

***Innovazioni organizzative e strategie di  
gestione dei tempi di lavoro: vincoli e  
opportunità***

**Centro Studi FIRENZE 7 APRILE 2016**

**Pinuccia Cazzaniga**

# Il contesto attuale

economia

industria



Non siamo ancora usciti dal guado

# Cosa ha portato la crisi

- Instabilità e incertezza dominano ancora l'economia
- aumento delle disuguaglianze e squilibri ambientali e territoriali
- I prezzi di produzione aumentano meno dei prezzi al consumo (petrolio/gas) messa in crisi Russia e Paesi Arabi
- Miglioramento dell'evasione fiscale **14,9 miliardi di euro**
- L'inflazione è scesa da febbraio nell'area euro dal -1 a -2% rischio presente è la deflazione
- Problemi economici e **geopolitici** creano una forte avversione al rischio (investimenti esteri difficili)
- Divario grande tra pochi ricchi e molti poveri e cittadini che sono a rischio di povertà sta diventando più grande
- Il tema dell'occupazione giovanile e femminile rimane sempre alta, bene interventi governo ma non sufficienti

# Italia: declino industriale caduta di competitività e produttività

## ➤ Nell'ultimo decennio

- La produttività del sistema industriale è diminuita nell'ultimo decennio
- Il Pil cresce troppo poco
- Le retribuzioni sono ancora ferme e hanno perso il potere d'acquisto
- Gli investimenti sono ancora troppo scarsi
- Le pensioni hanno perso in 15 anni il 33% del potere d'acquisto
- I disoccupati sono intorno all'10,5 % e un tasso molto alto sono i giovani
- Con il job acts aumento dell'occupazione ancora troppo debole
- Sono necessari investimenti strutturali sia pubblici che privati

## ➤ crisi del sistema industriale: non si è adattato alla globalizzazione:

### ➤ Le innovazioni mancate:

- Debole aggressione dei nuovi mercati emergenti troppe piccole imprese (Reti di Vendita)
- Scarsa innovazione di prodotto e di processo
- Non innovato il processo produttivo e l'architettura del ciclo (vedi le piattaforme globali dell'industria tedesca)



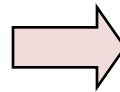
**Manca una visione del futuro industriale italiano  
Manca persino l'idea della necessità di ristrutturare**

# Il modello di sviluppo del sistema industriale nella globalizzazione

L' INTERNAZIONALIZZAZIONE STA CAMBIANDO IN PROFONDITA' IL SISTEMA INDUSTRIALE IN TUTTO IL MONDO

2000-2010: - in Asia costruzione di una enorme piattaforma industriale, - in Germania piattaforme estese con Polonia, Rep. Ceca, Italia e Spagna

- DA
- **DA**
  - **Multinazionali storiche**
  - **Filiere e reti locali**
  - **Distretti**



- A
- **Multinazionali globali**
  - **Reti globali**
  - **Distretti estesi**

Il sistema industriale italiano fa fatica:

- Difficoltà a costruire piattaforme estese (a causa anche delle piccole dimensioni)
- Difficoltà a adottare una lean coinvolgente
- Lentezze nella innovazione di mercato e di prodotto

# Nuovi modelli organizzativi

i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro dal lato impresa

## PRINCIPALI CAMBIAMENTI NEL LAVORO SOFT E HARD

### NUOVA PROGETTAZIONE DEL POSTO DI LAVORO

- riduzione costi
- riprogettazione mansioni
- attività di manutenzione e controllo

### RIPROGETTAZIONE DEL FLUSSO LOGISTICO DEI MATERIALI

- Kitting (attrezzature)
- sequenziamento
- J.time con i fornitori

### ORGANIZZAZIONE SNELLA

- Arretramento gerarchia
- Team operai e Team leader
- Coinvolgimento nel miglioramento

### INTERVENTI SU MACCHINE E SISTEMI

- TPM e metodi di manutenzione
- Nuovi approcci ad automazione
- Miglioramento continuo
- Lean

