

# SODIMA

Social Dialogue for the Future of Manufacturing



## Linee Guida Sull'Organizzazione del Lavoro e Competenze



Un Progetto di ricerca EU guidato da



FEDERMECCANICA

SoDiMa è un progetto co-fondato dalla Commissione Europea, dalla Direzione Generale di Occupazione, Affari Sociali ed Inclusione VS/2019/0028 linea di bilancio 04.03.01.08, Relazioni Industriali e Dialogo Sociale.

## PARTNERS



Fundación Estatal  
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



## SUPPORTERS



### SoDiMa – Social Dialogue for the future of Manufacturing (Dialogo Sociale per il futuro della Produzione)

La digitalizzazione e l'automazione nel settore della produzione, sono tra le sfide più importanti per i partner sociali che rappresentano le aziende e i lavoratori. I sindacati e le associazioni dei lavoratori oggi stanno affrontando una transizione difficile e rapida (a causa dell'Internet delle Cose, Big Data, Robotica Collaborativa, Stampanti in 3D, Intelligenza Artificiale), che deve essere regolata per non generare la perdita di milioni di lavori, come hanno previsto diversi studi.

L'obiettivo delle parti deve essere quello di conciliare la protezione del lavoro con quella della maggiore competitività e produttività per le aziende. Questo è il motivo per cui le nuove competenze, la formazione e l'organizzazione del lavoro, sono aspetti tanto fondamentali quanto urgenti da trattare. Si tratta, tuttavia, di elementi che non possono essere ottenuti unilateralmente da nessuna delle parti coinvolte.

Per questo motivo, il progetto SoDiMa si impegna a porre il dialogo sociale al centro della transizione verso la produzione del futuro, e vuole farlo proprio a livello europeo. In questo modo, rafforzando il Comitato di Dialogo Sociale Settoriale sull'Industria del Metallo, e rispondendo alle sfide del documento EU. Un nuovo inizio per il dialogo sociale, le sue attività e la sua visibilità con risultati ed attività nuovi ed innovativi. Il rafforzamento del Comitato ed il coinvolgimento dei paesi, con diversi livelli di maturazione della produzione digitale, favorirà lo scambio di buone pratiche e lo sviluppo di linee guida, che potranno aiutare i singoli stati ad aumentare sia i livelli di innovazione aziendale, che le competenze dei lavoratori.

Coordinatore del progetto: **Sabrina De Santis** [sabrina.desantis@federmeccanica.it](mailto:sabrina.desantis@federmeccanica.it)

Queste linee guida erano previste prima della diffusione della pandemia Covid-19, che ha avuto un forte impatto sia sull'organizzazione del lavoro, che sulla domanda di competenze, e, più in generale, sui processi di digitalizzazione delle imprese e del lavoro. Questo è il motivo per cui il loro contenuto è stato rivisitato ed aggiornato, alla luce del contesto della pandemia globale. Le linee guida sono uno dei risultati del progetto "Dialogo Sociale per il futuro della Produzione", fondato dalla Direzione Generale (DG) di Occupazione della Commissione Europea, che ha coinvolto diversi stati europei e partner sociali a livello nazionale ed europeo. Queste linee guida hanno lo scopo di fornire delle raccomandazioni, in seguito ai risultati di workshop ed interviste condotte come parte del progetto, con le associazioni dei datori di lavoro, sindacati e fornitori di IFP. Queste linee guida si articolano in tre parti: organizzazione del lavoro, competenze e comitato del dialogo sociale. Per ulteriori informazioni sugli argomenti trattati, si prega di consultare il documento di sintesi "Organizzazione, competenze e dialogo sociale: verso la produzione digitale" sempre realizzato all'interno delle attività del progetto.

