilità di assicurare la conformità con giuste condizioni di lavoro in tutta la produzione globale e le catene dell'offerta. Sta diventando inoltre sempre più evidente che il successo economico non è solo questione di PIL; la distribuzione della ricchezza e delle pari opportunità gioca anch'essa una parte importante nel mantenere la capacità di crescita e il potenziale di innovazione e di assicurare future opportunità per una più grande prosperità.

Continuerà il trend di lungo termine verso la **società della conoscenza**, anche come risultato della digitalizzazione. Nell'industria e nei servizi si farà un uso crescente di tecnologie più sofisticate; la creazione di valore e di posti di lavoro sta spostandosi dalla produzione ai servizi. Più del 73% delle persone attive per lucro lavorano già oggi nel settore dei servizi.

Le domande future del mondo del lavoro richiedono lavoratori più istruiti e formati. Come ha dimostrato lo studio PIAAC (Programme for international assesment of adult competencies) dell'OCSE, questo riguarda, da una parte, livelli di qualificazione più alti in modo che i lavoratori posano tenersi al passo con gli sviluppi tecnologici. D'altra parte, accanto alla conoscenza specifica c'è una crescente richiesta di skills personali e sociali come la capacità problem solving, la creatività, gli skills della comunicazione o la capacità di pensiero olistico e integrato - skills con persone dotate per molti diversi settori. I risultati del PIAAC study dimostrano anche che l'istruzione non solo migliora le opportunità occupazionali individuali ma porta anche a un significativo ritorno - cioè retribuzioni più alte - nel mercato del lavoro tedesco a confronto con tutti gli altri paesi europei.

In aggiunta a questi benefici finanziari per i lavoratori, livelli di qualificazione più elevati portano anche a guadagni di produttività per le imprese.

2.

Work 4.0

ri-immaginare il lavoro

In vista degli attuali trend tecnologici, degli sviluppi sociali e dei cambiamenti nel mercato del lavoro abbiamo bisogno di una **nuova visione del lavoro? Come dovrebbe essere?**

Work 4.0 non descrive l'odierna normalità nei posti di lavoro. Invece, work 4.0 descrive le prospettive e le opportunità per la costruzione degli sviluppi in futuro. Il titolo Work 4.0 continua la attuale discussione sulla quarta rivoluzione industriale (Industry 4.0). Ma mette al centro della scena le forme del lavoro e i rapporti di lavoro - non solo nel settore industriale ma nell'intero mondo del lavoro. In questo contesto, Work 4.0 fa riferimento all'assenza di occupazione remunerata, anche se una definizione ampia del lavoro deve includere altre forme di lavoro (come quello svolto in famiglia). Parlando in senso lato, le fasi storiche che seguono possono essere associate con gli stadi della rivoluzione industriale.

Work 1.0 si riferisce alla nascita della società industriale e alle prime organizzazioni dei lavoratori. L'introduzione del motore a vapore e dei sistemi di produzione meccanica hanno portato, alla fine del 18esimo secolo, a cambiamenti non solo nei metodi produttivi ma anche nell'organizzazione del lavoro, nelle strutture sociali e nell'immagine di sé delle classi emergenti.

Work 2.0 è stato l'inizio della produzione di massa e la nascita del welfare state alla fine del 19esimo secolo. L'industrializzazione ha portato a nuovi problemi sociali e sollevato fondamentali questioni sociali. Il peggiorare dei problemi sociali e la crescente pressione dal lavoro organizzato sono stati un importante fattore nell'introduzione delle prime forme di assicurazione sociale nell'impero tedesco.

Work 3.0 copre il periodo in cui il welfare state e i diritti dei lavoratori si sono consolidati sulla base dell'economia sociale di mercato. Datori di lavoro e lavoratori hanno negoziato tra di loro sullo stesso piano, come social partners. Era indiscutibile il bisogno della rappresentanza di interessi comuni nelle imprese e tra i lavoratori. Più tardi qualche diritto sociale è stato revocato, in parte a causa di crescenti pressioni competitive. Dagli anni '90 la produzione è stata ulteriormente automatizzata attraverso l'uso della tecnologia dell'informazione e l'elettronica, la quota dell'economia coperta dai servizi è fortemente cresciuta e i mercati nazionali si sono aperti in conseguenza dell'europeizzazione e della globalizzazione.

Work 4.0 sarà più interconnesso, digitale e flessibile. Ancora non sono chiare le specifiche caratteristiche del futuro mondo del lavoro. Dall'inizio del 21esimo secolo, stiamo affrontando un'altra fondamentale trasformazione dei metodi della produzione. La crescente interconnettività e la crescita della cooperazione tra uomo e macchina non solo sta cambiando il modo in cui si producono le cose, ma sta anche portando a prodotti e servizi interamente nuovi. Come conseguenza dei cambiamenti culturali e sociali, stanno emergendo nuove preferenze con riferimento al lavoro e sta cambiando anche la domanda di prodotti e servizi. Sono incerti gli effetti che tali cambiamenti avranno sull'organizzazione del lavoro e sulla sicurezza sociale, ma possono essere costruiti dalla società e dai policymakers - proprio come nelle fasi precedenti. Siamo all'inizio di nuovi processi negoziali tra gli individui, i partner sociali e lo stato.

In futuro non sarà sufficiente rispondere agli sviluppi non graditi ai **margini del mercato**

del lavoro, sebbene questo continuerà a essere necessario. Ma molto di più occorre fare per dare forma a work 4.0.

Le soluzioni concordate dalle parti sociali restano di importanza centrale nel costruire un decent work. Tuttavia i cambiamenti nel mondo del lavoro, cioè una maggiore internazionalizzazione e una tendenza al lavoro in qualsiasi momento e ovunque rende più difficile riconoscere problemi condivisi e articolare e quindi far valere interessi collettivi. Al tempo stesso, è ancora limitata la capacità individuale di imporre i propri interessi. I policymakers hanno il dovere di costruire una cornice utile ai partner sociali per agire a livello nazionale e europeo.

Questo cambiamento dei valori culturali (nuova diversità in termini di piani di vita delle persone, un concetto dei ruoli delle persone basato sulla partnership, il desiderio individuale di più sovranità sul tempo e un migliore equilibrio vita-lavoro) va di pari passo con le **nuove aspettative dello stato**. Il pubblico si aspetta di avere sostegno, sia in forma di denaro che di benefits o di tempo per i compiti che la società ha interesse che vadano oltre il corso della vita di ciascuno (crescere i figli, prendersi cura dei genitori, istruzione e formazione continua, impegno sociale).

Quando si parla oggi della quarta rivoluzione industriale spesso sembra come se le nuove possibilità tecniche e i trends inevitabilmente rivoluzioneranno le nostre vite e il nostro mondo del lavoro in linea con i loro requisiti. Non è affatto così. la tecnologia si limita a creare nuove possibilità. Sta ancora a noi decidere quali di queste possibilità accettare e costruire le nostre vite e il mondo del lavoro - questo è il mandato perchè società e policymakers agiscano.

3. Le sfide aree di azione e questioni chiave

Il compito politico di plasmare la nostra working society, di oggi e domani, non è molto diversa da quanto è stato negli ultimi decenni. L'intento è assicurare la partecipazione nel lavoro, permettere che l'occupazione salariata sia combinata con programmi e priorità individuali, assicurare retribuzioni giuste a tutti e preservare con continuità la sicurezza sociale, le capacità e gli skills attraverso l'istruzione e la formazione iniziale e continua, preservare un lavoro dignitoso in mezzo ai cambiamenti in corso e promuovere una cultura corporate sostenibile. Questi obiettivi non sono cambiati. Ma le nuove preferenze riguardo al lavoro, i cambiamenti tecnologici e sociali e la trasformazione del mercato del lavoro richiedono nuove risposte se vogliamo ottenere tali obiettivi.