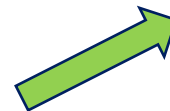
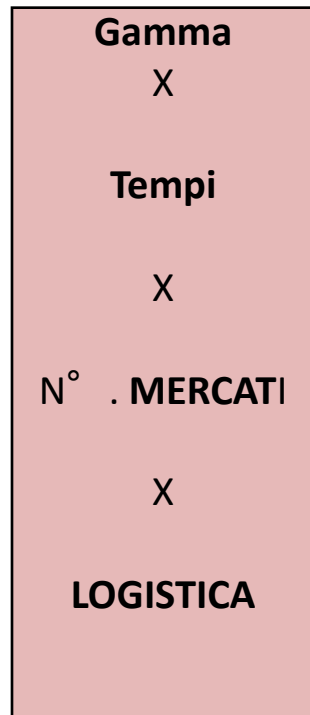
# L'attuale rivoluzione dei network globali: complessità, competizione sul tempo e *nuova flessibilità di network*

**Innovazione di prodotto:**  
esplosione della varietà di gamma

**Innovazione di processo:** lean,  
Jit e pressione sul tempo

**Ampliamento dei mercati:**  
Somma di varie volatilità

Aumento distanza:  
**Tempi di trasporto** componenti  
e PF



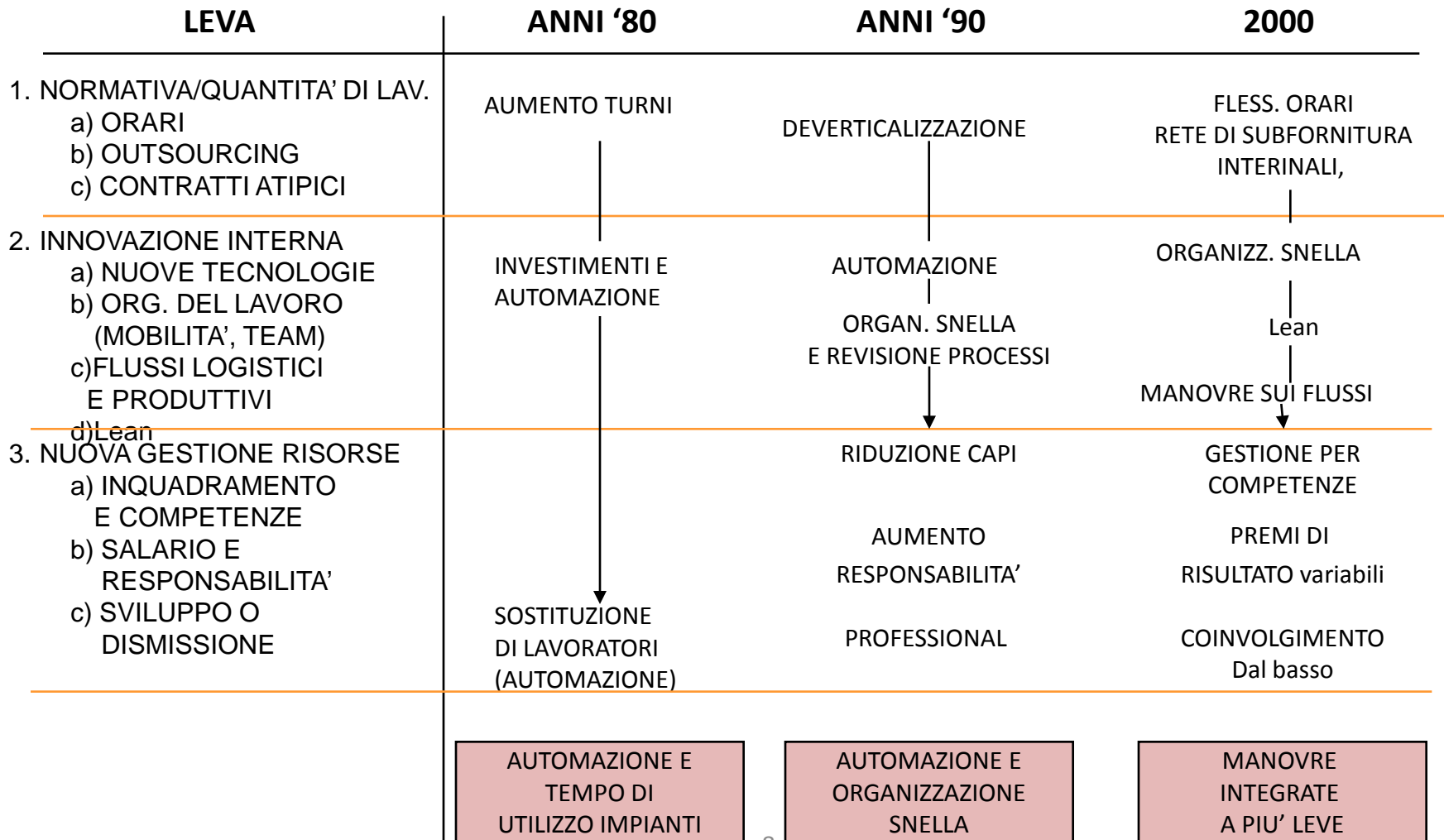
Aumento  
esponenziale della  
**complessità  
gestionale**

