N. 10 - DICEMBRE 2018

IL PERIODICO CHE RACCONTA LA FABBRICA

BellaFactory
Focus

INDUSTRIA 2019

INTERNAZIONALIZZAZIONE
Mariasole Bannò

COMPETENZE
Gabriele Caragnano

RELAZIONI
Alberto Cipriani

PMI
Guido Corbetta

HR
Osvaldo Danzi

LAVORO
Paolo Gubitta

PARTECIPAZIONE
Luciano Pero

AUTOMOTIVE
Diodato Pirone

INDUSTRIA
Sandro Trento

BellaFactory
Focus

CHI HA CONTRIBUTO

MARIASOLE BANNÒ
Ricercatrice, Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale, Università di Brescia

GABRIELE CARAGNANO
Partner PwC e Direttore Tecnico Fondazione Ergo

ALBERTO CIPRIANI
Esperto di Organizzazione del Lavoro, Fim-Cisl

GUIDO CORBETTA
Docente, Dipartimento di Management e Tecnologia, Università Bocconi

OSVALDO DANZI
Executive recruiter e Fondatore community FiordiRisorse

PAOLO GUBITTA
Professore di Organizzazione Aziendale, Università di Padova

LUCIANO PERO
Professore di Organizzazione, Mip, Politecnico di Milano

DIODATO PIRONE
Giornalista

SANDRO TRENTO
Professore di Economia,Università di Trento e Direttore Generale di Fondazione Ergo

EDITING, PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE A CURA DI
GIULIA NICORA
RACHELE SESSA

CENTRO STUDI
fondazionergo

Di cosa parliamo in questo numero

5 **Industria 2019: che fare?**
Otto analisi per rilanciare il “Made in Italy”

6 **Sandro Trento**
La centralità dell’industria è la chiave della politica economica

7 **Diodato Pirone**
L’anti-industrialismo e la Panda: un’amara storia italiana

9 **Paolo Gubitta**
Se la fabbrica mescola il lavoro di manager, capi e operai

11 **Osvaldo Danzi**
E Uber svegliò quelli delle risorse umane

14 **Luciano Pero**
Il team forgia la buona organizzazione del lavoro

16 **Gabriele Caragnano**
L’innovazione è vincente se inizia dal posto di lavoro

18 **Alberto Cipriani**
Sindacato, togliamo la muffa dalla cassetta degli attrezzi

20 **Mariasole Bannò**
Vuoi aumentare l’export? Serve costanza, non solo competitività

22 **Guido Corbetta**
Bello il capitalismo familiare
Ma non per l’export

24 **Rachele Sessa**
Al centro della filosofia di Marchionne: la progettazione di linee di lavoro a zero fatica

27 **Alberto Cipriani**
Il lavoro buono è partecipazione

Industria 2019: otto analisi per rilanciare il "Made in Italy"

Se il 2018 è stato un anno di passaggio, il 2019 si annuncia molto più complesso e probabilmente bisognerà affrontarlo mantenendo i nervi saldi.

Nell'ultima nota trimestrale datata 30 novembre, l'ISTAT comunica che "Nel terzo trimestre del 2018 il Prodotto Interno Lordo (PIL) è diminuito dello 0,1%", correzione rispetto alle stime preliminari di alcune settimane prima, secondo cui il PIL era fermo, con una variazione dello zero per cento. È la prima volta in quattro anni in cui la crescita del PIL risulta negativa.
Non sono solo i dati a parlare: anche gli imprenditori lamentano il mancato potenziamento del Piano Impresa 4.0 e le lacune sugli incentivi alla formazione, e lo stesso gli Industriali e Confindustria. Uno per tutti, citato i giorni scorsi da Dario di Vico, è Giuseppe Pasini, presidente dell'Associazione degli Industriali Bresciani «Se la politica non ci ascolta, non mancheremo di farci sentire» afferma, facendo emergere un grande «scollamento» tra il Governo e l'Italia che produce.
L'industria è a un bivio. Serve definire una direzione d'azione.

In questo decimo numero di BellaFactory Focus, abbiamo raccolto otto analisi sui cambiamenti di fabbrica e lavoro all'interno del quadro industriale italiano, con l'obiettivo di **far emergere le leve positive e propositive quali possibili driver su cui investire**.

Il quadro della politica industriale italiana è presentato dai dati di **Sandro Trento** e dall' editoriale di **Diodato Pirone** sugli ultimi sviluppi del comparto automotive. **Paolo Gubitta** racconta, dall'Osservatorio delle Professioni Digitali di Padova, di nuove forme di lavoro "ibrido", di difficoltà di gestione della forza lavoro per effetti demografici, di sperimentazioni organizzative.

Osvaldo Danzi propone una visione innovativa dell'evoluzione delle risorse umane. **Luciano Pero** entra in fabbrica, presentando cosa significa oggi lavorare in un'azienda con un modello organizzativo evoluto e **Gabriele Caragnano** riflette sull'importanza della postazione di lavoro come primo elemento per costruire una fabbrica in cui ergonomia e produttività diventino il centro dello sviluppo delle linee di montaggio.
Il cuore della fabbrica cambia, ne emerge l'importanza del lato umano, della partecipazione e della condivisione. **Alberto Cipriani** chiude questa prima parte che guarda dentro l'evoluzione della fabbrica moderna con un focus sul nuovo modello di sindacato, parlando di ruoli e di relazioni.

Mariasole Bannò e **Guido Corbetta** presentano un quadro economico del mercato, focalizzandosi sui temi del familismo italiano, internazionalizzazione ed export.

Cosa ne emerge? Che c'è una sfida tutta aperta che deve essere giocata da manager ed imprenditori delle PMI. Una sfida che deve partire dalla creazione di una cultura organizzativa innovativa, aperta, proattiva e partecipativa.

Industria 2019

Che fare?

Dopo un triennio di ripresa
e di record sul fronte dell'export,
la manifattura italiana è arrivata
a un bivio: ecco come restare
sul sentiero della crescita

LA CENTRALITÀ DELL'INDUSTRIA È LA CHIAVE DELLA POLITICA ECONOMICA

SANDRO TRENTO

Dopo 14 trimestri consecutivi in cui la crescita del PIL in Italia è stata sempre positiva, anche se a tassi non particolarmente elevati, **nel terzo trimestre del 2018 gli ultimi dati ISTAT evidenziano un dato negativo pari a - 0,1**.

Si tratta, di fatto, di un segnale simbolico di una **condizione di frenata dell'economia italiana**, che ci auguriamo non si ripeta nel quarto trimestre del 2018 e nel prossimo anno. Il dato negativo riflette una caduta dei consumi e degli investimenti - quelli **in macchinari**, soprattutto, **sono diminuiti** in modo sensibile, mentre **è in aumento il numero di imprese che chiudono**.

Siamo in un momento molto delicato. Lo **scenario internazionale è molto incerto**, a partire dalla guerra commerciale aperta da Trump e dal rallentamento in corso anche in altri paesi avanzati. L'incertezza è un fattore che, da un lato, pesa in senso negativo sulle decisioni di investimento delle imprese, che magari preferiscono aspettare e rinviare, dall'altro spinge molti consumatori a procrastinare gli acquisti. Nel caso italiano, il quadro di incertezza è peggiorato dalle **incognite legate alla manovra finanziaria del governo**. L'aumento dello spread, al momento, ha un impatto negativo soprattutto sui detentori di ricchezza finanziaria (azioni, obbligazioni e titoli di stato) ma nei prossimi mesi si potrebbe tradurre in un incremento del costo del credito per famiglie e imprese con ulteriori effetti depressivi della crescita.

Sia chiaro, il nodo dei nostri conti pubblici non è tanto il livello del deficit pubblico, quanto l'impatto che questo potrebbe avere sul debito pubblico e la scarsa determinazione delle autorità di politica economica a stabilizzare e ridurre il debito stesso nei prossimi anni. Il quadro complessivo rende difficoltoso poter raggiungere i tassi di crescita sperati nei documenti ufficiali e le misure adottate non sembrano focalizzate su investimenti e imprese.

In questi anni, **l'industria manifatturiera italiana ha messo in atto un processo di profonda riorganizzazione** che ha consentito un recupero corposo della competitività, ma il protezionismo che si va diffondendo sui mercati internazionali e il rallentamento della crescita mondiale potrebbero ostacolare le nostre imprese esportatrici. Del resto, il **contributo dell'export alla crescita italiana è comunque insufficiente**. Per rafforzare la crescita serve un quadro di rilancio degli investimenti domestici e della domanda interna.

In questo contesto non del tutto favorevole, pubblichiamo un approfondimento sull'industria italiana per richiamare l'attenzione sulla **centralità della manifattura per le sorti del nostro paese** e portare un contributo al dibattito sulla politica economica da seguire. Sarebbe, infatti, importante che **il mondo della politica acquisisse consapevolezza del ruolo che l'industria ricopre nel nostro paese**: sono le imprese le vere attrici del cambiamento tecnologico, del lavoro e del capitale umano. Accrescere la spesa pubblica non è un male in sé. Ma **sarebbe necessario destinare risorse alla realizzazione di nuove infrastrutture, rifinanziare il Piano Industria 4.0, a migliorare i sistemi di formazione e di istruzione**. Non più rinviabile è una azione sistematica di riduzione dei lacci e lacciuoli che pesano sull'attività imprenditoriale.

Le imprese hanno fatto, e stanno facendo, con grande sforzo, la loro parte; servirebbe ora un lavoro di squadra anche da parte dell'attore pubblico. ■

AUTOMOTIVE

1 L'ANTI - INDUSTRIALISMO E LA PANDA: UN'AMARA STORIA ITALIANA

Una nuova tassa, figlia della negazione della complessità dei nostri tempi, è piombata sul settore auto italiano. Non è sbagliato introdurre incentivi e disincentivi sulla CO2, ma è assurdo improvvisare norme fiscali a pochi giorni dal via libera a 5 miliardi di investimenti in Italia da parte di FCA proprio sull'elettrificazione della gamma. Solo un'industria sana può ridurre l'inquinamento.

DIODATO PIRONE

A prima vista, il lancio improvviso e la repentina marcia indietro del governo giallo-verde sulla cosiddetta "tassa sulla Panda", ovvero l'imposta sull'emissioni di CO2 accompagnata dagli sconti sulle auto elettriche, somigliano a uno dei tanti balletti cui la politica italiana ci ha abituati da tempo. Tuttavia, sarebbe riduttivo e sbagliato classificare questa "svista" come l'ennesima gaffe figlia di qualche opaca trattativa maturata nel sottobosco della Legge di Bilancio.

Non è così. In realtà, l'emendamento approvato, che con ogni probabilità sarà cambiato mentre questo giornale andrà in stampa, merita un supplemento di riflessione per parecchie ragioni. Non tanto per il suo bislacco profilo politico-economico per cui un esecutivo che si richiama ogni minuto al popolo finirebbe per tassare i 120.000 italiani che acquistano ogni anno una economica Panda fabbricata in Italia per finanziare sconti ai meno di 5.000 benestanti che comprano auto elettriche da almeno 35.000 euro prodotte all'estero. E, in fondo, neanche perché è obiettivamente strampalato varare una tassa che cambia le abitudini dei consumatori e i programmi degli operatori economici solo venti giorni prima della sua applicazione.

