

Competere con la flessibilità sostenibile

La flessibilità praticata nelle imprese italiane e le nuove soluzioni emergenti

Sul tema della flessibilità sono stati scritti moltissimi volumi e moltissimi articoli. Noi affrontiamo questo tema dal punto di vista della gestione dell'impresa e del lavoro, con l'obiettivo di fare una riflessione sulla gestione attuale della flessibilità nelle imprese italiane e di proporre nuove soluzioni per una gestione più efficace e, allo stesso tempo più sostenibile. La tesi principale è che le manovre di flessibilità attualmente praticate in Italia, pur essendo di difficile quantificazione, presentano insieme aspetti positivi e negativi. Da un lato le imprese stanno aumentando il numero di leve utilizzate ed anzi si stanno diffondendo manovre basate su più leve usate insieme, come la variazione di orario, i contratti atipici, la polivalenza, l'outsourcing. Ma dall'altro queste manovre restano nell'ambito delle routine già note, puntano a rispondere al mercato tenendo bassi i costi, non

riescono ad innescare processi di innovazione adeguati. L'idea è che bisogna imparare a passare dalla flessibilità povera di innovazione, alla flessibilità ricca. La suggestione è che la ricerca di nuovi strumenti di flessibilità non implichi necessariamente il peggioramento delle condizioni di lavoro, ad esempio con orari più antisociali, ma che al contrario la flessibilità produttiva possa combinarsi con le esigenze di personalizzazione del tempo di lavoro e del percorso professionale. Su questo punto della flessibilità sostenibile sono in atto interessanti esperimenti aziendali che realizzano l'idea degli orari a menù, nuovi sistemi professionali e nuove forme di remunerazione. Nei due casi tipici proposti in conclusione vengono illustrate soluzioni diverse di flessibilità che portano a diversi impatti e a diversi gradi di sostenibilità.

1 - Scenario: nuovi concetti di organizzazione flessibile

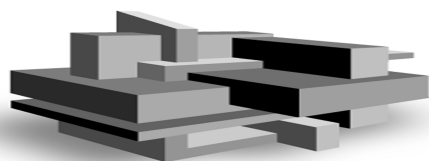
Negli ultimi anni il termine flessibilità è stata molto spesso usato in letteratura per cercare di "catturare" il cuore dell'innovazione e di specificare ciò che da molti è ritenuta una evoluzione assai rilevante dei nostri paradigmi organizzativi, sia a livello della singola azienda che dell'intero sistema economico.

● *A livello Macro*, i concetti di economia post-fordista e di società (o economia) dell'informazione sono basati sull'idea che le società contemporanee presentino caratteristiche intrinseche orientate al cambiamento strutturale, che vengono indicate da vari autori come flessibilità. Si veda per esempio il concetto di economia post fordista in Coriat (1990), quello di era dell'informazione in Castells (1996) e l'economia delle 3 I (idee, informazioni, intelligenza!) in Handy (1995). Questi approcci ovviamente sono sfumati e assai variegati, ma sostanzialmente segnalano un passaggio fondamentale verso un ambiente economico basato su nuovi paradigmi.

● *A livello Micro*, il termine di "organizzazione flessibile" è quasi sempre collegato al concetto di nuovo modello organizzativo post-fordista nelle varie sfumature che le diverse teorizzazioni hanno proposto. Si veda il concetto di "azienda processiva" in Ostroff e Smith (1992), quello di azienda "knowledge-based" in Drucker (1988) quello di azienda "virtuale" in Davidow e Malone (1992)

Sugli Autori. *Luigi Campagna è consulente aziendale con la Società META, Governance & Innovation Studio, di Roma (di cui è partner). Le sue aree di impegno principali sono i sistemi di programmazione e controllo, il Project Management, la gestione dei sistemi informativi, la formazione manageriale e il cambiamento organizzativo.*

Luciano Pero è consulente aziendale con la Società META, Governance & Innovation Studio, di Roma (di cui è partner), ricercatore della Fondazione Pietro Seveso e docente del MIP Politecnico di Milano. Le sue aree di interesse principali sono l'innovazione organizzativa e il change management, le architetture dei sistemi informativi e i sistemi di programmazione e controllo.



sino alla più recente “agile company” Rajan (1998). Inoltre il concetto di flessibilità è centrale nell’idea di azienda-rete e in tutti i diversi approcci che hanno affrontato la questione delle reti organizzative (si veda ad esempio Castells (1996).

Sempre a livello micro, maggiori specificazioni del concetto di flessibilità emergono nella letteratura che affronta più operativamente il problema del governo della produzione manifatturiera: si veda a tal proposito il concetto di “produzione flessibile” e di “specializzazione flessibile” nei classici Piore and Sabel (1984). Interessante a questo riguardo è la periodizzazione storica di Rajan che descrive il processo di evoluzione dei paradigmi di gestione aziendale come la successione di quattro tipici modelli “sempre più flessibili”

LA FLESSIBILITA' NELL'EVOLUZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI DI IMPRESA

1970 - *Produzione di massa*: integrazione verticale e flessibilità del lavoro assente.

1980 - *Produzione decentrata*: Business Unit indipendenti e flessibilità del lavoro bassa.

1990 - *Lean production*: gestione per processi e flessibilità del lavoro medio.

2000 - *Agile production*: fuoco sulle core competences e uso intenso IT, flessibilità del lavoro alta.

Fonte: Rajan 1998

In sintesi, negli ultimi anni, gli studiosi hanno coniato un vasto repertorio di concetti e di “nomi” per indicare la comparsa di forme organizzative aziendali molto più dinamiche e molto più destrutturate di quelle dei decenni precedenti, nelle quali la flessibilità si manifesta a diversi livelli, come ad esempio nelle relazioni con il mercato e con i subfornitori, nell’uso delle tecnologie, nella organizzazione del lavoro all’interno e all’esterno.

Tuttavia questa vasta mole di letteratura mostra diversi gradi di interesse e di specificazione.

Secondo molti commentatori, ad esempio, sul piano macroeconomico la letteratura ha ben chiarito la valenza “economica della flessibilità”, compresi alcuni concetti correlati, come ad esempio quello di “distretto industriale”, che sono stati indubbiamente degli strumenti molto rilevanti nel governo del sistema industriale.

Invece per quanto riguarda le applicazioni operative del concetto di flessibilità alle singole imprese, secondo

alcuni studiosi la letteratura manageriale si rivela:

“di tipo prescrittivo ed esortativo..... e non sempre chiarisce cosa esattamente è l'impresa flessibile o come questa flessibilità può essere acquisita”.

(Flexcot, Project Report, 2000)

In Italia in particolare negli ultimi anni il dibattito si è concentrato principalmente nelle nuove disposizioni normative sul mercato del lavoro relative alle nuove forme contrattuali, come il lavoro interinale, il tempo determinato, le collaborazioni coordinate e continuative etc. inizialmente previste dal cosiddetto “pacchetto Treu” e recentemente innovate dalla Legge 30/2003.

Concetti base di flessibilità

In sintesi, e limitandoci al concetto di flessibilità in relazione alla gestione dell’impresa e del lavoro che qui ci interessa, dalla letteratura emergono alcuni concetti chiave ormai molto diffusi e spesso adottati nel linguaggio manageriale. Si possono individuare tre gruppi di autori che studiano il tema da ottiche diverse.

Un primo gruppo di studiosi cerca di descrivere il fenomeno flessibilità e ne individua diversi tipi, che vengono collegati ai vari ambiti o strumenti di applicazione. Da questi lavori sono perciò state proposte diverse definizioni applicative di flessibilità, che sono riconducibili alle seguenti.

1 - *Flessibilità numerica*: indica la capacità manageriale di variare e adattare il numero dei lavoratori o delle ore lavorate, in funzione del ciclo della domanda o, semplicemente, del mercato

2 - *Flessibilità tecnica*: indica l’introduzione di tecniche o di tecnologie produttive in grado di modificare rapidamente il processo di produzione adattandolo alla variazione del mix e dei volumi necessari

3 - *Flessibilità salariale*: indica l’uso di sistemi di nuovi di retribuzione per remunerare la flessibilità numerica e funzionale.

4 - *Flessibilità di outsourcing*: indica la capacità di usare efficacemente dei subcontrattori oppure dei free-lance o dei lavoratori autonomi per gestire il ciclo produttivo.

5 - *Flessibilità spaziale*: indica la capacità di organizzare a distanza il lavoro (telelavoro) e/o anche la relazione col cliente, utilizzando le nuove tecnologie ICT e riducendo l’impatto della variabilità della domanda.

Vi è poi un secondo gruppo di autori che effettua una lettura organizzativa e manageriale dei diversi concetti di impresa flessibile; essi propongono di classificare gli strumenti di flessibilità utilizzando un punto di vista operativo e manageriale. Essi arrivano quindi a distinguere tre tipologie principali di *flessibilità organizzativa*.

1 - *Flessibilità interna* (detta anche *funzionale*) che riguarda l’innovazione dei criteri di organizzazione del lavoro,

i contenuti del lavoro, gli skill, le forme di ricompensa e di conseguenza gli orari di lavoro degli addetti stabili.

2 - *Flessibilità esterna*, che è collegata a differenti forme di outsourcing o di networking tra imprese e che è possibilmente combinata con il downsizing e la *flessibilità numerica*.

3 - *L'innovazione di prodotti e servizi*: basata direttamente sulle tecnologie ICT e usualmente collegata a forme di lavoro flessibile, come ad esempio i team a distanza, i Call Center, il telelavoro etc. (Adattato da Flexcot, Project Report, 2000).

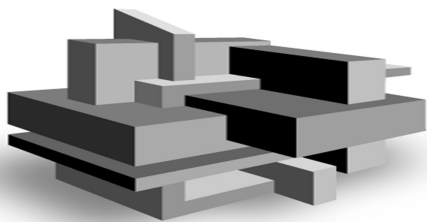
Vi sono infine altri autori che studiano la questione dal punto di vista degli impatti della flessibilità aziendale sul lavoro e che spesso sviluppano un punto di vista critico, evidenziando i "costi umani" della flessibilità, e proponendo strategie di integrazione per rendere la flessibilità più sostenibile.

Secondo Gallino (2002) le specie della flessibilità sono essenzialmente due.

La prima specie, denominata volta a volta numerica, funzionale o quantitativa, "consiste nella possibilità di far variare in più o in meno il numero di salariati in relazione stretta con il ciclo produttivo".

La seconda specie, denominata *qualitativa* (sia nella versione interna che esterna), "prevede la modulazione da parte dell'impresa di vari parametri della situazione in cui i salariati prestano la loro opera" (ad es. salari, orari, condizioni di lavoro, delocalizzazione, mobilità. etc.)

Sempre secondo Gallino ambedue le forme implicano un "costo" personale e sociale.



2 - La flessibilità praticata nelle imprese italiane

In singolare contrasto con l'ampiezza e l'asprezza del dibattito sul tema della flessibilità, è invece assai scarsa la disponibilità di dati e ricerche sulle manovre di flessibilità praticate effettivamente all'interno delle imprese.

Ad esempio non ci sono serie di dati storici, con valenza di settore, sulle variazioni effettive delle vendite per le imprese in relazione ai cicli stagionali e sulle conseguenti oscillazioni dei volumi e dei mix produttivi.

Inoltre non disponiamo di dati affidabili sugli orari di

lavoro effettivamente praticati e sulle loro variazioni temporanee nel corso del ciclo stagionale.

Gli unici dati ricchi e ampiamente disponibili, sono quelli relativi alle forze di lavoro, al mercato del lavoro e alle nuove figure contrattuali che sono reperibili o presso fonti ufficiali e tradizionali (ISTAT, INPS, INAIL, etc.) oppure da ricerche mirate e focalizzate sulle nuove figure, oppure sui cambiamenti nelle forze di lavoro.

