

Convegno "WELFARE AZIENDALE: La questione organizzativa e la cura delle persone nelle aziende private e nella Pubblica Amministrazione"

La partecipazione paritetica, leva per l'innovazione alla luce della Circolare Agenzia delle Entrate 5/E 2018

Roma. Maggio 2018

Luigi Campagna

luigi.campagna@meta-innovation.com

Agenda

1. Il modello di riferimento: produttività, innovazione, partecipazione
2. Specificazione del concetto di partecipazione nella circolare dell'Agenzia delle Entrate
3. Le forme tecniche della partecipazione

1 Modello di riferimento : il complicato rapporto tra Produttività, Innovazione e Partecipazione

Ottimizzazione congiunta
Tecnologia e Organizzazione

Politiche evolute di gestione e
coinvolgimento delle persone

A. FATTORI GUIDA

NUOVE TECNOLOGIE

- Automazione evoluta
- Low Cost Automation
- Interfacce intelligenti
- Uso evoluto di Internet
- IOT
- I 4.0

NUOVE FORME ORGANIZZATIVE

- Empowerment e delega
- Team Work
- Comunità Professionale
- Organizzazione che apprende



LEAN EVOLUTA

B. FATTORI ABILITANTI

Premialità
Professionalizzazione

Coinvolgimento
Partecipazione

Motiva le
persone

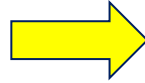
Accelera
Innovazione

Riduce
Resistenza

Innesca
miglioramenti
continui

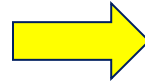
Come cambia l'impresa

Più Produttività



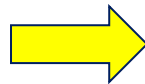
**Aumento della produttività del sistema, con lotta agli SPRECHI
Non taglio dei tempi**

Più Flessibilità delle risorse interne



**ORARI parzialmente scelti a menù
No orari imposti**

Più Qualità



**Zero difetti , zero sprechi
Zero incidenti con più Responsabilità delle persone e PARTECIPAZIONE**

**Non aumento dello “sfruttamento” m a
Intelligenza collettiva
e innovazione Organizzativa e tecnologica**

Come cambia il lavoro

1. Il **posto** di lavoro come **rete di ruoli**

(es. isole, linee a flusso, team informali, interagire con cliente e altri)

2. Il **flusso** produttivo come **ibrido UOMO/MACCHINA**

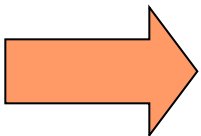
(le nuove linee come mix evoluto manualità/automazione)

3. La **fabbrica** come **laboratorio sperimentale**

(es. diagnosi guasti, esperimenti qualità, miglioramento continuo)

4. La **fabbrica** come **rete di comunità e di team**

(team di lavoro, di progetto, team di team, comunità di pratiche et)

