

Smart production and industrial relations

Workshop in Sofia, 26–27 June

**Organised by Francesco Montemurro in collaboration with Emanuele Albarosa
*Ires Lucia Morosini Association***

Guidelines for improving Industrial relations in the Smart production

Policies: digital transition

Policies: *Transizione digitale*

Digitalizzazione come evoluzione: il capitalismo rivoluziona in ogni istante i suoi modi di produzione, come scriveva Marx nel Manifesto:

La transizione economica verso un sistema produttivo 4.0, e il ruolo che lo Stato può avere per facilitarla. L'ipotesi che non sarebbe possibile un controllo di questa rivoluzione afferma un principio deterministico che lascia mano libera al solo potere economico e ai suoi interessi.

Il lavoro: qualità, la divisione del lavoro, la natura giuridica del rapporto, la relazione tra tempo di lavoro e tempo di vita, la rappresentanza degli interessi, la legislazione sociale, la distribuzione del reddito, le differenze di genere.

Occorre tenere conto naturalmente che anche nelle fabbriche intelligenti, come negli uffici, non tutti i posti di lavoro sono di nuovo tipo e non pochi restano ancorati a tempi e modalità di stampo tayloristico. In molte postazioni di lavoro si riscontra un aumento della responsabilità richiesta senza maggior autonomia.

Policies: digital transition

Si può individuare una tendenza al ritorno a forme di contratto individuale, penalizzando secoli di storia delle relazioni sindacali per lo più caratterizzati dalla progressiva affermazione della contrattazione collettiva. Il riconoscimento del valore sociale del lavoro.

Una tendenza che comporta, nella generalità dei casi, uno scarso potere contrattuale.

Nel caso dei lavoratori coordinati, figure terze tra lavoratori autonomi e subordinati, l'individualizzazione del contratto di lavoro è intrinseca alla natura del rapporto; e lo stesso vale per i rapporti gestiti attraverso partite Iva con mono od oligocommittenza, che mascherano rapporti subordinati, di fatto sottratti alla contrattazione collettiva.

Policies: digital transition

Questo ruolo può esprimersi in diverse linee d'azione, che riguardano in primo luogo la diffusione di conoscenza sulla realtà dell'Industria 4.0 e delle sue conseguenze;

La diffusione di conoscenza sulla realtà dell'Industria 4.0 e delle sue conseguenze;

1. la creazione di un ambiente favorevole, per i lavoratori e per le imprese, allo sviluppo di
2. quest'ultima, attraverso la realizzazione delle necessarie condizioni materiali e normative;
3. interventi attivi in cui il settore pubblico stesso si fa promotore d'innovazione, direttamente o indirettamente, ad esempio potenziando l'applicazione della digitalizzazione nei settori ad alta utilità sociale (sanità, assistenza, trasporti, istruzione e formazione, ecc.).

Policies: digital transition

Norme e regolazione

La diffusione delle tecnologie e della produzione digitali crea un forte bisogno di interventi normativi ad hoc, adatti a fronteggiare le sfide create. Il rischio di vuoti legislativi potenzialmente avrà delle conseguenze serie sull'implementazione e la diffusione delle innovazioni, ma soprattutto sulle condizioni dei lavoratori coinvolti nella transizione digitale. E' dunque necessario assicurare una normativa adeguata e prodotta in tempo per anticipare le problematiche causate dalla profonda trasformazione sociale ed economica in corso.

Innanzitutto, il principio che dovrà guidare il legislatore in questo senso è l'equilibrio tra la flessibilità necessaria per adeguare la normativa alle dinamiche innovative in atto ed il bisogno che sia la prima a plasmare le seconde, e non viceversa.

Non è auspicabile infatti che la regolamentazione del mercato digitale prenda semplicemente atto *ex post* di dinamiche già concretizzatesi in una condizione di vuoto normativo.

Policies: digital transition

La diffusione di conoscenze e la creazione di ambienti fertili per l'implementazione della smart production devono essere progettati con l'obiettivo di diffondere l'innovazione tra le **piccole e medie imprese**.