A livello di impresa esistono prevalentemente studi di caso, alcune ricerche settoriali promosse dalle Associazioni imprenditoriali oppure anche progetti e ricerche promosse dalle Università.

In carenza di serie di dati, in grado di supportare una riflessione quantitativa sul fenomeno flessibilità, ci sembra utile presentare alcuni fenomeni qualitativi, che a nostro avviso stanno assumendo grande rilevanza nella gestione delle imprese soprattutto industriali, e nelle problematiche di gestione delle risorse umane e del lavoro. Essi sono riassumibili in quattro "fenomeni" emergenti.

La flessibilità al mercato come cambiamento all'organizzazione interna

Uno dei fenomeni emergenti che più colpiscono chi considera l'attuale strategia competitiva delle imprese manifatturiere esposte alla competizione internazionale, rispetto alla realtà industriale di solo un decennio fa, è che le imprese sono sempre più spinte a fronteggiare la variabilità e l'incertezza del mercato, modificando non solo i volumi produttivi e la loro varietà, ma anche ridefinendo nel suo insieme le caratteristiche della propria organizzazione interna. A questo proposito si osserva che il fenomeno della crescita della competizione globale si traduce *all'interno* dell'impresa come crescita della pressione al cambiamento strutturale del sistema di produzione. Il mercato sembra richiedere ai produttori uno sforzo sempre maggiore di cambiare la propria struttura produttiva in modo da renderla adatta ad assorbire variazioni di volumi, di mix e di innovazioni sempre più grandi, che la tradizionale flessibilità produttiva non è in grado assolutamente di fronteggiare.

Questa spinta al cambiamento interno ha condotto, già negli anni '90, alla diffusione di tecniche e di approcci manageriali sia alla tecnologia che alla gestione delle risorse umane, in grado di fornire nuove leve interne di flessibilità. Tali tecniche manageriali riguardano molti aspetti della gestione delle tecnologie produttive e del prodotto, come ad es. l'automazione flessibile o gli approcci modulari alla progettazione di prodotto e anche i modi di gestione delle risorse umane, come ad es. l'uso dei nuovi contratti di lavoro, interinali e a tempo determinato, o di nuovi schemi di orario più fles-

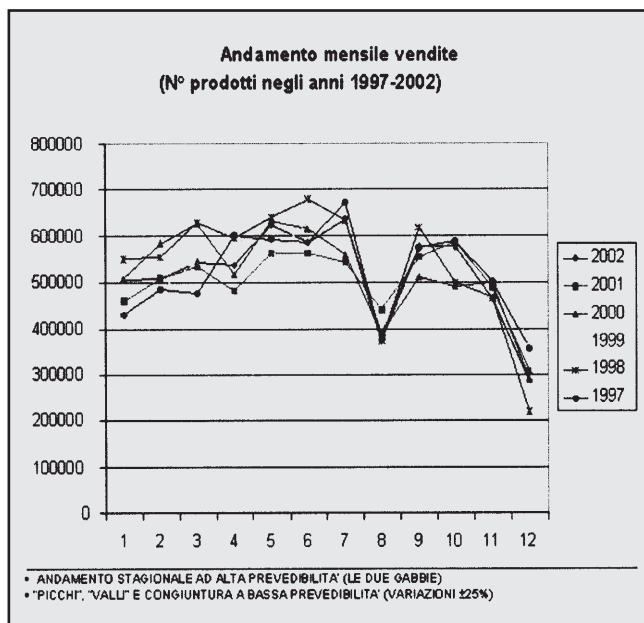


Figura 1 - Oscillazioni del mercato nell'industria di Massa.

sibile. Più avanti preciseremo questo fenomeno indicandolo come gestione "multifattoriale" della flessibilità.

Un altro aspetto emergente dai casi studiati, è la crescente difficoltà delle imprese a prevedere, con margini gestibili fenomeni di flessibilità di mercato anche nei settori più consolidati. Infatti se in molti settori la variazione improvvisa e la scarsa prevedibilità è la regola, nei settori più tradizionali legati ai prodotti maturi, un certo grado di prevedibilità del ciclo stagionale è una base consolidata per i sistemi di pianificazione aziendale. Purtroppo anche in questi casi pur se il grado di prevedibilità di alcune variabili resta elevata, quello di altre invece decresce rapidamente.

Un esempio è fornito nella *Figura 1*, che è basato sui dati delle vendite di un'azienda manifatturiera di prodotti maturi di massa e di largo consumo. Si tratta di una azienda leader di mercato che riesce in qualche modo a prevedere e controllare i volumi complessivi (che infatti risultano abbastanza stabili negli anni) con diversi strumenti di marketing e di pianificazione produttiva. Ma la tenuta dei volumi globali annuali è legata anche alla capacità di adeguare la produzione mensile effettiva a una domanda assai variabile e non facilmente prevedibile, poiché presenta oscillazioni tra un anno e l'altro, anche intorno al 30%, senza alcuna regola apparente. Ciò dimostra come anche le imprese più forti e con maggior possibilità di "fare il mercato" si trovino di fronte alla necessità di disporre di strumenti per gestire una *variazione più elevata* sia dei volumi che del mix, e in modo più fine e regolato di quanto praticato finora.

Just in time: rigidità o flessibilità?

Inoltre questi fenomeni di riduzione della prevedibilità e di accentuazione della esigenza di sistemi di gestione fine della flessibilità produttiva, sono accentuati dai sistemi logistici basati sul just in time.

Essi sono ormai universalmente diffusi nel mondo manifatturiero, dalla grande alla piccola impresa, e costituiscono, di fatto, un meccanismo automatico di diffusione, a monte e a valle, dell'*onda dell'imprevedibilità*.

Il sistema *just in time* ha portato nel decennio scorso molti benefici alle imprese che lo hanno adottato, sia sul piano finanziario (riduzione costi dei magazzini finali e intermedi, del work in progress, etc.) sia sul piano della gestione del flusso produttivo (miglioramento qualità, riduzione dei lead time, orientamento al cliente, etc.). Tuttavia, paradossalmente esso oggi sembra irrigidire i processi di produzione poiché vincola i flussi e poiché diffonde rapidamente a monte e a valle le difficoltà della produzione di star dietro all'oscillazione del mercato, sia in più che in meno. Anche nel caso di subfornitura diffusa e di lunga filiera produttiva, il modello "sub-fornitura flessibile just in time", funziona sino a che c'è da qualche parte una capacità produttiva disponibile.

Probabilmente il sistema potrebbe essere suscettibile di un salto di qualità nelle prestazioni, se nuovi modelli e nuove tecniche di gestione rendessero sostanzialmente ancora più flessibili le risorse produttive e in particolare le risorse umane.

La gestione della flessibilità con più leve manageriali integrate

Un secondo fenomeno è la tendenza dell'impresa a reagire alla crescita dell'imprevedibilità evidenziata sopra, aumentando il numero di leve disponibili al management per la effettuazione di manovre di flessibilità.

Al di là della enorme varietà delle storie aziendali, si può rileggere il decennio scorso non solo come un decennio di innovazione organizzativa e di automazione delle tecnologie produttive (storia ben nota e già raccontata tante volte) ma anche come decennio di pratiche di gestione aziendale tese ad aumentare gli spazi di manovra dell'impresa. Anche su questo punto vi è stato un ampio dibattito centrato prevalentemente sulla "rimozione dei vincoli normativi". Si è perciò discusso molto della flessibilità del mercato del lavoro e dei nuovi contratti e delle opportunità offerte all'impresa dalle nuove normative (ad es. Pacchetto Treu e Legge 30/2003). Vogliamo invece attirare l'attenzione sul fatto che, osservando dall'interno le imprese si può vedere come le nuove normative si sono affiancate a un numero rilevante di altre leve costruite via via e che il problema non è solo quello di "rimuovere i vincoli" ma anche e soprattutto, quello di che cosa fare con

tutte queste opportunità.

Per comprendere la situazione attuale, caratterizzata da una pluralità di leve disponibili per il management, si può in primo luogo elencare queste leve classificandole in base al raggio d'azione e ai vincoli/opportunità di ogni tipo di esse.

- *Le leve di regolazione quantitativa delle risorse in input.* Esse comprendono l'outsourcing, i contatti atipici e le variazioni di orario che operano sui grandi numeri e in genere presuppongono la fungibilità delle risorse. Sono offerte dalle nuove normative sul lavoro e dalla contrattazione aziendale.

- *Le leve dell'innovazione tecnologica, organizzativa e di rete.* Esse implicano la modifica sia dell'Hard (macchine e impianti) sia del Soft dell'azienda (organizzazione e professionalità). Sono tradizionalmente nelle prerogative del Management.

- *Le leve della gestione qualitativa delle risorse umane.* Esse puntano invece allo sviluppo delle competenze, attraverso la formazione, e della professionalità come strumento di flessibilità e di adattamento. Anche queste leve sono in larga misura nelle prerogative del management che tuttavia deve rapportarsi al sistema formativo esterno per quanto riguarda i grandi progetti formativi e alla contrattazione per quanto riguarda il salario e l'inquadramento professionale.

L'uso di queste leve è assai differenziato nelle diverse realtà aziendali, che non sono facilmente descrivibili in assenza di quantificazioni affidabili. Tuttavia a nostro avviso si può tentare di descrivere il fenomeno con la polarizzazione intorno a due manovre tipiche. Esse possono dare un'idea delle esperienze aziendali degli ultimi anni che si orientano sempre di più verso una

integrazione delle diverse leve e verso un cambiamento di diversi fattori per ottenere la flessibilità desiderata. Le due manovre sono sintetizzate nelle *Figure 2a* e *2b*. Esse presentano casi di flessibilità orientate a manovre semplici e più "povere", ma molto più diffuse in Italia (*Figura 2a*), e casi di flessibilità più complessa, ma anche più ricca, seppure molto meno diffusi (*Figura 2b*).