Il punto centrale di questa vicenda non riguarda l'aspetto "tecnico" dell'emendamento, ma soprattutto quello culturale. Infatti, non sarebbe sbagliato di per sé tassare le auto che producono una maggiore quota di CO2 perché il mondo, tranne gli Usa di Donald Trump, si sta sforzando di combattere il riscaldamento globale obbligando costruttori di vetture e consumatori a spostarsi verso vetture elettriche. E tasse analoghe sulle vetture nuove, per la verità modulate in modo assai diverso dalla nostra, sono in vigore in molti Paesi europei, fra i quali l'Olanda e la Francia.

E allora perché il governo ha innestato la retromarcia? La ragione sta nella levata di scudi generale scatenata dall'emendamento. Tutta la filiera

dell'automotive italiano si è sollevata. Alla "vecchia" Fiat, unico produttore che opera in Italia dove mantiene 65.000 posti di lavoro nell'auto che resta un comparto strategico dell'economia, si sono uniti i costruttori stranieri, l'associazione della componentistica che occupa 120.000 persone, i concessionari, tutti i sindacati compresa la Fiom, passando per la Fim-Cisl di Marco Bentivogli e le associazioni dei consumatori. Il governo, insomma, è andato a toccare uno dei nervi scoperti del suo nemico pubblico numero uno che ormai tutti chiamano "il partito del Pil".

Riuscire a unire sotto una sola bandiera gli orfani di Sergio Marchionne e gli eredi di Maurizio Landini non è impresa di tutti i giorni. Chi glielo ha fatto fare al governo? L'inconsapevolezza dei neofiti? **Come accennavamo, quell'emendamento è figlio di una radice culturale profondamente insediata in Italia, ben prima che il populismo manifestasse la sua virulenza: si tratta di una micidiale miscela di anti-industrialismo impastato della retorica dannunziana che è uno dei drammi italiani.**

Tassare la Panda per finanziare la Tesla americana, la Jaguar anglo-indiana o le Toyota giapponesi si può immaginare solo se si disprezza implicitamente l'industria e il lavoro italiano. È incredibile che il vice-premier Luigi Di Maio, residente a Pomigliano, ovvero in una cittadina dove una fabbrica Fiat sforna dal 2012 quasi 200.000 Panda all'anno (una ogni 55 secondi di lavoro) che assicurano all'area circa 4.000 stipendi diretti e 2 miliardi di prodotto lordo, non abbia intuito le possibili conseguenze sul suo collegio elettorale della proposta elaborata dai suoi sottosegretari.

Solo di fronte alla sollevazione generale il governo ha sentito il bisogno di convocare sia le imprese del settore che le associazioni dei consumatori. **La ragione di un comportamento solo in apparenza sciatto o lunare sta nel fatto che la tassa sulla Panda poteva nascere solo se non si dispone dei cromosomi necessari per distinguere i legittimi interessi delle aziende e dei territori dove esse operano da quelli di lobby assetate di denaro pubblico a buon mercato.**

Davvero impresa e assistenzialismo coincidono? Per ironia della sorte, la penalizzazione della Panda (e il favore a costruttori esteri) è spuntata a meno di una settimana dalla presentazione del piano triennale di FCA che prevede 5 miliardi di investimenti in Italia la grande maggioranza dei quali proprio sull'elettrificazione dei futuri modelli. E FCA non ha chiesto un euro allo stato.

> La "tassa sulla Panda" ha acceso un faro sul grado di anti-industrialismo che contraddistingue gran parte della vita sociale italiana, non solo la politica

Non solo. L'emendamento è stato formulato senza verificare gli effetti concreti sulla riduzione della CO2 (scoraggiare l'acquisto di auto nuove lascia in vita vetture vecchie più inquinanti) e manifestando un'abissale estraneità al tessuto produttivo italiano, non solo quello industriale, che almeno in parte negli ultimi anni si è evoluto conquistando spazi nelle filiere internazionali pregiate e migliorando i processi di lavoro.

Se non ci fosse tutto questo, non si spiegherebbe il record dell'export del 2017 che ha raggiunto i 450 miliardi, il che fa dell'Italia una delle prime cinque potenze esportatrici del mondo. Ma la tassa anti-Panda non sarebbe neanche nata se non ci fossimo abituati come italiani di ogni colore politico e di ogni classe sociale a sprecare le nostre parole, il racconto di questo Paese, annegandolo in un'immensa melassa di retorica.

L'imposta sulle auto nuove – già tassatissime – è stata elaborata dopo un florilegio di slogan-paroloni come "rivoluzione green" e "piccolo è bello". Due miti che nella realtà non esistono. **Tutti sanno che gli italiani di fare rivoluzioni non ne hanno mai voluto sapere e tutti sappiamo quanto le nostre piccole imprese siano benemerite ma anche un concentrato di bassa produttività che rallenta il Paese.** Eppure, non si contano i focosi discorsi contro la grande industria e a favore di una Bella Italia nella quale ci si potrebbe svegliare al canto degli uccellini lavorando a cento metri da casa in una micro-impresa a dimensione d'uomo.

Discorsi e sogni meravigliosi, da realizzare ovviamente senza faticare ma con lo schiocco di dita di un emendamento piccolo piccolo ma anche spaventosamente arrogante perché incapace di cogliere la complessità. ■

2 SE LA FABBRICA MESCOLA IL LAVORO DI MANAGER, CAPI E OPERAI

I profili di operai e manager cambieranno a fondo, il muro che separa le mansioni manuali affidate agli operai da quelle "concettuali" assegnate agli impiegati è destinato a crollare. Con il nuovo modello di lavoro, aziende e lavoratori dovranno affrontare nuove fratture come quelle generazionali. Saranno vincenti solo le strutture capaci di governare i processi di digitalizzazione.

PAOLO GUBITTA

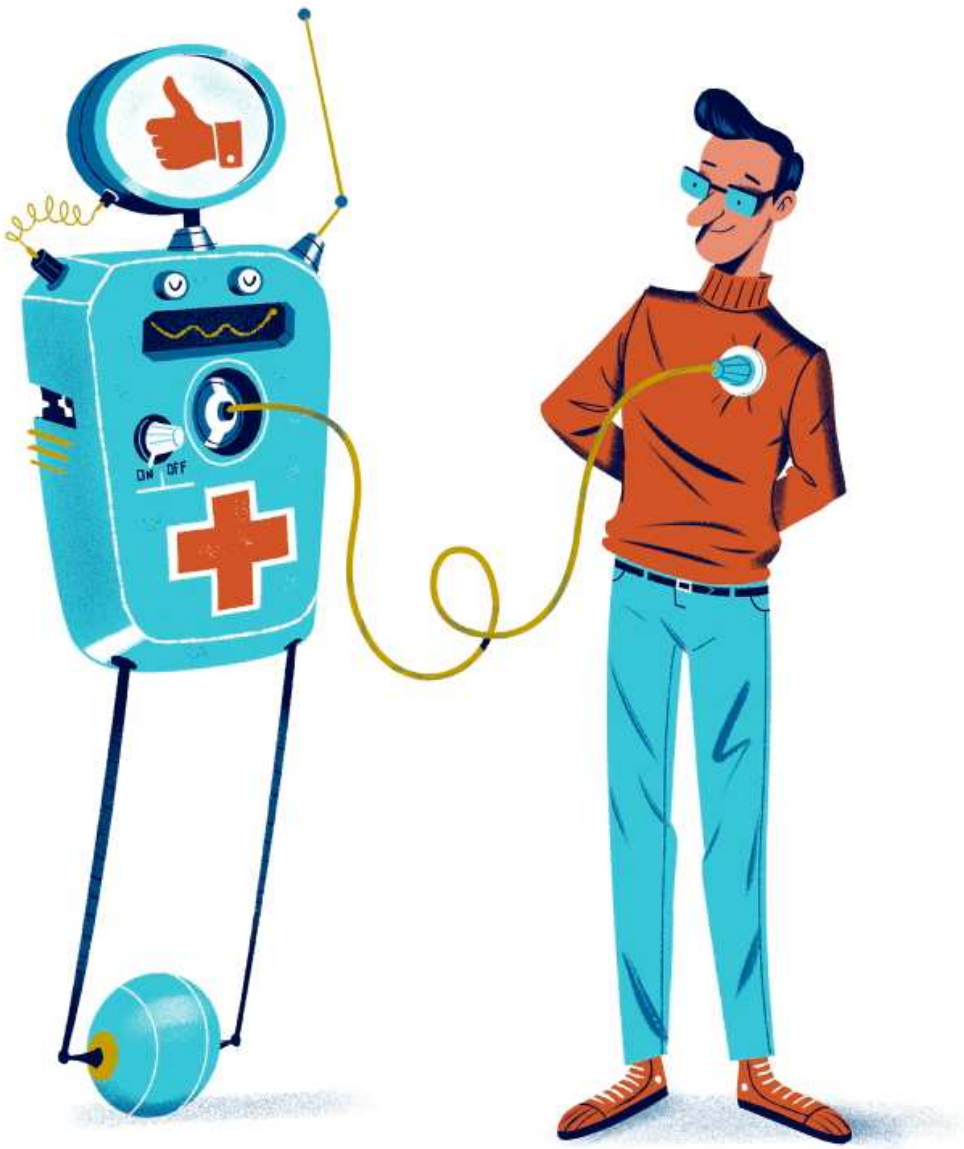
Le fabbriche sono state la culla delle nostre competenze manifatturiere: quelle grandi hanno rappresentato vere e proprie «scuole», che hanno sfornato migliaia di operai qualificati, tecnici, quadri intermedi e manager, i quali si sono poi riversati nel territorio; quelle piccole (a volte, poco più che botteghe) hanno dato sfogo al **diffuso desiderio di esprimere la vocazione imprenditoriale abbinata a un certo saper fare**.

Di queste fabbriche, oggi resta ben poco. Giuseppe Berta, alla fine del primo capitolo di "Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche" (Il Mulino, 2014), scrive che «*le fabbriche e la popolazione lavorativa che le abita rimarranno anche nel nostro futuro, ma dovremo imparare a leggerle con categorie diverse rispetto a quelle del passato*».

Come cambia il lavoro nelle nuove fabbriche e come gestire questa popolazione lavorativa?

Il lavoro ibrido.

A un numero crescente di lavoratori sarà richiesto di **combinare e integrare le competenze tecniche e professionali che definiscono e danno identità alla**



specifica occupazione, con livelli più o meno elevati di competenze informatiche e digitali, di abilità per interagire e comunicare con altre persone attraverso la mediazione o l'uso di tecnologie digitali, di orientamenti per svolgere in modo efficace la propria attività in spazi di lavoro del tutto inediti. **Accompagnare i lavoratori in questo percorso è una delle priorità più sfidanti del presente**.

L'effetto spiazzamento (crowding out).

Da una parte, **la crisi demografica e la pressione sui sistemi pensionistici spingono per un allungamento del ciclo di vita professionale**: un numero crescente di lavoratori maturi dovrà rimanere in fabbrica ancora a lungo.

Dall'altra, le **innovazioni tecnologiche e organizzative spingono per l'ingresso di lavoratori più giovani** per rendere possibile il cambiamento dei processi. **Il rischio di un reale conflitto inter-generazionale è concreto** ed è verosimile che le generazioni più giovani, ancorchè meno consistenti in termini numerici, avranno la meglio perché, avendo l'intera vita professionale davanti, **il rendimento degli investimenti formativi su di loro sarà più elevato rispetto ai ritorni di un investimento sulle fasce mature**. Si potrebbe dire che **la contemporanea presenza di più generazioni al lavoro è sempre esistita e che, quindi, non c'è nulla di nuovo.**

Chi la pensa così, sbaglia. **In un mondo di innovazioni *competence enhancing*** (innovazioni che mantengono o aumentano il valore delle conoscenze cumulate), **la convivenza è un plus perché i lavoratori maturi sono depositari di competenze di valore.** In un mondo di innovazioni molto spesso *competence destroying* (innovazioni che riducono o annullano il valore delle conoscenze cumulate), la realtà è molto diversa. Nell'agenda dei policy makers, di questo tema non c'è traccia.