L'intervento pubblico diretto, da un punto di vista sistemico, dev'essere caratterizzato prima di tutto come investimento in **infrastrutture**.

Significa anche però maggiori sforzi in termini di risorse pubbliche legate alla **ricerca e sviluppo**, con cui finanziare o realizzare direttamente progetti di innovazione.

Un ulteriore tipo di intervento sistemico necessario è inoltre l'eliminazione o la riduzione del **digital divide**.

Policies: digital transition

La perdita dei posti di lavoro e la perdita dei diritti

I risultati delle previsioni fatte fino ad oggi negli studi scientifici disponibili sul tema mostrano che il vero ostacolo posto dall'evoluzione industriale in atto sarà probabilmente non la “fine del lavoro” ed un drammatico calo dell'occupazione ma una trasformazione strutturale dell'economia. Questa trasformazione implica che milioni di posti di lavoro verranno sostituiti da altri in diversi settori economici e con diversi requisiti.

Vi sarà quindi bisogno di forti interventi rivolti a due obiettivi distinti: assicurare l'ampliamento e l'upgrading delle competenze degli attuali lavoratori durante la transizione, in modo che non restino esclusi dalla nuova realtà produttiva, e nel lungo termine invece garantire la creazione di un sistema formativo capace di assicurare al sistema economico il capitale umano che necessita ed ai lavoratori le maggiori chances possibili in termini di impiegabilità.

Policies: digital transition

Vi è l'ovvio bisogno di assicurare per quanto possibile che le imprese stesse non riducano o rinnovino il personale non più dotato delle competenze necessarie ad operare nei nuovi processi produttivi ma lo "*riformino*".

Diverse analisi mettono inoltre in luce il bisogno di un processo di analisi preventiva ed anticipazione dei cambiamenti che avverranno per quanto riguarda le competenze richieste ai lavoratori, che può avvenire in modo molto più efficace nell'ottica di una collaborazione tra i partner sociali: Stato, lavoratori ed imprese.

Cioè, lo studio previsionale della domanda futura di qualifiche e conoscenze imprescindibili ai lavoratori, condotto congiuntamente dai partner principali, potrebbe dar luogo a importanti sinergie nell'ambito di una vera e propria *Skills Agenda* nazionale o addirittura internazionale.

E' però certo, d'altra parte, che vi saranno comunque settori (in particolare quello manifatturiero) che vedranno la propria forza lavoro ridursi consistentemente.

Policies: digital transition

Dovranno quindi essere realizzati sforzi pubblici importanti per garantire una rete di sicurezza alle persone che perderanno il proprio lavoro.

Questo potrà realizzarsi tramite una riorganizzazione volta a massimizzare l'efficienza dei centri per l'impiego pubblici e privati, che dovranno fare della formazione non solo professionale ma anche digitale il loro pilastro centrale, a differenza di quanto avviene oggi in diversi paesi.

Pare anche di grande rilevanza, in un contesto di disoccupazione non frizionale o ciclica ma legata allo *skills mismatch*, la realizzazione di sistemi di politiche attive che prendano immediatamente in carico le persone in cerca di lavoro tramite piani formativi, senza aspettare che queste diventino disoccupati di lunga durata. Si rinnova inoltre la fondamentale importanza del dibattito sul ruolo dello Stato nel garantire un livello minimo di sussistenza ai cittadini tramite non solo sussidi di disoccupazione ma anche attraverso forme di reddito minimo garantito, per contrastare per quanto possibile gli effetti negativi della disoccupazione strutturale.

Policies: digital transition

La rapida evoluzione dei sistemi produttivi già negli ultimi anni ha prodotto numerose situazioni di relazioni lavorative atipiche, e le previsioni lasciano supporre che molte altre prenderanno forma come strumenti di adattamento a realtà economiche in rapida trasformazione.

