Progettare insieme. Tecnologia, organizzazione, lavoro

Federico Butera

Professore Emerito, Università di Milano Bicocca e Sapienza Roma

Presidente Fondazione Irso

Direttore Studi Organizzativi

fondazione irso
istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi

1. Tre tesi sul futuro del lavoro

La Quarta Rivoluzione Industriale comporta l'applicazione integrata e velocissima di Meccanica, Hardware, Software, Elettronica, Mobile , Sevizi alla produzione di beni e servizi e alla evoluzione della Società
Essa è la nuova travolgente fase di quella che Adamo Smith chiamava la fonte della ricchezza delle nazioni, ossia il lavoro organizzato.

1. **Le nuove tecnologie sconvolgono l'esistente ma solo la progettazione disegnerà le nuove organizzazioni, imprese, città, società e soprattutto la qualità e quantità del lavoro.**
2. **Il futuro del lavoro dipende in gran parte dalla innovazione nei contenuti del lavoro: dominio dei processi, risultati, cooperazione, competenze.**
3. **La sviluppo dei nuovi ruoli, mestieri, professioni e l'apprendimento di nuove competenze è il campo della cooperazione attiva fra le imprese, istituzioni, sistema educativo**

Questo approccio ribalta l'attuale dibattito: dagli effetti delle tecnologie alla progettazione e sviluppo.

1. E’ possibile progettare e sviluppare il lavoro oggi in Italia nell’attuale quadro di grande criticità?

- **Disoccupazione** 9,9 % (UE 8,3%, Germania 3,2%)
- **Disoccupazione giovanile** al 30,5 % (UE 15,2%)
- 1.400.000 dei giovani under 24 anni sono **Neet**
- aziende che chiudono e **riducono il personale**
- **lavori precari** e a bassissima qualificazione, «gig jobs» crescono
- **Skill gap**: da 150 a a.000 posti di lavoro scoperti

Ma largo consenso che

- **sono numeri da cambiare**
- nascono **ruoli, mestieri, professioni di elevata qualità**

1. La «gara del lavoro contro le macchine»?

Per i pessimisti la *race against the machine* – la gara degli uomini contro le macchine – è già persa

- **Il 50% di lavori del 2022/25 oggi non esistono; gli altri saranno profondamente mutati**
- **Per Frey e Osborne e per McKinsey il 49% delle ore lavorate in USA potrebbero essere teoricamente computerizzate (11.900 miliardi di dollari di salari in meno)**
- **In Europa il saldo fra il lavoro che operai/impiegati esecutivi perderanno e i nuovi lavori qualificati potrebbe essere di - 30% complessivi: oltre 4 milioni di disoccupati e gravi problemi di riconversione**
- **E' in atto un vero panico. *Roboapocalypse now e jobless society*.**

Ma le cose non devono andare necessariamente così:

distinguiamo le tendenze (se non interveniamo) dalla progettazione del futuro

We can!

1. La gara contro le macchine può essere vinta in Italia. Perché? (1)

La gara contro le macchine in realtà è tutt'altro che perduta. Perchè

1. **molte sono le cose che le macchine non sanno fare**
2. **le PMI, anche se digitalizzate, non sostituiranno tutti i propri uomini; la Pubblica Amministrazione non ridurrà organici**
3. **le grandi e medie imprese dell'Industry 4.0 avranno crescente bisogno di lavoro qualificato (operai, artigiani qualificati) e arricchiranno i lavori normali**
4. **vi sarà una forte crescita del personale che progetterà, gestirà, manuterrà quelle tecnologie e i sistemi socio-tecnici**
5. **la torta dell'offerta di beni e servizi può e deve crescere**

2. Le previsioni del Word Economic Forum e l' *augmentation strategy* (survey fra business leaders di imprese con un totale di 15 milioni di dipendenti)

La nuova composizione del lavoro

- ***Tecnological drivers of change:*** **mobile internet; artificial intelligence; big data analytics; cloud technology**
- ***Tasso di adozione*** *:* per il 2022 l'**85% di queste tecnologie saranno largamente adottate**
- ***Nelle scelte di localizzazione*** il **74% delle aziende danno valore alla disponibilità di talenti ; 64% citano i costi del lavoro**
- ***Cambiamento del lavoro:*** **50% delle aziende si aspettano che l'automazione ridurrà i lavori oggi presenti in azienda ; 38% aspettano che arricchirà i ruoli; ; un quarto che si creeranno nuovi ruoli; tutti che si espanderà l'impiego di competenze esterne**
- ***Skill gaps:*** **per il 2022 per il 54% di tutti gli attuali occupati sarà richiesto un significativo re- and upskilling**