> A sempre più lavoratori verrà richiesto di integrare competenze tecniche e professionali che danno identità alla specifica occupazione.

La **convivenza forzata in un contesto di innovazioni molto spesso competence destroying porta con sé un cambiamento nelle gerarchie organizzative**, perché le generazioni più giovani avranno maggiori opportunità di raggiungere in tempi rapidi ruoli di responsabilità e coordinamento: **i lavoratori maturi si troveranno a dover accettare superiori gerarchici molto più giovani** (i cosiddetti *whippernappers*, sbruffoncelli).

Una ricerca dimostra che l**e organizzazioni che non riescono a gestire queste relazioni perdono competitività e riducono le performance**: è l'effetto indesiderato della mano visibile della gerarchia.

Inedite sperimentazioni organizzative.

La **diffusione dei lavori ibridi e la convivenza forzata tra generazioni** molto diverse porteranno a un cambiamento delle strutture e dei processi organizzativi, che premierà le organizzazioni dotate di *digital dexterity*, ovvero **la capacità di adattare l'organizzazione per cogliere i vantaggi emergenti** offerti dalla digitalizzazione, sia in termini di struttura (maggiore autonomia e coinvolgimento), sia **creando le condizioni per favorire la leadership basata sulla competenza**, una combinazione tra saper fare consolidato e digital skills.

C'è **spazio per immaginare nuovi e inediti ruoli per i lavoratori maturi**, come assumere il ruolo di mentor per quelli più giovani, trasferendo loro il saper fare consolidato per ottenere «in cambio» un po' di digital skills e la garanzia di un lavoro dignitoso.

Anche di questo non c'è traccia nell'agenda dei policy makers. ■

HR

3 E UBER SVEGLIÒ QUELLI DELLE RISORSE UMANE

La disintermediazione, effetto della Grande Crisi e delle nuove tecnologie comunicative, sta trasformando anche la gestione del personale. Nel nuovo ecosistema, i dirigenti e le associazioni sono chiamati a (ri)costruire la loro identità e a saperla comunicare.

OSVALDO DANZI

Quando si parla di **disintermediazione** (analizzata da Antonio Belloni, esperto di strategie di comunicazione, nel suo libro *Uberization*), si intende un **fenomeno ormai ben innescato nel settore dei servizi** (turistico, alberghiero, incoming in generale), ma in pochi si stanno rendendo conto che **l'uberizzazione sta includendo prepotentemente anche il settore delle Risorse Umane**.

Questa area di business da sempre rappresenta un **circuito strategico all'interno di qualsiasi organizzazione**, senza nulla togliere al commerciale, al marketing, alla finanza e controllo, alla qualità e ad ogni micro particella che, in rapporto con le altre, configurano un nucleo indivisibile se ben orchestrato. E la parte del Maestro d'Orchestra spetterebbe di logica proprio alle Risorse Umane.

Coinvolgimento, **Senso di appartenenza**, **Motivazione**, **Soddisfazione**, **Formazione** e quasi tutto quello che finisce per "–one" per qualche motivo **passa dall'ufficio risorse umane**, a cui abbiamo aggiunto negli ultimi anni anche temi come Welfare, Smart Working e altre diavolerie mal filtrate e peggio gestite proprio dal suddetto reparto e dai suoi operatori, troppo concentrati a nutrire il proprio ego ai tavoli delle trattative sindacali e troppo distratti per comprendere la grande trasformazione che stava avvenendo sotto i loro occhi.

"Volevo solo dormirle addosso" era il titolo di un celebre film tratto da un romanzo di un dirigente di Marzotto. Mai titolo fu più avvenieristico nel ritrarre una categoria che si è letteralmente addormentata addosso a se stessa, mentre il resto del mondo imprenditoriale nel frattempo scalava le marce.

Negli ultimi 10 anni, se prendiamo il 2008 come riferimento per individuare il momento critico in cui l'onda della crisi da Oltreoceano ha investito anche l'Europa e l'Italia, abbiamo visto uno **stravolgimento** necessario, e non sempre cavalcato con l'atteggiamento corretto, **di processi e modelli imprenditoriali** che riguardano prevalentemente **Risorse Umane, Comunicazione e IT**.

Intanto il Networking.

E' evidente che **una delle prime forme di disintermediazione abbia riguardato le Associazioni di Categoria**.
La vera crisi, per loro, è iniziata proprio nel momento in cui avrebbero dovuto essere di maggior supporto; evidentemente, è stato proprio in questo frangente che hanno rivelato tutta la loro **debolezza nella gestione della trasparenza**, **delle reti e della concretezza nel supportare seriamente il business dei propri iscritti** nel momento del vero bisogno. E così sono emersi prepotentemente **gruppi autonomi** che hanno iniziato ad **autogestirsi**, a proporre **temi e argomenti più attuali e**

La conoscenza non è più detenuta da pochi per alimentare esclusivi centri di potere, ma è un bene comune fluido che si diffonde nelle reti.

concreti rispetto alle passerelle di politici e opinionisti, a creare le prime reti fra Persone e Imprenditori.

E' sotto gli occhi di tutti l'emorragia di tessere che ha colpito in primis Confindustria, che ha visto allontanarsi "clienti" storici e di tutto rispetto come la FIAT, fino ad Associazioni di Categoria più settoriali come l'AIDP (Associazione delle Direzioni del Personale - non più dei Direttori del Personale), che hanno dovuto allargare la forza associativa anche ad operatori più commerciali e meno strategici come interlocutori di contenuti, ma certamente più interessanti per il sostegno economico (agenzie per il lavoro, società di servizi, freelance).

Il **Networking** è diventato il mantra degli ultimi anni, il **processo necessario con cui si incontrano e selezionano nuovi partner**, si condividono idee e opinioni oltre che vere e proprie case history, si fa formazione. **La conoscenza** (di contatti, di informazioni, di contenuti) non è più detenuta da pochi per alimentare esclusivi centri di potere, ma **è un bene comune fluido che si diffonde nelle reti.**

Personal (e Corporate) Branding.

Cambia, di conseguenza, **anche la comunicazione aziendale e professionale**. Coloro che, convinti di una sorta di immortalità alimentata da anni di lobbying e di relazioni sotterranee fra pari, si sono ritrovati all'improvviso fuori dal sistema in cui avevano speso gli ultimi 20 anni della propria vita, persuasi che "a loro non sarebbe mai successo"; si sono anche dovuti confrontare con un mercato che non (ri)conoscevano più, fatto di condivisione, di nuovi modelli comunicativi, un'ecosistema a cui non era sufficiente alimentarsi di relazioni personali o "essere stato" qualcuno. Catapultati in **un mondo in cui tutti sono media di se stessi**, si sono dovuti **ricostruire un modello identitario e soprattutto saperlo comunicare**. Sono sopravvissuti in pochissimi.

Le Piattaforme Aziendali e la morte delle Intranet.

Non da meno, anche all'interno delle aziende abbiamo iniziato a vedere grandi trasformazioni negli assetti relazionali fra le Persone e nel modo di approcciare i progetti.

L'inserimento in azienda di nuove generazioni (Millennials, X e Y) **ha reso urgente una trasformazione di tutti quei sistemi che non garantivano la necessaria velocità applicata** oltretutto a **sistemi per niente orientati alla custo-**

mer experience dei nuovi partecipanti, abituati a utilizzare gli schermi anziché le tastiere. Il primo cadavere lasciato sul campo è stata la **Intranet**, strumento di cui si sente sempre meno parlare, un **buco nero a comunicazione unidirezionale** (io verso l'azienda) **in cui finivano tutte le informazioni**, documenti, memorie spesso introvabili, di difficile accesso e, soprattutto, **non più adatte a una modalità di accesso a questi strumenti completamente diversa.**

Oggi, le Intranet sono state soppiantate dalle piattaforme di social collaboration, veri e propri social network aziendali in cui tutti possono parlare con tutti, scambiarsi documenti, suggerimenti, fare survey, organizzare incontri, meeting e riunioni, scegliere una foto rappresentativa, creare un profilo utente.
Umanizzare la comunicazione.

Mi permetto di promuovere il libro "Community Manager", che ho scritto con Giovanni Re (Community Manager di Roland Europa), in cui intervistiamo e citiamo molti casi di aziende (da Barilla a Leroy Marlin) che hanno brillantemente adottato questo genere di piattaforme.

E infine le Community.

L'ultimo anello della trasformazione digitale della comunicazione delle imprese è rappresentato dalle **Community**.
E' evidente che i consumatori siano molto informati su prodotti e servizi aziendali, spesso ancor più delle aziende stesse. Blog, Forum, Comunità di Pratica popolano il web fin dalla fine degli anni Novanta.

L'evoluzione (o involuzione, a seconda dei casi) **del web partecipativo** in cui i consumatori giudicano i brand **ha annullato qualsiasi tipo di publiredazionale aziendale e raso al suolo qualsiasi comunicazione autoreferenziale degli Amministratori Delegati**. Il web ha disintermediato anche la comunicazione aziendale. Non è un caso se anche Trenitalia, dopo essersi sottratta per anni alla conversazione con i suoi utenti per ovvi motivi, abbia finalmente deciso di aprire una pagina Facebook.

La sua assenza dal web non impediva ai consumatori di parlare di Trenitalia attraverso centinaia di gruppi autonomi. Tanto valeva, anzi diventava necessario, quantomeno conoscere quelle conversazioni e gestirle.

Anche se, per il momento, sulla pagina di Trenitalia parla solo Trenitalia e nessuno può interagire. Più o meno come succede ancora in molte aziende. ■

PARTECIPAZIONE

4 IL TEAM FORGIA LA BUONA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Il "segreto" di chi ha battuto la crisi? Coinvolgere i lavoratori serve per produrre di più e meglio.

LUCIANO PERO

Un nuovo dualismo si è sviluppato nel sistema industriale italiano sin dai primi anni della grande crisi 2008-15. Questo nuovo dualismo è originato dal fatto che **una parte delle imprese**, seppure minoritaria, ha **accelerato la strategia di internazionalizzazione come strategia di uscita dalla crisi sin dal 2009, mentre l'altra parte**, più numerosa, **ha fatto fatica a utilizzare le opportunità offerte dai mercati globali** e ha continuato a operare principalmente sui mercati europei e nazionali. Come noto, questa seconda strategia ha condotto queste imprese sia a **soffrire, in Italia, la competizione delle merci a basso costo** provenienti dai paesi di nuova industrializzazione, sia a **non riuscire a raggiungere l'obiettivo di posizionarsi su una fascia di mercato più alta** con beni a più alto valore e con più alto margine. Ne seguiva un **modello competitivo basato ancora sui costi**, con pochi margini per l'innovazione e il salto tecnologico e, in generale, con una difficoltà a uscire dalla crisi e dalla stagnazione dei consumi e delle vendite. Questa parte d'imprese è perciò orientata, anche al proprio interno, su **modelli gestionali tradizionali, poco innovativi, centrati sulle gerarchie, sull'uso degli strumenti passivi di gestione della crisi** (Cassa integrazione) **e sulla bassa innovazione tecnologica e organizzativa**.