Pressione sulla  
**flessibilità di  
network e  
competizione sul  
tempo**



**Più flessibilità è una esigenza  
di sopravvivenza  
del sistema industriale  
dei paesi avanzati**

# EVOLUZIONE DELLE MANOVRE DI FLESSIBILITA' AZIENDALI





## Come muoversi dentro le imprese?

Le innovazioni da potenziare sono:

- di **Mercato** (per allargare i mercati di sbocco e vendere merci di gamma alta)
- di **Prodotto** (per spostarsi su prodotti a maggior contenuto tecnologico e/o di design)
- di **Processo/ Organizzativa** ( per guadagnare in costi, produttività, flessibilità e qualità)

- Nuove **idee imprenditoriali**, ripresa investimenti
- Salto nelle performance: più produttività, più qualità, più flessibilità
- Relazioni industriali cooperative e nuova contrattazione
- Relazioni di lavoro collaborative
- Partecipazione dei lavoratori

# CHE FARE?

## A: ESTERNO

- Il paese deve tornare a investire sull'industria, che non è più una "vacca da mungere" :
  - politiche industriali e facilitazioni pubbliche
- Razionalizzazione e efficientamento dei costi esterni: giustizia, PA, Banche, liberalizzazioni servizi etc

## B: INTERNO

- Nuove idee imprenditoriali, ripresa investimenti
- Salto nelle performance : Più PRODUTTIVITA', più QUALITA' più FLESSIBILITA'
- Relazioni industriali cooperative e partecipazione dei lavoratori
- Nuova contrattazione: su orari flessibili e che conciliano lavoro e vita per le persone

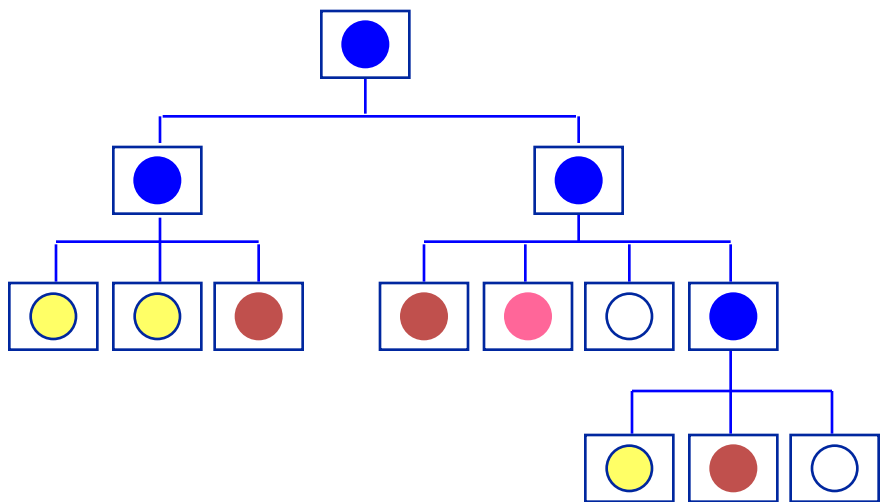
# Ripartire dalla organizzazione del lavoro