A net positive outlook . **Nelle aziende degli intervistati , 0.98 milioni di posti di lavori perduti e 1.74 milioni acquisiti . Estrapolando, 75 milioni di lavori perduti , e 133 milioni nuovi**

1. Le previsioni del Word Economic Forum e l' *augmentation strategy*

Competenze digitali e competenze sociali

***Tipi di competenze richieste*. Proficiency in new technologies is only one part of the 2022 skills equation, as 'human' skills such as creativity, originality and initiative, critical thinking, persuasion and negotiation e, as will attention to detail, resilience, flexibility and complex problem-solving. Emotional intelligence, leadership and social influence as well as service.**

Ruoli richiesti:

- **increasing demand for established technological roles ;**
- **expected to grow roles based based on 'human' skills**
- **accelerating demand of wholly new specialist roles.**

1. Le previsioni del Word Economic Forum

Table 3: Examples of stable, new and redundant roles, all industries

Stable Roles	New Roles	Redundant Roles
Managing Directors and Chief Executives	Data Analysts and Scientists*	Data Entry Clerks
General and Operations Managers*	AI and Machine Learning Specialists	Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
Software and Applications Developers and Analysts*	General and Operations Managers*	Administrative and Executive Secretaries
Data Analysts and Scientists*	Big Data Specialists	Assembly and Factory Workers
Sales and Marketing Professionals*	Digital Transformation Specialists	Client Information and Customer Service Workers*
Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing, Technical and Scientific Products	Sales and Marketing Professionals*	Business Services and Administration Managers
Human Resources Specialists	New Technology Specialists	Accountants and Auditors
Financial and Investment Advisers	Organizational Development Specialists*	Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
Database and Network Professionals	Software and Applications Developers and Analysts*	General and Operations Managers*
Supply Chain and Logistics Specialists	Information Technology Services	Postal Service Clerks
Risk Management Specialists	Process Automation Specialists	Financial Analysts
Information Security Analysts*	Innovation Professionals	Cashiers and Ticket Clerks
Management and Organization Analysts	Information Security Analysts*	Mechanics and Machinery Repairers
Electrotechnology Engineers	Ecommerce and Social Media Specialists	Telemarketers
Organizational Development Specialists*	User Experience and Human-Machine Interaction Designers	Electronics and Telecommunications Installers and Repairers
Chemical Processing Plant Operators	Training and Development Specialists	Bank Tellers and Related Clerks
University and Higher Education Teachers	Robotics Specialists and Engineers	Car, Van and Motorcycle Drivers
Compliance Officers	People and Culture Specialists	Sales and Purchasing Agents and Brokers
Energy and Petroleum Engineers	Client Information and Customer Service Workers*	Door-To-Door Sales Workers, News and Street Vendors, and Related Workers
Robotics Specialists and Engineers	Service and Solutions Designers	Statistical, Finance and Insurance Clerks
		Lawyers

2. Ma come gestire la quarta rivoluzione industriale?

a. **Politiche industriali** a livello europeo, nazionale e territoriale orientate a favorire cambiamenti strutturali, adatte a un'economia aperta.

b. **Politiche sociali.** Nuovo welfare, riconversione professionale, protezione fasce deboli, inclusione, formazione

c. **Progettazione integrata di tecnologie, organizzazioni, lavoro a livello delle imprese, delle pubbliche amministrazioni, delle città**.

d. **Partecipazione delle persone e degli stackeholders** coinvolte nei processi d'innovazione: lavoratori e utenti con un ruolo propositivo di imprese, sindacati, sistema educativo.

2. Ma come gestire la quarta rivoluzione industriale?
Politiche

a) e b) Le Politiche

Politiche industriali

- **Investimenti infrastrutturali**
- **Politiche industriali** di sostegno alla innovazione tecnologico-organizzative (per es Industria 4.0)
- **Politiche fiscali** in materia digitale (per es web, digital tax)
- **Forti investimenti nella istruzione e formazione tecnica**

Politiche sociali

- **Programmi di sostegno, qualificazione e formazione** di chi ha perso il lavoro
- **Reddito di inclusione; reddito di cittadinanza ; eyc**
- **Defiscalizzazione del lavoro giovanile**
- **etc**

2. Ma come gestire la quarta rivoluzione industriale?
Progettazione

c) La progettazione socio-tecnica

- **Lavori**
- **Organizzazione del lavoro**
- **Sistemi produttivi**
- **Imprese**
- **Reti di imprese**
- **Piattaforme**
- **Ecosistemi**