3.1 Lavoro per tutti?

Assicurare la partecipazione al lavoro

Non tutti vogliono o possono lavorare full time per lo stesso datore di lavoro durante la loro intera vita. Ma la **Partecipazione nel lavoro**, la possibilità di essere attivi nel mercato del lavoro, di avere una storia di lavoro così come una storia di vita è importante per la nostra identità personale e le nostre relazioni sociali. Per questa ragione c'è un ampio consenso nella società che tutti i cittadini in età di lavoro dovrebbero avere accesso al lavoro retribuito. le preferenze di lavoro e le strutture del mercato del lavoro stanno cambiando, ma la aspettativa centrale della **economia sociale di mercato** resta: quelli che vogliono un

lavoro dovrebbero essere in grado di trovarlo.

Per la Germania, le condizioni sono buone: negli ultimi 10 anni, il numero degli occupati con coperture sociale obbligatoria è cresciuto di più di 3.5 milioni. Il numero dei disoccupati si è ridotto di circa 1.5 milioni. Complessivamente, le possibilità delle persone di trovare un'occupazione sono significativamente migliorate. In alcune regioni della Germania, l'obiettivo della piena occupazione è quasi alla portata. Ma non tutti i settori della popolazione stanno beneficiando di questo trend positivo: per esempio, il livello della disoccupazione tra i disabili e tra le persone con un background di migrante non si è ridotto di molto negli ultimi anni. **Work for all** resta pertanto un obiettivo chiave della politica per l'occupazione e il mercato del lavoro.

Malgrado il trend occupazionale complessivamente positivo, molti **hanno ancora paura di perdere il lavoro** e con esso anche i loro mezzi di sostentamento. Negli ultimi decenni, l'insicurezza avvertita dalle persone è stata esacerbata in particolare dalla globalizzazione e dalla associata crescita della pressione sui costi, dall'automazione e dalla razionalizzazione delle aziende, da una crescente pressione sulle performances e da i cambiamenti nei ritorni attesi sugli investimenti dagli investitori internazionali,

Oggi stanno sorgendo nuovi problemi non solo per i lavoratori a bassa qualificazione, ma sempre più anche per i lavoratori altamente professionalizzati e per intere aziende e settori. Un dato modello di business avrà ancora successo nell'economia digitale? Cosa accadrà ai lavoratori se gli autoveicoli pesanti si guideranno da soli e i computers faranno diagnosi mediche o forniranno consulenza legale? Dove saranno creati nuovi nuovi posti di lavoro?

Al momento il dibattito pubblico è diviso tra la tesi che siamo di fronte alla **“fine del lavoro”** e le paure di carenza di lavoratori e di lavoro professionalizzato. In passato la fine del lavoro è stata predetta più volte e, con ogni probabilità, non si verificherà neppure questa volta. La realtà, fino ad ora, ha sempre dimostrato che tali previsioni erano sbagliate. L'economia digitale sta creando diverse **nuove opportunità di occupazione**. E offre nuove chances di un miglioramento, con l'aiuto della tecnologie e di nuove soluzioni organizzative del lavoro, nella **partecipazione alla forza lavoro di certi gruppi**, come i disabili o coloro che devono coniugare il lavoro con gli impegni familiari in difficili fasi della vita.

Laddove, nell'industria e nei servizi, l'automazione determina sostituzione di lavoratori con macchine e software, la questione principale è come sono distribuiti i guadagni di produttività che ne derivano.

In passato, il progresso tecnico ha sempre portato a cambiamenti nei profili delle occupazioni e dei compiti e ha permesso la creazione di nuovi lavori. Ma ci sono stati anche i perdenti, cioè i lavoratori con bassa professionalità in occupazioni ad alta intensità routinaria. Il loro tasso di disoccupazione è fortemente cresciuto negli ultimi decenni e ha ora raggiunto il 19%. In altre parole, è circa 4 volte più alto di quello delle persone che hanno completato un programma di formazione professionale (5%). Quelli con un grado di istruzione più elevato hanno tasso di disoccupazione solo del 2.5%. Nella Germania occidentale questi tassi sono persino più bassi (3.9% per le persone con un livello di qualificazione medio e 2% per le persone con un livello di istruzione più alto.) La sfida di fronte alla politica del mercato del lavoro, anche in conseguenza della digitalizzazione, sarà come aiutare le persone con bassa qualificazione e in particolare i disoccupati di lungo termine a ottenere una qualificazione formativa e a trovare il loro spazio nel mondo del lavoro.

Nei prossimi decenni, la digitalizzazione ha trasformato anche le occupazioni a maggior contenuto professionale e colpito ulteriori settori. Probabilmente svolgeranno un ruolo maggiore nuove forme di lavoro, più flessibili.

Possiamo attenuare la temuta carenza di lavoro professionalizzato, migliorando l'integrazione nel mercato del lavoro degli individui low skilled, in particolare, **donne, anziani e migranti** e assicurando, attraverso un lavoro salubre, la formazione e lo sviluppo degli skills che resterà occupabile il maggior numero possibile di persone. Anche le aziende possono contribuire incoraggiando la diversità. Al tempo stesso, il nostro mercato del lavoro sarà più dipendente dall'immigrazione e dai lavoratori professionalizzati.

E' importante inoltre assicurare un'armonizzazione tra i requisiti del lavoro e le qualificazioni. Secondo lo studio PIAAC, quasi un quarto di lavoratori, in Germania, dice di essere in possesso di requisiti professionali per svolgere compiti più impegnativi di quelli che gli vengono richiesti nel loro lavoro. Dobbiamo trovare il modo di fare un uso migliore di questo potenziale.

Rendere possibile la partecipazione dei **portatori di disabilità** alla vita lavorativa è un compito importante per i policy makers. L'uso di speciali tecnologie è l'elemento chiave per migliorare la partecipazione dei disabili alla vita lavorativa. Le moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione giocano un ruolo vitale in un grande numero di occupazioni. Le misure attive prese con la politica del mercato del lavoro in Germania assegnano pertanto una centralità particolare all'assicurare che le stazioni lavorative siano appropriatamente equipaggiate, in linea coi bisogni individuali, possibilmente includendo l'uso di aiuti tecnici e di hardware e software accessibili, costruiti in particolare sulle necessità dei ciechi e degli ipo-vedenti. La crescita dell'indipendenza individuale che ne consegue ha effetti che vanno oltre il mercato del lavoro. Questo sta diventando sempre più importante, in particolare nelle società che invecchiano, anche perché le vite lavorative si stanno allungando.

I disabili sono spesso lavoratori professionalizzati e ben qualificati. Hanno di frequente una formazione e qualificazioni sopra la media. Un mondo del lavoro sempre più accessibile potrebbe aprire per loro nuove opportunità di lavoro in campi e occupazioni che attualmente restano in gran parte loro preclusi. In più, un mondo del lavoro accessibile è di beneficio in egual misura per le persone con e senza disabilità.

In questo quadro, vanno poste le seguenti domande chiave:

- Come possiamo salvaguardare e migliorare ulteriormente l'attuale alto livello occupazionale? Quali misure aggiuntive sono necessarie nel medio termine per soddisfare la necessità di lavoratori professionalizzati?
- In quali aree e settori di pubblica necessità potrebbero essere creati in futuro nuovi lavori? Quale supporto dello stato (infrastrutture, ricerca, misure per spingere la domanda, finanziamento ecc) può essere necessario?-
- Quale impatto si prevede avrà lo strutturale cambiamento digitale sull'occupazione? Quali occupazioni e settori saranno colpiti, in che modo e in quale periodo temporale?
- Come possono essere sviluppate nuove opportunità per gli individui a bassa professionalità, per i disoccupati di lungo termine, per le persone con disabilità, per i migranti, i giovani svantaggiati e i genitori single?
- Quali opportunità ma anche quali rischi comportano gli avanzamenti tecnologici del

mondo digitalizzato del futuro per i lavoratori con severe disabilità?