## 1) ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

- La digitalizzazione significa la riduzione della centralità dei due elementi intorno ai quali si è costruita la produzione nell'ultimo secolo: spazio e tempo. Tuttavia, la pandemia ci ha mostrato che l'introduzione del lavoro a distanza non basta per cambiare l'organizzazione del lavoro. Queste trasformazioni devono essere accompagnate, attraverso il dialogo sociale e le nuove relazioni industriali a tutti i livelli, affinché possano condurre alla riconciliazione di flessibilità, produttività e qualità del lavoro. La flessibilità degli spazi, che abbiamo vissuto negli ultimi mesi, può essere arricchita dalla flessibilità del tempo, sperimentando nuovi modi di organizzare le ore lavorative, tutelando il diritto di disconnettersi e migliorando l'equilibrio tra vita e lavoro, dove possibile.
- La pandemia ha dimostrato a tutti che la salute e la sicurezza dei lavoratori sono centrali per tutta la società. La dematerializzazione del lavoro richiede di pensare a nuovi modi per garantire la salute e la sicurezza all'interno di confini che non coincidono più con quelli dell'azienda. Allo stesso tempo, è necessario identificare strategie e metodi condivisi tra partner sociali per gestire qualsiasi conseguenza derivante dall'eccessiva esposizione alle tecnologie, anche grazie a nuovi sistemi di lavoro flessibili.
- La digitalizzazione aumenta lo spazio per disposizioni lavorative alternative, i.e. forme di collaborazione tra lavoratore e azienda attraverso piattaforme online. Non dobbiamo ignorare il fenomeno o cercare di rimuoverlo dai contesti aziendali, bensì impegnarci a renderlo una forma di lavoro che possa conciliare i diritti con la flessibilità. Gli attori delle relazioni industriali possono regolare queste problematiche con risultati migliori di quanto possano fare le leggi nazionali, che non possono rappresentare uno scenario poliedrico.
- La struttura gerarchica delle aziende spesso si scontra con le esigenze di cambiamento e flessibilità richieste dal mercato. Allo stesso tempo, si scontra con l'eterogeneità del personale di oggi, che presenta una composizione demografica variegata con bisogni diversi. È importante identificare modi che conducano a strutture organizzative più orizzontali in cui possono trovare spazio concetti come la trasparenza, la responsabilità, il continuo miglioramento, e la condivisione di compiti e obiettivi. Il tutto, ovviamente all'interno dei contesti normativi e contrattuali dei diversi paesi. Per fare questo, bisogna rafforzare la diffusione delle Pratiche di Lavoro ad Alta Performance in vari modi, soprattutto attraverso la diffusione delle buone pratiche.

- Con la digitalizzazione, e in particolare con l'introduzione di tecnologie come l'apprendimento automatico, il rapporto tra umano e macchina può cambiare. Il ruolo centrale del lavoratore nei processi di produzione deve essere sempre tutelato. Per fare questo, bisogna assicurarsi che abbia le qualità per poter organizzare questo rapporto come complementare, e non come sostituto o sottomissione dell'uomo verso la macchina. Solo in questo modo, l'introduzione di nuove tecnologie può portare ad un reale valore aggiunto per tutte le componenti dell'azienda, capitale e lavoro, riducendo il carico di lavoro manuale dei dipendenti ed aumentando la componente intellettuale e cognitiva.
- L'introduzione della tecnologia può condurre ad una profonda riorganizzazione della struttura occupazionale delle aziende. Il principio dell'essere tutelato è quello di mantenere più scorte di impieghi possibili e, nel caso di riduzioni, favorire l'accompagnamento verso la pensione e/o sistemi di riqualificazione professionale, che possano ridurre il rischio della disoccupazione a lungo termine.
- La nuova organizzazione del lavoro, di fronte alla digitalizzazione, significa anche la capacità di rinnovamento della struttura stessa e degli schemi in cui è regolato il lavoro. È necessario uno sforzo per aggiornare i profili professionali per rivedere, attraverso un aggiornamento degli strumenti che li regolano, i ruoli che ricoprono i profili di entrambi operai ed impiegati e ripensare alle competenze necessarie.