Quattro approcci e metodologie di progettazione di sistemi socio-tecnici 4.0

I. **Gestione del cambiamento tecnologico-organizzativo, professionale e culturale di una singola impresa o amministrazione. È la metodologia della Gestione del Cambiamento Strutturale (Butera, 2009)**

II. **Progettazione e sviluppo di reti di organizzazioni (Butera 1990, Butera e Alberti, 2011) per collegare fra loro imprese e amministrazioni come se fossero un ente unitario e per sviluppare una governance condivisa**

III. **Lo sviluppo delle piattaforme e la progettazione degli algoritmi**

IV. **Pianificazione strategica territoriale (Perulli, 2004) che mira a creare condivisione e consenso su programmi a lungo termine di cambiamento territoriale e genera forme di governance partecipata**

V. **L'"approccio processuale nazionale" basato su programmi nazionali concepiti e promossi centralmente e realizzati localmente che si propongono progetti di innovazioni nelle Pubbliche Amministrazioni e nelle imprese.**

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

6) La progettazione delle nuove organizzazioni e del nuovo lavoro

Quattro approcci e metodologie di progettazione di sistemi socio-tecnici 4.0

I. **Gestione del cambiamento tecnologico-organizzativo, professionale e culturale di una singola impresa o amministrazione. È la metodologia della Gestione del Cambiamento Strutturale (Butera, 2009)**

II. **Progettazione e sviluppo di reti di organizzazioni (Butera 1990, Butera e Alberti, 2011) per collegare fra loro imprese e amministrazioni come se fossero un ente unitario e per sviluppare una governance condivisa**

III. **Lo sviluppo delle piattaforme e la progettazione degli algoritmi**

IV. **Pianificazione strategica territoriale (Perulli, 2004) che mira a creare condivisione e consenso su programmi a lungo termine di cambiamento territoriale e genera forme di governance partecipata**

V. **L'"approccio processuale nazionale" basato su programmi nazionali concepiti e promossi centralmente e realizzati localmente che si propongono progetti di innovazioni nelle Pubbliche Amministrazioni e nelle imprese.**

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

I parametri della progettazione (1)
Lo sviluppo sostenibile

2. Ma come gestire la quarta rivoluzione industriale?
Partecipazione

d) Partecipazione

- **Imprese**
- **Istituzioni Pubbliche**
- **Ricerca**
- **Università e scuola**
- **Sindacati**
- **Media**
- **Movimenti culturali**

e sopratutto

- **Lavoratori**
- **Cittadini**

2. I tre pilastri della 4° Rivoluzione Industriale:progettazione

Tecnologia

Industria 4.0: Le tecnologie abilitanti

1	Advanced Manufact. Solutions	• Robot collaborativi interconnessi e rapidamente programmabili
2	Additive Manufacturing	• Stampanti in 3D connesse a software di sviluppo digitali
3	Augmented Reality	• Realtà aumentata a supporto dei processi produttivi
4	Simulation	• Simulazione tra macchine interconnesse per ottimizzare i processi
5	Horizontal/ Vertical Integration	• Integrazione informazioni lungo la catena del valore dal fornitore al consumatore
6	Industrial Internet	• Comunicazione multidirezionale tra processi produttivi e prodotti
7	Cloud	• Gestione di elevate quantità di dati su sistemi aperti
8	Cyber-security	• Sicurezza durante le operazioni in rete e su sistemi aperti
9	Big Data and Analytics	• Analisi di un' ampia base dati per ottimizzare prodotti e processi produttivi

2 . I tre pilastri della 4° Rivoluzione Industriale: progettazione
Tecnologia

Le tecnologie abilitanti

Le nuove tecnologie digitali sono abilitanti perchè consentono di

- **gestire e generare la conoscenza**
- **disintermediare**
- **connettere operazioni**
- **accelerare le decisioni**
- **essere il nucleo di prodotti e servizi personalizzati**

Ma perché questo avvenga occorre attivare gli altri due fattori della quarta rivoluzione industriale: l'organizzazione e il lavoro anch'essi di nuova concezione.

2 . I tre pilastri della 4° Rivoluzione Industriale: progettazione

I nuovi modelli di organizzazione nella quarta rivoluzione industriale.