Lavoro subordinato o orari e priorità individuali – chi controlla?

Un approccio legato alle fasi della vita nella politica sociale e del lavoro

Il lavoro mantiene la sua forte influenza sulla struttura delle nostre vite. Ma l'**orario di lavoro** è diventato più flessibile e diverso negli ultimi 20 anni. Metà di tutti i dipendenti oggi organizza il proprio orario di lavoro usando i conti delle ore e altri strumenti simili, che danno loro la possibilità di integrare meglio altre priorità nelle loro vite.

In più, le innovazioni tecniche come strumenti mobili o la banda larga offrono ai lavoratori l'opportunità di coordinare meglio gli impegni familiari e i bisogni individuali con le loro vite lavorative. Molti lavoratori pertanto associano la trasformazione digitale soprattutto con le **nuove libertà**. Il telelavoro nelle varie forme è ora una soluzione stabile in molte aziende. Ciononostante, per molti lavoratori, particolarmente per quelli che hanno un'occupazione in cui è richiesta la presenza fisica (ad esempio i settori dell'assistenza, dell'educazione, ma anche molte occupazioni produttive) il **Mobile working** (lavoro svolto fuori dal luogo di lavoro. Ad esempio il lavoro da casa -telelavoro, telelavoro alterno – lavoro svolto a domicilio del cliente -servizi e vendite – working on the go – sugli aerei o nelle stanze di albergo e lavoro durante i viaggi aziendali – fiere e conferenze) è impossibile o possibile solo fino a un certo punto. A differenza di altri paesi europei, la proporzione di lavoratori che lavorano da casa almeno occasionalmente ristagna da anni e anzi è in lieve riduzione.

Al tempo stesso, c'è stato **un cambiamento nelle richieste di tempo delle aziende**. La produzione just in time e la globalizzazione stanno aumentando la pressione sul business per rendere più flessibile l'uso del lavoro. Molte aziende oggi si aspettano che i dipendenti pensino e agiscano in maniera imprenditoriale. La performance è spesso giudicata dai risultati piuttosto che dal lavoro coinvolto. Questo può determinare una intensificazione del lavoro e dello stress collegato al tempo. C'è stato un aumento di lavoro serale, notturno e nel week end. Per molti lavoratori un lavoro più flessibile non significa che hanno guadagnato più libertà ma piuttosto che è più difficile per loro pianificare l'orario di lavoro e il tempo libero e che devono essere rintracciabili anche fuori dalle loro ore di lavoro standard.

Per certi versi, le richieste di flessibilità delle aziende si scontrano con i bisogni individuali di flessibilità nelle diverse fasi delle vite dei dipendenti. In particolare, le richieste e le esigenze di flessibilità della vita familiare sono spesso difficilmente conciliabili con quelli del mondo del lavoro. Poiché oggi in molte famiglie lavorano entrambi i genitori, sono in crescita i **conflitti sul tempo nelle vite quotidiane delle famiglie**.

Tuttavia, il modello di entrambi i genitori che lavorano a tempo pieno funziona raramente. Molte coppie con figli optano per la “tradizionale” soluzione della madre che lavora a part time; nel 47% delle coppie con figli minori, il padre lavora full time mentre la madre lavora a part time. Questo si riflette anche nel fatto che, negli ultimi anni, la crescita della partecipazione delle donne alla forza lavoro si può largamente spiegare con la crescita dei lavori part time. Il numero delle donne che lavorano a part time è cresciuta da 1.7 milioni a 8.3 milioni negli ultimi 10 anni.

Oggi, a un numero crescente di coppie piacerebbe dividere tra di loro gli impegni di lavoro e familiari su **basi di maggiore uguaglianza**. Molti uomini vogliono dedicare più tempo alle loro famiglie, mentre a molte donne piacerebbe aumentare le ore lavorative con l'11.5%

di tutte le lavoratrici che esprimono tale preferenza. I policy makers stanno già rispondendo: per esempio, il nuovo “partnership bonus” nella Parental Allowance Plus incoraggia entrambi i genitori a lavorare part time in un range tra le 25 e le 32 ore a settimana. Questo permette a entrambi i partners di dare un sostanziale contributo per assicurarsi un reddito e per dividere gli impegni di lavoro e familiari in uno spirito di partnership.

E tuttavia l'opzione di near time employment (occupazione quasi a tempo pieno), il full time light è usato ancora molto raramente. A parte la riduzione del reddito, una ragione ulteriore potrebbe essere che il lavoro a part time può portare in un vicolo cieco professionale. In molti casi, i dipendenti part time hanno difficoltà ad aumentare di nuovo le ore lavorate, inoltre gli avanzamenti sono normalmente più rari per i lavoratori part time che per quelli full time.

Ma trovare un equilibrio vita/lavoro non è solo una sfida centrale per la vita quotidiana delle famiglie, è un problema per le persone anche in altre fasi della vita. Anche combinare il lavoro con una formazione iniziale e continua può causare conflitti di tempo, così come il lavoro volontario.

Sono necessarie nuove opzioni per disinnescare tali conflitti. Abbiamo bisogno di una nuova definizione di quello che costituisce il rapporto di lavoro standard. A questo fine, i partner sociali e i policy makers dovrebbero sforzarsi di trovare un **nuovo compromesso sulla flessibilità** che permetta ai lavoratori di usare modelli di orario basati su un **life-phase approach**, (tale approccio permette ai lavoratori di ridurre l'orario in certe fasi della vita, ad esempio quando si forma una famiglia o si intraprende una formazione continua, in modo da poter equilibrare le varie esigenze di tempo) Una opzione possibile è una proposta fatta nell'attuale dibattito cioè quella del **family working time model**, (permette alle coppie di condividere il lavoro e gli impegni familiari in uno spirito di partnership. Entrambi lavorano per un numero significativo di ore settimanali -cioè intorno all'80% dell'orario full time – e condividono gli impegni familiari. E' in discussione la possibilità di una compensazione salariale che compenserebbe parzialmente la differenza di reddito rispetto al full time). Tale modello dà ai genitori la possibilità di lavorare meno quando i figli sono giovani, compensando parzialmente la riduzione delle loro retribuzioni. Un'altra opzione è permettere ai lavoratori dipendenti di lavorare a part time per un periodo di tempo fisso in futuro, con il diritto a tornare poi al loro orario precedente.

La domanda di come possiamo assicurare la disponibilità di modelli di orario disegnati per specifiche fasi della vita resta aperta. I meccanismi corporate e i contratti collettivi offrono la possibilità di soluzioni su misura ma non sono applicabili universalmente, L'approccio Life-Phase è perciò un tema centrale per la policy sociale e del lavoro.

In questo quadro, si pongono le domande seguenti:

- come potrebbero essere le soluzioni, relativamente alla flessibilità, che tengano conto sia degli interessi delle aziende che di quelli dei lavoratori? Quali innovazioni tecnologiche o sociali potrebbero supportarle?
- Come possiamo disegnare un nuovo tipo di rapporto di lavoro standard? Come apparirebbero, in pratica, questi modelli di orari di lavoro disegnati su fasi specifiche della vita, e come potrebbe essere assicurata una loro più ampia disponibilità nelle aziende più piccole? E' possibile usare parte dei guadagni di produttività dell'economia digitale per facilitare orari più corti in certe fasi della vita?
- Con riferimento ai cambiamenti causati dai requisiti della flessibilità, è ancora

assicurato un adeguato livello di protezione? Nel mondo del lavoro flessibile, come possiamo assicurare che gli individui possano ancora garantirsi i propri mezzi di sussistenza? I lavoratori hanno bisogno di ulteriori diritti che consentano loro di aggiustare il loro lavoro quando si spostano da una fase all'altra della vita o possiamo poggiare su soluzioni caso per caso?