Il legislatore ha dunque il compito imprescindibile di evitare che queste nuove forme di lavoro ricadano in un *limbo* che lasci una forte discrezionalità al riguardo delle tutele dei lavoratori, e soprattutto di assicurarsi che non permettano una corsa al ribasso nella loro protezione.

Il processo di creazione di **valore** nelle **piattaforme e la tutela dei diritti del lavoro**.

I luoghi di applicazioni (supply chain, piattaforme di integrazione, nuovi ecosistemi).

Il bisogno di un processo di analisi preventiva ed anticipazione dei cambiamenti, che può avvenire in modo molto più efficace nell'ottica di una collaborazione tra i partner sociali: Stato, lavoratori ed imprese.

Policies: digital transition

Il legislatore dovrà inoltre distinguere tra nuove forme lavorative che necessitano un intervento normativo specifico e quelle che possono invece essere trattate all'interno di più ampie riforme che espandano le tutele per esempio al complesso dei lavoratori autonomi (l' Eurofound suggerisce che una di queste ultime possa essere il *portfolio work*).

Da una parte, vi sarà bisogno di regolare strettamente, per tutelare i diritti del lavoro, alcuni nuovi tipi di relazioni di lavoro, come *l'employee sharing*, *l'interim management* e il *job sharing*;

Dall'altra, vi è allo stesso tempo il bisogno di interventi mirati ad aumentare le tutele per altre forme emergenti, che ad oggi paiono spesso imporre una flessibilità troppo elevata sui lavoratori, come il *crowd working*, il lavoro occasionale e per alcuni aspetti anche il *job sharing*.

Il monitoraggio e la regolazione di queste forme di lavoro sarà quindi, ovviamente, fondamentale per un'evoluzione sostenibile del mercato del lavoro.

Policies: digital transition

Riformare il concetto di manifattura collaborativa

Quest'ultima fa un intenso utilizzo di manodopera qualificata e versatile, che sappia adattarsi a frequenti mutamenti dei processi produttivi.

Proprio per il carattere mutevole di questi ultimi, l'organizzazione aziendale vede i propri lavoratori molto coinvolti nella gestione della produzione e dei problemi e imprevisti, e di conseguenza autonomi nello svolgimento delle proprie mansioni; la coesistenza di incentivi di produttività con forti investimenti nel personale, attraverso formazione continua, possibilità di carriera, un clima collaborativo ed un'adeguata protezione – quest'ultimo non solamente in termini contrattuali ma soprattutto intesa come possibilità di reimpiego in diverse fasi produttive in caso di bisogno, opportunità che si offre proprio grazie ai forti sforzi fatti per qualificare il personale.

In cambio i lavoratori diventano vero e proprio motore della gestione della realtà aziendale quotidiana e dei processi di problem solving, offrendo impegno e dedizione in quantità maggiore rispetto a quanto contrattualmente previsto, accettando inoltre la variabilità salariale e la flessibilità organizzativa necessaria.

Work organisation: features of the collaborative manufacturing

Multidisciplinarity

Autonomy and flexibility of work

Workers participation in the decision processes and problem solving

Less hierarchical relations

Situational Leaderships

Orizontal organisation

Training and lifelong learning

Team working

Variable pay

Policies: digital transition

Relazioni industriali

Contrattazione collettiva

L'evoluzione verso un mercato del lavoro composto da personale in continua formazione ed aggiornamento, a più alta qualifica e dotato di competenze multidimensionali e la minore standardizzazione dei processi di produzione contribuiranno a far crescere la domanda di soluzioni flessibili e adatte alle singole realtà aziendali.

Sembra quindi certamente possibile anticipare interessi comuni nella crescita di rilevanza della contrattazione collettiva a livello aziendale.