Viceversa, **l'altro gruppo** di imprese, più **orientate sui mercati mondiali** e capaci di arrivarci e di offrire prodotti innovativi e di migliore qualità, ha visto **aumentare l'export e il fatturato** e, a seguito della crescita dei margini, è riuscito anche ad **aumentare il grado di innovazione tecnologica e di prodotto**. Queste **imprese** appaiono oggi come entrate in un sorta di **circolo virtuoso** in cui **la crescita dei mercati mondiali e la spinta all'innovazione di prodotto sono in grado di sostenere anche l'innovazione interna di processo e le nuove tecnologie 4.0**. E' così accaduto che alcune imprese più innovative abbiano intrapreso la strada dell'innovazione, prima ancora del lancio da parte del governo degli incentivi agli investimenti tecnologici del Piano Calenda. Esse hanno anche **sperimentato**, di conseguenza, **nuove forme di organizzazione interna** in grado di **gestire al meglio le innovazioni**, come il WCM nel gruppo Fiat.

Sono così comparse, in alcune grandi imprese, **soluzioni di "lean evoluta"**, da

alcuni indicata come lean 4.0, caratterizzate da una **più elevata partecipazione dei lavoratori** e da **forme di coinvolgimento più forti**, ad esempio i **suggerimenti strutturati** e il **lavoro in team anche in fabbrica**.

Il **piano Industria 4.0**, nei due anni scorsi, ha poi avuto la funzione di **incentivare la diffusione di nuove tecnologie** a una platea più vasta di aziende, **facendo conoscere i benefici ottenibili** e le caratteristiche intrinseche delle tecnologie. Nel piano, tuttavia, erano rimaste **in secondo piano le esigenze di innovazione organizzativa**, collegata alle tecnologie, e **di formazione e riqualificazione di massa dei lavoratori**; tematiche, queste, che si stanno imponendo come **sempre più importanti** per chi segue in modo preciso e approfondito i progetti aziendali di innovazione.

Nei progetti reali si sta rendendo evidente che la **nuova complessità produttiva** e i **nuovi modelli di business raggiungibili** con le nuove tecnologie debbano essere **supportati da una architettura e una struttura organizzativa** molto più evoluta della lean tradizionale, basata principalmente sulla mesa a flusso e sul *just in time*. In questi ambienti innovativi si richiede un **lavoro molto più responsabilizzato**, in grado di **risolvere problemi complessi**, di dialogare coi clienti con le nuove tecnologie e di assicurare livelli di qualità molto elevati. Tutto ciò richiede **un livello elevato di coinvolgimento dei lavoratori**, con o senza le organizzazioni sindacali, e di conseguenza anche forme di partecipazione diretta e organizzativa molto più evolute e precise di quelle informali e abbozzate a cui eravamo abituati. Sorgono così **nuove organizzazioni sempre più orientate alla soluzione per team**, seppure con gradualità e con molte perplessità, dato il ritardo italiano su questo punto.

In ogni caso, l'impressione è che **i team si diffondano a un ritmo più elevato che in passato**, e che la parte innovativa dell'industria manifatturiera stia andando nella direzione del **lavoro in team**. Il team e i suggerimenti sono comunque solo la parte più evidente dell'innovazione organizzativa; essa si caratterizza anche per **forme evolute di utilizzo e applicazione delle nuove tecnologie**, **forme ibride e avanzate di rapporto tra uomo e macchine**, **forme di partecipazione** meno visibili ma ugualmente importanti, come comunità di pratiche, condivisione dei progetti innovativi, miglioramento continuo delegato ai livelli operativi, nuovi rapporti tra staff e operativi, riduzione della gerarchia. E' auspicabile che queste nuove forme di partecipazione si diffondano e si sviluppino con velocità maggiore che nel passato. ■

COMPETENZE

5 L'INNOVAZIONE È VINCENTE SE INIZIA DAL POSTO DI LAVORO

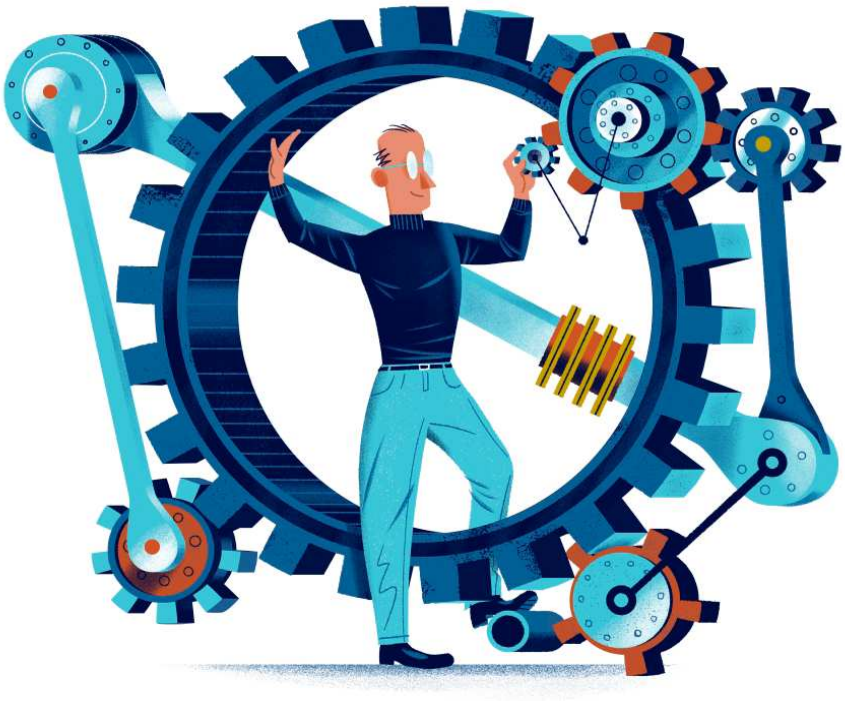
Uno dei fattori critici di successo è la capitalizzazione delle competenze, come è accaduto in FCA, che ha innovato profondamente la propria organizzazione del lavoro generando condivisione fra lavoratori e sindacato, grazie ad un linguaggio comune sviluppato attraverso il sistema di misurazione del lavoro Ergo-Uas.

GABRIELE CARAGNANO

Innovazione è diventata una parola chiave, così come solo fino a un paio di anni fa lo erano "sostenibilità", "produzione snella" o, andando indietro nel tempo, "sistemi ERP" e così via, fino ad arrivare al Taylorismo della rivoluzione industriale dei primi anni del '900 (Taylor pubblicò nel 1911 "*The principles of scientific management*", nel quale individuava il metodo migliore, più efficiente e meno costoso per produrre ogni bene).

Cosa significa innovare?

A mio parere, esistono due diverse tipologie di innovazione: quella **radicale e dirompente**, generalmente derivante dall'adozione di una rilevante nuova scoperta scientifica (materiali e/o tecnologia), e quella **organizzativa, graduale e generata da livelli di maturità crescenti del modello di business e operativo**.



Riguardo a questo secondo tipo, uno dei più importanti fattori critici di successo è la **capacità di stratificare le esperienze passate per far evolvere il futuro contando sulla capitalizzazione delle competenze**. Troppe volte ho visto voltare pagina alle aziende, spesso in coincidenza di un cambio di management, gettando al vento tutto ciò che era stato costruito negli anni precedenti. E tanto più rilevante è stato il livello dei risultati ottenuti fino al punto di discontinuità, tanto più rapida e violenta è stata l'azione dell'annullamento (ai nuovi manager non piace partire da un punto troppo elevato della montagna da scalare, poichè i passi successivi sono certamente più ripidi e difficili man mano che ci si avvicina alla vetta dell'eccellenza).

Cosa significa stratificare esperienze e competenze?

Definito il percorso e le strategie per arrivare alla meta, serve saper salire sulle spalle dei giganti per effettuare il passo successivo.
Come? **Investendo nella formazione delle persone e nell'adozione di sistemi di knowledge management**, che consentono di immagazzinare il know how acquisito, su cui è quindi possibile stratificare le conoscenze. Un buon esempio di questa logica è il **percorso fatto dal Manufacturing di FCA nella regione EMEA**. Il modello operativo sviluppa-

to da FCA, noto a molti con il nome di World Class Manufacturing (WCM), non nasce dal nulla; è il frutto di una lunga maturazione che ha portato il gruppo torinese, nel periodo 2005-2010, a sviluppare competenze e strumenti, organizzati in "pilastri", ognuno dei quali caratterizzato dall'omogeneità di tipologia di perdite che dovevano essere azzerate.

Le fondamenta di questa struttura si sono, però, gettate, negli anni precedenti, attraverso un lavoro incredibile di sviluppo di un **processo innovativo di misurazione del lavoro**.

Questo passaggio è stato fondamentale per la successiva evoluzione del modello WCM e ha avuto successo grazie alla grande quantità di innovazione apportata in un mondo, quello della fabbrica, ritenuto statico e immutabile e ai grandi programmi di formazione indirizzati sia ai tecnici sia ai rappresentanti sindacali (un sistema, un linguaggio comune).

Il **modello innovativo è conosciuto con il nome di Ergo-UAS**, sistema ingegneristico neutrale, disegnato per progettare od organizzare linee di montaggio secondo criteri di competitività (la produttività è la leva) e di salute e sicurezza dei lavoratori.

La nuova filosofia del lavoro fu chiarissima fin da subito a dirigenti, sindacalisti e lavoratori: **se si voleva migliorare la produttività si doveva necessariamente migliorare anche l'ergonomia**, consentendo ai dipendenti di lavorare meglio per produrre in modo efficiente e sicuro e all'azienda di poter valorizzare tutte le proposte migliorative provenienti dai lavoratori stessi (Produttività dal Basso). Il messaggio passò e il cassetto della fiducia fra le parti si aprì.

Ciò consentì all'azienda di superare vecchi paradigmi del passato (regolamentati dai contratti specialistici di lavoro datati 1970-71), generando condivisione e accettazione anche dalla parte sindacale.

Purtroppo, quello di FCA rappresenta un caso raro in Italia. Troppe aziende nel nostro Paese (soprattutto PMI) non investono in innovazione e, se lo fanno, non sono coerenti rispetto ad un percorso passato, correndo pertanto grandi rischi di dissipare i grandi investimenti e sforzi che un progetto di innovazione comporta.

La sfida dell'industria 4.0? Nel contesto manifatturiero delle PMI italiane non sembra tanto quella di acquistare nuovi macchinari, ma piuttosto quella di attuare **cambiamenti dei modelli organizzativi e miglioramenti significativi della qualità della forza lavoro**.

Un modello organizzativo evoluto, infatti, prevede la collaborazione e la partecipazione di personale, anche operativo, coinvolgendolo nelle attività aziendali come nella progettazione ergonomica dei posti di lavoro.

Le aziende che decidono di valorizzare la conoscenza e il contributo delle persone con strumenti di partecipazione diretta in modo strutturato e formalizzato, nonché di progettare un'organizzazione del lavoro (turni, periodi di recupero, misurazione del lavoro ...) che assegni maggiore autonomia e responsabilità a operai e operaie e a quadri intermedi, delegando loro compiti di prima manutenzione e di controllo della qualità, mettendo la componente umana al centro, **avranno fatto un passo verso un miglioramento della** "**produttività che viene dal basso**", e attuato quegli accorgimenti che favoriscono il **benessere lavorativo e un clima aziendale "partecipativo e condiviso"** in grado di far crescere tanto il singolo quanto la competitività aziendale.