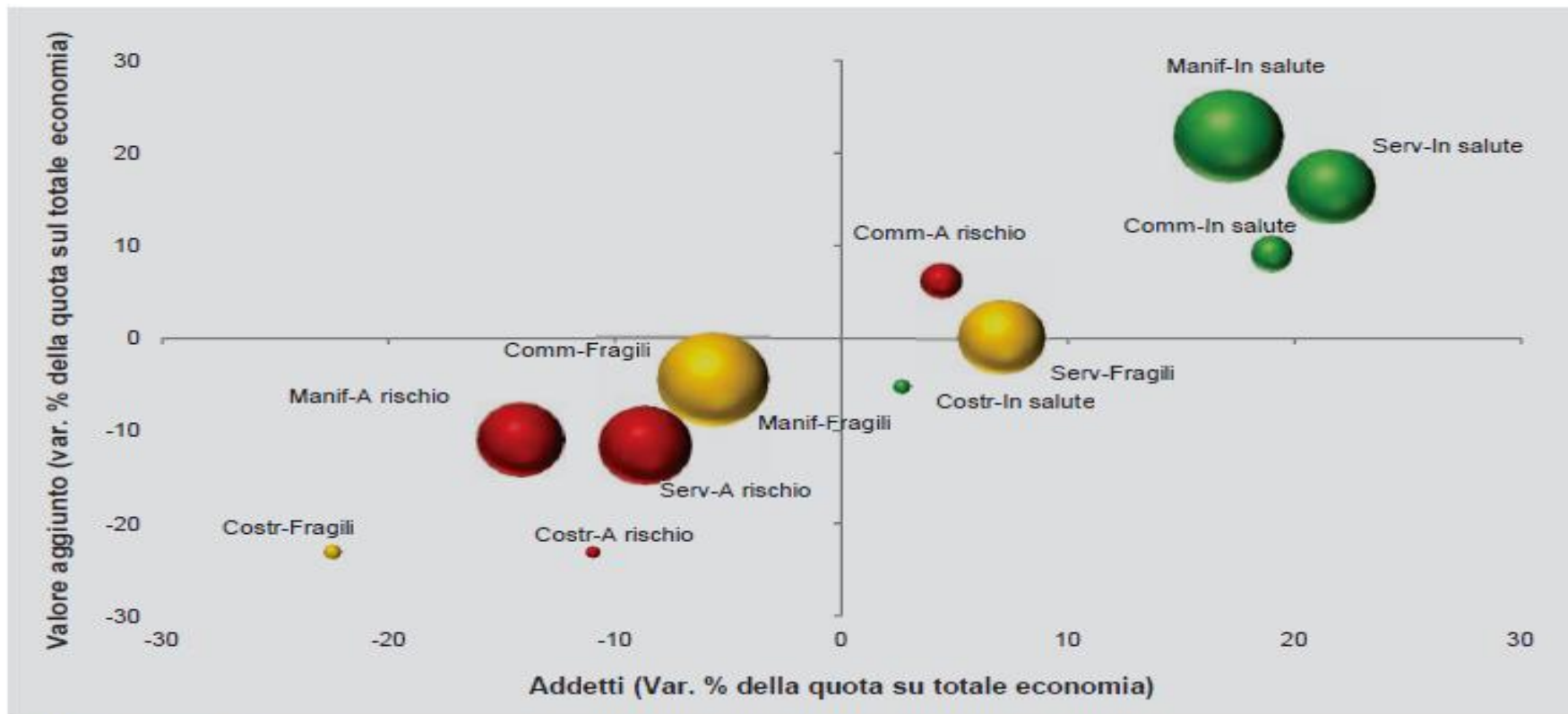


Centralità della componente intellettuale e sociale

LA “LEAN” EVOLUTA

1. **Centralità del lavoro «intelligente» e della intenzionalità delle persone.** il baricentro della motivazione si sposta sulla condivisione di finalità e obiettivi con la fatica mentale per risolvere problemi
2. **Interazioni complesse tra persone e tecnologie: gli ibridi uomo/robot.** c'è un intreccio diretto tra la destrezza operativa dell'uomo e della macchina, non c'è più sostituzione ma integrazione
3. **Arretramento della gerarchia, team formalizzati e relazione diretta orizzontale tra funzioni.** insieme di comunità e di team guidati da una forte leadership che punta sulla degli obiettivi più che su una cerchia di responsabili intermedi
4. **Empowerment, coinvolgimento, polivalenza e partecipazione dei lavoratori.** la responsabilizzazione diffusa e allo stesso tempo accresce il potere di interferenza dei lavoratori con i processi decisionali aziendali
5. **Architettura aziendale ispirata all'organizzazione che apprende.** ampia circolarità delle conoscenze tecniche, delle soluzioni innovative e dei metodi di miglioramento

Addetti e valore aggiunto per 3 classi di sostenibilità economico-finanziaria Anni 2011-2014 (ISTAT 2017)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat

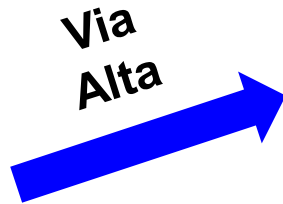
(a) La dimensione delle bolle rappresenta la quota di valore aggiunto delle tre classi nel totale dei settori considerati nel 2014.

3 Raggruppamenti

- a) imprese “**in salute** con piena sostenibilità di redditività, solidità e liquidità;
- b) imprese “**fragili** con redditività sostenibile ma con solidità e/o liquidità non sostenibili;
- c) imprese “**a rischio** con redditività non sostenibile

Gli effetti della crisi: un nuovo dualismo?

Nuovo dualismo del sistema economico che si riflette su organizzazione e lavoro



Settori avanzati che competono su innovazione:

- Network globali
- Produzione “intelligente”
- Miglioramento delle condizioni di lavoro
- Coinvolgimento e partecipazione



Settori arretrati che competono sui costi:

- CIG e riduzione dei posti di lavoro
- Riduzione del salario
- Lavoro precario e “in nero”
- Forme antiche di organizzazione



- La crisi ha accentuato il dualismo
- La differenziazione è trasversale ai territori ed è pervasiva