A. **Strategie. Nuovi business model basati su nuovi prodotti e servizi e centrati sui clienti**

B. **Macro-organization design. Reti organizzative planetarie; ecologia della conoscenza**

C. **Funzionamento organizzativo. Organizzazioni organiche e unità organizzative flessibili. Sistemi di coordinamento e controllo non gerarchici**

D. **Impresa integrale. Nuova cultura ed etica dell'impresa**

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

3) I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale: *Organizzazione*

A. Strategie: imprenditoria customer focused

L'impresa 4.0 sarà quella il cui business model sarà centrato su

- **personalizzazione dell'offerta**
- **servitizzazione**
- **piena customer satisfaction di clienti attuali e potenziali**
- **competitività della qualità contro i modelli low cost**

Le capacità chiave che le imprese dell'Industria 4.0 sono

- **rivedere continuamente la propria strategia**
- **rinnovare/"servitizzare" i propri prodotti/Servizi**
- **fornire prodotti su misura ("Mass Customization")**
- **innovare continuamente il Modello di Business**
- **attivare velocemente nuovi vantaggi competitivi per meglio competere**

E' evidente che sviluppare strategie realizzabili è quanto di meno delegabile ai fornitori di tecnologie e invece è materia di coraggio e competenze imprenditoriali , di capacità realizzativa, di valorizzazione del lavoro

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

3) I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale: *Organizzazione*

B. Reti organizzative: enterprise and macro-organization design

Le tecnologie nell' Industria 4.0 consentono l'attivazione di filiere ma esse funzionano solo se sono componenti di *reti organizzative governate,, sistemi socio tecnici complessi*.

Alfredo Altavilla, ex numero due di FCA, descrive l'Industria 4.0 per FCA come grande innovazione organizzativa, una configurazione di una rete governata che connette fra loro l'azienda, i fornitori, i lavoratori, gli utenti. Bonfiglioli sta trasformando la sua filiera di fornitori in una impresa rete governata

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

Progettare e gestire le reti organizzative

3) I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale: *Organizzazione*

La "grammatica delle reti governate"

1. una doppia **catena del valore**: il valore economico e il valore sociale che si rinforzano a vicenda;
2. **processi centrati su risultati** interfunzionali, interaziendali e interistituzionali che attraversano imprese e unità organizzative diverse;
3. **nodi produttivi** (imprese, unità organizzative, ruoli professionali) e **istituzionali** (enti pubblici, Comuni, scuole e gruppi sociali) vitali e interconnessi;
4. **connessioni e relazioni** lasche o forti fra i nodi (scambi economici, procedure, informazioni, comunicazioni, relazioni sociali, rapporti di potere etc.);
5. **strutture multiple** fra loro coerenti e adatte alle strategie (gerarchia, mercato, sistema informativo, strutture sociali, strutture politiche etc.);
6. **sistemi di governance della rete**

fondazione istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi © Federico Butera

volvooceanrace.com

3) I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale: *Organizzazione*

C. Il funzionamento organizzativo

Le tecnologie digitali abilitano ma non creano da sole un diverso modello di funzionamento organizzativo perché questo è un costrutto eminentemente sociale.

Nell'Industry 4.0 emerge il modello organico di organizzazione caratterizzato da unità organizzative autonome e teams

- **centrate su processi e sui risultati**
- **con un coordinamento non gerarchico**
- **che operano in gran parte su progetti**
- **che sono capaci di gestire le varianze e l'inaspettato,**
- **che favoriscono il miglioramento continuo e l'innovazione**
- **che attivano comunità di pratiche.**

Progettare e gestire organizzazioni organiche e team invece di organigrammi, reparti e uffici è la frontiera dello sviluppo organizzativo nell'Industria 4.0.: la «scienza dei team» in Avio Aero, Pirelli, Poliform.

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

D. Olivetti impresa integrale: i due marciapiedi di via Jervis a Ivrea

- a sinistra, il più alto livello di modernità tecnologica e organizzativa del tempo
- a destra il più moderno sistema di welfare aziendale del tempo (e dei tempi seguenti): l'infermeria, i servizi sociali, gli asili, la biblioteca, il centro di psicologia, il centro di sociologia

3) I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale
Organizzazione

fondazione irso
istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi

D. Responsabilità sociale e «impresa integrale»

La Quarta Rivoluzione Industria richiede lo sviluppo di «**imprese integrali**», cioè non moralistiche imprese responsabili ma imprese normali che perseguono congiuntamente elevate performances sia economiche che sociali. Esse sono in grado di rispettare i 17 obiettivi della AGCS (Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile) dell'Onu senza perdere competitività.