## Nuovi contenuti contrattuali adeguati al nuovo modo di produzione:

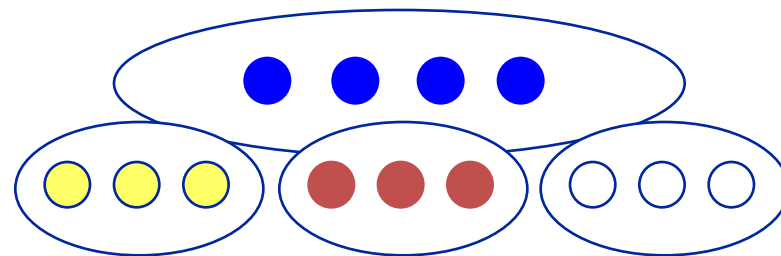
1. Produttività di sistema e coinvolgimento dei lavoratori 
  - **nuovi istituti salariali** (es. gli accordi Welfare Luxottica e Ferrero sono un premio di qualità di sistema)
  - adeguamento Premi di Risultato variabile
  - regolare le procedure di coinvolgimento dei lavoratori: partecipazione diretta
2. Professionalità come polivalenza, relazione, apprendimento 
  - nuovi inquadramenti professionali
  - regolare **teamworking e team leader**
  - criticità della formazione continua
3. Orario flessibile e sincronizzazione/ desinc. 
  - orari a menù e banca ore alla tedesca
  - somma positiva tra flex aziendale e individuale
  - Attivare nel pubblico e nel privato il lavoro a distanza smart working

# L'azienda come comunità: da organizzazione gerarchica a organizzazione basata sui team

L'organizzazione basata sui team è ridisegnata secondo gruppi di lavoro che tengono insieme diversi contributi necessari a realizzare bene un processo, un sottoprocesso, una fase




**Organizzazione gerarchica  
basata su linee e funzioni**



**Organizzazione basata  
sui team**

# La competitività può essere innalzata

In Italia ha prevalso un **coinvolgimento debole**, su variabili strutturali, con progetti non condivisi, con scarse deleghe. L'effetto è che **i progetti di innovazione raggiungono solo in parte limitata gli obiettivi** che sarebbero raggiungibili

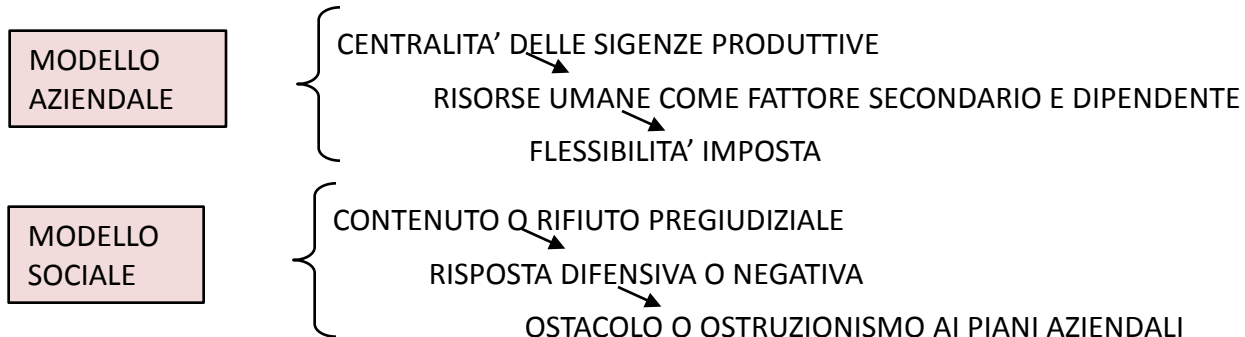


**Il passaggio da un coinvolgimento debole a uno forte farebbe aumentare i risultati di produttività, qualità, lead time di almeno il 50%**