E' certo però che quest'ultima comporta dei significativi rischi, in particolare per la protezione dei diritti e delle prerogative dei lavoratori. **La decentralizzazione del processo di contrattazione dovrebbe perciò avvenire in maniera coordinata e non frammentata, lasciando un ampio ruolo di definizione dei limiti dell'autonomia degli accordi aziendali ai processi della contrattazione collettiva.**

Quest'ultimo tipo di contrattazione dovrebbe farsi carico di definire i necessari standard inderogabili in termini di tutele e diritti dei lavoratori che porrebbero confini all'autonomia aziendale per la negoziazione delle condizioni lavorative.

Contrattazione di livello europeo.

Policies: digital transition

Partecipazione, contrattazione collaborativa e salario variabile

Si anticipa inoltre il bisogno di una transizione delle modalità di contrattazione collettiva da dinamiche conflittuali ad una realtà più collaborativa ed in cui **viga il principio della co-determinazione**.

Occorre ricorrere a modelli di negoziazione più partecipativi. Questo tipo di obiettivi potrebbe essere raggiunto tramite un'estensione dei processi di informazione e consultazione dei dipendenti e delle loro rappresentanze e l'inclusione sistematica nelle decisioni riguardanti gli upgrade tecnologici delle aziende.

Vi sarà probabilmente anche la necessità di affrontare con un approccio diverso le tematiche degli orari di lavoro, permettendo forse una maggiore varietà di soluzioni rispetto a quelle odierne. Si tratta però di una tematica molto delicata. Alcuni studi suggeriscono un cambiamento nella logica retributiva, da quella attuale basata su un tempo di lavoro più o meno fisso ad una diversa, in cui continuo soprattutto obiettivi in termini di produttività. Si ipotizza inoltre di raggiungere una maggiore flessibilità oraria tramite un più esteso margine aziendale nella determinazione degli orari di lavoro, ovviamente entro certi limiti. Altri strumenti sono l'utilizzo di standard basati sulle ore medie lavorate *settimanalmente* o *mensilmente* piuttosto che giornalieri, oppure anche formule simili ad una "banca del tempo", con cui i lavoratori potrebbero scambiare ore di lavoro settimanali addizionali con ore di riposo quando non vi sono le condizioni per lavorare produttivamente. Vi sono però certamente rischi in termini di sicurezza e salute dei lavoratori, equilibrio familiare e anche di minor produttività legate ai più lunghi periodi di lavoro. A nostro parere questi temi vanno affrontati meticolosamente anche in sede di contrattazione collettiva.

Policies: digital transition

Formazione

Le opportunità di formazione e costante upgrading delle competenze dei lavoratori saranno molto probabilmente l'elemento chiave delle relazioni industriali: in particolare per creare un mercato del lavoro sostenibile per i lavoratori anche in una situazione di forti fluttuazioni dei fabbisogni aziendali.

Verrebbe a crearsi dunque un compromesso tra lavoratore e azienda: il primo accetterebbe una condizione lavorativa più instabile di adesso proprio perché inserita in un contesto produttivo molto meno lineare e programmabile di quello oggi dominante, ma solo a condizione di ricevere dall'azienda proprio quelle competenze che gli assicurerebbero le maggiori chances continuità salariale e d'impiego.

L'aggiornamento delle competenze dovrebbe dunque essere messo al centro della contrattazione tra le parti sociali.

Policies: digital transition

Analyses made available insofar have shown that the main challenge of the ongoing industrial evolution will not be the «end of work» and a dramatic decrease in employment, but rather a structural transformation of the economy. The latter implies that millions of jobs will be substituted by others created in different economic sectors, and with different skills needs. Strong public interventions will therefore be needed to ensure the following: the reskilling and upskilling of current workers during the transitional phase, in order for them not be excluded from the new productive environment; while guaranteeing in the long term the existence of an education and training system able to provide to the economy the human capital it needs and to the workers the best employment chances possible.

Obviously, the public sector must ensure as far as possible that enterprises do not lay off workers without adequate skills to operate in the new production processes, and instead retrain them.