La salute e l'ergonomia diventano quindi, nella nuova manifattura 4.0, driver per la crescita del business. ■

RELAZIONI

6 SINDACATO, TOGLIAMO LA MUFFA DALLA CASSETTA DEGLI ATTREZZI

La quarta rivoluzione industriale apre enormi spazi per l'azione sindacale. E' tempo di smetterla di replicare in automatico stanchi rituali e contribuire all'evoluzione delle aziende.

ALBERTO CIPRIANI

Verosimilmente non abbiamo mai svolto un esercizio di applicazione al sindacato delle teorie shumpeteriane sulla distruzione creatrice; sarebbe utile cimentarsi in questa direzione, non certo per emulare organizzazioni che spesso fanno riferimento a quelle intuizioni, ma per sviluppare un sano percorso caratterizzato da importanti discontinuità e correlato con l'evoluzione potente che cresce in questo inizio di terzo millennio.

Disfarsi delle metodiche primitive: difesa agguerrita e verticismo fordista.

La prima riguarda i **meccanismi di relazione con la controparte**, la **negoziazione**, le varie forme pseudo-conflittuali di derivazione novecentesca. Sia chiaro, prassi più che consolidate e in qualche misura rassicuranti, in vari casi anche efficaci, ma in altri assai meno.

Un rappresentante del sindacato americano UAW (Union Automobile Workers) mi disse "*ogni azienda ha il sindacato che si merita*", **la prassi sindacale in qualche modo si configura in base allo stile aziendale**. Questo modello storico in alcuni contesti lavorativi, magari deboli e con marginalità di prodotto molto esigue, si presenta, forse, come un paradigma ancora utile, anche se con scarsi risultati per i lavoratori. I cosiddetti **rapporti di forza** non sono più quelli degli anni '70 e ci si scopre, con le armi spuntate, ad agire solo sulle conseguenze dei fenomeni.
Con lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e l'implementazione delle varie tecnologie abilitanti 4.0, serviranno **lavoratori particolarmente abili e proattivi**, che forse accetteranno di essere **rappresentati solo da un sindacato intelligente**, capace di giocare in anticipo e all'altezza di partnership evolute.

La seconda, più di ordine interno, riguarda la **gestione delle dinamiche di responsabilità e potere**, dell'affidamento di incarichi politici ed organizzativi, della relazione con delegati e lavoratori. In un **sistema economico e sociale sempre più open-source**, dove le forme di comunicazione (per quanto discutibili) hanno drasticamente accorciato le distanze e abbattuto le barriere,

Con lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e l'implementazione delle varie tecnologie abilitanti 4.0, serviranno lavoratori proattivi per i quali è importante essere rappresentati da un sindacato con la vista lunga

non è pensabile restare strenuamente vincolati a forme gerarchiche di genesi militare o fordista. È necessario un **movimento più circolare**, **che ripensi il sistema di relazione con "la base"** (categoria per altro desueta) e soprattutto **migliori le forme di partecipazione attiva degli iscritti alla vita associativa**, non solo nei momenti topici dei Congressi, ma nella quotidianità. Probabilmente, una tra le cause preminenti di una certa azione sindacale un poco stantìa risiede in questa **faticosa valorizzazione dell'enorme patrimonio di esperienza e conoscenza** presente tra gli stessi lavoratori che si ambisce rappresentare. **Lavoratori** che riscopriamo **persone a tutto tondo, portatori** non solo di bisogni e contributi professionali, ma **di valori e soluzioni per la crescita culturale** in senso ampio, di loro stessi, dell'impresa come bene comune e della società nel suo insieme.

Le nuove leve generative: sperimentazione, innovazione, partecipazione.

Il sindacato, come molte altre istituzioni storiche e aziende di lungo corso, tende a ripetere gli stessi rituali e ad usare sempre gli stessi strumenti. Nel tempo della "rivoluzione" sarebbe consigliabile un **approccio** decisamente **più coraggioso, di offensiva, sfidante per le imprese e la società**. Attardarsi sul déjàvu, difendersi dal nuovo volgendo lo sguardo solo al passato, replicare le stesse formule, non aiuterà l'evoluzione, ma soprattutto non servirà ai lavoratori in futuro.

Molto più **intriganti** e **sostanziali** si rivelano **le strategie che sviluppano il nuovo**, **sperimentano e valutano gli effetti per ripensare le risposte**, sviluppano approcci di carattere preventivo, rigenerano attraverso la partecipazione delle persone, le loro idee, la creatività, le buone pratiche. Tale proposta può produrre davvero **valore aggiunto con e per i lavoratori**, offrendo tra l'altro spazi di significato preziosi e gratificanti. Ma anche per il sistema aziendale, dove spesso imprenditori e manager non hanno le idee chiare su come muoversi nella complessa nebulosa delle trasformazioni insistenti. Stanno maturando, nelle periferie tecnologiche ed organizzative, **molte esperienze con piglio innovativo**. **I sistemi automatici intelligenti diminuiranno gli spazi di comando e discrezionalità per i manager,** mentre **cresceranno forme di partecipazione diffusa** e **consapevole** tra le persone, condizione necessaria per **l'apporto di sensibilità e creatività umane che le macchine non potranno avere** e per sviluppare realmente forme di smart organization.

Tradizionalmente, le **relazioni industriali** sono **concepite** come **sistema regolatorio e vincolante** votato soprattutto a controllare, limitare, reprimere, forse correggere. Non sarà sufficiente. Si tratterà di implementare un sistema capace di progettare, innovare, anticipare, gestire le trasformazioni, pensare globalmente, garantire sviluppo combattendo la staticità e la paura. È un cambio di prospettiva tanto difficile quanto affascinante e generativo.

Il **contratto** e tutte le **forme regolatorie** resteranno **preziose**, ma per la loro natura tendenzialmente statica **non più bastanti**. Serviranno **sistemi di gestione partecipata** in grado di reggere un approccio dinamico, capace di interventi qualitativi per i singoli e i piccoli team e non solo di tipo general-collettivo, di sviluppare forme di autonomia e responsabilità, di sollecitare il pensiero critico, di misurare oggettivamente i fatti e garantire equità.

Il **sindacato del futuro** potrà somigliare più ad un **gruppo di pari,** con importanti e diverse competenze interne, ma tutte valorizzate, capace di **ripensare il modello di leadership** e, insieme ai risultati, **focalizzarsi sulle relazioni tra le persone**, la fiducia tra loro, in fondo la **vera essenza della comunità e la base per promuovere l'associazionismo**, anche quello sindacale. Tornare alle radici con fare rinnovato. ■

INTERNAZIONALIZZAZIONE

7 VUOI AUMENTARE L'EXPORT? SERVE COSTANZA, NON SOLO COMPETITIVITÀ

Il 2017 è stato un anno di grandi successi per il Made in Italy. Troppe pmi però, mostrano incertezze sulla presenza nei mercati esteri.

MARIASOLE BANNÒ

Nel 2017, l'**economia mondiale** ha dato segni di ripresa vivaci e ha registrato un'**accelerazione degli scambi internazionali di beni**. Ciononostante, il sistema produttivo italiano rimane in difficoltà: **il tasso di crescita del PIL italiano è rimasto inferiore alla media dell'Eurozona**.
Tuttavia, per la prima volta dal 2011, la **crescita delle esportazioni nel manifatturiero ha registrato valori positivi**, soprattutto grazie al contributo dato dall'evoluzione della domanda mondiale che si è favorevolmente orientata verso i prodotti dell'industria manifatturiera italiana. In particolare, **i settori di indubbio successo internazionale che registrano tassi di crescita elevati, superiori alla media europea**, sono la **metallurgia**, gli **autoveicoli**, la **chimica** e, soprattutto, i **settori tipici del Made in Italy** (i.e. alimentari, pelle, abbigliamento, gioielleria), comparti importanti anche nel caso di internazionalizzazione tramite IDE (Investimenti Diretti Esteri). Per contro, la **meccanica**, il **calzaturiero** e i **mobili** registrano un **lieve peggioramento**. Il processo di apertura internazionale delle imprese manifatturiere italiane, che stiamo osservando in questi anni, presenta punti di forza ma anche significativi punti di debolezza.

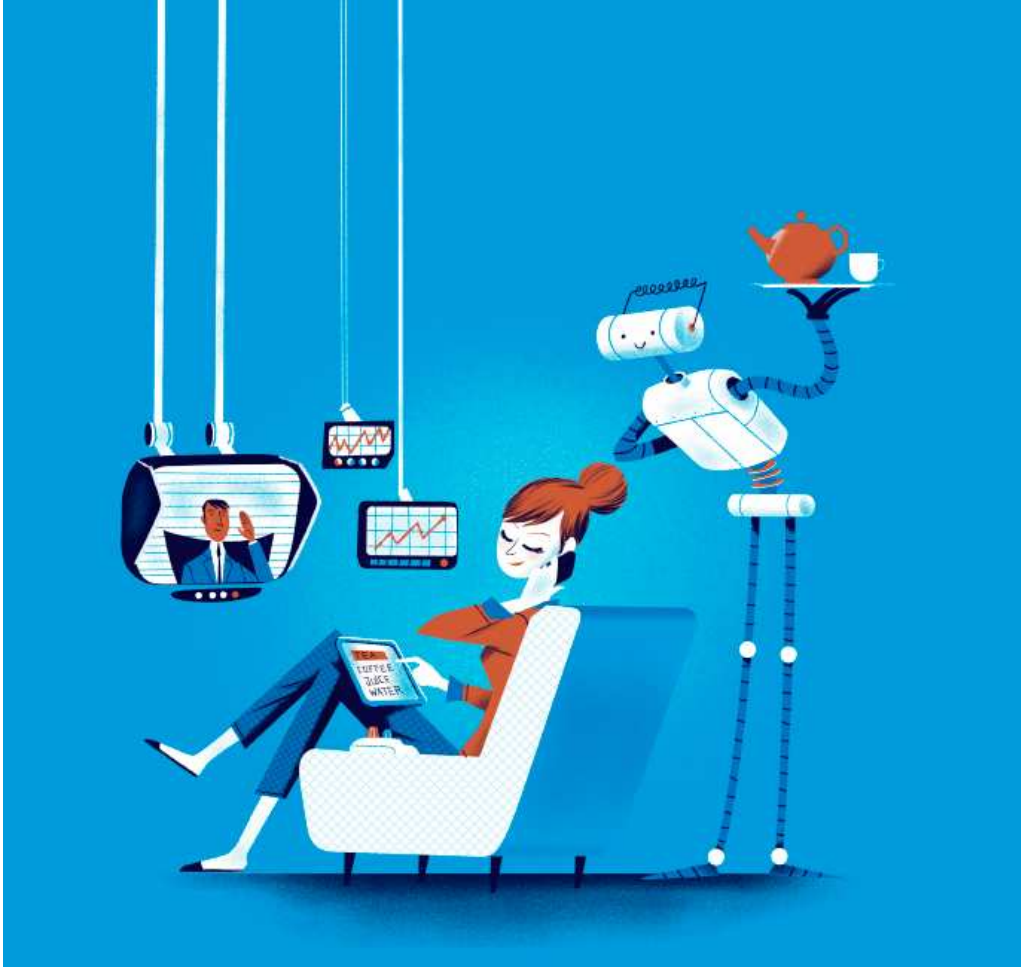
Tra i punti di forza più importanti, si vuole evidenziare **l'avvio di un processo di miglioramento qualitativo dei prodotti esportati**, processo che tende a espellere dai mercati le imprese meno produttive, spesso collocate su fasce di prodotto di valore unitario inferiore, e/o incentiva la delocalizzazione all'estero delle attività di valore meno elevato. All'interno del sistema produttivo, i **processi di selezione competitiva**, stimolati sia dall'esposizione alla concorrenza internazionale sia dalla crisi, hanno portato infatti a una **ristrutturazione profonda**, dalla quale è emerso un insieme di imprese dinamiche e innovative.
Nell'ultimo triennio, la **caduta dell'occupazione si è arrestata nelle imprese manifatturiere multinazionali e/o esportatrici**, mentre è rimasta consistente in quelle domestiche, confermando il ruolo positivo svolto dall'integrazione internazionale per il sostegno e la qualificazione dell'occupazione.