Nei progetti “lean” evoluti l'aumento di produttività, o qualità, o tempo di attraversamento: con bassa partecipazione è di circa il 5-15%, con alta partecipazione è di circa 25-35%, a seconda dei casi e dei contesti

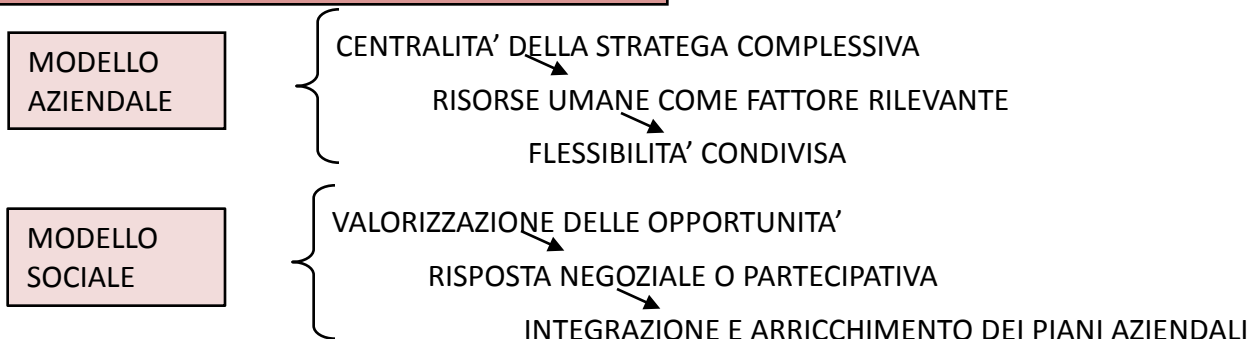
# Passare da esito basso a esito alto. Il negoziato come gioco a somma positiva e negativa

## LOW ROAD COME GIOCO A SOMMA NEGATIVA



EFFETTI: DIFFICOLTA', BLOCCO, INNOVAZIONE, CONFLITTO STRUTTURALE APERTO O LATENTE

## HIGH ROAD COME GIOCO A SOMMA POSITIVA



Fonte: Fondazione P. Seveso, Fm-Cisl "Competenze per il lavoro flessibile" (2004)

## Conciliazione, produttività e flessibilità : i contenuti contrattuali aziendali

**CONCILIAZIONE E COINVOLGIMENTO** hanno come obiettivo sia il miglioramento delle prestazioni aziendali di Qualità/Produttività/flessibilità sia il miglioramento della vita familiare e sociale dei lavoratori

contrattazione  
delle procedure e  
della odl

- Procedure e Commissioni congiunte
- Teamworking e Team Leader
- Lean e processi di miglioramento org.
- Ruolo e coinvolgimento dei lavoratori nell'innovazione

Contenuti del  
lavoro

- Premi (di Qualità e Produttività) variabili
- Flessibilità e orari e vita delle persone (conciliabili)
- Crescita Professionalità e Inquadramento
- Welfare aziendale

# Schemi di flessibilità

- 1. *Nel sistema di turnazioni, la possibilità di cambio turno non permanente, come elemento di scelta dell'orario di lavoro;***
- 2. *la flessibilità dell'orario di lavoro in entrata e uscita dal luogo di lavoro, insieme alle diverse modalità di recupero: giornaliero, settimanale, mensile, annuale;***
- 3. *l'orario multiperiodale nelle sue diverse forme di articolazioni, picchi annuali , mensili, giornalieri, negativi e positivi le modalità di recupero positivo e negativo e il nesso con la banca delle ore;***
- 4. *le diverse forme di part-time , verticale e orizzontale con le loro forme di flessibilità di cambio orario e della ormai presenza nei sistemi di turnazioni e nei sistemi produttivi; i legami con situazioni specifiche***
- 5. *i permessi individuali, come gestione del proprio tempo,***
- 6. *la banca ore come viene alimentata***
- 7. *smart working che le nuove tecnologie permettono di lavorare in modo diverso e con il tempo scelto***