- Come è possibile sostenere le famiglie nella condivisione degli impegni di lavoro e familiari in uno spirito di partnership? Come si presenterebbe un mix mirato di denaro, tempo e infrastrutture e quale ulteriore contributo possono dare i policy makers in tale contesto?
- Con l'aumento della flessibilità e dell'individualismo, come possiamo continuare a preservare spazi e tempi condivisi che costituiscono le condizioni fondamentali per riconoscere gli interessi comuni e affermarli nella società e nel mondo del lavoro?
- Come possiamo apprendere di più sulle cause dello stress e delle malattie mentali, in modo da usare tale conoscenza per una azione preventiva?

3. L'economia sociale di mercato ricaricata?

Salari giusti e sicurezza sociale

L'influenza dell'economia sociale di mercato si estende all'intera società. Il suo principio guida è l'ottenimento dell'equità sociale, della prosperità e di una buona qualità della vita per tutti. Tutti hanno un vantaggio se l'economia non perde di vista la dimensione sociale, perchè una prosperità diffusa e l'armonia sociale creano un clima in cui possono fiorire la domanda, l'investimento e il progresso tecnologico. Non mancano esempi dello **impatto economico positivo della politica sociale**: per esempio, i sistemi di sicurezza sociale agiscono come stabilizzatori automatici nelle crisi economiche; l'investimento nell'istruzione e nella formazione, soprattutto nel caso delle persone che hanno avuto più difficoltà di partenza nella vita, pone le fondamenta per assicurare la disponibilità del lavoro professionalizzato, necessario alle imprese. Lo stato sociale rafforza la fiducia nel mercato e nelle sue istituzioni.

Trovare l'equilibrio tra preoccupazioni economiche e sociali è un compito perpetuo. In Germania **datori di lavoro e lavoratori** lavorano insieme in molte istituzioni **su un piano di parità**. Contrattazione collettiva libera, partnership sociale, rappresentanza del personale e autogoverno sociale, i sistemi assicurativi che sono finanziati soprattutto da datori di lavoro e lavoratori su basi uguali, sono pertanto i pilastri della nostra economia sociale di mercato.

Lo stato interviene con una azione correttiva quando interessi particolari e i fallimenti del mercato producono risultati che contrastano il bene comune e gli intenti della politica sociale. Attraverso i sistemi di sicurezza sociale e le altre misure della politica sociale, lo stato offre protezione per i principali rischi della vita, migliora le opportunità per la partecipazione economica e sociale e promuove l'uguaglianza sociale. L'economia sociale di mercato continua a evolvere con l'emergere di nuove sfide e sono state sviluppate nuove risposte alla domanda di come possa rispettare la sua promessa di stabilità, sicurezza, libertà e prosperità per tutti.

L'originale **promessa di prosperità per tutti** è diventata **meno universale**: confrontata con la situazione del 2000, la quota di reddito nazionale che va al lavoro si è significativamente

ridotta ed è diventata meno equa. Da allora, le retribuzioni sono state dietro ai profitti corporate e alla rendita immobiliare. Le retribuzioni reali hanno ristagnato anche se le recenti soluzioni salariali e l'attuale basso livello inflattivo suggeriscono che tale quadro sta cominciando a cambiare. La proporzione di low paid workers è aumentata in modo significativa negli ultimi 15 anni. Nel 2012 quasi un quarto dei lavoratori era occupato nel low-wage sector (31% donne e 18% uomini). Le donne sono ancora pagate in media più del 20% meno degli uomini. Gli svantaggi delle donne nella vita lavorativa devono essere smantellati, in particolare quelli relativi alla paga e all'avanzamento professionale.

Questo trend della distribuzione del reddito ha anche effetti macroeconomici negativi. Secondo uno studio dell'OCSE, la crescita in Germania tra il 1990 e il 2010 sarebbe stata di circa 6 punti percentuali più alta se la distribuzione del reddito fosse rimasta costante. Una ragione importante dell'allargamento del gap di reddito è probabile sia il declino della copertura della contrattazione collettiva.

Se si è indebolito il sistema di partnership sociale a causa del **declino della copertura della contrattazione collettiva**, può essere necessaria l'azione dello stato sia per assicurare che il sistema di libera contrattazione collettiva resti funzionale, sia per compensare le differenze nei redditi di mercato attraverso il minimum wage, il sistema fiscale, i sistemi di sostegno al reddito di base o altre misure.

E' problematico se **le forme di occupazione non standard** si radicano senza offrire un reddito adeguato nel lungo periodo. Possono rendersi necessarie prestazioni finanziate con le tasse per colmare la differenza. L'introduzione di un generale minimum wage è un passo importante nel contrasto a questo problema. Ulteriori sfide sono poste da quello che viene chiamato pseudo lavoro autonomo e altre situazioni abusive, come le soluzioni di lavoro a contratto.

Le storie lavorative stanno diventando **più dinamiche e diverse** a tutti i livelli di qualificazione. Storie di lavoro meno stabile pongono una sfida al nostro sistema di assicurazione sociale. I divari nelle storie di lavoro delle persone le pongono a rischio di non avere un reddito pensionistico adeguato. Il modo in cui gestiamo le transizioni diventerà pertanto più importante, in particolare l'ingresso nell'occupazione, i cambiamenti tra diverse forme di occupazione, il ritorno al lavoro dopo un periodo di inoccupazione e una transizione flessibile alla pensione.

Nel contesto della crescente digitalizzazione dell'economia e del mondo del lavoro, molti stanno prevedendo un'ulteriore crescita del **solo self-employment** (i self-employed sono individui che non occupano personale) che è già molto aumentata negli ultimi decenni. Il passo ulteriore sarebbe pertanto quello di determinare quali nuove forme di lavoro sono emerse o stanno emergendo e in quale scala. Il secondo passo sarebbe esaminare come si applicano le attuali leggi sull'assicurazione sociale a queste forme di lavoro e quali risposte andrebbero sviluppate a questa trasformazione. Questo vale sia per la **protezione sociale per le persone che hanno una attività lavorativa** e la percorribilità finanziaria dei sistemi di sicurezza sociale individuali.

Dobbiamo determinare come chiedere al business che opera internazionalmente di pagare in futuro la loro giusta quota di **tasse e addebiti**. E' necessario creare un'intelaiatura legale, concludere i trattati e gli accordi europei e internazionali e sviluppare meccanismi per monitorare la conformità con questi accordi e per sanzionare la non conformità quando serve.

In questo quadro, vanno poste le domande seguenti:

- Come possiamo assicurare che i lavoratori beneficino in misura equa del successo economico in tutti i settori anche in tempi di cambiamento dinamico? Come rafforzare i sindacato e le associazioni imprenditoriali nei loro ruoli e preservare la partnership sociale in un mondo del lavoro in cambiamento?
- Come possiamo riuscire a chiudere i divari sul terreno salariale, dell'orario di lavoro, dell'accumulazione della ricchezza, delle previsioni per la vecchiaia e delle opportunità di carriera?
- Come può la politica del mercato del lavoro proteggere meglio le persone dai rischi posti dalle forme di occupazione non standard e dalle transizioni nel mercato del lavoro? Come l'affrontare questi compiti riflette il fatto che è nell'interesse della società nel suo insieme fornire una rete di sicurezza per le transizioni nel mercato del lavoro, cioè dopo periodi dedicati alla crescita dei figli? Come possiamo migliorare le transizioni da occupazione marginale (mini jobs) a lavori con copertura della sicurezza sociale obbligatoria e dal lavoro temporaneo all'occupazione di lungo termine?
- Come potrebbero essere le strategie di lungo termine per assicurare un reddito base dal sistema pensionistico obbligatorio e dal sistema di assicurazione sociale nel loro insieme? In vista di un mondo del lavoro cambiato, nuove forme di lavoro e il cambiamento della struttura dell'età della popolazione, a quale livello bisognerebbe mantenere la base contributiva per finanziare un adeguato livello di sicurezza sociale?
- Come possiamo ottenere la stabilità economica, mantenere l'occupabilità e preservare la sicurezza sociale nel quadro europeo? La proposta di uno schema assicurativo europeo contro la disoccupazione, attualmente in discussione, è una opzione ragionevole?
- Quali effetti stanno avendo sulla sicurezza sociale i nuovi modelli di business fuori dal quadro del lavoro dipendente? Come possono essere facilitati redditi equi e sicurezza sociale per i lavoratori autonomi (solo self employed)?