Le **strategie di crescita tramite esportazioni**, ma anche tramite IDE, sono sostenute da un **modello di specializzazione che si evolve verso settori caratterizzati da**

più alta redditività, produttività, crescita e intensità di ricerca. Dalle recenti analisi condotte a livello nazionale sulle aziende manifatturiere, siano esse imprese piccole, medie o grandi, emerge come **le imprese multinazionali e/o esportatrici abbiano una propensione all'innovazione nettamente superiore rispetto alle imprese orientate al solo mercato interno**.

Le **attività innovative** permettono all'azienda di **sviluppare nuovi prodotti** grazie ai quali l'azienda può estendere la propria presenza oltre i confini Italiani. A sua volta, operare su mercati internazionali espone l'azienda ad una **competizione più intensa** che richiede un maggior impegno in attività di R&S al fine di acquisire vantaggi di differenziazione. Inoltre, se da un lato **maggiori livelli di internazionalizzazione del commercio riducono l'esposizione dell'impresa alle fluttuazioni e ai cicli economici di un singolo mercato**, dall'altro l'internazionalizzazione permette all'azienda di avere a disposizione maggiori risorse e ad avere accesso a diverse fonti di conoscenza. L'esistenza di questa relazione virtuosa suggerisce che, quanto meno a livello locale, **le politiche per l'innovazione e per l'internazionalizzazione possano interagire** generando e amplificando i propri effetti, diretti o indiretti, sul contesto industriale locale.

Passando ai **punti di debolezza**, è importante sottolineare come l'accelerazione registrata dalle esportazioni nel 2017 sarebbe stata determinata essenzialmente dal margine intensivo (valore medio delle esportazioni per impresa), cresciuto del 6%, mentre quello estensivo (numero di imprese esportatrici) sarebbe aumentato meno dell'1% registrando soprattutto la riduzione del numero di esportatori di piccole dimensioni. Un **limite** importante risiede quindi nella **volatilità molto elevata delle scelte di ingresso in mercati esteri**: molte imprese **manifatturiere di piccole dimensioni abbandonano presto la strada intrapresa** mentre solo un numero limitato persiste nella propria scelta per arrivare a stabilizzare la posizione di mercato solo dopo cinque anni.



Molte imprese manifatturiere di piccole dimensioni abbandonano presto la strada intrapresa mentre solo un numero limitato persiste nella propria scelta per arrivare a stabilizzare la posizione di mercato dopo cinque anni.

Un altro punto di debolezza risiede nelle **minacce ancora evidenti che l'economia italiana registra**. I **problemi strutturali e gli squilibri sociali e territoriali** che hanno frenato lo sviluppo italiano restano forti e la ripresa economica in corso appare ancora particolarmente vulnerabile. Non da ultimo le **prospettive future** sono **oscurate dal deterioramento delle relazioni economiche internazionali.**

Concludendo, le **prestazioni registrate dal PIL italiano** e dagli **indicatori di produttività** inducono a credere che ci sia **bisogno dell'elaborazione di strategie di crescita di lungo periodo** e dello **sviluppo** e dell'**implementazione di politiche** che inducano una **ristrutturazione industriale** sulla base dell'evoluzione del contesto competitivo. Risulta, pertanto, particolarmente importante **rintracciare elementi di stimolo ed energie su cui fare leva** per continuare a dare slancio alla competitività internazionale del Paese. Tra gli obiettivi di lungo periodo, di primaria importanza, dovrebbero esserci la **necessità di aumentare l'export** e la **presenza di imprese italiane**, più grandi e competitive, **nel cuore oligopolistico internazionale**. ■

PMI

8 BELLO IL CAPITALISMO FAMILIARE MA NON PER L'EXPORT

Nei prossimi anni, per un gran numero di piccole imprese italiane sarà inevitabile presidiare i mercati esteri: serviranno dimensioni più adeguate e, soprattutto, una maggiore apertura culturale dell'azienda verso nuovi manager e giovani.

GUIDO CORBETTA

Le **imprese familiari italiane**, in particolare quelle **di piccole e medie dimensioni**, sono più **propense a sviluppare la propria internazionalizzazione** con attività di esportazione dall'Italia, ma è ragionevole ritenere che nei prossimi anni **sempre più aziende dovranno presidiare i mercati internazionali** anche **con Investimenti Diretti all'Estero** (FDI), siano essi produttivi, commerciali o di servizio pre e post-vendita. Ciò al fine di **superare eventuali barriere protezionistiche**, stare più vicini ai clienti con presenza internazionale, cogliere opportunità di crescita meno presenti sul mercato nazionale.

I dati dell'Osservatorio AUB su tutte le imprese familiari italiane con ricavi superiori a 20 milioni di Euro dimostrano con chiarezza che **le operazioni di costituzione di Investimenti Diretti all'Estero** sono **più frequenti in aziende in cui esista una leadership non familiare o familiare accompagnata da un Consiglio di Amministrazione** (CdA) **aperto ad almeno un componente non familiare**.

Risulta, quindi, relativamente semplice proporre un'**azione necessaria**: **aprire i CdA al contributo di imprenditori, manager e consulenti dotati dell'esperienza** e del **network importanti per aiutare l'impresa a realizzare FDI.** Ma ciò non sarà sufficiente se, nel contempo, le imprese non si doteranno anche di processi e sistemi utili a far partecipare i CdA alle principali decisioni aziendali. Per raggiungere questo risultato occorre, in primis, **inserire nella struttura organizzativa** (o sviluppare dall'interno) **responsabili amministrativi e finanziari** (CFO) capaci di **collaborare con il capo-azienda** nella messa a punto di budget, piani a tre anni, controlli trimestrali sull'avanzamento dei budget e dei piani.

I dati dell'Osservatorio AUB mostrano anche che esiste una **relazione positiva tra dimensione dell'azienda e sviluppo delle attività di esportazione e**

FDI. Ciò induce a suggerire che le imprese familiari continuino i loro percorsi di crescita dimensionale. Tali percorsi, per non risultare forieri di problemi, devono essere impostati con grande attenzione agli equilibri finanziari dell'azienda.

Alcune **(poche) aziende**, data la loro abbondante generazione di cassa, **possono permettersi di seguire il percorso di crescita con risorse finanziarie provenienti dall'attività aziendale**. Ma per tutte le altre risulta utile valutare l'opzione di aprire il capitale a investitori non familiari. Oggi il mercato finanziario mette a disposizione degli imprenditori varie soluzioni: private equity, family office, club deal, Spac, quotazione diretta. Per poter realizzare queste operazioni le imprese devono procedere nella stessa direzione di quella prevista per i FDI: far **funzionare un moderno sistema di governance** (per utili suggerimenti, si veda il documento "Principi per il governo delle società non quotate a controllo familiare. Codice di autodisciplina"), dotarsi di **ben disegnati processi di budgeting e pianificazione e controllo**, **aumentare la professionalità** di tutti i responsabili presenti nella struttura organizzativa.

Tutte le azioni qui indicate sono difficili, nella fase sia decisionale sia realizzativa. Per questo, è utile che l'**imprenditore possa trovare confronto e conforto in organismi indipendenti** e anche in **politiche di supporto**.

Le **associazioni degli imprenditori**, grazie al loro network, possono svolgere bene questo ruolo dotandosi delle adeguate competenze. I **policy makers**, dal canto loro, dovrebbero mantenere in vita le agevolazioni recentemente messe a punto per i processi di quotazione, ma potrebbero anche impostare qualche meccanismo cogente che renda disponibili varie agevolazioni solo a quelle imprese dotate di sistemi di governo evoluti.
Nella stessa direzione potrebbero andare anche le **banche**, premiando, nelle loro **politiche di finanziamento**, quelle imprese che, oltre ad avere buoni fondamentali economici e finanziari, si siano dedicate ad **azioni di sviluppo della governance e della organizzazione aziendale**.

Ma forse **l'investimento più importante riguarda proprio la cultura dell'imprenditore; la formazione rimane il fattore che più di altri può far crescere le conoscenze dell'imprenditore sui moderni sistemi di gestione**. In molti casi, la delega a giovani figli e figlie di imprenditori può facilitare la crescita culturale delle aziende. Per questo, un ultimo suggerimento. Ancora oggi, quasi il **25% delle imprese** dell'Osservatorio AUB è guidato da imprenditori con più di 70 anni, mentre sarebbe utile mettere a punto **processi di collaborazione tra giovani e meno giovani che accelerino i processi di affiancamento generazionale e poi di successione.** ■

Al centro della filosofia di Marchionne: la progettazione di linee di lavoro a zero fatica

Il posto di lavoro disegnato su misura: il caso FCA

Rachele Sessa,
Fondazione Ergo

Si è scritto molto questa estate, dopo la morte di Sergio Marchionne, sulla sua genialità e sulla sua eredità più grande, ovvero la trasformazione dell'azienda automobilistica italiana in una multinazionale all'avanguardia, iscrivendo così la Fiat del Novecento all'albo della sfida competitiva mondiale.

I quattordici anni con Marchionne sono stati per FCA radicali: la sua guida non è stata caratterizzata solo da strategie ed investimenti originali ed indovinati, ma soprattutto da una più importante **rivoluzione "interna",** che ha investito il modo di lavorare e di "vivere la fabbrica" soprattutto da parte dei lavoratori. In questa evoluzione, **un ruolo chiave lo ha svolto il riconoscimento dell'ergonomia come disciplina chiave per la costruzione di una fabbrica senza fatica**, migliorando le condizioni e gli ambienti di lavoro e superando il modello classico fordista incentrato sull'operaio-massa, abbandonando così quell'idea buia e sporca della fabbrica del 900' e migliorando sul fronte sia della produttività sia della qualità del prodotto.

Le pagelle degli operai parlano chiaro, ma non solo.

A parlare del cambiamento del lavoro nelle fabbriche non sono solo le immagini di stabilimenti belli e puliti come cliniche svizzere ma anche i numeri. Se si guarda alla **continua riduzione di infortuni** che si registra negli stabilimenti del gruppo oramai da 11 anni, emergono cifre che fanno riflettere: **una riduzione del 9% dell'indice di frequenza rispetto al 2016 e del 79% rispetto al 2010** (0,09 infortuni ogni 100 mila ore lavorate) e -21% vs il 2016 e -77% vs 2010 dell'indice di gravità (con 0,03 giorni di assenza per malattia ogni 1.000 ore lavorate), consentendo risparmi al gruppo pari oltre 105 milioni dal 2012 al 2017 derivanti dalla riduzione dei premi assicurativi pagati all'INAIL. E ancora, non è finita qui: **drastica è la riduzione dei disturbi legati all'apparato muscolosche-**

letrico (schiena, braccia, spalle, collo e polso), con un indice di frequenza delle malattie professionali (rapporto tra i casi di malattia professionale e le ore lavorate per 100 mila), in continua riduzione, nel 2017 è stato pari a 0,08 (0,14 nel 2016).