Several studies highlight the need for a process of preemptive analysis and anticipation of future changes regarding the skills required from workers. This could be carried out more efficiently in the context of a collaboration among social partners: State, workers and enterprises. The forecast of skills demand by the main representatives of the social partners could foster important synergies in the framework of a national or even international *Skills Agenda*.

Policies: digital transition

At the same time, it is very likely that particular sectors (among which surely is manufacturing) will experience important job losses. Thus, substantial public intervention will have to be undertaken to ensure a safety net for the people who will lose their job. This will imply a reorganisation of the employment centres system, both public and private, that will have to be strongly based on work-related and digital training, as opposed to what happens currently in many countries. In a context where structural unemployment (i.e. lack of job opportunities due to *skills mismatches* in the economy) will gain relevance, active labour market policies systems need to enroll the unemployed in training programmes immediately and not only after they become *long term unemployed*.

Likewise, the relevance of the debate on public schemes designed to support the income of those excluded from the labour market will be renewed, as this could help to limit the negative impact of structural unemployment.

Policies: norms and regulation

The spread of new technologies and the digitalisation in the industrial processes calls for ad hoc normative interventions, so that the new social challenges can be adequately faced. The risk of regulatory gaps must be avoided in order not to observe serious consequences on the process of implementation of the new technologies and on working conditions. Therefore there is a need for a well designed and timely normative production, able to anticipate the issues caused by the deep social and economic transformations taking place.

First of all, the principle that will have to guide the legislator is the balance between the flexibility needed to adapt the regulation to the dynamics of innovation and the fact that the latter must be shaped by the laws, not the other way around. It is not desirable that the regulation of the economy would simply accept *ex post* the transformations that will have already materialised in a condition of regulatory gaps.

Policies: norms and regulation

The rapid evolution of production has already caused numerous atypical working situations in the last years, and the forecasts indicate that many others will arise as an instrument of adaptation to ever changing economic contexts. The legislator is therefore encharged with the task of not allowing for regulatory uncertainty or a run towards lesser workers protection. This means to distinguish between new working relations that need a specific normative intervention and those who can be included in broader reforms, for instance regarding independent work (as could be the case for the *portfolio work*).

On the one hand, current workers rights and protection will have to be ensured in some emerging forms of employment, such as *employee sharing*, *interim management* and *job sharing*.

On the other, they will have be expanded to others that today seem to impose on workers excessive flexibility, such as the *crowd working*. The monitoring and implementation of the new rules will therefore be essential for a sustainable evolution of the labour markets.

Work organisation

In the context of production processes that will be more and more customised, allowing for a stronger and more direct link between individual demand and the supply, and that will rely heavily on a high value added rather than on low prices, the work model judged to be appropriate to reach the efficiency and flexibility required is the *collaborative manufacturing*. This model of work organisation has features that recur often in the literature, often under different categorisations.

Under the collaborative manufacturing model, the workforce is highly qualified and versatile, able to adapt to frequent changes in the productive processes. Because of the variability of the latter, the workers are systematically involved in the management of production and unexpected problems, and therefore also much autonomous in carrying out their tasks; productivity incentives coexist with strong investments in the workforce, through training programmes, career advancement opportunities, a cooperative working environment and job security. The latter means not only contractual security but more importantly the possibility of being employed in different stages of production when needed, which arises from the effort made to upskill the workers.

In exchange, workers become the true engine of the management of everyday situations in the enterprise, and take part to the problem solving processes; they offer more engagement and effort than what agreed in their contracts, and furthermore accept the variability of pay and the flexibility of work that are necessary.

Work organisation: features of the collaborative manufacturing

Multidisciplinarity

Autonomy and flexibility of work

Workers participation in the decision processes and problem solving

Less hierarchical relations

Situational Leaderships

Orizontal organisation

Training and lifelong learning

Team working

Variable pay

Industrial Relations

Foreseeing changes – Co-determination

Contractual security Collective bargaining- decentralization –new pattern for industrial relation

Challenges: combining competitiveness (in companies), employability and the quality of work

Human capital as a strategic incentive – employability and permanent Education

For a new way of organising work

Interdisciplinary methods

Autonomy

Participation

Less hierarchical relations

Situational Leaderships Continuing

Education

- Evidence gathered in the ETUC 2015-2016 Ires Morosini 2017 surveys proves that proper engagement of workers within the administrative committee and in strategic decision-making helps companies get better results, also in the context of managing of changes and restructuring.