2 L'evoluzione della partecipazione alla luce della Circolare Agenzia delle Entrate 5/E 2018

- 1. 2015: “coinvolgimento paritetico dei lavoratori”**
- 2. 2016 “schemi organizzativi della produzione orientati ad accrescere la motivazione del personale e coinvolgerlo in modo attivo nei processi di innovazione e di incremento della produttività e miglioramento della qualità della vita e del lavoro”.**
- 3. 2017 : Le forme della partecipazione diretta e il piano di innovazione**
 - La formalizzazione del piano e del monitoraggio**
 - Schemi organizzativi di innovazione partecipata (SOP)**
 - Programmi di gestione partecipata (PGP)**

I fattori strutturali del coinvolgimento

Il coinvolgimento non è richiesto da opzioni ideologiche **ma da cause strutturali** (il nuovo lavoro) come ad esempio:

- a) La **complessità tecnologica** dei sistemi produttivi, che richiede al lavoratore più **intelligenza, più impegno e più apprendimento**
- b) La “**professionalizzazione**” del lavoro, che è un fenomeno profondo, in espansione e strutturale
- c) La produttività e la qualità, che dipendono sempre più dalla **cooperazione nel gruppo e dalla responsabilizzazione del singolo**
- d) **La complessità del knowledge** necessario per operare nei contesti di lavoro evoluti

Le leve: 1° più produttività con ottimizzazione congiunta



Le leve: 2° passare dalla flessibilità povera a quella ricca con approcci “win win”

| | Vantaggi | Svantaggi | Risultati |
|---|---|---|----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità operativa | <ul style="list-style-type: none"> • SOLO LEVE HARD e unilaterali (es. CIG e straordinari) • Semplicità di applicazione | <ul style="list-style-type: none"> • la competitività solo sui costi non tiene sul lungo periodo | Flessibilità povera |
| <ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità strutturale • Flessibilità strategica | <ul style="list-style-type: none"> • Crescita, capacità competitive • Orari a menù più flessibilità e più conciliazione | <ul style="list-style-type: none"> • ANCHE LEVE SOFT ce richiedono: <ul style="list-style-type: none"> • Investimenti • manager capaci • esigenze di condivisione | Flessibilità ricca |



VISIONE STRATEGICA

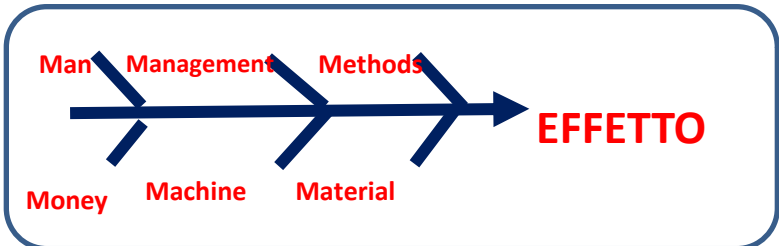
Le leve: 3 miglioramento continuo e coinvolgimento

- A. Team di problem solving
- B. Sistema di suggerimenti
- C. Metodi e strumenti

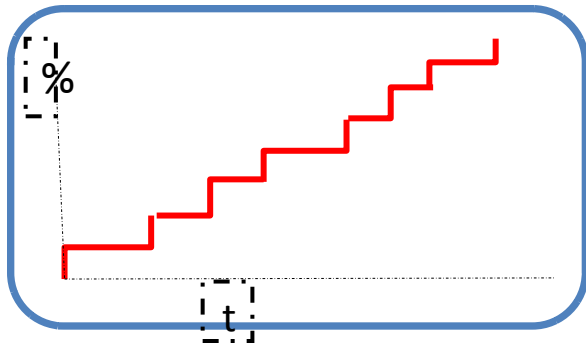
1 Il processo



2 L'analisi diagnosi



3 Il controllo



3 le forme tecniche della partecipazione

Coinvolgimento e partecipazione

A. COINVOLGIMENTO : partecipazione “debole”

il coinvolgimento avviene con approcci decisi unilateralmente dall'impresa e la possibilità di influenzare le decisioni è assente o molto scarsa.

B. PARTECIPAZIONE : partecipazione “forte”

le modalità e gli ambiti sono parzialmente concordati e c'è la possibilità di influenzare in modo visibile le decisioni dell'impresa.