# COOPERATIVA LAVORO BRIANZA

## ***Misure presenti nell'accordo***

1. richieste cambio turno
2. Part-time aumento al 5% per genitori trasformazione orario di lavoro in relazione ai genitori entro 12 anni del bambino e assistenza genitori. Si richiede la fungibilità.
3. Esclusione genitori dal lavoro domenicale e festivo fino a 3 anni del bambino e/ portori di handicap
4. Congedo parentali fruibile ad ore
5. permessi di 8 ore annue non retribuiti per la cura dei figli dai 3 agli 8 anni

# IPERCOOP LIGURIA

- **"isole ad orario sociale" adesione volontaria e reversibile con compatibilità tecniche produttive**
- **isola del tempo con gruppi omogenei (situazioni familiari, tempi di trasporto, questioni sociali, aspirazioni ed esigenze individuali etc.)**
- **azienda comunicherà in anticipo di quattro settimane il fabbisogno settimanale di copertura oraria, curva per giornata lavorativa e fascia oraria suddiviso tra le "isole del tempo"**
- **i partecipanti riconcilieranno bisogni organizzativi ed esigenze personali**
- **la quantità di oraria settimanale prevista per ciascuna persona dovrà corrispondere alla media settimanale su base annua (h.settimanale x52 settimane), tre ore di presenza e ore di assenza da compensare**
- **registrazione ore di "flessibilità positiva" e "flessibilità negativa" da contabilizzare e retribuire senza maggiorazioni nelle fasce orarie dove e il supplementare nelle fasce orarie previste**
- **ogni persona non potrà programmare più di 8 ore**

I partecipanti all'isola del tempo esprimono le preferenze di orario e l'auto organizzazione del proprio orario . Il gruppo elegge due animatrici temporanee che aiutano la concertazione dell'orario. Sono applicate le clausole flessibili