3.4 Lavoratori professionalizzati una volta, professionalizzati per sempre?

Training e sviluppo degli skills per il lavoro di oggi e di domani

Il cambiamento tecnologico e strutturale sta trasformando i profili, i requisiti e gli standard professionali. Nello stesso tempo, la flessibilità occupazionale, i cambiamenti di lavoro, la riconversione professionale e l'uscita e il rientro nella forza lavoro stanno diventando la nuova normalità. La trasformazione del mondo del lavoro e degli stili di vita sta plasmando storie di lavoro a tutti i livelli della qualificazione: stanno diventando più dinamiche, diverse e individuali. Per assicurare che i cambiamenti non portino a svantaggi non voluti, devono essere disponibili **opportunità di formazione continua e di sviluppo degli skills lungo l'intera vita lavorativa** delle persone.

Mentre la scuola e la formazione sono fortemente regolate, **le strutture per l'ulteriore formazione e per quella continua** sono largamente considerate un guazzabuglio. I critici puntano alla complessità confusa delle strutture e alla ampia varietà offerta di opzioni di sostegno finanziario, la mancanza di trasparenza, con riferimento alla fornitura di formazione continua, la carenza di servizi di assistenza e all'incertezza dei diritti legali delle

persone nei confronti dei loro datori di lavoro e alla possibilità del supporto finanziario dello stato alla formazione continua e agli schemi di sviluppo professionale.

Questo è coerente con il quadro di una distribuzione disuguale delle **opportunità di formazione continua** e della **Prontezza a intraprendere la formazione continua**. IL tasso di partecipazione nella formazione professionale continua e del training è sotto la media per i dipendenti delle aziende più piccole, per i lavoratori più anziani e per quelli low skilled.

Nel 2012, il tasso di partecipazione per quelli con un alto livello di scolarità era del 64% e del 68% per i laureati. Tra quelli con un basso livello di istruzione, il tasso di partecipazione crollava al 32%. Il tasso di partecipazione alla formazione continua per le persone senza qualifica professionale era del 37%. Anche la dimensione dell'azienda svolgeva un ruolo importante: nelle aziende fino a 10 dipendenti, il tasso di partecipazione era sotto il 50% e cresceva intorno al 67% per le azienda con più di 1000 dipendenti. In più, la crescita dell'occupazione non standard ha apparentemente portato le aziende a investire meno a lungo termine nel loro personale. L'inadeguatezza del training e dello sviluppo professionale pone rischi sia per gli individui (perdita di reddito) sia per il business (carenza di lavoro professionalizzato).

E' necessaria un'espansione della formazione continua e del training, anche in considerazione del cambiamento strutturale digitale. Proprio come la scrittura, la lettura e l'aritmetica, la capacità di usare i computer è oggi una degli skills di base che ragazzi e ragazze devono apprendere a scuola. Lo studio PIAAC dell'OCSE conferma quanto questo sia essenziale. Quasi tutti i posti di lavoro in Germania oggi già richiedono tale allargamento degli skills di base: solo l'8% di coloro che hanno risposto, ha detto di non avere mai lavorato a un computer.

Questa **alfabetizzazione digitale** (la conoscenza di skills richiesta nell'uso delle nuove apparecchiature tecniche associate ai networks della informazione e comunicazione) varia da una conoscenza teorica di base di come sono disegnati e lavorano il computer e gli strumenti della comunicazione, a una conoscenza fondamentale di come si usano, la capacità di navigare e di esprimersi nelle comunità online. E' accompagnata dalla alfabetizzazione della comunicazione, cioè dalla capacità di affrontare l'informazione in modo mirato, autonomo, responsabile ed efficiente.

Quanto deve essere estesa tale conoscenza e quanto è necessario sia approfondita varia a seconda del livello di istruzione e della specializzazione professionale. Tuttavia tutti i lavoratori scopriranno che il loro bisogno di tale conoscenza e di tali skills continuerà a crescere in conseguenza del cambiamento tecnologico e di **cicli dell'innovazione sempre più corti**.

Secondo uno studio dell'OCSE, intorno al 60% dei lavoratori tedeschi ha skills di base di ICT, ma circa il 25% non ne ha. Per un numero crescente di lavoratori retribuiti, sarà essenziale combinare la conoscenza specifica con skills ITC pratici e di aggiornarli a intervalli regolari. Questo vale in particolare per quelli che provengono da un background svantaggiato e per quelli svantaggiati nel mercato del lavoro.

La scuola deve equipaggiare i lavoratori perchè collaborino attraverso i confini organizzativi e dell'azienda, perchè tali forme di lavoro aumenteranno di importanza. La crescente irrilevanza di dove e quando viene svolto il lavoro e la specializzazione dell'economia della conoscenza significherà che i processi produttivi non si fermeranno ai cancelli delle fabbriche. Questo pone nuove domande sui lavoratori e sul personale

direttivo. Skills creativi e sociali, insieme alla capacità di pensiero integrato e di lavoro interconnesso, stanno diventando essenziali per il successo delle aziende e come porta d'accesso per la mobilità sociale dei lavoratori.

In questo quadro si pongono le domande seguenti:

- Come possiamo assicurare che i meccanismi messi in atto dalle aziende e dalla contrattazione collettiva siano sistematicamente integrati con il più generale sostegno dello stato alla formazione continua e al training, nell'intento di costruire una nuova cultura di istruzione continua e di training in Germania?
- Sono necessarie nuove opzioni di finanziamento è un equo mix di finanziamento per sviluppare ulteriormente e rafforzare la formazione professionale continua in Germania, assumendo un approccio lifelong basato sui bisogni ?
- Come può l'approccio preventivo della politica del mercato del lavoro organizzare la disposizione di servizi di assistenza formativa in tutta la nazione – con il coinvolgimento delle camere dell'industria e del commercio, le camere degli artigiani, i sindacati, le associazioni professionali e la Agenzia federale per l'occupazione? Come può L'agenzia federale per l'occupazione adeguarsi nel lungo termine alla importanza crescente della formazione continua e del training durante la vita lavorativa?
- Quali forme di sostegno e quali incentivi aiuteranno ad aumentare la crescita delle formazione continua e del training in particolare nelle PMI e tra i lavoratori a bassa professionalità al fine di assicurare che le persone con più deboli skills di base diventino lavoratori professionalizzati?
- Come si può rendere più accessibile e meglio organizzata e sostenuta la formazione continua negli istituti di istruzione superiore, comprese le persone con qualificazioni professionali?

5. Come lavoreremo nel futuro mondo del lavoro?

Preservare una lavoro dignitoso in mezzo alla trasformazione digitale

Fino ad ora il dibattito su Industria 4.0 si è concentrato sulla ricerca di ciò che è fattibile, sulle norme tecniche e sugli standard e sulle architetture del complesso processo. Il tema chiave per la **costruzione di buone condizioni di lavoro** è stato dimenticato. Ma tutti coloro i quali credono che una produttività più alta si può ottenere solo attraverso una migliore cooperazione tra l'uomo e la macchina devono assumere una prospettiva diversa: **Industria 4.0** può avere successo solo se il lavoro si adegua ai **bisogni dei lavoratori**. Se vogliamo affrontare la sfida più grande della modernizzazione tecnologica della nostra economia, non dobbiamo permettere che la visione di un gruppo diventi la paura degli altri gruppi, con il risultato che la nostra società bloccherebbe il proprio progresso.