- Nel caso delle *manovre povere* si può osservare dalla *Figura 2a* che solitamente oggi in queste imprese la ca-

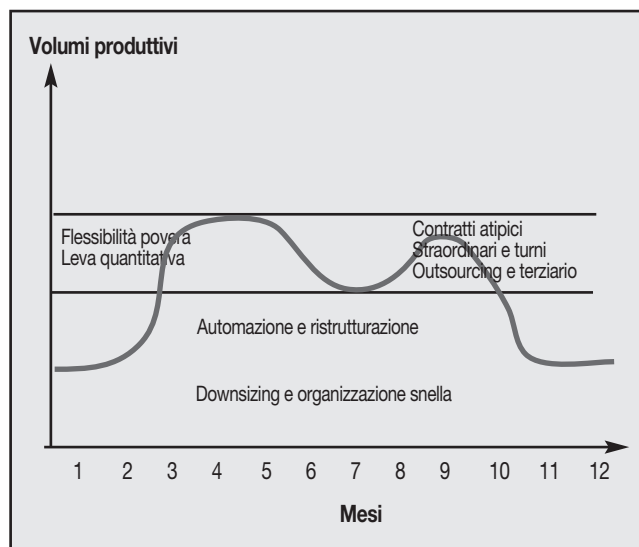
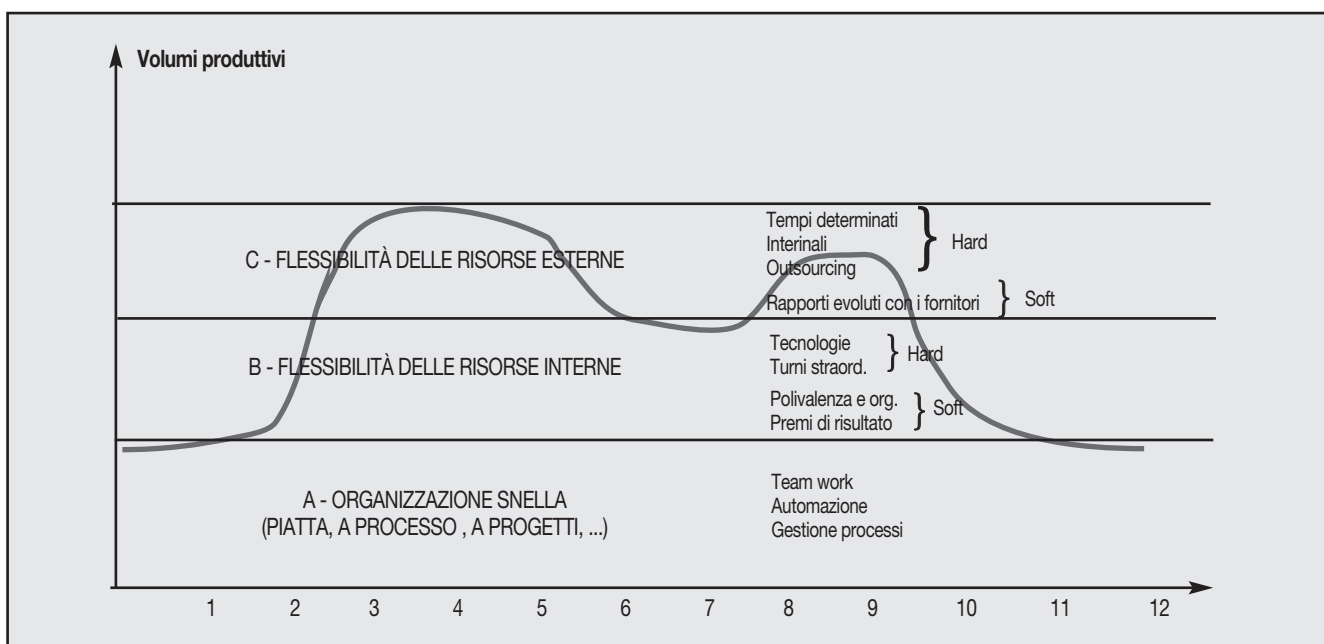


Figura 2a - Flessibilità praticata: manovre "povere" con leve più tradizionali fuoco sui costi.

Figura 2b - Flessibilità praticata: manovre "ricche" con leve integrate fuoco sull'innovazione.



	OPERAI		IMPIEGATI	
	1990	1999	1990	1999
Tempo indeterminato	45,2	25,9	68,2	63,6
Formazione lavoro	35,7	20,1	24,3	18,5
Apprendistato	4,0	4,4	0,2	1,6
Tempo determinato	13,5	47,7	6,6	14,4
Tempo parziale	0,7	1,9	0,8	1,9
	100	100	100	100

Figura 3 - Assunzioni per tipo di contratto: operai ed impiegati nell'industria metalmeccanica. Fonte: Federmecanica - Quarto rapporto sull'industria metalmeccanica (2002).

Figura 4 - Orari degli operai dell'industria metalmeccanica: rapporto tra turnisti e normalisti. Fonte: Federmecanica, op. cit.

	1984	1989	1994	1999
Operai con orario normale	58,6	53,2	51,5	45,2
Operai turnisti	41,4	46,8	48,5	54,8
	100	100	100	100

capacità produttiva è posizionata al livello più basso del ciclo e che su di essa si è operato nel decennio scorso con gli interventi di razionalizzazione delle risorse e di automazione produttiva ampiamente studiati e descritti. In questi casi la soddisfazione dei picchi produttivi stagionali e ciclici è ottenuta ricorrendo a un uso combinato di leve diverse, ma solitamente focalizzate a produrre di più senza un aumento dei costi, anzi ove possibile con la realizzazione di economie di scala. Le leve usate sono normalmente quelle che agiscono sulla quantità delle risorse in input nel processo produttivo e che comprendono in primo luogo l'orario dei già impiegati (prevalentemente ore straordinarie, ma anche introduzione di turni temporanei) poi il ricorso al terzismo e all'outsourcing come capacità produttiva aggiuntiva della filiera, e infine ai nuovi contratti atipici e ai lavoratori flessibili a tempo determinato. Si tratta di manovre assai diffuse, che operano con semplicità sui fattori produttivi poiché giocano sulla saturazione delle risorse esistenti (straordinario) o sull'aggiunta di risorse simili (atipici all'interno e terzismo all'esterno). La ri-

sposta al mercato è rapida, semplice e a costo quasi zero, ma è solo sul breve periodo e non produce effetti stabili sulla capacità competitiva di lungo. In questo senso abbiamo designato questa manovra come "povera".

- Nel caso delle *manovre ricche*, dalla *Figura 2b* si può ricavare, che esse non solo combinano l'uso delle leve quantitative sulle risorse in input con l'intervento di innovazione sulla struttura produttiva di base, ma realizzano anche una integrazione con forme evolute di gestione delle risorse. Le forme evolute riguardano sia il rapporto con l'esterno e in particolare i rapporti evoluti con i fornitori, ad es. con co-design e co-makership, sia la gestione interna, con lo sviluppo di nuove forme di organizzazione del lavoro, come il team work, le competenze e la professionalità.

Si tratta di manovre molto meno diffuse, che presuppongono capacità manageriali evolute, investimenti sul medio e lungo e anche capacità di condivisione delle strategie con il sistema sociale interno all'impresa. Pur non disponendo, come già detto, di dati complessivi, ci sono alcuni dati relativi alla struttura dell'industria metalmeccanica che testimoniano le conseguenze di queste manovre sulla evoluzione del sistema nello scorso decennio.

In particolare nella *Figura 3* si osserva la enorme crescita delle assunzioni a tempo determinato nel caso degli operai metalmeccanici tra il 1990 e il 1999, che ha ribaltato la situazione di partenza. La stessa tendenza non è riscontrabile per gli impiegati, per i quali prevale ancora la forma a tempo indeterminato e i contratti di formazione lavoro, come a inizio decennio.

La *Figura 4* evidenzia la crescente diffusione del lavoro a turni per gli operai metalmeccanici, tanto che, anche qui, il rapporto si ribalta tra inizio e fine decennio: oggi i turnisti sono prevalenti sui normalisti, che sono invece diventati minoranze (nonostante la dominanza in Italia della piccola impresa dove è più usato il lavoro a giornata normale). Il balzo più forte dei turnisti è stato registrato tra il '93 e il '97.

Polivalenza e lavoro di gruppo come componenti della flessibilità

Nella *Figura 5* è visibile la profonda modifica strutturale delle risorse dell'industria metalmeccanica, nella quale tra il 1980 e il 1999, si ribalta il rapporto tra lavoratori comuni a bassa qualifica (come operai di linea e impiegati a bassa professionalità) e lavoratori specializzati (come operai e tecnici ad alta professionalità). Tale rapporto passa infatti da 45/35 circa a 30/50, con ribaltamento della prevalenza. Questo fenomeno è in gran parte interpretabile come effetto complessivo dell'innovazione tecnologica e dei modelli post-fordisti.

Esso non sembra registrare invece la elevata e recente diffusione della polivalenza e della polifunzionalità, che sembrano essere invece l'impatto principale sulle competenze delle manovre di flessibilità. Anche la stabilità nel ventennio degli operai di 4° livello, che si possono considerare come una figura intermedia tra i due mondi del lavoro comune e del lavoro specializzato, può essere considerato come indicatore del fatto che il sistema di inquadramento professionale non è riuscito a registrare la crescita del fenomeno "polivalenza".

E invece nelle analisi di caso emerge fortemente l'evidenza empirica della grande diffusione sia della *polivalenza*, intesa come la capacità di scambiare il "job" comune con i compagni di lavoro, sia della *polifunzionalità*, intesa come la capacità di svolgere funzioni e ruoli diversi.

In molte realtà aziendali emerge che secondo i responsabili delle fabbriche una quota assai elevata degli operai di produzione, stimata nel 60-70% è in grado di ricoprire alcune altre postazioni di lavoro, oltre alla propria, nell'area di lavoro di assegnazione. Si intende per Area di assegnazione l'unità organizzativa più piccola, in genere di qualche decina di addetti. In certi casi sono soprattutto gli operai di linea ad essere in grado di ricoprire quasi tutte le postazioni della linea, con l'eccezione solo delle mansioni più complesse.

Inoltre in molte aziende si stima che un 20-30% degli addetti in generale sia in grado di ricoprire uno o più posti di aree produttive anche molto diverse e distanti. Dappertutto la pratica di questi spostamenti interni risulta essere assai diffusa sia come strumento per fronteggiare i picchi produttivi, che spesso si "scaricano" su un'area produttiva invece che su altre, sia come strumento per sostituire i lavoratori assenti.

Nell'insieme questo elevatissimo livello di polivalenza o polifunzionalità, impensabile nelle fabbriche fordiste ancora di 10-15 anni fa, sembra essere il risultato dell'insieme delle manovre di flessibilità e della pratica ripetuta dello straordinario, del cambio turno, della sostituzione degli assenti e della soddisfazione dei picchi produttivi.

La *polivalenza* diffusa sembra anche essere una condizione abilitante della crescente diffusione del team-work informale nell'industria italiana piuttosto che un suo risultato, come sembra accadere invece in altri paesi. In Italia infatti la diffusione del lavoro di gruppo non è legata alla negoziazione e ad accordi formali ed espliciti (come in Germania e nei paesi del Nord-Europa) o anche a progetti aziendali di nuova organizzazione del lavoro esplicitati e formalizzati, come ad esempio accade in Francia.

Il lavoro di gruppo, consentito o stimolato dal management intermedio, sembra perciò essere una moda-

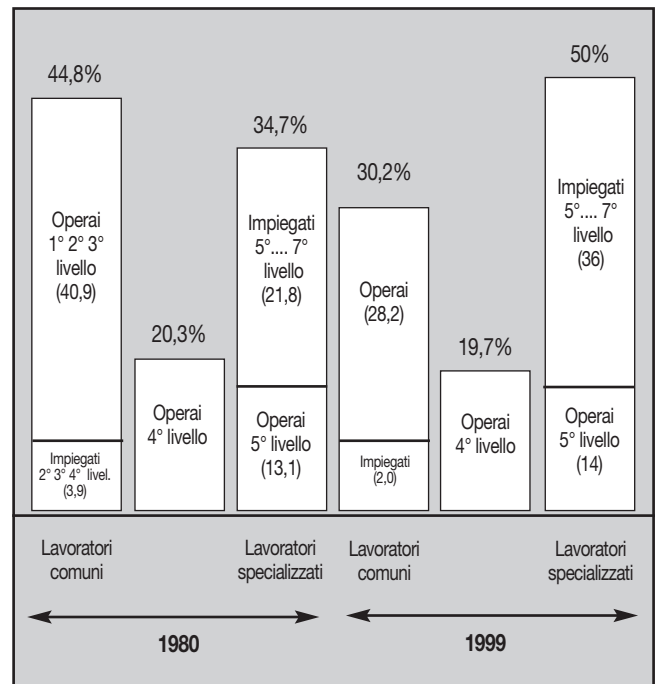


Figura 5 - Evoluzione di lungo periodo delle qualifiche nell'industria metalmeccanica. Fonte: federmecanica - Quarto Rapporto sull'industria metalmeccanica (2002).

lità informale di gestione e regolazione della flessibilità, delegata direttamente al personale operativo.