Le loro caratteristiche:

1. **Prodotti "socialmente apprezzabili"**
2. **Processi di qualità**
3. **Cura delle persone: manager, professional, tecnici, lavoratori, e anche clienti e fornitori. "Product of work is people"**
4. **Investimenti che si prendano cura della prosperità di investitori, fornitori e clienti, comunità locali e sistemi globali**
5. **Capitale sociale: sviluppo economico e sociale di comunità**

Un esempio. Ieri la «Olivetti» di Adriano Olivetti; oggi la Luxottica, la IMA, la Technogym, la Cucinelli, la Loccioni. Chi altri?

Federico Butera. Non riprodurre senza autorizzazione

3. I tre pilastri della 4° Rivoluzione Industriale: *Lavoro*

Una nuova idea di lavoro

- La nuova idea di lavoro che già si profila sarà basata su un **nuovi sistemi professionale** , su **cooperazione autoregolata, conoscenze condivise, comunicazione estesa, responsabilità dei risultati, senso di comunità** e richiederà **competenze tecniche e sociali**

- Un **lavoro che susciti impegno e passione**

- Un lavoro fatto **di relazioni positive tra le persone e le macchine**

- Un lavoro che include anche il «**workplace within**», ossia il posto di lavoro che è dentro le persone: storie lavorative e personali, la loro formazione, aspirazioni, potenzialità

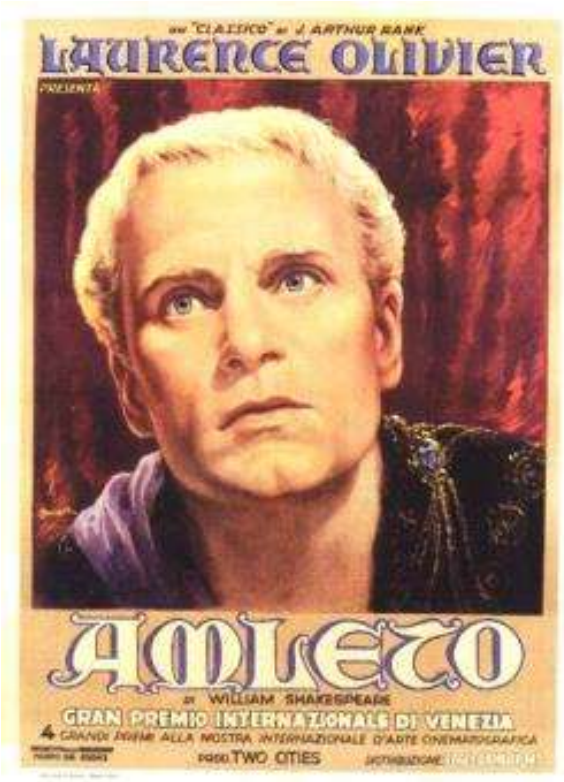
- Un lavoro non definito da mansioni, profili, declaratorie, posizioni, livelli

ma da **ruoli, mestieri, professioni**

Il sistema professionale:
cooperazione, comunicazione, condivisione delle conoscenze, comunità

4. Progettare ruoli aperti

Creare lavoro agile e responsabile, «copioni flessibili»



Il componente di base dei mestieri e delle professioni di nuova concezione sarà il "ruolo aperto" basato su

1. **responsabilità su risultati misurabili**
2. **contenuti operativi continuamente migliorabili e perfezionabili**
3. **gestione positiva delle relazioni con persone e tecnologia**
4. **continua acquisizione di adeguate competenze.**

Questi ruoli non sono le mansioni prescritte nel taylor-fordismo ma "copioni" che divengono «ruoli agiti» animati, interpretati e arricchiti dalle persone vere

4. Sviluppare mestieri e professioni « a larga banda»:

Creare una identità professionale, "un centro di gravità permanente"

Come sarà possibile

- **per le persone, avere una identità professionale**
- **per i policy makers, programmare il mercato del lavoro e la scuola**

in un contesto VUCA?

Progettare *mestieri e professioni i a banda larga*

- come il lavoro del carpentiere Faussone de «La chiave a stella» cresciuto lungo tanti mestieri in vari posti del mondo
- come il medico, professione che include un gran numero di specializzazioni, di livelli, di situazioni occupazionali

4. Progettare mestieri e professioni a larga banda

La Professione è contemporaneamente un sistema di servizi, un sistema di gestione del capitale umano, una fonte di identità delle persone. Essa richiede un insieme di teorie e tecniche entro un dominio specifico di conoscenze e competenze conseguite attraverso un curriculum di studi e di esperienze più o meno legittimate (professione come istituzione sociale). La professione ha un nome, una riconoscibilità sociale, un posizionamento sul mercato del lavoro (professione come fonte di identità)