Mentre il lavoro di fabbrica, normalmente, deve avere luogo in un certo tempo e luogo, molti servizi e attività amministrative possono, usando strumenti digitali, essere effettuati potenzialmente da qualsiasi luogo e tempo. Questo apre **nuovo campo** a un modo di lavorare più self-directed e rende più facile mettere in equilibrio lavoro, famiglia e tempo libero con maggiore flessibilità in linea con i bisogni individuali, Tuttavia porta anche al venire meno dei confini sul lavoro in termini di quando e dove esso ha luogo. In un'indagine commissionata dal Ministero federale del lavoro e degli affari sociali, sulla qualità del lavoro

e il successo economico, il 30% dei colletti bianchi ha detto che lavora da casa almeno occasionalmente (solo il 2% dei lavoratori manuali). Il 12% dei colletti bianchi ha a che fare con questioni di lavoro durante il tempo libero, diverse volte a settimana (solo il 4% dei lavoratori manuali).

Il lavoro ovunque e dappertutto offre l'opportunità di sviluppare **forme di flessibilità worker-friendly**, ad esempio nel quadro dei vari modelli di telelavoro. Ciò detto, esso pone alle aziende nuove domande riguardo all'organizzazione del lavoro, ad esempio come riuscire a sviluppare alternative percorribili alla cultura 9-to-5. Emergono anche nuove questioni legate alla **protezione della salute** se le barriere tra lavoro e vita privata sfocano fino a rendere le persone raggiungibili a tutte le ore, con possibili effetti negativi sulla loro salute mentale. L'opportunità di "anytime-anyplace" non deve trasformarsi in un obbligo "sempre e ovunque" per i lavoratori.

Se può esserci il crollo dei confini in termini di dove e quando il lavoro viene svolto, per quanto riguarda i processi lavorativi è importante dare un'occhiata più ravvicinata alla questione della **intensificazione del lavoro**. È necessario determinare il punto in cui il multitasking e l'informazione caricano eccessivamente, o la precisa dimensione, la sincronizzazione e il monitoraggio dei compiti individuali quando determinano una alta intensità di lavoro ed esaminare quali opzioni ci sono per organizzare il lavoro, definire i requisiti e i canali di flusso delle informazioni in modo che siano affrontati bene, conservando anche il necessario spazio all'innovazione.

I meccanismi legislativi di protezione in essere dovrebbero applicarsi pienamente anche al lavoro digitale. **Il quadro giuridico** dovrebbe pertanto essere esaminato per determinare se ha bisogno di aggiornamenti in specifiche aree al fine di mantenere la protezione del lavoratore fra i cambiamenti che stanno avvenendo e per coprire in tal modo adeguatamente le nuove forme di lavoro. Nell'era dei Big Data, è necessario inoltre sviluppare nuove risposte alla protezione dei dati dei dipendenti e dei dati sulla sicurezza.

Per quanto concerne l'emergere di nuove forme di lavoro, c'è la necessità in Germania di una fondamentale ricerca empirica in Germania sulle condizioni di vita, le condizioni di lavoro e la paga dei crowdworkers e di altri service providers che offrono **servizi on demand** attraverso le piattaforme online. La domanda è quale supporto sia possibile e sarebbe ben accolto con l'intento di assicurare che questi gruppi si possano organizzare e affermare i loro interessi. C'è un grosso bisogno di una discussione su standard giusti circa i servizi forniti via piattaforma online.

Abbiamo efficaci meccanismi per **bilanciare gli interessi** dei datori di lavoro e dei lavoratori nell'economia sociale di mercato. Nell'economia digitale tuttavia potrebbero emergere nuovi conflitti di interesse, che spesso a prima vista non si riconoscono, tra membri del pubblico nei loro vari ruoli di consumatori, lavoratori o cittadini, come stiamo già vedendo nella primadiscussione sull'e-commerce, bricks-and-mortar retail, piattaforme on line ecc. Nel necessario dibattito sul nostro futuro digitale, dobbiamo anche riuscire a capire la connessione tra "buoni prodotti e servizi" e "decent work".

In tale quadro si pongono le seguenti domande:

- come si può realizzare, nel 21esimo secolo, la **umanizzazione del lavoro**? Quale sarà la fabbrica, l'ufficio, il modello produttivo e quali saranno le implicazioni per i lavoratori? Come può un disegno tecnologico socialmente responsabile assicurare che i lavoratori rimarranno in buona salute, ridurranno lo stress mentale e avranno un

lavoro sicuro? Come può essere garantito in caso di lavoro mobile, lo stesso livello di sicurezza occupazionale e di salute?

- I concetti di base della legge lavoristica (come dipendente o azienda) sono ancora applicabili al lavoro digitale? Come si devono scrivere le norme che concernono la protezione dei dati del personale al fine di proteggere in modo adeguato l'interesse dei dipendenti?
- Le persone con lavoro retribuito che offrono i loro servizi attraverso le piattaforme online sulla base di contratti per lavoro o servizi sono realmente lavoratori autonomi o sono delle soluzioni in cui possono essere assunti dei pseudo.-lavoratori dipendenti.
- Come possiamo legare meglio il lavoro e la politica sociale con la politica per il consumatore nell'economia digitale? Quali opportunità offrono le nuove tecnologie al consumatore per informarsi meglio sulle condizioni di lavoro con cui sono realizzati prodotti e servizi?

6. Come opereranno in futuro le aziende di successo?

Una buona cultura corporate e la partecipazione democratica

Il futuro dei settori e delle aziende dipende dal loro potenziale innovativo e dalla loro capacità di gestirlo con successo - questo vale nell'Oderbruch e nella Valle del Reno come nella Silicon Valley. Coinvolgimento, partecipazione e co-determinazione sono i principi centrali di una buona cultura corporate – perchè offrono un fondamento per la creatività, l'apertura, l'impegno. **Una smart personnel policy** è perciò concentrata sulla “intera persona” nel dialogo con i dipendenti: considera questioni come l'equilibrio vita/lavoro, le opportunità di avanzamento e di sviluppo personale, l'istruzione e la formazione continue, la salute e una buona leadership, un'organizzazione del lavoro age/agening appropriate e una buona transizione al pensionamento.

La co-determinazione e il successo economico sono strettamente connessi in Germania: dove esiste un works council, la produttività è generalmente più alta, l'innovazione è più comune, il gender wage gap è più piccolo e il tasso di assenteismo è più basso. Le aziende soggette alla co-determinazione sono pertanto “aziende in buona salute” in entrambi i significati della parola. Nelle aziende concentrate sugli interessi di breve termine degli investitori e dei mercati di capitale, sono spesso i works councils che richiedono investimenti sostenibili e agiscono a difesa della prospettiva di lungo termine del business. Molte aziende sono consapevoli di questi vantaggi e praticano una vivace cultura di co-determinazione. Una pratica che ha dimostrato i suoi meriti in tempo di crisi – per esempio nella attuazione dell'orario corto di lavoro

La co-determinazione gode anche di un **alto livello di accettazione** tra i lavoratori dipendenti. Questo è dimostrato in particolare da una partecipazione estremamente alta nelle elezioni dei works councils, che si aggira intorno all'80% ed è perciò ben più alta della partecipazione alle elezioni del Bundestag o a ad altre elezioni politiche. Si deve notare tuttavia che la copertura della co-determinazione è in declino: nei Lander occidentali (gli stati federali) circa il 43% di tutti i lavoratori è rappresentato da un works council, mentre la percentuale nei Lander orientali è del 35%. Esistono differenze significative a seconda della dimensione dell'azienda (5-50 dipendenti: 9% nella parte occidentale, 10% nella parte orientale; aziende con più di 500 dipendenti: 91% a ovest, 90% a est). C'è variazione anche tra settori diversi (energia/acqua/gestione dei rifiuti/miniere: 83% a ovest, 66% a est; settore

ospedaliero/altri servizi: 14% a ovest, 17% a est).