Varietà e diversità delle risorse umane

La crescente differenziazione di età, di sesso, di condizione sociale dei lavoratori sia in generale sia nella composizione di ciascuna singola unità produttiva, è un fenomeno noto e studiato dalla ricerca sociale e dalle indagini e riflessioni sulle forze di lavoro.

Negli ultimissimi anni, le statistiche hanno aggiornato anche i numeri della presenza dei lavoratori extracomunitari nelle nostre imprese. Minore attenzione è stato invece prestato alla conseguenza di questa crescente eterogeneità sociale (giovani e anziani, uomini e donne, europei ed extracomunitari) sui comportamenti e sugli atteggiamenti rilevanti verso il lavoro che si manifestano all'interno delle singole imprese. Dal punto di vista invece della gestione delle risorse umane, questa crescente eterogeneità produce impatti notevolissimi poiché richiede di passare da modelli gestionali basati sulla tendenziale uniformità dei comportamenti, a modelli gestionali centrati sulla diversità di comportamenti.

La gestione delle diversità è critica non tanto quando si cercano soluzioni specifiche ad hoc, per le quali la disponibilità di diversi tipi di manodopera è solo una opportunità, ma quando bisogna trovare soluzioni innovative e diverse per una manodopera eterogenea già esistente.

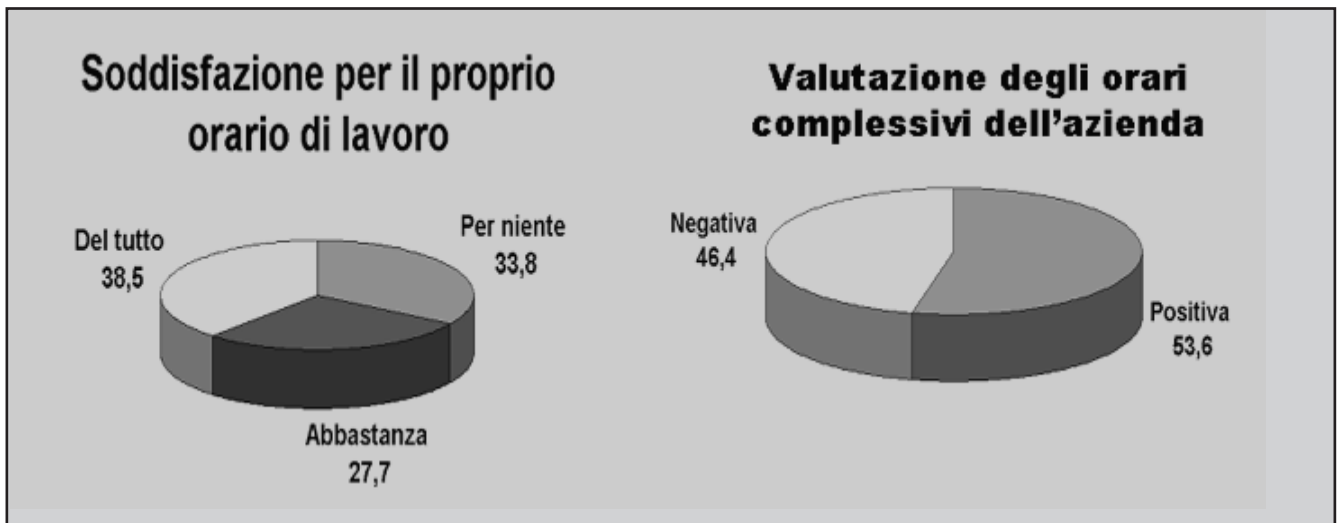
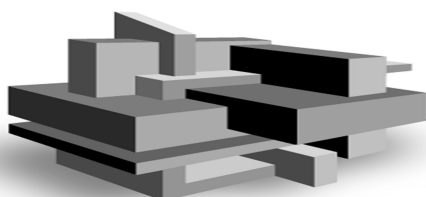


Figura 6 - Opinioni dei lavoratori sugli orari della propria fabbrica (industria manifatturiera di grande serie).

Il caso del cambiamento degli orari di lavoro, è il caso più esemplare. Infatti una compagine di lavoratori molto eterogenea, tenderà ad avere propensioni e opinioni per gli orari molto diversificate, è ciò renderà difficile la ricerca di soluzioni condivise di nuovi orari uguali per tutti.

Ovviamente l'aumento della flessibilità produttiva viene ricercata da ogni azienda con strategie molto diverse. Vedremo più avanti che a nostro avviso non tutte le strategie sono uguali o sono utili allo stesso modo e cercheranno anzi di individuare alcuni fattori di successo più rilevanti oggi.

La *Figura 6* presenta alcuni risultati di una inchiesta approfondita in una grande fabbrica di produzione di massa. Essa evidenzia come le opinioni sugli orari praticati nella fabbrica e come la propensione al cambiamento del proprio orario di lavoro siano diametralmente opposte all'interno della stessa unità produttiva. Evidentemente, a fronte di opinioni così seccamente contrapposte e senza una maggioranza emergente, è difficile trovare soluzioni uniformi accettabili dalla maggioranza. Questo dato strutturale può spiegare gli episodi di rifiuto esplicito di nuove turnazioni oppure la pratica di "evasione" con la ricerca frequente di altri lavori e con l'assenteismo.



3 - Un modello interpretativo: Flessibilità Ricca e Flessibilità Povera e i gap da superare

Per descrivere le manovre di flessibilità effettivamente praticate nelle aziende italiane, nel paragrafo precedente si è fatta una prima distinzione grossolana tra manovre "povere" e semplici focalizzate principalmente sui costi e sulla risposta al mercato a breve, e manovre "ricche", più complesse, basate sull'integrazione di varie leve e focalizzate sull'innovazione e la risposta a medio termine.

Si tratta evidentemente di una distinzione schematica che si rifà evidentemente ai concetti di *via alta e via bassa* all'innovazione elaborata dalla scuola sociologica dei paesi del Nord. In uno dei più diffusi paper elaborati dedicato allo studio delle nuove forme di organizzazione del lavoro in Europa (Ewon, 2001) si descrive l'innovazione come un panorama molto variegato e differenziato, nel quale tuttavia è possibile distinguere due strade principali per l'innovazione organizzativa e gestionale nelle imprese: la strada Alta e la strada Bassa (ma quest'ultima è talora anche indicata come "no Innovation at All"!).

Ma è sufficiente questa distinzione per proporre una tipologia esplicativa anche se grossolana, dei modelli manageriali con cui le imprese affrontano i problemi connessi alla flessibilità?

Ovviamente la varietà e la differenziazione della strategia competitiva è così elevata che le tipologie proponibili rischiano sempre di essere generiche e troppo approssimate, ma l'importante è che esse consentano una comprensione soddisfacente della realtà. La nostra idea è che la schematizzazione in flessibilità ricca e flessibilità povera sia sufficiente per descrivere gli esiti delle manovre di flessibilità, ma non sia invece sufficiente per individuare, seppure sommariamente, le *caratteristiche* di insieme che l'azione manageriale presenta.

Tipo	Leve	Mezzi	Risultati	Esiti
1 - Flessibilità operativa (es. reti tessili, abbigliamento,)	<i>Quantità risorse</i> - Straordinario - Atipici - Multisurcing - Variazione dei turni	Variabilità dei volumi riduzione dei costi	Costi e variazioni dei volumi e del mix	<i>Low Road</i> <i>Flessibilità Povera:</i> - Successo nel breve - Declino nel lungo
2 - Flessibilità strutturale (es. auto, elettrodomestici, distretti macchine utensili)	<i>Leve integrate:</i> - Multisurcing - Atipici - Orari variabili - Polivalenza e nuova OdL - Codesign con i fornitori	Innovazione continua dei processi	Adattabilità dell'organizzazione	<i>High Road</i> <i>Flessibilità Ricca:</i> - Tenuta sul breve - Competizione sul lungo
3 - Flessibilità strategica: (es. aziende a innovazione continua, telecomunicazioni)	<i>Leve integrate:</i> - Nuove strategie tecnologiche - Orario differenziati e flessibili - Multisurcing e atipici - Polivalenza e nuove OdL	Innovazioni profonde di prodotti e processi	Organizzazione che apprende	

La differenza ricca/povera ci sembra sufficiente per rappresentare gli esiti poiché molti elementi (compreso l'andamento delle imprese nella attuale situazione di congiuntura economica negativa) convergono nel mostrare che gli esiti in effetti tendono a polarizzarsi.

- Nel caso di *flessibilità povera*, basata principalmente sulle leve che agiscono sulle risorse in input, come le ore straordinarie, i lavoratori flessibili e l'outsourcing di filiera, è evidente che si ha un risultato positivo a breve poiché si dà una risposta immediata al mercato a basso costo, ma che sul medio-lungo periodo permangono tutti gli elementi di incertezza. Non solo il reiterare *sempre e soltanto* la risposta povera porta prima o poi al declino della capacità competitiva e alla crisi dell'impresa: il rischio è proprio quello di non cogliere mai l'occasione di fare un salto innovativo e di imparare solo una reazione di risposta flessibile sui prodotti che già si sanno fare senza mai imparare a cambiare in profondità.

- Nel caso invece di *flessibilità ricca*, basata invece sull'uso integrato di tutte le leve e quindi anche quelle dell'innovazione radicale interna, di prodotto e/o di processo, e quelle dello sviluppo sostanziale della professionalità delle risorse umane, è evidente che si cerca di cogliere sia un risultato sul breve, ma soprattutto un risultato sul medio-lungo periodo. In questo caso l'impresa pur restando in pieno nella competizione internazionale, acquisisce una capacità di modificarsi e di imparare dall'andamento del mercato che finisce per costituire se non una sicurezza, almeno una garanzia o un punto di appoggio per il futuro.

Figura 7 - Modelli manageriali di flessibilità. La tipologia di Volberda.

Ma se questa descrizione degli esiti degli approcci manageriali sembra sufficiente, invece la descrizione delle caratteristiche tipiche delle azioni con un modello duale sembra piuttosto debole.

Per individuare una tipologia di questi ambienti più ampi, complessi e più differenziati, ci sembra utile piuttosto la tipologia presentata in un recente e denso testo di uno studioso olandese (Volberda 2002).

Volberda riassume a sua volta diversi filoni di studi sulla flessibilità nella strategia di impresa che risalgono sino alle opere di Ansoff, proponendo una tipologia basata sulle tre classi della flessibilità operativa, strutturale e strategica.

La *Figura 7* riporta una sintesi delle tipologie proposte da Volberda ricondotte, nella colonna finale, ai nostri due esiti: quello della strada povera che è lo sbocco della flessibilità operativa, e quello della strada ricca che appare essere in genere lo sbocco della flessibilità strutturale e di quella strategica.

In breve i tre tipi di modelli manageriali di flessibilità ricavabili dal testo di Volberda, possono essere sintetizzati nel seguente modo.

1 - *Flessibilità Operativa* è la capacità di rispondere rapidamente a cambiamenti famigliari utilizzando le strutture e le routine esistenti.

2 - *Flessibilità Strutturale* è la capacità manageriale di adattare la struttura organizzativa e i processi a condizioni di cambiamento, in modo evolutivo.