4. Alcune broad professions chiave nella 4a Rivoluzione Ind.

Architetti dei nuovi sistemi tecnologico-organizzativi

Chi progetta le innovazioni? Figure «ambidestre» capaci di innovare in fase e di realizzare

- **Gli *architetti dei nuovi sistemi tecnologico-organizzativi* non sono i tecnologi da soli: ci vogliono architetti multidisciplinari di sistemi socio-tecnici, capaci cioè di concepire e ingegnerizzare insieme modelli di business, mercati, obiettivi, tecnologie, processi, organizzazione, lavoro, cultura**
- **Dovranno operare sulla base del design thinking**
- **Il soggetto organizzativo che potrà meglio svolgere questa funzione non è un ruolo singolo ma è un team di progetto**
- **Chi svolge questa professione dovrà avere una formazione multidisciplinare**

4. Alcune broad professions chiave nella 4a Rivoluzione Ind.

Tecnici e professional integratori

Figure cruciali nello sviluppo dell'Industria 4.0 sono i *tecnici e i professional integratori* che fanno gestione di sistemi sociotecnici

- **ad elevata complessità**
- **con forte interazione fra tecnologie e organizzazione**
- **frequenza di varianze e fenomeni inaspettati**
- **esigenze di monitoraggio**
- **esigenze di coinvolgimento e guida delle persone.**

Oggi queste figure sono identificate come esperti di dominio, manutentori, venditori, team leader e altri. Il ruolo degli ITS e delle Università insieme alle imprese sarà cruciale

4. Alcune broad professions chiave nella 4a Rivoluzione Ind.

Artigiani, operai e addetti ai servizi

Nell'Industria 4.0 un posto rilevante avranno le figure di *artigiani digitali del saper fare italiano,* il 10% degli occupati impegnati nelle aziende del made in Italy, caratterizzate dalla qualità, bellezza, personalizzazione del prodotto: scarpe, abiti, mobili, cibo ma anche software "fatti apposta per il singolo utente finale".

E gli *operai*? Rimarranno necessarie figure di operatori di processo, manutentori avvezzi ad usare tecnologie informatiche e a controllare varianze. Il loro livello di formazione sarà molto più elevato: "operai aumentati".

Gli addetti ai servizi cresceranno di numero: sanità, banche, turismo, istruzione etc. Il tema è quello della loro qualificazione e della protezione delle condizioni di lavoro.

5. La professionalizzazione di tutti?

E’ plausibile la prospettiva di un “professionalizzazione di tutti”, quindi non solo di manager e professionisti.

La quarta rivoluzione industriale richiede infatti che la conoscenza appartenga anche alla persona che deve condividerla e in cui la dedizione al servizio prevale sul rispetto della gerarchia.

L’operaio di produzione, l’addetto al call center, il cameriere di ristorante, l’addetto all’assistenza tecnica, l’impiegato pubblico, la badante, possono avere un lavoro dignitoso, *a good job*, ed essere aiutati ad apprendere, a contribuire a rafforzare la propria identità lavorativa e l'identità umana.

5 Come sviluppare mestieri e professioni
Il modello Irso di analisi e progettazione

Servizi e processi di lavoro

Obiettivi e Risultati
- Economici, tecnici, sociali
- Importanza (ampiezza, conseguenze, ecc)
- Tangibili ed Intangibili

Dominio professionale
- Conoscenze (sapere)
- Abilità (saper fare)
- Comportamenti (saper essere)

Relazioni
- Con altri ruoli, con l'organizzazione, con i clienti, con le tecnologie