Fonte: L. Campagna, L. Pero, “Partecipazione e innovazione per aumentare la produttività”, in Sviluppo & Organizzazione, 2017

Le pratiche della partecipazione diretta

| | Deboli | Forti |
|--------------|--|--|
| Formalizzate | <ul style="list-style-type: none"> • Survey di clima • Campagne di informazione strutturata • Consultazione su welfare e premi • Piani formativi aziendali per l'innovazione | <ul style="list-style-type: none"> • Teamwork formalizzato • Suggerimenti strutturati • Sistemi di orario a menù • Smartworking strutturato • Commissioni Congiunte su OdL e procedure di consultazione |
| Informali | <ul style="list-style-type: none"> • Formazione generica di sensibilizzazione • Lavoro in team informale • Rotazione e polivalenza di fatto • Gruppi di miglioramento occasionali • Uso occasionale dei social network e dei suggerimenti | <ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento RSU sui piani di innovazione • Team di miglioramento con forte delega "alla svedese" • Regolazione degli orari in modo informale ma condiviso • Empowerment |
| | COINVOLGIMENTO | PARTECIPAZIONE |
| | PREVALE L'INFORMAZIONE | PREVALE LA CONDIVISIONE E LA CO-DECISIONE |

I tipi di partecipazione

(da Fondazione di Dublino e Guido Baglioni)

indiretta

1. PARTECIPAZIONE STRATEGICA (indiretta)

(scelte sul futuro e gestione datoriale, es Mitbestimmung, accordo UAW - Chrysler, Consigli di sorveglianza. Enti bilaterali)

2. PARTECIPAZIONE ORGANIZZATIVA (diretta)

(coinvolgimento nella gestione operativa manageriale, Es team di innovazione, Commissioni congiunte di fabbrica)

3. PARTECIPAZIONE OPERATIVA (diretta)

(coinvolgimento nella organizzazione del lavoro, es gruppi di miglioramento,, teamworking etc)

diretta

Le forme della partecipazione diretta

Vista d' insieme

| | | OBIETTIVI DELLA PARTECIPAZIONE | |
|-----------------------------|-------------|---|--|
| | | GESTIONE | INNOVAZIONE |
| MODALITA' DI PARTECIPAZIONE | INDIVIDUALE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Delega con autonomia su obiettivi, rotazione e polivalenza 2. Smartworking e orari personalizzati | <ol style="list-style-type: none"> 1. Campagne di innovazione 2. Formazione per l'innovazione 3. Sistema strutturato di suggerimenti |
| | DI GRUPPO | <ol style="list-style-type: none"> 3. Team di lavoro 4. Orari a menù cogestiti nel gruppo 5. Social network informali | <ol style="list-style-type: none"> 4. Gruppi di progetto per il miglioramento continuo 5. Comunità e reti professionali |