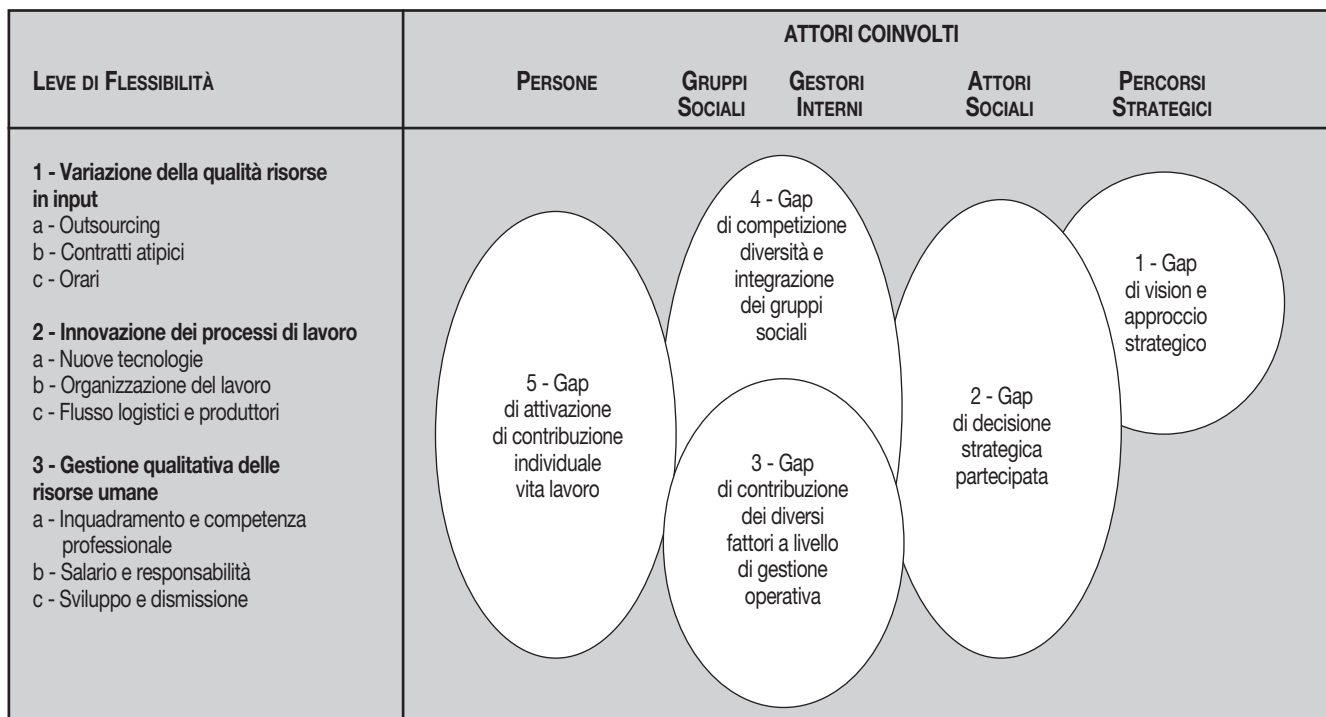


Figura 8 - Mappa dei Gap del Vademecum. Fonte: Fondazione P. Seveso, Fim-Cisl “Competenze per il lavoro flessibile” (2004).

3 - *Flessibilità Strategica* è la capacità manageriale di mutare la natura stessa dell’organizzazione in relazione agli obiettivi e agli ambienti competitivi.

I “Gap” nella gestione della flessibilità

Quale utilità presenta la tipologia dei tre modelli manageriali riportata allo schema duale di flessibilità ricca e povera?

A nostro avviso non si tratta solo di una utilità riferibile alla descrizione della realtà delle imprese, ma anche di una utilità collegabile alla questione se la flessibilità oggi sia gestita bene o gestita male.

Se infatti si paragona l’ampio dibattito che si è sviluppato nello scorso decennio e la elevata disponibilità di strumenti di regolazione disponibili oggi per le imprese, non si può non osservare il divario tra la pratica e le opportunità. Basta ricordare le nuove figure del mercato del lavoro, le nuove normative sugli orari, la possibilità di attivare diversi livelli negoziali, a cui vanno aggiunte le opzioni per una ampia varietà di tecnologie e di forme nuove di organizzazione del lavoro.

Ebbene, se si paragona questa ampia varietà con la pratica delle manovre nelle imprese dove in larga misura si operano manovre “povere”, non si può non riscontrare un salto, e non si può non osservare come esistano delle difficoltà diffuse ad utilizzare appieno

le possibilità offerte dalla normativa e dalla contrattazione.

Il progetto Competenze per il lavoro flessibile sviluppato dalla Fondazione Seveso e dalla Fim-Cisl nazionale ha sviluppato questo concetto, individuando dei Gap diffusi di competenze che rendono difficile l’utilizzo nelle imprese delle opportunità disponibili. Secondo questo progetto i “Gap di competenza” coinvolgono sia il management sia gli altri attori sociali, come il sindacato, le Rappresentanze Sindacali Unitarie e gli stessi lavoratori. Il progetto ha elaborato una *mappa dei Gap* (vedi *Figura 8*) dalla quale si può ricavare che ad ogni livello si possono constatare difficoltà nella realizzazione della flessibilità “ricca”.

Secondo questa lettura il *top management* presenta Gap soprattutto nella capacità di individuare strategie innovative e alternative a quelle tradizionali che possono potenziare la capacità competitiva aziendale. Gli *attori sociali*, aziende e sindacati e management intermedio, presentano Gap nella capacità di condividere soluzioni innovative sia sui temi tradizionali della flessibilità (come l’orario di lavoro) sia sui temi più nuovi (come le nuove organizzazioni del lavoro e l’inserimento dei lavoratori atipici ed extra comunitari). I *Lavoratori* in genere presentano difficoltà a passare da un atteggiamento passivo di mugugno e di rifiuto a un atteggiamento pro-attivo e innovativo verso i cambiamenti impegnandosi nel cambiamento per adattarlo o piegarlo alle proprie esigenze di vita.

4 - Una proposta: competere con la flessibilità ricca e sostenibile

Flessibilità e condivisione negoziale come gioco a somma positiva

Il superamento dei Gap di competenza è considerato dallo stesso Progetto “Competenze per il lavoro flessibile”, come una condizione per consentire alle imprese il passaggio dall’esito alto all’esito basso e quindi per rafforzare la propria strategia competitiva.

In questa visione, lo stesso negoziato tra gli attori sociali con lo scopo di individuare nuove soluzioni di organizzazione del lavoro, professionalità, salario e orario a livello aziendale, può essere considerato come un momento di una elaborazione parzialmente condivisa di una strategia aziendale più ampia. Dal punto di vista degli attori sociali, essa può essere considerato come un *gioco a somma positiva*, nel quale le opportunità in più offerte dall’innovazione, ripagano ambedue gli attori dei “sacrifici” effettuati con l’investimento da parte aziendale e con il cambiamento nel lavoro da parte dei lavoratori.

Specularmente, la negoziazione più tradizionale, cosiddetta di contenimento degli impatti della flessibilità povera, come ad esempio la tutela del salario e i limiti posti all’eccesso di orari “antisociali” (alla notte, al sabato e domenica), al numero troppo elevato di lavoratori flessibili, alla riduzione di posti di lavoro etc., può essere considerata come un gioco a somma negativa (vedi *Figura 9*). Tale gioco a somma negativa risulta evidente se si considera la debolezza nel lungo periodo di queste strategie, poiché le “concessioni” in tema di orario, salario e precarietà offerte dai sindacati alle imprese, non sono percepite come una garanzia di tenuta sul lungo periodo. E infatti in questi casi le richieste di maggior flessibilità da parte aziendale tendono a ripresentarsi frequentemente e reiteratamente. Spesso la percezione da parte degli attori è che “non è mai finita” oppure “la flessibilità non basta mai” nel senso che non si vedono i ritorni del sacrificio fatto per la flessibilità.

Inoltre è interessante notare la simmetria che sembra collegare strettamente il comportamento organizzativo del sistema aziendale a quello del sistema sociale. In altre parole un atteggiamento di imposizione delle soluzioni di flessibilità da parte aziendale sembra il più delle volte produrre comportamenti orientati alla critica preconcepita se non all’ostruzionismo della compagine sociale. Viceversa nello schema di gioco a somma positiva un comportamento aziendale orientato alla condivisione delle soluzioni di flessibilità, induce più spesso la compagine sociale a integrarsi nel processo di innovazione.

La condivisione e la negoziazione naturalmente im-

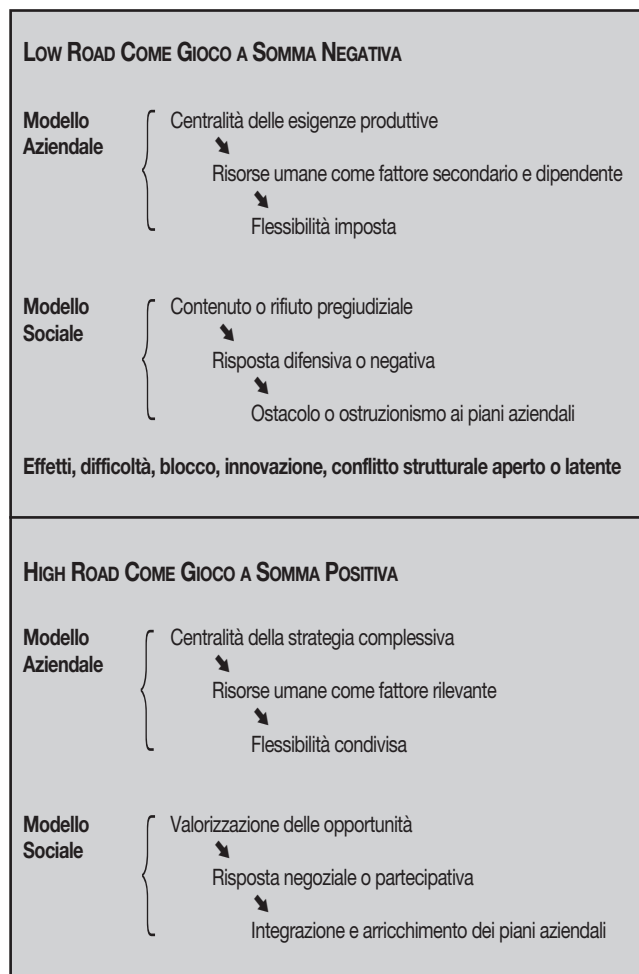


Figura 9 - Passare da esito basso a esito alto. Il negoziato come gioco a somma positiva e negativa. Fonte: Fondazione P. Seveso, Fim-Cisl “Competenze per il lavoro flessibile” (2004).

plicano un reciproco riconoscimento tra gli attori e uno sforzo comune per individuare soluzioni nuove, utili all’azienda per sostenere le strategie competitive, ma anche accettabili dai lavoratori come soluzione conciliabile con le proprie esigenze di vita.

La *Figura 10*, presenta le modalità con cui il Progetto Competenze per il Lavoro flessibile, propone di sviluppare un processo di condivisione. L’idea è quella di lavorare su diverse ipotesi sia di strategia aziendale, sia di soluzioni di lavoro, orario, professionalità e salario per i lavoratori, sino a che si trova una soluzione accettabile per entrambi e quindi ottimale per il sistema. In sostanza lo scambio a somma positiva va ricercato esplorando progressivamente quale possibile soluzione, in grado di supportare la strategia di impresa, è anche accettabile, in tutto o in parte dai lavoratori.