Il ruolo come componente del sistema di servizio

La professione come identità personale

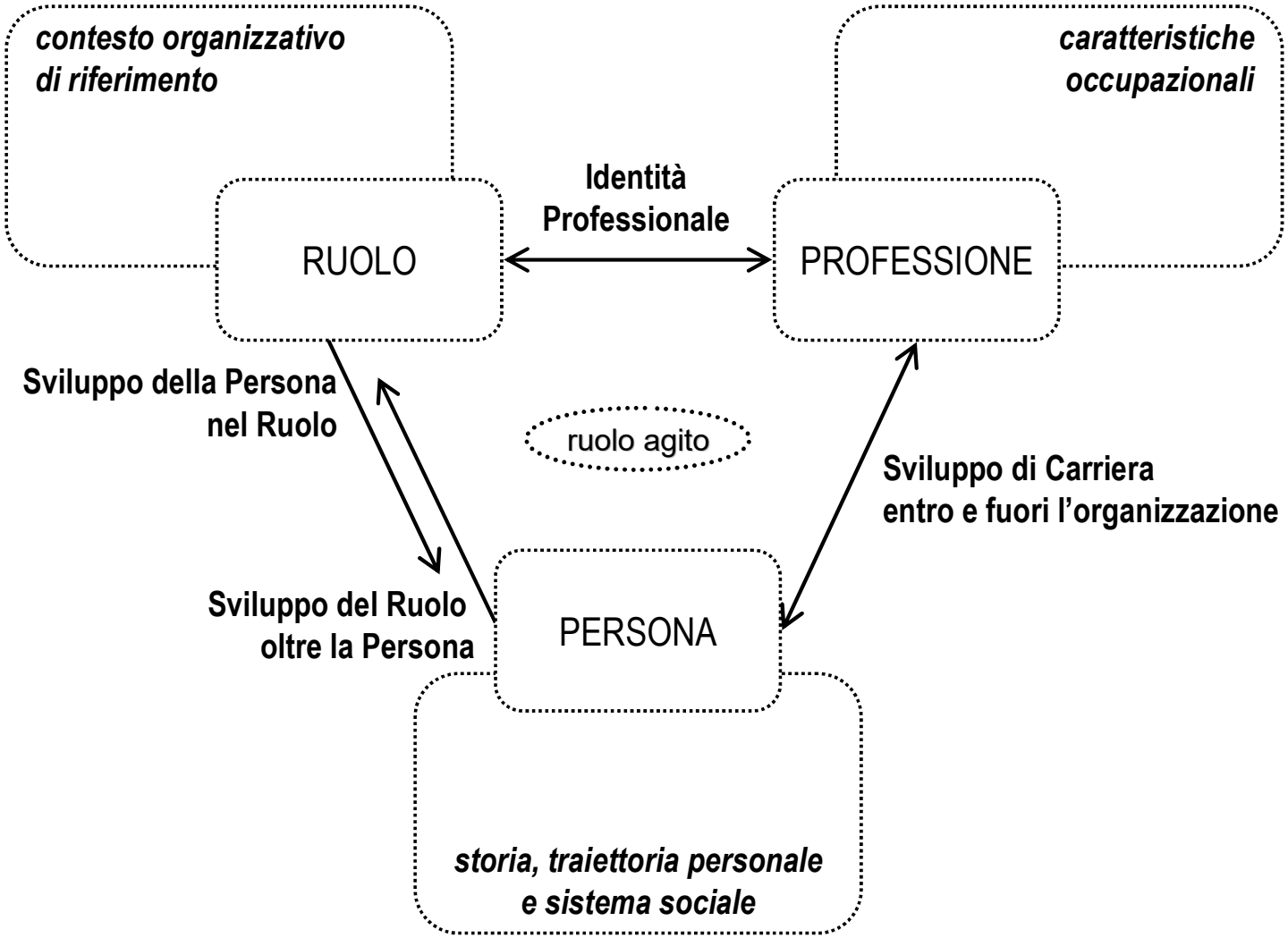
- Teorie e tecniche di riferimento
- Formazione
- Esperienze
- Deontologia
- Autonomia e discrezionalità
- Reputazione e notorietà
- Standard professionali
- Modello di carriera
- Comunità locali e internazionale

La persona come base del sistema di gestione

- Un sistema di valutazione, retribuzione, incentivi, carriera
- Cura della qualità della vita di lavoro
- Valorizzazione della storia personale
- Supporto alla realizzazione delle aspirazioni

fondazione irso istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi © Federico Butera

5. L'oggetto del *job design*, della progettazione del lavoro



5. La progettazione di new skill and new job

Un metodo per progettare ruoli, professioni e persona

I nuovi lavori sono come un iceberg in cui la parte visibile è il ruolo («il profilo sulla carta»), il ruolo agito , il mestiere o la professione più o meno formalizzati, il sistema delle conoscenze/competenze messe in campo, l'intelligenza distribuita fra persone e sistemi tecnologici.

La parte invisibile – assai più grande – è il *workplace within*, ossia l'insieme delle potenzialità, conoscenze, abilità, energie, motivazioni professionali e non professionali della persona.

L'organizzazione del lavoro e la gestione dei nuvi sitemi sociotecnici comportano un'alleanza tra organizzazioni, sistemi di professioni aziendali "agite e il workplace within, dentro la totalità della la vita delle persone

Occorre formare persone integrali.

I parametri della progettazione (2)
il modello della qualità della vita di lavoro

5. I deficit di istruzione

Ma la qualificazione scolastica (lauree, diplomi di istruzione terziaria) di chi dovrà andare a ricoprire vecchi e nuovi ruoli e professioni è in Italia gravemente insufficiente e registra un drammatico gap con l'Europa.