Con il crescente venir meno dei confini su quando e dove il lavoro viene svolto (ad esempio attraverso il lavoro mobile e il telelavoro) una attiva co-determinazione diventa più difficile per i lavoratori coinvolti, anche se godono di diritti formali. Le regole della co-determinazione non si applicano ai lavoratori autonomi a contratto.

D'altro canto, ci sono molte grandi aziende che vanno oltre i requisiti giuridici della co-determinazione e coltivano una **cultura della partecipazione** – in qualche caso assumendo un approccio inter-gerarchico – al fine di essere un datore di lavoro attraente ed essere facilitato nel reclutamento dei lavoratori professionalizzati. Nella **New Quality of Work Initiative (INQA)**, ad esempio, si possono trovare molti esempi di successo di buone condizioni di lavoro disegnata dai partners sociali, che vanno ben al di là degli standard legali minimi. Questi approcci vanno dalle strutture cooperative, alle PMI in cui i lavoratori eleggono lo staff dirigente per un periodo determinato e possono dire la loro sui salari e i bonuses. Altre aziende stanno sperimentando strutture organizzative decentralizzate e stanno aprendo nuove strade perchè i lavoratori abbiano la possibilità di intervento, traslando le opportunità offerte da social networks a livello di azienda. Queste forme di partecipazione democratica per i lavoratori possono aiutare a bilanciare gli interessi delle aziende e dei lavoratori in un nuovo compromesso flessibile.

In pratica, tuttavia, le opportunità di partecipazione variano considerevolmente tra **occupazioni, settori e dimensioni aziendali** diversi e non sempre combaciano con le mutate preferenze dei dipendenti, in particolare quelli della **generazione y**. L'attuale Indagine sull'occupazione condotta dell' Istituto Federale per la Formazione professionale e il Traing (BIBB) e dall'Istituto Federale per la sicurezza occupazionale e la salute (BauA) indica che c'è un alto grado di possibile sviluppo con riferimento allo spazio di azione dei lavoratori. Uno studio del Ministero Federale del lavoro e degli affari sociali conclude che una maggioranza dei quadri direttivi in Germania considera anche che le pratiche di management attuali siano superate.

In questo quadro, vanno sollevate le seguenti domande:

- In un mondo del lavoro moderno, come si deve disegnare il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori al fine di tenere nella stessa considerazione le aspettative dei lavoratori e le capacità e le sfide delle aziende?
- Quali sfide stanno emergendo nel mutato mondo del lavoro per la **co-determinazione** che è una importante istituzione della **partecipazione democratica** e per trovare un equilibrio tra interessi diversi?
- Come vanno definiti concretamente i compromessi sulla flessibilità che, in un momento in cui stanno cadendo le barriere su quando e dove si svolge il lavoro, riconoscano gli imperativi del business, ma che assicurino anche il rispetto dei diritti dei lavoratori, la necessità di tempo fuori dal lavoro, la formazione e gli sviluppi professionali e un equilibrio vita/lavoro? Come possono le aziende riconoscere e massimizzare il potenziale dei loro dipendenti, a prescindere dall'età, dal genere e dal background culturale? Quali condizioni di lavoro creano un'atmosfera innovation-friendly nelle aziende?
- Stiamo osservando un nuovo interesse per le cooperative, le imprese sociali e simili generi di impresa. Possono aiutare a rafforzare una cultura economica sostenibile e un decent work?

4. Le istituzioni dello staats sociale nel mondo del lavoro

Un Working World ben disegnato offre la prospettiva di un potenziale enorme di crescita economica in Germania e di un vero progresso per la nostra working society, con la possibilità di un lavoro sano, sicuro e retribuito equamente che si attaglia alla nostra attuale situazione nella vita. Le **istituzioni dello stato sociale** hanno la responsabilità di monitorare questo sviluppo in uno spirito di partnership e di fornire una rete di sicurezza.

La forza della nostra economia sociale di mercato sta nella sua speciale combinazione di un vitale libero mercato e uno stato sociale che si è sviluppato in stretta collaborazione, in questo contesto, possiamo costruire un vasto consenso: c'è nella società un sostegno diffuso per istituzioni chiave dello stato sociale come la legislazione sul lavoro, la libera contrattazione collettiva, la rappresentanza del personale, la sicurezza occupazionale e la salute e sistemi di autogoverno della assicurazione sociale. Tutto questo offre un **impianto affidabile** per lo sviluppo libero e giusto dell'economia di mercato della Germania.

Il potenziale di trasformazione dell'economia digitale, le grandi opportunità – ma anche i rischi - che offre, richiede una visione positiva del futuro e una volontà politica di lungo termine per costruire i progressi. Sebbene questo avvenga innanzi tutto a **livello nazionale**, occorre tenere adeguatamente conto anche della **dimensione europea**. Questa dimensione è importante per materie che trascendono i confini nazionali, come la salvaguardia della portabilità della pensione, i Works councils europei o anche la sicurezza occupazionale e la salute, in larga misura regolate a livello europeo. In questo quadro, inizialmente, il Ministero federale del lavoro e degli affari sociali inquadrerà in termini ampi il dibattito che si sta aprendo e questo si riflette nelle descrizioni e nelle analisi dei precedenti capitoli. Ma il futuro dibattito sulla riforma riguarderà anche un esame più ravvicinato alle istituzioni che ci possono aiutare a intraprendere un'azione concreta per dare forma al cambiamento.

Legislazione sul lavoro

Essa continuerà in futuro a giocare un ruolo chiave nel dare forma ai rapporti giuridici tra persone attive economicamente e chi entra con loro in contatto. E' costruita sul principio centrale della compensazione dell'equilibrio di potere tra imprenditori e lavoratori dipendenti. A questo fine, una varietà di meccanismi protettivi è stata incorporata e aggiunta alle strutture della legislazione civilistica del contratto di lavoro. In un futuro mondo del lavoro digitalizzato, continuerà ad essere fondamentale assicurare che resti **operante il principio della protezione**.

Rappresentanza del personale

Le persone vogliono essere coinvolte nel dare forma alle condizioni in cui trascorrono una parte significativa delle loro vite lavorando. Un approccio collettivo è il solo modo efficace per farlo. La codeterminazione consente ai lavoratori di partecipare collettivamente nelle decisioni che li riguardano direttamente nei posti di lavoro. La possibilità sancita nel Works Constitution Act di istituzioni per la rappresentanza collettiva degli interessi dei lavoratori, con diritti legali alla partecipazione nelle aziende con più di 5 dipendenti è un pilastro essenziale della nostra economia sociale di mercato. Anche nell'era della digitalizzazione, resta valido l'obiettivo primario, quello cioè di facilitare una **impresa democratica** in cui

quelli coinvolti possano, sulla base di diritti di partecipazione garantiti, affermare i loro legittimi interessi in un modo che sarebbe per loro impossibile in quanto individui. Salvaguardare questo continuerà ad essere responsabilità dello stato sociale. Sta a quelli coinvolti fare effettivamente uso delle opportunità che esistono. I sindacati e i datori di lavoro stanno già portando avanti un importante lavoro in questa area con campagne volte a eliminare zone franche dalla codeterminazione.

La legge sulla contrattazione collettivamente

Nella nostra società pluralista, l'art.9 della Legge Fondamentale, la costituzione tedesca, garantisce che le condizioni economiche e di lavoro sono costruite dalle associazioni dei partners sociali. Il sistema di contrattazione collettiva è la principale realizzazione di questo diritto alla auto-determinazione collettiva. Riflette anche la consapevolezza che i singoli dipendenti possono affermare i loro legittimi interessi nei confronti delle aziende solo a livello collettivo – andando anche oltre il singolo stabilimento. I partners sociali pertanto hanno un comune interesse che lo stato, generalmente rispetti il potere della società civile in questa area e di conseguenza non intervenga. La **social partnership** ha dimostrato di valere in Germania, anche in tempi difficili. E' un vitale vantaggio locazionale e vogliamo che rimanga in essere. Nel mondo di domani, o anche oltre, la competenza dei partners sociali nel costruire le condizioni continuerà ad essere necessaria.