In questo processo di adattamento è importante che nessuno dei due attori si attesti rigidamente su una e

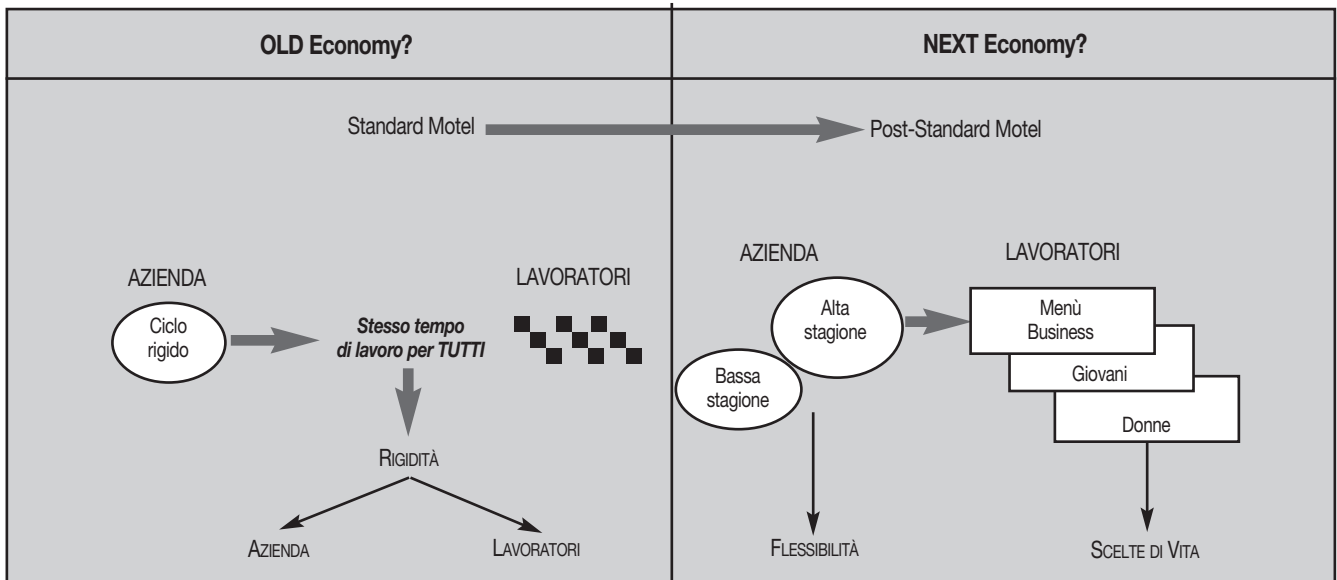
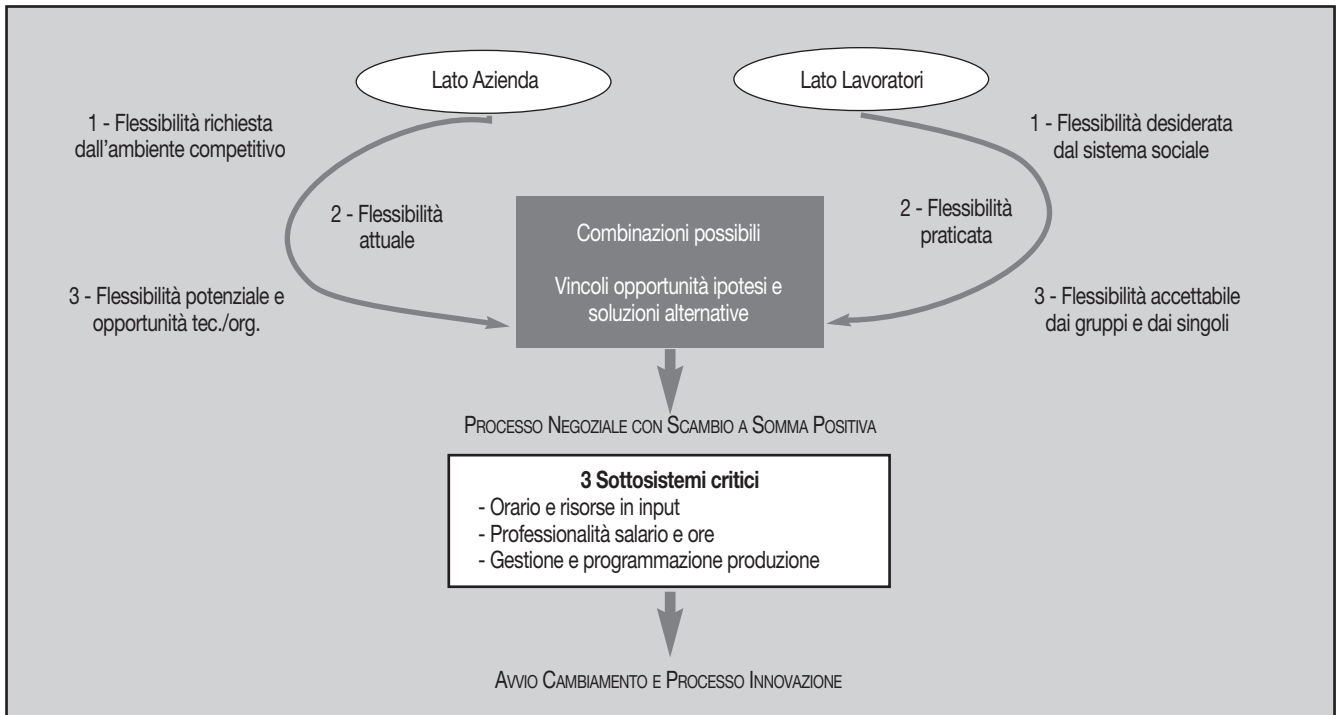


Figura 10 - Negoziare la flessibilità ricca e conciliare vita e lavoro. Fonte: Fondazione P. Seveso, Fim-Cisl "Competenze per il lavoro flessibile" (2004).

Figura 11 - Il modello emergente per orari e flessibilità.

una sola soluzione, poiché in tal caso si rende difficile il gioco della ricerca di una combinazione ottimale e si entra nella situazione dei veti reciproci. A questo scopo è importante che ciascun attore sappia analizzare con precisione lo spazio delle decisioni possibili lavorando sulle opzioni aperte dal triangolo flessibilità desiderata/praticata/potenziale (vedi Figura 10).

Un 1° esempio di flessibilità sostenibile: gli orari a Menù

Per esemplificare l'idea di flessibilità ricca e sostenibile si possono portare vari esempi di cui esistono sperimentazioni in corso in varie imprese industriali. Uno dei più interessanti è quello degli orari a menù, nel quale le scelte personali dei lavoratori per orari variabili vengono conciliate e collegate al fabbisogno dell'impresa di utilizzare un numero di ore variabile in funzione del mercato.

L'idea di base dei menù nasce dalla riflessione sul passaggio da una società industriale classica, nella quale

FIGURA SOCIO-TEMPORALE	USO DEL TEMPO	OBIETTIVO	QUALITÀ E VARIANTI
Salarialista flessibile Salarialista rigido	Massimo ORARIO Massima PAGA nei tetti di legge	Lavorare sino ai tetti per guadagnare di più	- Flessibilità elevata: cambio turno e tutte le clausole - Flessibilità minima: solo ore straordinarie
Giovane studente	Limitato (10-20 ore)	Consentire lo STUDIO e altre esperienze	- Senza ore flessibili - Con ore flessibili
Carico di famiglia (fam.Y)	Predefinito (es. tra 15 e 30 ore)	Consentire di accudire i famigliari	- Con alcune ore bloccate e altre variabili - Con variazioni periodiche o fisse
Professional	In relazione ai risultati	Definire un calendario di obiettivi	- Calendario modificabile - Calendario non modificabile
Anziano	Limitato in fasce predefinite	Recuperare il contributo professionale degli anziani	- Con giornate su richiesta - Con giornate fisse

Figura 12 - Menù dei tempi di lavoro per figure Socio-Temporali.

gli orari standard sono il punto di incontro tra un sistema produttivo rigido e un insieme di lavoratori piuttosto uniformi, ad una società post-industriale in cui il ciclo flessibile della produzione deve incontrarsi con esigenze socio-temporali di vita differenziate.

La *Figura 11* presenta questa idea di base, che è già stata illustrata in un articolo precedente di *Sviluppo & Organizzazione* (Orari a Menù, n. 192).

Da questa idea base nasce la proposta di considerare l'orario di lavoro come qualcosa che deve essere diverso per ciascuna figura socio-temporale tipica, come è facile ricavare dalla *Figura 12*.

Tuttavia sulla strada dell'applicazione dei menù di orario per queste figure, ci si trova di fronte alla necessità di un forte sovvertimento delle istituzioni legali e normative del nostro sistema di regolazione degli orari, che è noto a tutti. Di fronte a questa difficoltà anche la fantasia sociologica più accesa deve arrestarsi e attendere. Senonché esistono casi aziendali nei quali l'idea dei menù è già in corso di applicazione, partendo da presupposti più semplici ma simili. Essi comunque hanno in comune la stessa idea base dei menù socio-temporali, e cioè che sia la singola persona a scegliere liberamente il proprio orario all'interno di un semplice insieme di possibilità che il sistema aziendale gli offre. Inoltre devono esistere delle procedure predefinite e concordate di regolazione fine tra le persone e l'impresa che consentono uno scambio equo tra quantità e qualità del tempo di lavoro.

Il meccanismo di funzionamento dei menù e la procedura di regolazione degli orari e di pianificazione produttiva e delle competenze è presentata in detta-

glio nel successivo caso A.

Le ragioni del notevole successo della sperimentazione concreta di questo sistema di orario a menù sono riassumibili in pochi punti.

a - Dal punto di vista aziendale le opzioni per i 2 mesi successivi dei lavoratori e le possibilità di richiedere a loro delle modifiche ha consentito di *pianificare la produzione con grande certezza* e precisione anche per picchi e "valli" elevate.

b - La tempestività di consegna delle commesse è salita con aumento della qualità collegata alla pianificazione stabile, precisa e senza "fai e disfa".

c - L'assenteismo è crollato, poiché la scelta personale spinge le persone ad essere fedeli all'orario prescelto.

d - Gli "sfridi", i piccoli sprechi, i lavori non finiti e le incongruenze nei flussi dei semilavorati sono stati ridotti notevolmente.

e - Le persone hanno avuto l'impressione di stare meno ore in fabbrica, ma di lavorare meglio e con più ordine e produttività (lo straordinario diffuso genera molta confusione e disordine).

f - La crescita di produttività e redditività del bilancio aziendale ha consentito di distribuire premi salariali superiori a quelli precedenti.

Un 2° esempio di flessibilità sostenibile: la pianificazione congiunta produzione, professionalità orario

Nel caso A descritto successivamente il sistema dei Menù si basa anche sulla capacità dell'azienda di pianificare non solo i cicli di lavoro delle macchine in relazione alle commesse, ma anche di individuare le persone con le competenze necessarie a far girare quelle macchine e le ore di lavoro disponibili che tali persone offrono.