Industrial relations

Collective negotiation

The evolution towards a labour market consisting of personnel constantly training and up-to-date, with higher qualifications and with multidimensional expertise and lower standardization of the production processes will contribute at increasing the demand of flexible solutions and suited to businesses' specific needs.

Therefore, it seems possible to anticipate common interests in the increase of the importance of collective negotiations on the company level. The latter, however, results in substantial risks, mainly for the protection of workers' rights and powers.

The decentralization of the bargaining processes should therefore happen in a coordinated way and not fragmented, leaving a greater role of definition of the limits of company agreements autonomy to social dialogues processes carried at national, regional and sectorial level. This last type of negotiation, in particular the national one, should be responsible of defining the appropriate imperative standards in terms of workers' protection and rights that would result in limits to companies autonomy in the negotiation of working conditions.

In this context, another fundamental topic is the application of regulations aimed at protecting labour's right also in small companies.

Participation, cooperative negotiation and variable wage

Moreover, it is foreseen the need of a change in the procedures of collective negotiation from a conflicting to a more cooperational way and in which the co-decision principle rules.

This is because on one hand new workers, highly qualified, involved in many production areas and with substantial responsibilities will have a great bargaining power; and secondly, the dialogue with the company would enable them to obtain training opportunities, more autonomy and wage increases, that they wouldn't easily gain in a conflicting environment.

It would be therefore in the interest of all parts to use more participatory negotiation models. This type of objective could be reached through an extension of processes of information and consultation of employees and their representations and their inclusion in the decisions regarding companies' technological upgrades.

Participation, cooperative negotiation and variable wage

As stated before, there will probably also be the need of using a different approach to working hours issues, by allowing a greater range of solutions compared to current ones. However, it's a really sensitive matter.

Some studies note a change in the remuneration process, from the current one based on more or less fixed working time to a different one, where results in term of productivity is what matters mainly. It is hypothesized, moreover, the achievement of more flexibility of working hours through a greater company margin in the determination of working hours, of course within certain limits.

Other tools used are the application of standards based on average hours worked weekly or monthly rather than daily, or even models similar to "Time banks", in which workers could change additional weekly working hours to rest hours when there aren't the condition to work productively. However, there are surely risks in terms of workers' protection and health, family equilibrium and also of less productivity related to longer working periods.

In our opinion, these issues should be addressed thoroughly also during the collective negotiation.

Training

Training opportunities and constant upgrading of workers skills will be most likely the key element for industrial relations: in particular to create a sustainable labour market for workers even in a situation of great fluctuation of company's needs.

There should be therefore a compromise between the worker and the company: the first one would accept working condition more unstable of the current one, precisely because it's inserted in a much less linear and predictable productive context of the one dominant today, but only on the condition of receiving from the company the exact skills that would enable the greatest chances of pay and employment continuity.

Therefore, skill upgrading should be at the center of the social parties' negotiation.

Crucial areas: “The smart factory” in medium and large companies.

The organisation of work is not yet “intelligent”.

Production area

Stronger guarantees of work rights in medium and large companies compared to small and very small companies

Strong accent on hierarchical relations

Lack of autonomy for workers

Few innovations in the field of work organisation

Variable salaries, still significantly tied to workers' presence

Source: the results of the qualitative enquiry carried out on a cross-section of privileged witnesses operating in Europe (organised by the Ires Morosini Association.)

Crucial areas: “The smart factory” in medium and large companies.

Faccin. Fare proposta linee guide

Salto qualitativo:

Vertenza europea

Cae – comitato europeo trova i suoi limiti.

Cae – contrattazione