In Italia infatti i laureati sono il 23 % dei cittadini: ultimi in Europa (39 %).

Gli allievi degli Istituti Tecnici Superiori (ITS) sono in Italia circa 6/ 7.000 contro gli 880.000 allievi tedeschi delle equivalenti Fachhochschule.

5. Competenze e formazione

La formazione dovrà attivare processi di apprendimento su

- forti **competenze digitali**
- **competenze di servizio:** concepire, gestire, erogare, manutenere un servizio di valore per un cliente esterno o interno
- **competenze sociali** o **soft skills:** condividere conoscenze, cooperare, comunicare promuovere comunità (4C)

La formazione di mestieri e professioni a banda larga richiederà **attitudini e competenze multiple**

- la padronanza delle teorie e delle tecniche specifiche oggetto della professione (per es meccatronica, agroalimentare, sanità etc)
- la tensione ad accrescere professionalità e a contribuire all'organizzazione
- la passione per il ben fatto
- la padronanza dei lavori operativi anche manuali
- e soprattutto la dedizione al cliente.

6. Una Community per valorizzare il lavoro

Una Community
per valorizzare *il* lavoro nella Quarta Rivoluzione Industriale
Il testo completo su *http://irso.it/community-progettare-insieme/*

Lavori e organizzazioni di nuova concezione che creano valore economico e sociale sono i principali vettori dello sviluppo sostenibile e la principale arma contro la disoccupazione e la sotto occupazione.

Sono il carburante per migliorare il PIL e il BES, promuovere la qualità della vita di lavoro e stimolare una professionalizzazione di tutti.

5. Le proposte della Community «Progettare insieme»

Intervenire sul lavoro solo per leggi e per decreti non è sufficiente. Fermarsi a richiedere investimenti che non arrivano mai è frustrante. Gestire le imprese esclusivamente in base allo shareholder value è l'origine di tutti i mali. Le relazioni industriali limitate solo su temi redistributivi è un limite allo sviluppo.

Occorre progettare insieme : insieme tecnologia, organizzazione, lavoro; insieme imprese, istituzioni, ricerca, sistema educativo, sindacati, cultura

Proponiamo quindi

- **politiche di low government abilitanti, che attivino collaborazione fra i soggetti istituzionali ed economici. Come ad esempio il programma tedesco *Humanisierung der Arbeit*, il Reinventing Governement di Clinton e Gore, la democrazia industriale scandinava, la diffusione della lean promossa dal Juse in Giappone, e in Italia il "patto per il lavoro "in Emilia**
- **promuovere, studiare e diffondere le esperienze eccellenti di progettazione congiunta di tecnologia, organizzazione, lavoro *(joint design of sociotechnichal systems)*) come quelle di Bosch, Bayer, SKF, Illy, Bonfiglioli, Ima, Dallara, Cucinelli, Loccioni , Cefriel, Vetrya e molte altre.**
- **sviluppare modelli di impresa integrale , ad es la Olivetti di Adriano**
- **appoggiare e finanziare forme di istruzione e formazione di base e quelle che sviluppano insieme new jobs e new skills, come alcune Corporate Academy, i migliori ITS e qualche esperienza di lauree professionalizzanti.**
- **promuovere partecipazione progettuale di persone e stackeholders**

6. Che cosa è la Community Progettare Insiene

La Community è un think tank, indipendente, apartitico, senza fine di lucro costituito da noti studiosi, imprenditori, pubblici amministratori, sindacalisti, docenti, giornalisti, consulenti di diverse appartenenze disciplinari, culturali e politiche ma tutti accomunati da elevata competenza, reputazione e visibilità e dal rilievo dei contributi generati negli anni nelle politiche e nella progettazione integrate.

La partecipazione alla Community è personale e non avviene in rappresentanza della impresa, associazione, università, giornale, partito, sindacato di appartenenza. L'adesione è senza oneri economici.
La Community non ha un suo budget e non svolge direttamente operazioni di ricerca, consulenza, formazione ma

a. promuove il dialogo fra le persone, le organizzazioni, i network, talvolta appartenenti a universi diversi.
b. diffonde le attività e i progetti delle persone e delle altre comunità con cui è in contatto, anche attraverso i partner aderenti)

Federico Butera

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione, Università di Milano Bicocca e Università Sapienza Roma

Presidente Fondazione Irso

Direttore Studi Organizzativi

www.irso.it

https://it.wikipedia.org/wiki/Federico_Butera

federico.butera@irso.it