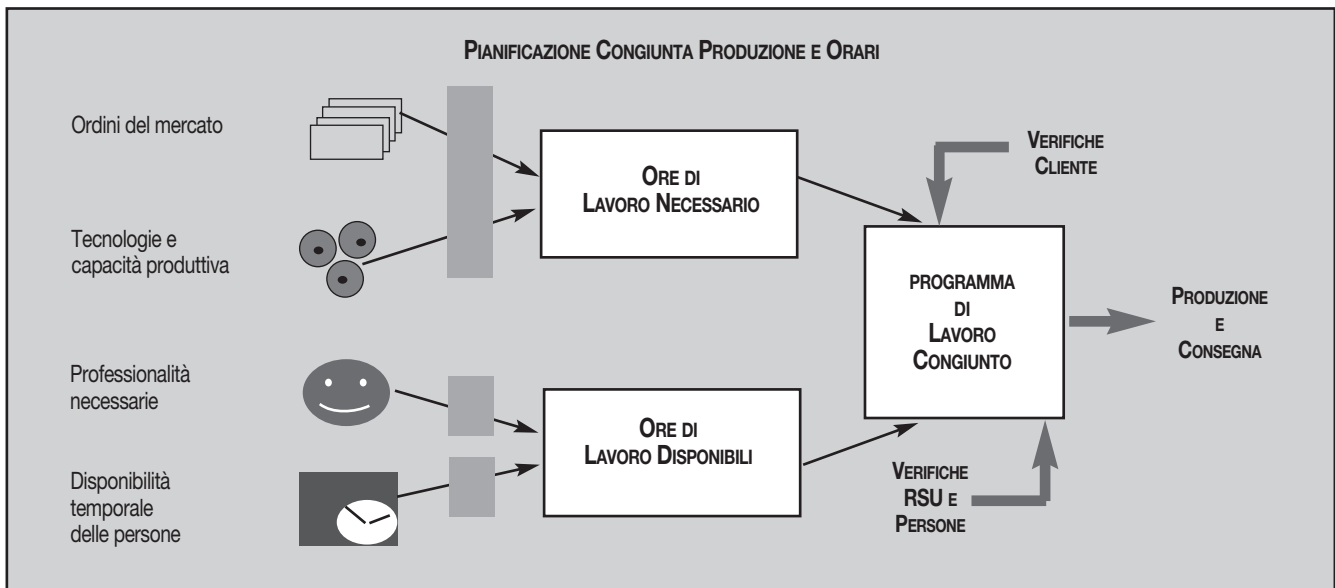


Figura 13 - Esempio di Pianificazione congiunta Produzione e orari.

In questo caso la programmazione aziendale si è dotata di un sistema in grado di gestire non solo le commesse e il flusso produttivo, ma anche le competenze delle persone e gli orari di lavoro.

E' evidente che si tratta di una notevolissima innovazione concettuale e pratica nei sistemi di pianificazione produttiva.

Tale caso tuttavia non è unico, e ci sono varie imprese dove ci si avvicina a questo modello lavorando sulle competenze necessarie oppure su orari di lavoro personalizzati. Si tratta in genere di sistemi molto focalizzati e localizzati, cioè precisati e strutturati per risolvere problemi di pianificazione specifica in ambienti particolari. Essi tuttavia si stanno avvicinando a un modello generale che è presentato nella *Figura 13*. In questo modello le risorse tecnologiche, quelle di ore disponibili e quelle delle competenze dei lavoratori sono elaborate in relazione alle richieste del mercato e delle commesse in modo da ottimizzare non solo i lotti e i cicli produttivi, ma anche l'uso del tempo e delle competenze. Su questa strada l'innovazione può andare ancora molto avanti.

Un 3° esempio di flessibilità sostenibile: la polivalenza sulle macchine come ingrediente della professionalità

Un altro importante aspetto della sostenibilità per le persone e della competitività per le imprese è quello dello sviluppo professionale e delle competenze.

Questi aspetti da un lato sono cruciali per le imprese per sostenere il loro sviluppo, ma dall'altro sono altrettanto importanti per collegarsi alle aspettative del-

le persone, alle loro esigenze di reddito, di vita familiare e di sviluppo di carriera.

Queste questioni naturalmente sono più ampie del tema specifico della flessibilità e quindi richiederebbero un approccio più ampio. Tuttavia all'interno delle manovre di flessibilità si possono effettuare dagli interventi innovativi di grande importanza per adeguare i sistemi di classificazione professionale alla attuale realtà del lavoro.

In particolare dai casi aziendali più innovativi emerge che una questione importante è il collegamento tra la polivalenza praticata dalle persone e il fatto che essa attualmente non sia considerata nell'inquadramento professionale formale (*vedi caso B*), mentre invece essa costituisce un fattore di successo importante per l'impresa.

Come si è detto sopra, quasi tutte le manovre attuali di flessibilità, ricche o povere, presuppongono un certo grado di polivalenza di un numero elevato di operatori. Senonché il fatto che questa elevata capacità di mobilità interna e di attivazione di diversi flussi produttivi è basata su competenze non riconosciute negli inquadramenti (e quindi non remunerate) può portare a conflitti col senso di equità e con la motivazione al lavoro delle persone. Per ovviare a questi potenziali conflitti e per incentivare le persone ad accrescere la propria capacità di gestire altre macchine e ricoprire ulteriori posti di lavoro nel ciclo di lavoro, molte imprese stanno modificando a livello aziendale il sistema di inquadramento professionale, e il connesso sistema formativo e retributivo. Ciò allo scopo di aprire percorsi di carriera nella stessa area professionale a chi è più polivalente di altri a parità di professionalità.

Tutto questo comporta la affermazione del principio

innovativo per cui a professionalità che strettamente sono sullo stesso livello, possono corrispondere diversi inquadramenti e diversi salari a condizione che una persona sa ricoprire *più posti di lavoro dello stesso tipo*.

In altre parole chi sa ricoprire più posti di lavoro, anche semplici e li ricopre effettivamente, ha diritto ad essere pagato di più di uno che ne ricopre uno solo. Infatti cambiare frequentemente posto di lavoro, anche se semplice, richiede fatica e intelligenza e produce valore.

5 - Due casi di competizione con la flessibilità

Nei due esempi seguenti si può osservare come strategie competitive simili, basate sull'innovazione tecnologica e la flessibilità strutturale, si vengono a trovare in posizioni diverse di tenuta della strategia nel medio periodo, a causa della diversa capacità di integrare nel tempo le leve tecnologiche come quelle sociali, come ad esempio gli orari di lavoro. Il caso A e B sono una rielaborazione nostra, ad hoc, che prende spunto da diversi casi reali e li sintetizza in modo emblematico.

Il caso A

E' la tipica azienda di dimensioni medio-piccole che si specializza, nel corso degli anni '70, nelle lavorazioni meccaniche. Nel corso degli anni '90 la proprietà è ceduta interamente a una nota azienda plurinazionale, dotata di una ampia rete di vendita in tutto il mondo. Negli ultimi anni l'azienda si è inserita organicamente nel gruppo grazie al consolidamento della propria specializzazione tecnologica, la crescita del fatturato e i volumi prodotti, l'innovazione di prodotto e di processo, ma soprattutto *rinnovando completamente il sistema di gestione della flessibilità*. Questo notevole miglioramento gestionale è stato realizzato attraverso una serie di accordi sindacali e un collegato processo di maturazione e di sperimentazione sul campo.

Il mercato e la centralità della produzione flessibile

Il mercato in cui compete l'azienda è un mercato di subfornitura altamente concorrenziale che ha caratteristiche di nicchia e di elevato spezzettamento e varietà di prodotti e di esigenze. I principali fattori competitivi sono il mix *costi-qualità*, ma soprattutto i tempi e la *puntualità delle consegne*. Il mercato globalmente è relativamente prevedibile ma tuttavia gli ordini specifici finali tendono ad arrivare con la tipica logica di subfornitura *just in time*. Ciò richiede al sistema produttivo la capacità di operare a "singhiozzo" e di mobilitarsi per picchi di consegne a breve termine, seppure all'interno di volumi complessivi relativamente prevedibili.

Le risorse umane

Un terzo degli addetti operano negli staff, mentre gli altri due terzi sono impegnati nella produzione manifatturiera. Si tratta di operai ad alta specializzazione, abitanti vicino allo stabilimento e assunti a tempo indeterminato: vi sono molti giovani diplomati che operano sulle nuove tecnologie computerizzate.

Il processo produttivo

Il processo produttivo è basato su quattro principali fasi di lavorazione.

1 - *Le lavorazioni meccaniche*, dei pezzi che entrano in fabbrica come pezzi grezzi prodotti da subfornitori.

2 - *Il trattamento* per assicurare la robustezza necessaria.

3 - *Le rettifiche e le finiture* preliminari al montaggio.

4 - *Il montaggio* finale.

Grossolanamente, il flusso produttivo può essere rappresentato con 4 aree produttive poste in linea di massima in sequenza e con i componenti più piccoli provenienti dalla fabbrica "esterna", cioè dai subfornitori specializzati.

L'alta varietà dei prodotti e l'elevata differenziazione del numero dei lotti, richiedono tuttavia cicli produttivi effettivi definiti caso per caso e cioè ordine per ordine e lotto per lotto. Le fasi a monte di lavorazioni meccaniche sono attrezzate con presenza di macchinari in numero superiore agli addetti; per rispondere a tipologie di ordini specifici.

Il sistema di gestione della produzione: puntualità e flessibilità

Il mercato richiede notevoli performance di flessibilità al sistema produttivo poiché gli ordini effettivi devono essere soddisfatti in un tempo che in genere è inferiore al lead time complessivo del lavoro, tenuto conto dei tempi di trattamento e delle altre strozzature del ciclo.

Il sistema di gestione del flusso produttivo è sostanzialmente di tipo misto pull-push ed è in opera con due logiche diverse:

a - *Il montaggio finale a valle*, è organizzato per isole e team dedicati a famiglie di prodotto, avviene su *ordine*, con un sistema "pull" che prende i materiali nel magazzino aziendale.

b - Le lavorazioni meccaniche e i trattamenti a monte, nonché l'attivazione dei fornitori di pezzi grezzi, avvengono su *previsione* e su ordine quadro, con un sistema "push".

La flessibilità come risultato di una nuova gestione multifattoriale

Nell'insieme le esperienze condotte dalla Direzione Aziendale hanno evidenziato che questi obiettivi di varietà e di tempestività sono raggiungibili solo trovando

do un *equilibrio gestionale* tra i seguenti fattori:

- i *risultati economici aziendali*, espressi negli obiettivi di budget e commerciali;
- i *tempi e la puntualità* di consegna delle commesse;
- l'*organico di produzione*, in particolare per gli aspetti di polivalenza e di professionalità, per la capacità di attivare rapidamente nuove configurazioni dei flussi produttivi;
- *gli orari di lavoro* e la loro flessibilità.

In sintesi l'esperienza aziendale ha mostrato che la flessibilità produttiva necessaria era il risultato di una capacità di gestire insieme e in un modo integrato diversi fattori del sistema produttivo. Ciò in sostanza implica la capacità di intervenire non solo sui sistemi di budget e di pianificazione della produzione, ma anche e soprattutto sul sistema professionale e sul sistema degli orari di lavoro.

Il nuovo modello di flessibilità

Il modello di flessibilità adottato è stato perfezionato progressivamente attraverso una continua partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori alle scelte principali.

Il nuovo modello di flessibilità può essere descritto come un insieme coerente di interventi su tre sistemi gestionali.

a - L'organizzazione del lavoro e il sistema professionale

L'organizzazione del lavoro è basata sull'assegnazione variabile del posto di lavoro e sulla elevata polivalenza degli operatori come criterio principale di valutazione e remunerazione della professionalità. La polivalenza, cresciuta rapidamente negli ultimi anni, è stata soprattutto indirizzata verso le macchine che rappresentano un collo di bottiglia per il ciclo aziendale. Essa si esprime nella forma organizzativa del *team di lavoro* ai montaggi e ai trattamenti termici, dove il lavoro non è organizzato in linea ma ad *Isola*. Permette invece un'assegnazione variabile individuale nelle varie aree dedicate alle lavorazioni meccaniche.

Il sistema di inquadramento professionale è stato radicalmente rivisto con un sistema di valutazione a punti che si basa sostanzialmente su criteri di numerosità e complessità delle lavorazioni. Questi due parametri abbastanza "oggettivi" consentono di attribuire a ciascun lavoratore un punteggio che lo colloca in livelli salariali stabiliti dal contratto aziendale.

Il nuovo sistema professionale incentiva la polivalenza e l'acquisizione di conoscenze e capacità operativa sul maggior numero possibile di macchinari e di aree, attraverso corsi di formazione e attraverso periodi di lavoro.

b - Gli orari di lavoro

La elevata polivalenza e l'assegnazione variabile ai macchinari sono la condizione della seconda radicale innovazione di flessibilità degli orari di lavoro.