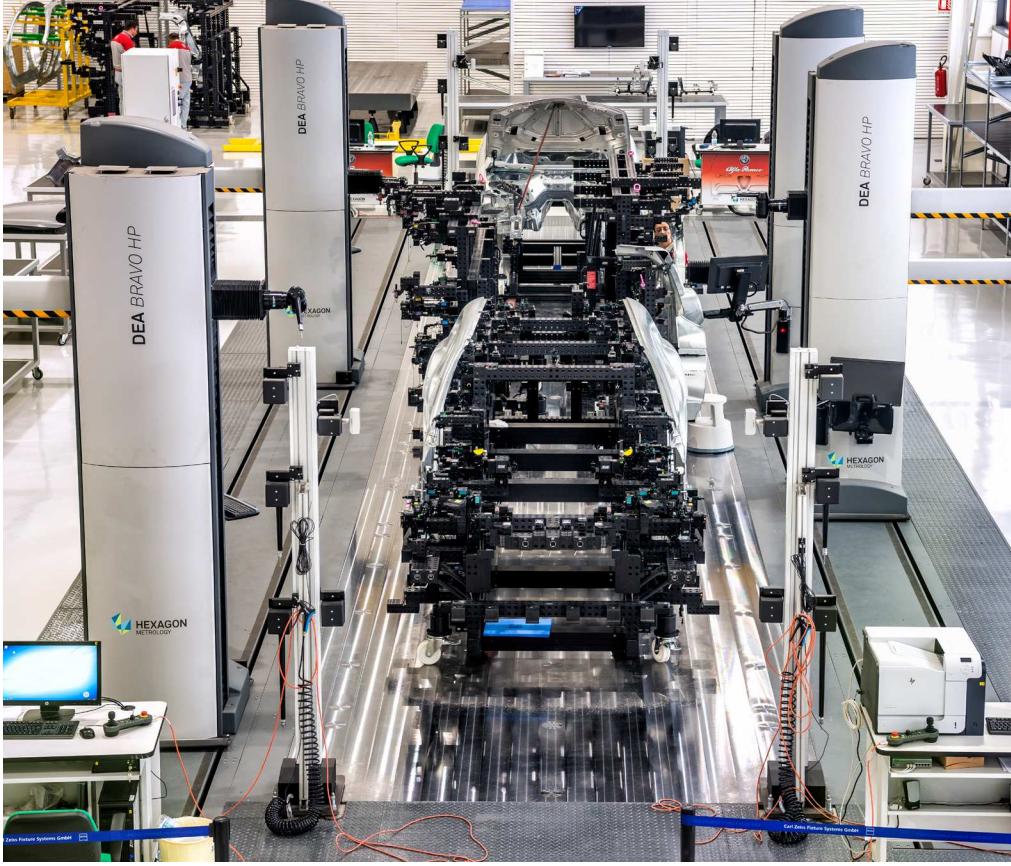
Negli ultimi anni, gli operai stessi hanno raccontato questo cambiamento. Nel 2015, la ricerca FIM-CISL *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia* presentava i risultati sorprendenti di 5.000 questionari che davano voce ai lavoratori e che raccontano di postazioni di lavoro più semplici, di stazioni adattative, sempre meno faticose e che non richiedono più sovraccarichi fisici.

Su YouTube, si trova ancora il video spot di quella ricerca in cui Carlo de Simone – operaio di Pomigliano - racconta la trasformazione "per le operazioni di cablaggio prima mi piegavo a 90 gradi sovraccaricando la colonna vertebrale, oggi la macchina in linea si alza ad una altezza media, non è più l'operaio che va alla macchina, ma è la macchina che va verso l'operaio [...] per montare i tubi del sistema frenante, i ganci girevoli, portano l'auto ad altezza uomo". Rita Coviello – prima team leader a Pomigliano - diceva "la gente lavora con più tranquillità, non c'è più addosso quella pesantezza, quello stress e ciò garantisce la qualità del lavoro".

Ebbene si, il 64% dei lavoratori riconosceva la riduzione della fatica fisica, la semplificazione delle mansioni oltre all'ordine, alla pulizia e alla sicurezza come elementi base per un nuovo modo di lavorare in fabbrica.

Quando e come è cambiato il lavoro in FCA? Il valore dell'ergonomia.

"Il seme dell'idea che avrebbe rivoluzionato il lavoro nelle fabbriche, progettare linee di montaggio a zero fatica, fu gettato nel 2006, con un primo progetto pilota a Mirafiori sulla linea di montaggio Musa-Punto-Idea" racconta Gabriele Caragnano, direttore tecnico di Fondazione Ergo "A Mirafiori fu completamente ripensato il modo di lavorare degli operai, cambiando completamente il ritmo della catena dando vita a quella che Repubblica definì la danza degli operai".

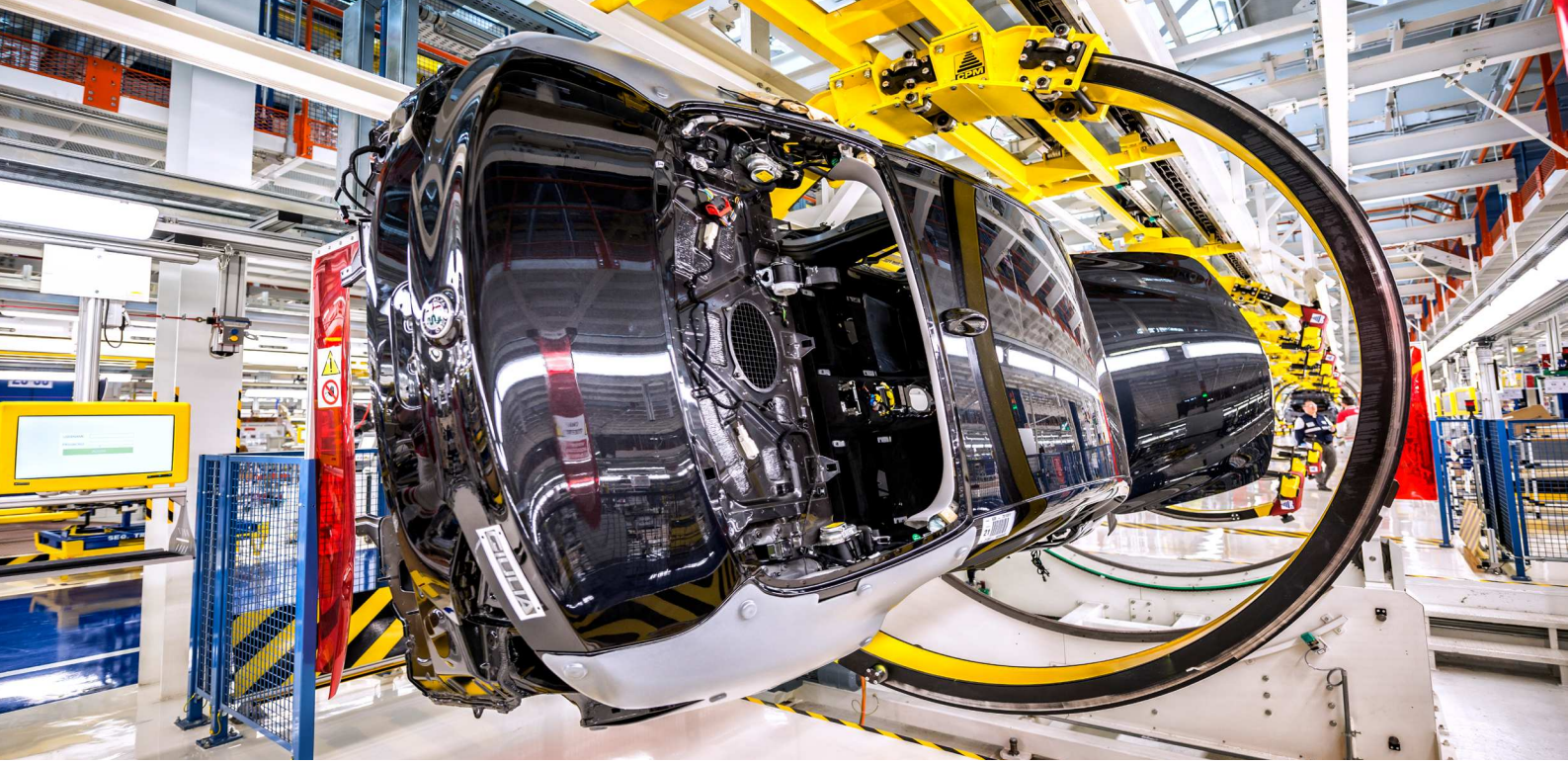


Linea dello stabilimento FCA - Cassino

A livello tecnico, **sono stati introdotti il metodo MTM-UAS per la determinazione del tempo e lo studio dei movimenti necessari per eseguire le attività manuali previste per ogni attività ed EAWS** (Ergonomic Assessment Worksheet) **per il calcolo dell'indice di carico biomeccanico della postazione in esame**. Ovvero da quel momento entra nel DNA di FCA il (più noto) sistema ERGO-UAS, strumento definibile di "co-design", con il fine di realizzare processi produttivi "Human Centered".

Lo studio ergonomico per ottimizzare i compiti lavorativi, a livello sia delle singole postazioni di lavoro, sia dell'intera linea produttiva, iniziò ad indossare una nuova veste: quella dell'ergonomia preventiva con l'obiettivo di avere postazioni di lavoro tutte verdi (cioè che non prevedono sforzi fisici).

Ma cosa succede di preciso in fase di progettazione? Le singole competenze, è chiaro, oggi sono poco utili. L'ergonomo, invece, al fianco dell'ingegnere, del progettista industriale e dell'operaio (sempre più tecnico e specializzato), mettono in campo un mix di know how che consentono di progettare le singole postazioni di lavoro in maniera ottimale. **E' la progettazione di gruppo**, in cui i partecipanti contribuiscono, in modo creativo e aperto, **a sviluppare soluzioni nuove o migliori individuando problemi**, ma anche opportunità, in modo circolare e non più lineare, superando le barriere dell'organigramma aziendale che dà linfa nuova alla fabbrica che nasce e viene costruita a misura d'uomo. "Era questo che faceva funzionare la danza. La danza degli operai al-



Linea produttiva, stabilimento FCA - Cassino

lora riguardava 1.500 lavoratori. Oggi oltre 25.000 nelle fabbriche d'auto italiane" aggiunge Caragnano; perché velocemente questa nuova filosofia ha consentito la rinascita di Pomigliano, di Melfi, Grugliasco, Cassino e Sevel.

La tecnologia, la simulazione immersiva e i big data: da postazioni adattative ad auto-adattative.

L'evoluzione dell'ergonomia negli ultimi anni ha avuto una incredibile accelerazione anche con l'avvento della tecnologia e l'utilizzo dei big data.