La sicurezza occupazionale e della salute e la legislazione sull'orario di lavoro

La creazione di valore si sposterà sempre di più verso nuove forme di produzione in cui le nuove tecnologie giocheranno un ruolo di primaria importanza. Aumenteranno l'automazione, l'interconnessione, e la cooperazione tra uomo e macchina. La principale responsabilità che vogliamo assumere è dare forma a questi sviluppi in modo compatibile con gli interessi dei lavoratori. Da un lato, possono ridursi i pesi fisici della monotonia, e questo sarebbe un importante passo avanti verso l'umanizzazione del mondo del lavoro. Dall'altro lato, i cambiamenti dei processi e il lavoro senza orario possono rappresentare elementi di pressione che vanno gestiti. La legislazione sulla sicurezza occupazionale e sulla salute in Germania – e in Europa – deve essere all'altezza di queste sfide. E' importante assicurare che la trasformazione nella creazione del valore non venga definita come problema puramente tecnico. “Internet delle cose” deve essere progettato come “internet delle persone e delle cose”

La promozione dell'occupazione

La legislazione relativa alla promozione dell'occupazione, che comprende l'assicurazione per la disoccupazione, è un elemento core della sicurezza sociale in Germania. E' completata dal supporto del basic income per i senza lavoro. In aggiunta alla **rete di sicurezza finanziaria** in caso di disoccupazione, la promozione della disoccupazione è finalizzata a **prevenire e ridurre la disoccupazione**, in particolare rafforzando l'occupabilità dei singoli e a contribuire a un alto livello occupazionale e al **miglioramento della struttura occupazionale**. Job centre – nella forma di istituzioni congiunte e agenzie autorizzate dalle autorità locali – gestiscono già oggi molte responsabilità relativamente alla promozione dell'occupazione: tre quarti dei disoccupati sono sostenuti da basic income support agencies. Dovendo adattare la promozione dell'occupazione affinché riesca a

corrispondere alle sfide future, occorre tenere in mente il fine-tuning nell'equilibrio tra sistema assicurativo e sistema di welfare e tra le diverse strutture e compiti. La promozione dell'occupazione sta già affrontando la sfida di dare un peso maggiore al principio assicurativo.

Il **principio della prevenzione** gioca già un ruolo molto importante. Andando verso la creazione di valore e la produzione del futuro, cambiano occupazioni e qualificazioni. E' probabile che sia necessario sempre più supporto preventivo non solo quando il rischio della disoccupazione comincia a comparire ma anche a uno stadio molto precedente, con riguardo alla flessibilità professionale e alla formazione professionale continua e al training. In Germania, per esempio, queste sfide non coinvolgeranno solo le istituzioni responsabili della promozione dell'occupazione e il sostegno del basic income per i disoccupati; avranno – soprattutto – un impatto sulle strutture della scuola e della formazione. Nel finanziamento dei nuovi compiti, bisognerà tenerne conto.

Pensione obbligatoria e assicurazione sugli infortuni

I vari componenti del sistema di assicurazione sociale forniscono protezione dai rischi della vita per la maggior parte della popolazione. La sfida principale sarà esaminare se i **cambiamenti nelle forme del lavoro** causeranno nuovi gaps nella protezione. La principale analisi riguarderà la classificazione delle nuove forme dell'attività economica come "occupazione", il concetto base che determina in grande misura se la copertura dell'assicurazione sociale obbligatoria. In più, sarà importante esaminare se la protezione garantita deve essere ampliata. Questo dibattito è già iniziato a partire dal sistema pensionistico obbligatorio, con la discussione della possibilità di un **regime di assicurazione pensionistica complessivo** che copra tutte le persone economicamente attive. La protezione data dall'assicurazione sugli infortuni è già molto ampia, così l'aggiustamento in questa area appare, a prima vista, meno necessario. Ma in ogni caso, nella futura creazione di valore nel mondo digitale, è essenziale riflettere su come realizzare una efficace copertura dell'assicurazione obbligatoria e un sistema di finanziamento sostenibile.

Outlook

L'economia di domani richiede una società capace di innovazione e che reinventi costantemente se stessa in risposta al cambiamento. Di fronte alla competizione globale, sarà anche più importante creare aziende, sviluppare nuove idee di business e portarle a maturità commerciale.

E' qui che le istituzioni dello stato sociale potrebbero offrire un supporto positivo. La creatività prospera sulla sicurezza e viceversa. Gli strumenti dello stato sociale possono essere di sostegno a fattori che stimolano l'innovazione e la crescita? Un esempio in cui questo potrebbe essere possibile sono le business start up: negli ultimi 15 anni si sono molto ridotte. Una delle ragioni è che il gruppo di età tra i 30 e i 45 anni, che dovrebbe essere il più probabile creatore di start up, si sta riducendo in modo marcato a causa del cambiamento demografico. Al tempo stesso, la generazione più giovane sente, chiaramente, un forte bisogno di sicurezza.

Tentare qualcosa, anche se potrebbe finire in un fallimento – questa è un'area in cui, in Germania, si può imparare da Silicon Valley, ma in un modo nostro. La creatività e la volontà di assumere rischi richiede non solo libertà intellettuale ma anche sicurezza

materiale e fiducia che, anche in caso di fallimento, la rete di sicurezza sarà lì per impedire che le persone perdano tutto. La domanda è se il processo di avvio di un business – come il mettere su famiglia – richieda potenzialmente il supporto e la protezione dello stato sociale. E questo ci porta al punto di partenza: abbiamo bisogno di dialogo e di un nuovo compromesso su chi e in quali circostanze richieda protezione e sostegno dallo stato sociale, tenendo conto del principio di sussidiarietà e su come questo deve essere organizzato – per il bene di noi tutti.

5. Dialogo

Verso un nuovo compromesso sociale

Come vogliamo lavorare in futuro? I lavoratori, l'opinione pubblica, i partner sociali, le aziende, le associazioni, le istituzioni scolastiche, quelle dello stato sociale e, non da ultimi i policy makers – tutti hanno interessi legittimi e obiettivi e nessuno possiede il monopolio nella costruzione degli sviluppi futuri in quest'area. Un compromesso è pertanto il solo risultato possibile. Cercheremo di assicurare che sia un buon compromesso, un compromesso socialmente compatibile.

Costruendo sul concetto di Work4.0, in questo Libro Verde abbiamo definito le tendenze, importanti aree di azione e obiettivi centrali per la società. E abbiamo formulato domande concrete - ma ancora domande senza risposta, perchè non abbiamo ancora un'idea sufficientemente buona sulle risposte. Su queste basi, vogliamo **lanciare un dialogo largo**. Dopo tutto, la working society del futuro può emergere solo da un dialogo intenso tra tutti gli stakeholders. Con work 4.0. il Ministro federale del lavoro e degli affari sociali sta creando una struttura e una piattaforma per diverse discussioni al fine di permettere l'esplorazione completa di tutti gli aspetti della materia.

Vogliamo ingaggiare un **dialogo specializzato** con esperti delle comunità accademica e dei professionisti e incorporare le forme di dialogo esistenti. Vogliamo ingaggiare inoltre un dibattito pubblico, online e offline, con l'opinione pubblica. Entrambi questi dialoghi sono volti ad aiutarci a identificare le opportunità di costruire sviluppi e compromessi possibili. Incoraggeremo la discussione sulle scoperte provvisorie attraverso eventi pubblici e pubblicazioni. Ulteriori dettagli sono disponibili sul website: www.arbeitsviernull.de Il dialogo culminerà in un Libro Bianco di Work 4.0 alla fine del 2016 che rifletterà le conclusioni che emergeranno da tale dialogo.

Siete tutti caldamente invitati a partecipare alla discussione!