L'idea ispiratrice è molto semplice ma radicalmente

innovativa: in sostanza *si abolisce lo straordinario* e lo si sostituisce con un *sistema di regole di programmazione congiunta* delle ore di lavoro e delle macchine, che combina le esigenze produttive con i "desiderata" dei singoli lavoratori di produzione settimana per settimana. La combinazione ottimale tra esigenze del lavoratore ed esigenze produttive avviene rispettando tutti i vincoli; quando ciò non risulta possibile una Commissione può chiedere una variazione motivata al lavoratore. Questo sistema di programmazione mensile condivisa di lavoro e macchine funziona con le regole stabilite nel contratto aziendale:

1 - Ogni lavoratore esprime ogni mese l'orario settimanale desiderato che può essere:

- a orario maggiorato che prevede il lavoro al sabato mattina a scelta del lavoratore;
- a orario ridotto che prevede una settimana di 35 ore;
- ad orario normale che prevede uno degli orari contrattuali previsto per ciascun tipo di lavorazione.

L'accordo aziendale stabilisce inoltre i tetti massimi, gli incentivi economici e gli scambi tra ore lavorate e di riposo.

2 - Per tutto il personale indiretto l'azienda può chiedere prestazioni simili agli operai di produzione. In contropartita questi lavoratori hanno diritto di usufruire di riposi a propria scelta nell'arco dell'anno.

c - Il sistema di programmazione integrato

Anche l'idea ispiratrice del nuovo sistema di programmazione integrato è radicalmente innovativa: in sostanza si cerca di ottimizzare insieme la polivalenza e la disponibilità oraria della persona, la capacità di lavoro delle macchine invece di pianificare le macchine a orari dati (o viceversa modificare gli orari a impianti dati). Una Commissione aziendale mensilmente verifica la possibile combinazione dei due fattori (uomo, macchina) e opera le manovre di aggiustamento necessarie. Un software di schedulazione delle lavorazioni molto evoluto combina le tecniche più moderne di pianificazione produttiva, con la competenza di gestione degli orari di lavoro e di gestione delle relazioni sociali con i lavoratori.

Il caso è di grande interesse:

- per le soluzioni adottate in tema di flessibilità produttiva e di gestione condivisa degli orari, poiché è in grado di soddisfare un mercato mutevole e che richiede consegne a brevissimo termine, con un sistema che lascia amplissima libertà di scelta ai singoli lavoratori;
- per il fatto che la flessibilità produttiva, ottenuta con la variazione degli orari di lavoro, è solo un tassello di un diverso modello di organizzazione del sistema aziendale, come la polivalenza, la pianificazione della crescita professionale, nuove forme di lavoro, le tecnologie flessibili e nuovi criteri manageriali e gestionali più centrati sulla responsabilizzazione e la partecipazione;

- per l'elevatissimo livello di partecipazione dei lavoratori e del sindacato alla gestione dell'azienda attuato in modo esemplarmente unitario, coerente e trasparente.

Il caso B

È un'azienda del Nord-Ovest, originariamente dedicata alla produzione di sistemi elettrici che realizza componentistica elettronica di qualità come controllata di un gruppo internazionale. Oggi l'azienda è una Business Unit, con una propria progettazione, che commercializza e produce componentistica per applicazioni industriali.

Alla fine degli anni '90, con un investimento di grande rilevanza, viene costituito un comparto produttivo supportato da tecnologie di lavorazione molto complesse e sofisticate. I massicci investimenti effettuati, le caratteristiche tecnologiche delle lavorazioni, le scelte organizzative e di gestione adottate per rispondere alle forti richieste del mercato globale fanno propendere l'Azienda per l'adozione di un ciclo continuo di lavorazione. L'obiettivo è duplice:

- sfruttare intensivamente l'impianto per accelerare i tempi di ritorno dell'investimento;
- fronteggiare un battente lavori ed un portafoglio ordini molto elevato assicurando tempestività di consegna ed elevata qualità per mantenere le posizioni di leadership del mercato.

Il mercato

Il mercato in cui opera è altamente concorrenziale e "globalizzato" in quanto serve grandi clienti rappresentati dalle grandi Corporation e dai grandi Enti che utilizzano la componentistica in diverse apparati e assemblaggi.

I principali fattori competitivi di questo mercato, sono la *qualità con zero difetti*, dal momento che il cliente si attende una lunga durata del componente, la *puntualità delle consegne*, trattandosi di una componentistica che deve essere consegnata con logiche just in time.

Le risorse umane

La messa a regime del sito a tecnologia evoluta ha incontrato forti resistenze negli addetti sia perché esso era ubicato in una localizzazione distante dallo stabilimento storico, sia perché il ciclo continuo comportava il passaggio da un orario 6 x 6 ad uno su 3 turni a ciclo continuo.

Inoltre l'elevata complessità tecnologica delle lavorazioni richiedeva un personale con un livello di alfabetizzazione tecnica post-obbligo (diploma) disponibile a partecipare ad un'intensa attività di formazione tecnica. Da qui la decisione dell'Azienda di selezionare gli addetti per operare sui nuovi impianti tra coloro

che si dichiaravano disponibili ad accettare la diversa ubicazione e il nuovo modello di turni.

L'impianto si è avviato quindi in una condizione di "prato verde" con un personale giovane che ha scelto di lavorare nel nuovo comparto e con i nuovi orari. Oggi gli operatori sono diplomati (la metà sono donne); vi sono inoltre figure di coordinamento come i coordinatori per la gestione delle squadre in turno e specialisti addetti al miglioramento del processo produttivo ed al mantenimento e aggiornamento tecnologico.

Il ciclo di lavorazione

La realizzazione del componente avviene attraverso la sovrapposizione in sequenza di successivi strati di materiali su un supporto base. Tutte le operazioni sono effettuate con tecnologie sofisticate che sono continuamente assistite da operatori specifici per controllare la qualità della trasformazione e trasportare i semilavorati tra le diverse stazioni. Condizioni di climatizzazione e sterilizzazione ottimali evitano qualunque interferenza di ambiente sui processi fisico chimici cui è sottoposta la piastra.

Le attività sono raggruppate in 5 Aree di lavoro ciascuna delle quali richiede operatori che posseggano uno specifico livello di qualifica tecnica

Il sistema organizzativo, di gestione e di sviluppo professionale

La lavorazione a ciclo continuo richiede un flusso teso e la massimizzazione della capacità di lavorazione in qualità; infatti al di sotto di un certo limite la produzione dei componenti non è più redditiva. Per ridurre le incertezze del flusso sono state realizzate un mix di innovazioni tecnologiche, organizzative e gestionali.

Il flusso in entrata è stato regolarizzato attraverso un intervento sul parco clienti finalizzato a ridurre la varietà e la numerosità degli ordini di lavorazione e realizzare politiche di prezzo remunerative. Inizialmente il comparto era chiamato a fronteggiare significative variazioni dei volumi e delle tipologie delle produzioni, con indesiderati effetti di subottimizzazione, dovuti alla frammentazione e dispersione del parco clienti. Gli ordini attuali generano consistenti volumi di produzione, riducono la varietà di lotti di lavorazione, rendono più certi i programmi di lavoro

La stabilizzazione dei *flussi di lavorazione* è stata perseguita attraverso:

- la messa a punto di *impianti ad elevata tecnologia*, costantemente presidiati che operano con tempi ciclo prevedibili.
- *i turni di lavoro* che coprono il ciclo di lavorazione continua; diverse squadre di operatori lavorano per 4 gior-

ni consecutivi e riposano per i restanti 2, alternandosi su 3 turni di lavoro giornaliero di 8 ore.

- *l'organizzazione del lavoro* che si basa, in funzione dei programmi di produzione, sull'assegnazione variabile degli operatori alle diverse stazioni di lavoro per presidiare le 5 Aree. La mobilità è resa possibile dal livello di polivalenza raggiunto dagli operatori che permettono la formazione di squadre anche ridotte (3 operatori anziché 5) che intervengono su tutti i processi.
- *la formazione ad hoc* che permette di incrementare le qualifiche richieste in modo da rendere le squadre di lavoro in grado di coprire tutte le Aree. È stata adottata una politica di qualificazione professionale, riconosciuta, anche dal punto di vista del trattamento economico. La professionalizzazione è sostenuta con il riconoscimento di bonus al conseguimento della qualifica.
- *Trimestralmente* sono riconosciuti premi per miglioramenti della qualità, aumento dei volumi di produzione, contenimento dei materiali impiegati, riduzione delle assenze.

La manutenzione e lo sviluppo delle professionalità sono assicurati da uno staff ad hoc di formazione. L'azienda ha messo a punto un processo strutturato e strumentato di formazione che sviluppa e certifica i livelli di qualifica degli addetti. Tale processo riguarda sia posizioni in ingresso, sia operatori che vogliono acquisire un livello superiore di qualificazione, sia operatori che debbano riconfermare un livello di qualifica conseguito in precedenza.

Le nuove esigenze

Il caso presenta un elevato interesse perché la necessità di saturare al massimo gli impianti per ripagare l'investimento ha condotto a una architettura del ciclo produttivo basata su flussi tesi relativamente poco flessibili. L'esperienza sta facendo perciò emergere alcune nuove esigenze che sembrano mettere in discussione gli assunti base del modello tecnologico gestionale:

- il modello di funzionamento centrato su una forte stabilizzazione del flusso produttivo oggi è in parte sollecitato dalla contingenza mondiale che ha reso più incerti gli ordini in entrata;
- la turnistica uguale per tutti e ripetitiva, facilmente gestibile nella fase iniziale di start up, richiede degli aggiustamenti dovuti all'evolversi delle situazioni personali e familiari. Oggi si provvede con aggiustamenti ad hoc e in modo informale attraverso lo scambio di turno. Emergono segnali di affaticamento collegati alla ripetitività dell'alternanza giorno/notte;
- la diversa turnazione dei coordinatori e degli operatori concentra l'attenzione dei capi sul programma produttivo e meno sulla gestione degli uomini; l'orientamento al programma riduce la capacità di relazione con le persone.

BIBLIOGRAFIA

- Coriat B. (1990), *L'atelier et le robot*, Christian Bourgois Editeur, Paris.
- Castells M. (1996), *The information Age: Economy, Society and Culture, Volume 1. The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell.
- Davidow W.H., Malone M.S. (1992) *The Virtual Corporation*. London: Harper Business.
- Drucker P. (1988) The Coming of the New Organisation. *Harvard Business Review*, January-February, 1988.
- Federmeccanica (2002), *4° rapporto sull'industria metalmeccanica*.
- Fondazione P. Seveso, Fim-Cisl (2004), *Progetto "Competenze per il lavoro flessibile"*, vademecum in corso di pubblicazione.
- Fondazione P. Seveso, Fim-Cisl (2004), *Oltre la flessibilità: impresa e lavoro tra nuovi mercati e trasformazioni sociali*, libro in corso di pubblicazione.
- Gallino L. (2002), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza Bari.
- Handy C. (1995), *The future of work*, WH Smith Contemporary Papers 8.
- EWON (2001), *The European Work Organisation Network, Challenge of the Work Organisation Development in the Knowledge-Based Economy*, Paper by Tuomo Alasoini.
- Ostroff F., Smith D. (1992), "The Horizontal Organization", in *McKinsey Quarterly*, Vol. 1, 148-168.
- Rajan A. (1998), *Tomorrow's People*. London: Centre for Research in Employment and Technology in Europe.
- Piore M.J., Sabel C.F. (1984), *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books.
- Volberda H. W. (1998), *Building the Flexible Firm*, Oxford.