# Eatly

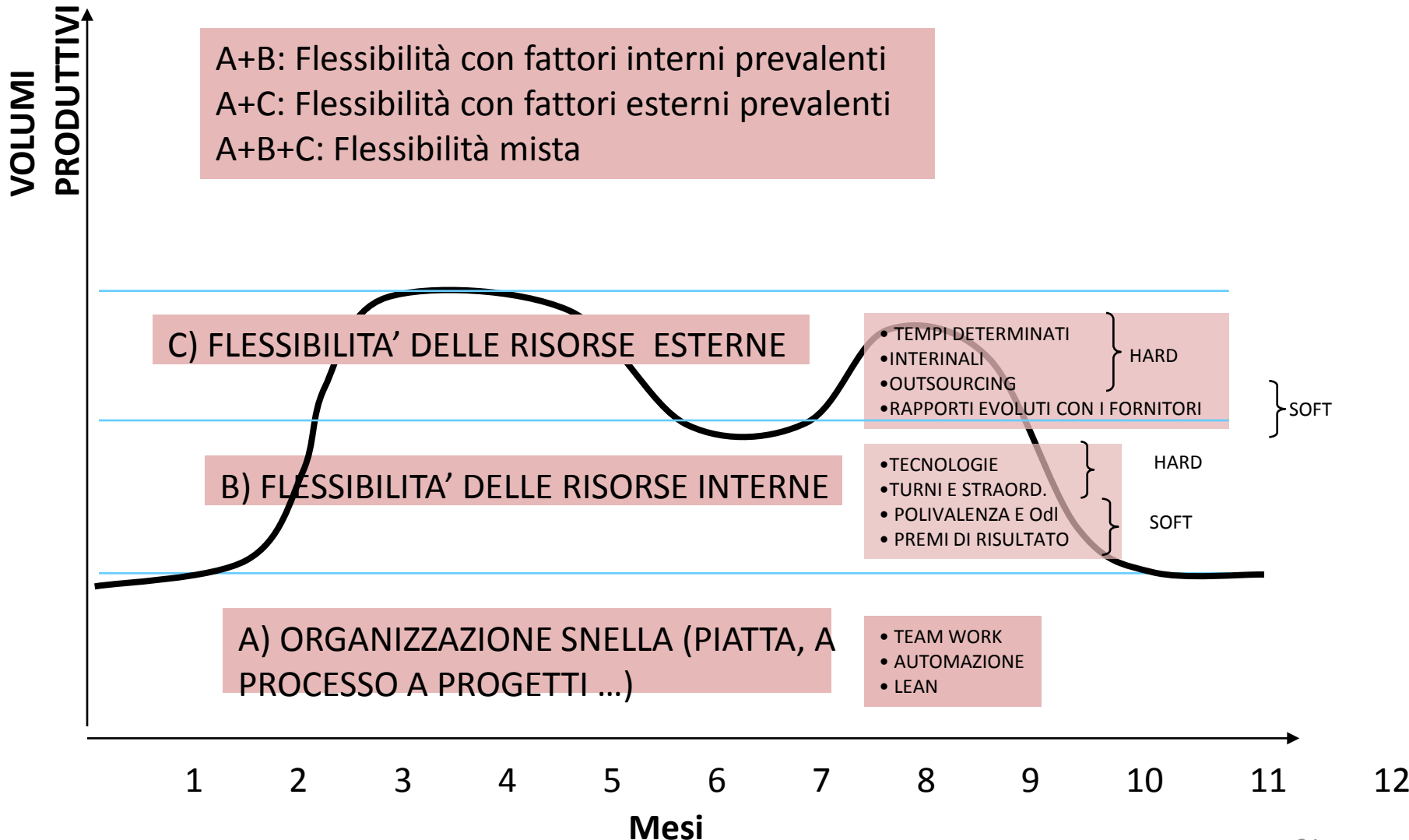
- **orario di lavoro viene programmato su 4 settimane**
- **La programmazione prevede: raccolta richieste orario preferito delle persone**
- **disponibilità volontario per straordinario con congruo anticipo**
- **disponibilità a modifiche della programmazione**
- **al termine del congedo parentale possibilità di richiedere altri 12 mesi non retribuiti**
- **congedo parentale 16 ore di permesso retribuito per inserimento nido, da usare anche in modo frazionato**
- **buono spesa da spendere nel proprio negozio e altre 100 euro per welfare da definire con le preferenze**