Le forme tecniche della partecipazione

1. La gestione partecipata

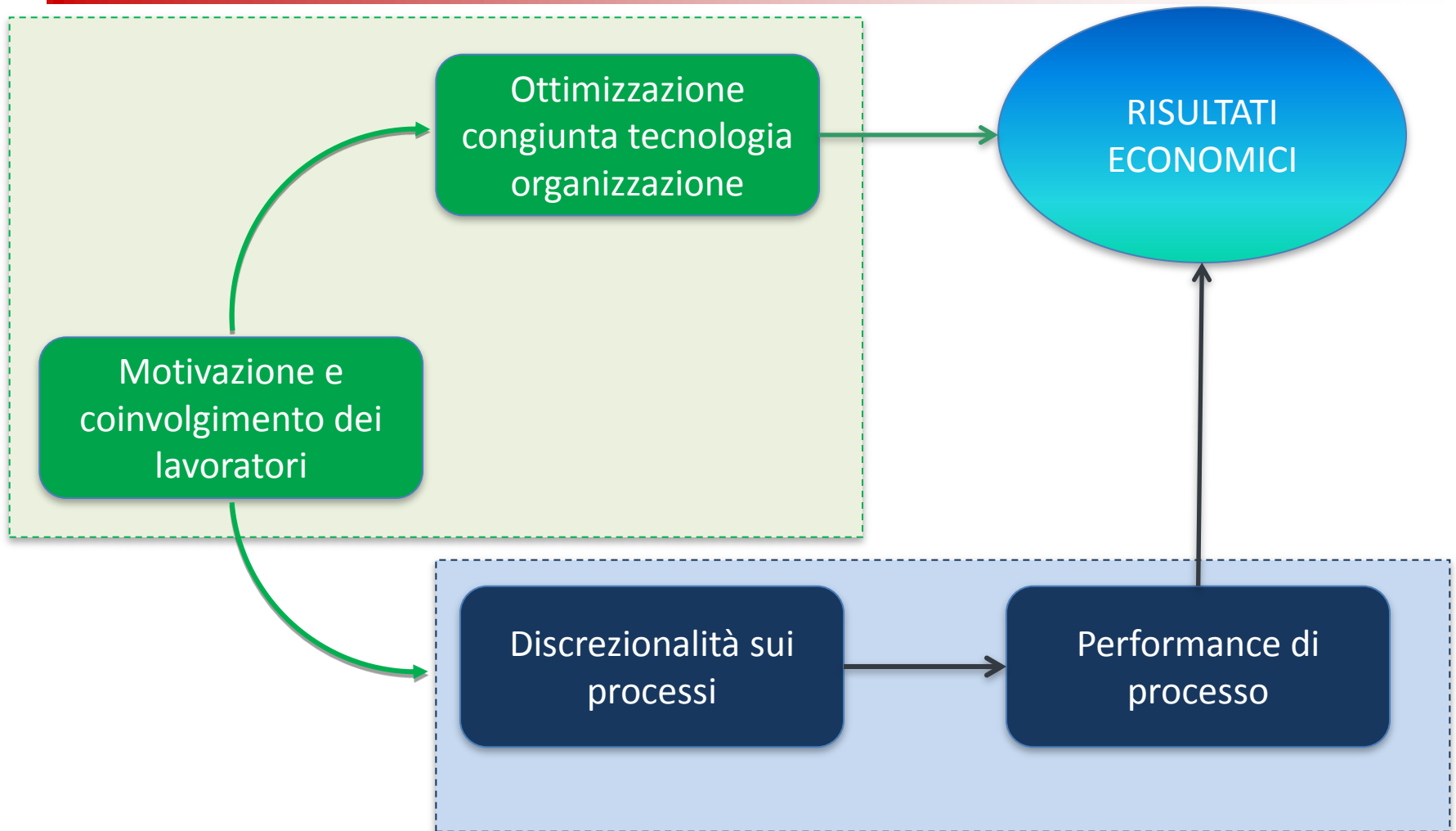
1. **DELEGA, ROTAZIONE E POLIVALENZA** forma delle più diffuse per l'innovazione del posto di lavoro, perché accresce l'autonomia della persona che produce sul sistema un aumento parallelo di produttività, flessibilità e competenza
2. **SMART WORKING E ORARI PERSONALIZZATI**: lavoro a distanza per gli impiegati e i tecnici in cui il lavoratore può scegliere il luogo da cui lavorare in smart working ma deve concordare con l'azienda i modi, i tempi e gli obiettivi da raggiungere
3. **TEAMWORK FORMALIZZATO** con polivalenza e rotazione autogestita. Non si tratta del lavoro in gruppo informale e spontaneo, ma di sistemi organizzativi strutturali in cui il team ha spazi di manovra e autonomia ben definiti.
4. **FLESSIBILITÀ SPAZIO-TEMPORALE** con condivisione parziale tra azienda e lavoratore (orari a menù) : ad es. banca ore alla tedesca, team che autogestiscono i turni, orari a menù a scelta, forme di part-time a menù sincronizzate, lavoro *agile* da distanza attraverso *mobile*, etc..
5. **SOCIAL NETWORK INFORMALI** : L'uso di queste nuove linee di comunicazione non gerarchiche sta diffondendosi a macchia d'olio nelle piccole e micro imprese, dove si instaurano nuove forme di coordinamento e di delega decisionale di fatto verso il basso

Le forme tecniche della partecipazione

2 L'innovazione partecipata

1. **Campagne di informazione** coinvolgente su progetti o programmi di innovazione: come incontri di start up, workshop, i focus, seminari interattivi
2. **Gruppi di progetto** per migliorare o innovare singole aree produttive, o sistemi tecnico-organizzativi, in cui gli esperti sono a diretto contatto con i lavoratori coinvolti dentro il team di progetto
3. **Formazione mirata** sul programma o progetto di innovazione. Si tratta degli interventi formativi focalizzati necessari a “abilitare” la partecipazione, e non invece quella generale e di base
4. **Sistema di gestione dei suggerimenti** per migliorare il processo. Si tratta non della tradizionale cassetta delle idee, ma invece di un ciclo strutturato del miglioramento che parte con la formazione, sollecita la capacità di individuare la soluzione, prevede la attuazione delle soluzioni, e si conclude col riconoscimento
5. **Comunità professionali** per l'accumulo e sviluppo del know how (comunità di pratiche) Si tratta di una delle forme più evolute che attribuisce, a comunità aperte e senza carattere gerarchico ma basate su relazioni orizzontali, la missione di accumulare e sviluppare know how

IL NUOVO TERRITORIO DEI PREMI DI RISULTATO?



Il circolo virtuoso nelle aziende più innovative