## 2) COMPETENZE

- Non esiste una vera innovazione tecnologica senza l'innovazione delle risorse umane. Il rischio è la dispersione delle competenze e la generazione di una nuova disoccupazione tecnologica. È necessario diffondere la consapevolezza che non esiste un destino tecnologico già scritto, ma che gran parte del futuro dipenderà dalla modalità di gestione e regolamento della transizione, specialmente attraverso la formazione e riqualificazione dei lavoratori. Questi ultimi, entrambi davanti all'introduzione di nuove tecnologie e nel contesto di continui processi di apprendimento.
- La distinzione tra competenze professionali e competenze trasversali deve essere superata nei processi di formazione nelle aziende. La complessità dei processi di produzione e l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro richiedono una maggiore complementarità tra il fare e l'essere. Questo, va tradotto in una nuova pedagogia in cui le aziende possono fare da protagoniste. L'esperienza della pandemia e l'impatto sulle metodologie del lavoro hanno chiaramente mostrato questo nell'esempio del lavoro a distanza. Infatti, in questo caso, le competenze trasversali non bastano, e, pertanto, devono rapportarsi con i requisiti tecnico-specialistici dei vari lavori.
- Se l'apprendimento è un processo continuo, c'è bisogno di una maggiore integrazione tra i diversi luoghi in cui questo avviene: la scuola e le aziende. Pertanto, è necessario rafforzare i tipi di doppia formazione e IFP, in base ai regolamenti nazionali che, ove necessario, vanno rinnovati. La collaborazione concreta tra le aziende e gli attori della formazione può aiutare ad identificare nuovi profili professionali richiesti dal mercato, e le competenze necessarie; così come introdurre nuove modalità di formazione e accompagnare, loro stessi, i lavoratori nelle aziende.
- La formazione è uno dei modi principali per sviluppare protezioni sul mercato del lavoro, che la tecnologia sta rendendo continuamente più instabile. Pertanto, anche la formazione interna delle aziende ha un ruolo sociale, ed ha una responsabilità verso tutto il mercato del lavoro. In questo senso, è necessario aumentare la consapevolezza delle forme di supporto pubblico per i corsi di formazione di qualità offerti ai lavoratori; sfruttando i periodi di non-lavoro e prevenendo i possibili impatti sull'occupazione che potrebbe avere la pandemia.
- I nuovi metodi di formazione da remoto sono stati al centro delle pratiche che la pandemia ha aiutato a diffondere. Per rafforzare le opportunità di formazione dei lavoratori, bisogna sostenere questi strumenti per poter mettere a disposizione strumenti formativi flessibili.

Questo, offrendo, al contempo, ai lavoratori il supporto per apprendere le competenze digitali basiche, necessarie per utilizzare tali strumenti.

### 3) IL COMITATO DEL DIALOGO SOCIALE

- Uno dei principali valori aggiunti del Comitato del Dialogo Sociale, è l'opportunità di condividere visioni da ogni paese, confrontare le diverse esperienze e trovare nuovi modi per affrontare le stesse sfide in contesti differenti. Questo è possibile solo con una totale partecipazione ed un totale coinvolgimento da parte del maggior numero di paesi. È cruciale motivare i partner nazionali a partecipare.
- La motivazione dei partner nazionali inizia con l'allineamento delle informazioni e del sapere. In questo senso, funzionale al raggiungimento di questo obiettivo, è la condivisione rapida e continua di documenti concisi ma completi, anche attraverso una strategia di comunicazione via social media.
- Gli azionisti nazionali generalmente apprezzano un approccio concreto, di analisi e approfondimento degli argomenti trattati, sia perché trovano ispirazione per la soluzione di problematiche nazionali, sia perché potrebbe facilitare il raggiungimento di una posizione condivisa.
- Il processo di digitalizzazione, considerando anche i diversi livelli di avanzamento tra i paesi membri, può creare nuove disuguaglianze o aumentare quelle già esistenti. Alcuni esempi sono le disparità tra lavoratori più o meno anziani, tra occupati e disoccupati, tra coloro che sono qualificati/laureati e quelli che non lo sono. Su questi problemi, i partner sociali, a livello europeo, possono svolgere un ruolo proattivo e decisivo nella collezione delle "best practices" e identificazione di possibili soluzioni.