# RICHARD GINORI

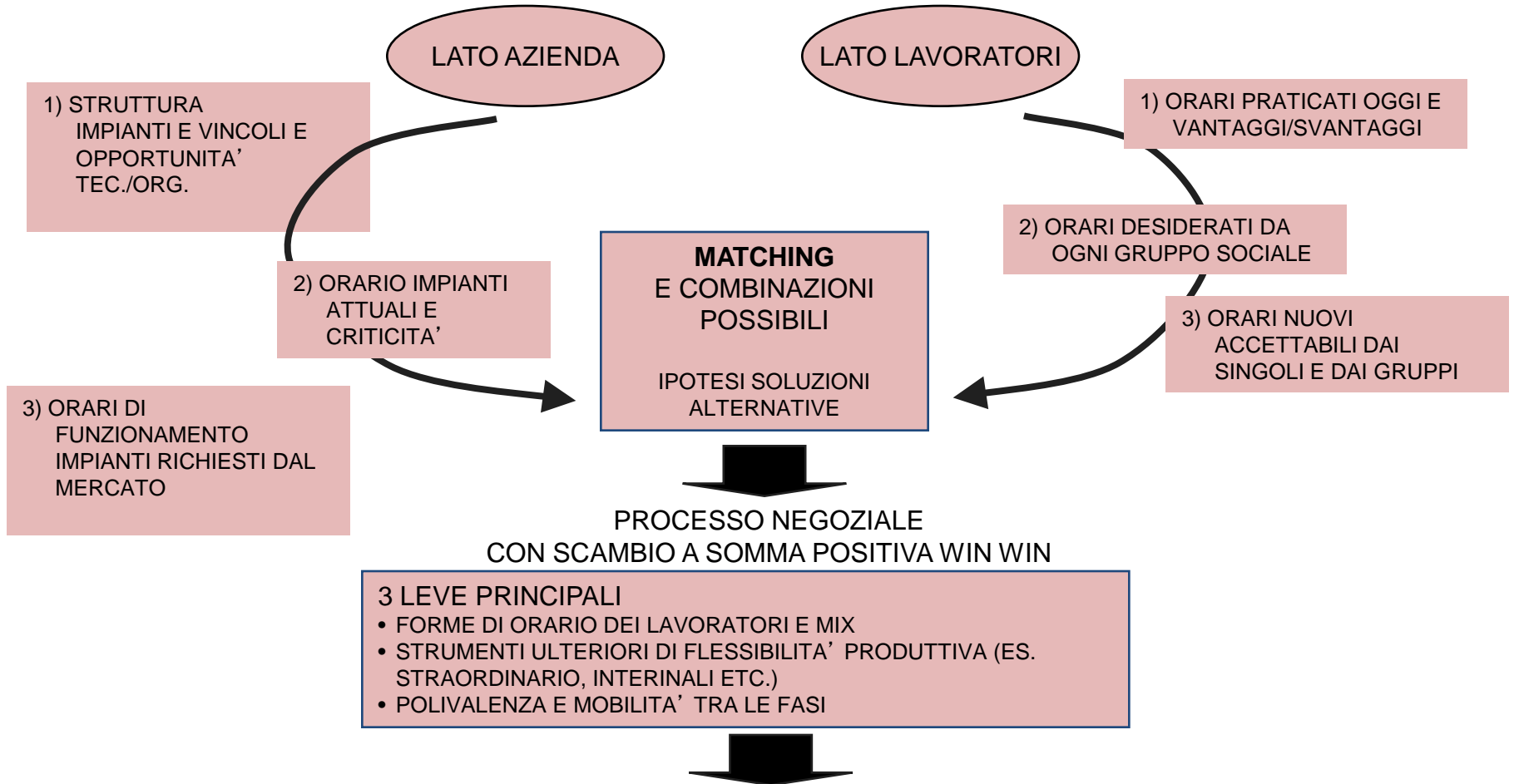
- Flessibilità intesa come cambio di ruolo e di mansione, formazione: polivalenza, lean manufacturing, multiskill, operatore di base.
- Multiperiodale di 45 h nel periodo di 12 settimane (gennaio dicembre). Si stabiliscono: quantitativo di flex positiva limite annuo 78 h. e 45 h (se necessario 48). limite giornaliero 1 ora. Gestione operativa con Rsu.
- Modalità di doppio turno 2x5 a chiamata nel caso di esigenze aziendali
- Conto ore individuale (contatore in busta paga). Il lavoratore può accantonare le ore prestate in periodi di flex con le seguenti modalità: 50% retribuite e 50% compensate, 100% compensate, 100% retribuite.
- Possibilità part-time 3% per maternità, tragitto casa lavoro percorsi formativi per rientro maternità

# LO SCENARIO

## LA FLESSIBILITÀ PRATICATA IN ITALIA, LEVE DISPONIBILI ALL'IMPRESA



# Orari flessibili come combinazione ottimale



# **i cambiamenti visti dalle persone che lavorano**

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

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

## **2. La catena come ibrido UOMO/MACCHINA**

(le nuove catene 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 etc.)

## **5. La fabbrica come partecipazione ai processi e coinvolgimento attivo**



Centralità della componente intellettuale e sociale