La simulazione immersiva

Lo studio delle postazioni di lavoro si è evoluto nel tempo, fino ad arrivare oggi a **una fusione tra l'ambiente reale degli impianti industriali e quello virtuale del cosiddetto "Internet of Things"**. "Nel 2012 in FCA è stato creato un laboratorio di ergonomia che consente di replicare tutte le attività che a progettazione e in linea hanno delle criticità e che hanno bisogno di essere riviste o completamente riprogettare" racconta Stefania Spada, responsabile dell'ergonomia in FCA.

L'approccio virtuale all'ergonomia avviene attraverso strumenti avanzati di simulazione che, grazie ad una rappresentazione del posto di lavoro in 3D, permettono di valutare aspetti legati ai movimenti che l'operatore dovrà eseguire per svolgere le attività richieste, rendendo possibile uno studio preciso del metodo e dell'ergonomia. In quest'ambiente, **manichini virtuali permettono di riprodurre i compiti di lavoro realizzati dagli operatori e di valutare indici produttivi ed ergonomici,** mediante tecnologie di realtà immersiva o aumentata, sfruttando le più innovative soluzioni di fruizione di tali ambienti.

Big Ddata e postazioni auto-adattive

Entrando nello stabilimento di Cassino, oggi si può vedere un qualcosa che ha del futuristico, l'operaio che si identifica con il badge che contiene i suoi dati antropometrici e la postazione si auto-adatta in maniera dinamica attraverso il riconoscimento del percentile antropometrico ottenuto dall'elaborazione delle caratteristiche dell'operaio. La postazione, dunque, si alza o si abbassa in automatico, a differenza delle attuali postazioni che generalmente sono fisse, basate su parametri medi standard.

Come è possibile tutto ciò? **L'utilizzo dei big data è diventato strategico nel settore dell'health and safety**. FCA ha registrato, negli anni, 13 punti antropometrici oltre a peso, statura, provenienza del lavoratore e dei genitori di ben 6.000 operai (3.000 uomini e 3.000 donne) tra i 18 e i 65 anni in 13 stabilimenti italiani.

Questa enorme **mole di dati ha consentito di creare umanoidi in grado di rappresentare le fisionomie reali degli operai**, studiare postazioni di lavoro ergonomiche, allocare il personale in modo efficiente in base alle sue caratteristiche antropometriche, gestire meglio i DPI (Dispositivi di Protezione Individuale) senza sprechi, diminuendo ancora di più i rischi.

Le postazioni di lavoro oggi "adattive", nel breve futuro diventeranno "auto-adattative", proprio come quella descritta di Cassino. Così la danza dei lavoratori FCA potrebbe diventare un punto di riferimento per tutta la manifattura italiana. ■

La recensione

LA PARTECIPAZIONE CREATIVA DEI LAVORATORI

Di recentissima uscita, "Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'Fabbrica Intelligente'" è un libro che propone **esperienze concrete di partecipazione 'creativa' di lavoratori e manager** all'interno di aziende impegnate a sviluppare un'organizzazione intelligente.

Nella prima parte del testo parlano **operai, impiegati o dirigenti** che possono avere anche ruoli negoziali in ordine alla contrattazione sindacale, ma che sono, soprattutto, **impegnati quotidianamente affinchè tutto funzioni al meglio**, offrendo opportunità in grado di rigenerare i processi e valorizzare i lavoratori.

Nella seconda parte, sono contenute riflessioni e proposte su come **le esperienze di partecipazione possano sollecitare** il mondo accademico, le relazioni sindacali, le politiche e il sistema legislativo ad **approfondire i nuovi bisogni del lavoro**, al fine di costruire un circolo virtuoso che supporti imprese e lavoratori nelle sfide poste dall'innovazione e dal mondo competitivo della produzione.

Con un stile narrativo volutamente atipico, il libro non parte dalle buone teorie per passare alla realizzazione, ma dalla **prassi che vuole suggerire idee utili ad una successiva elaborazione**. Lo spirito della **sperimentazione**, curata dal punto vista metodologico, ma con la peculiarità di sviluppare libertà ed autonomia, è il fondale su cuisi stagliano le esperienze con i lavoratori nei luoghi di lavoro.

Solo parzialmente affrontati in questo contesto sono i temi della quarta rivoluzione industriale, della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale, in quanto **le imprese che al momento hanno implementato sistemi davvero "rivoluzionari"** e in ordine alle varie famiglie di tecnologie abilitanti 4.0 **sono davvero poche**, anche se singole parti innovative sono in via di introduzione.

Il lavoro buono è partecipazione

Alberto Cipriani racconta i contenuti del suo nuovo libro, in cui si affrontano alcuni interrogativi sulla Quarta Rivoluzione industriale.

Come si configurerà il lavoro in futuro? E quanto la partecipazione dei lavoratori risulterà decisiva per il successo delle organizzazioni?

di Alberto Cipriani

PARTECIPAZIONE CREATIVA DEI LAVORATORI NELLA 'FABBRICA INTELLIGENTE'

"Partecipazione ed innovazione rappresentano un binomio che sta dimostrando coi fatti e con una ormai ricca evidenza empirica di produrre valore aggiunto" - Carlo Dell'Aringa

Il contesto organizzativo nel quale si può sviluppare la partecipazione creativa dei lavoratori è quello della cosiddetta "fabbrica intelligente" o Smart Factory.

Come cambia il lavoro: stessi obiettivi ma più consapevolezza.

In tale contesto di trasformazione, ciò che non cambia è **l'esigenza di ottenere risultati di efficienza, produttività, efficacia, benessere**, al contrario, del livello di consapevolezza, di responsabilità e di empowerment delle persone che sta, paradossalmente, mutando sempre di più.

Molte realtà aziendali fanno riferimento ai concetti di "comunità", di "famiglia", cercando di attribuire all'attività lavorativa un significato che vada oltre i "freddi" rapporti contrattuali tipici del lavoro subordinato; in diversi di questi casi, si possono scoprire forme di ricerca di equilibrio, di dialettica win-win, di antropocentrismo, tutti elementi che vogliono, devono emergere quando si parla di partecipazione creativa nella fabbrica intelligente, al fine di raccogliere al meglio le sfide della buona produttività e dell'innovazione.

Emerge sempre più il desiderio della realizzazione personale

Numerosi studiosi sostengono che il lavoro sia in via di sparizione, come enunciato da alcuni autori già vent'anni fa. Certamente, **i processi di trasformazione mettono seriamente in discussione paradigmi consolidati e pratiche storiche**, non ultimo il sistema di relazioni industriali. La convinzione di fondo è che le persone, la loro intelligenza, le loro capacità organizzative, il loro lavoro appunto, facciano la differenza.

Semmai, il tema vero sarà **come affrontare i continui cambiamenti nel lavoro senza ogni volta produrre traumi o scaricare sulla collettività costi che altri hanno gravemente generato.** Prevedere e anticipare i cambiamenti del lavoro e dei processi di progettazione o produzione non solo è possibile, ma essenziale per il futuro.

È possibile **pensare al futuro mettendo al centro il lavoro e le persone che lo organizzano**, declinando tale pensiero in modo non solo etico, ma anche operativo ed efficace. Il lavoro si sta ridefinendo in una nuova cornice, quella della responsabilità, che passa attraverso **la valorizzazione dei tratti più virtuosi delle caratteristiche umane**: la creatività, l'autonomia, l'empatia, la capacita di negoziazione e di interrelazione con gli altri. Un lavoro che supera la dicotomia storica tra attività manuale e intellettuale e preme finanche nella direzione di ripensamento della concezione stessa della subalternità in direzione della libertà. Un'idea evoluta del **lavoro che comparativamente sarà sempre vincente sulle macchine**. Lavoro responsabile perché capace di farsi carico della sostenibilità sociale e ambientale, che non si occupa solo del 'come', ma anche del 'cosa' produrre.
Responsabile nel rispetto dell'altro, anche per chi si ritrova con skill più deboli o viene escluso dal lavoro.

Per evitare che vengano a determinarsi nuove fratture sociali, occorrerà **agire sia verso un arricchimento del lavoro dal punto di vista delle sue attività e competenze, sia verso una sua redistribuzione con la riduzione del tempo dedicato ad esso**. Così come andranno progettate filiere di attività che guardino alla **soddisfazione di nuove domande di servizi generate nel tempo libero**. Solo se terremo fermo il primato della persona umana sulla macchina potremo vincere la sfida della digitalizzazione. **Lavoro capace di generare spazi di libertà**, perché solo nella libertà conquistata nel lavoro è possibile essere davvero responsabili, creativi e capaci di sviluppare le conoscenze personali al fine della propria autorealizzazione e del buon funzionamento aziendale.

> Occorrerà agire sia verso un arricchimento del lavoro dal punto di vista delle sue attività e competenze, sia verso una sua redistribuzione con la riduzione del tempo ad esso dedicato

Aggiungere non sarà sufficiente.

Quando si pensa all'innovazione all'interno di un'impresa o di un'organizzazione viene naturale pensare di inserire un nuovo tassello, un quid innovativo nella già ben consolidata e spesso lunga esperienza. Tuttavia, **non sarà sufficiente realizzare un upgrade o inserire la nuova app proposta dal mercato**. Le famiglie di tecnologie abilitanti che caratterizzano il 4.0 richiedono maggiore coraggio per poter utilizzare realmente tutte le straordinarie opportunità a disposizione.

Se l'organizzazione non avrà sviluppato una sostanziale ed intelligente architettura gestionale, non solo potrà ritrovarsi incapace di beneficiare degli straordinari vantaggi messi a disposizione dalle nuove tecnologie, ma rischierà di digitalizzare (e in qualche modo 'seppellire') meccanismi inefficienti sedimentati nel tempo.

Il **coraggio** e la capacità di **integrare tra loro le nuove tecnologie**, e non semplicemente introdurre innovazione come fosse una nuova release, saranno determinanti per definire gap competitivi, in positivo o negativo. Tornano in evidenza **l'intelligenza umana e il lavoro strutturalmente evoluto come fattori necessari per muoversi agevolmente all'interno del nuovo paradigma**.

Avere la forza di distruggere il vecchio e contemporaneamente costruire il nuovo non si presenta come un compito banale. Sarà necessario un intreccio continuo tra visione e sperimentazione, tra top e down, tra soggetti e interlocutori diversi. La **partecipazione di tutte le persone e la crescita della loro proattività** potrà fare la differenza in qualunque organizzazione, piccola o grande, storica o recente, semplice o complessa.

Produrre un piano di innovazione organizzativa.

Il piano del Governo e gli iper-ammortamenti previsti per Industria 4.0 hanno prodotto un significativo aumento dell'acquisto di macchinari e nuova tecnologia. Detto che l'innovazione tecnologica è un fattore fondamentale, il rischio è che si ripeta, soprattutto per molte piccole e medie aziende (il 90% del tessuto produttivo italiano) ciò che abbiamo già visto in passato: un incremento delle inefficienze spesso dovuto all'incapacità di far funzionare al meglio i processi produttivi.

Continua ad esserci un gap molto preoccupante di intelligenza organizzativa nei sistemi aziendali. Non sarà sufficiente, anche se importante, sviluppare percorsi di formazione e riqualificazione di vari profili professionali, ma sarà necessario, per fare la differenza, almeno rispetto agli errori passati, sviluppare percorsi di organizzazione intelligente, introducendo metodologie e strumenti adeguati, misurando con cura nell'ottica del miglioramento, valorizzando le capacità e la creatività delle persone.

Lavoro 4.0 deve coincidere con un approccio moderno e innovativo in grado di interpretare il lavoro del futuro, che potrà generare percorsi virtuosi e soprattutto essere all'altezza delle sfide epocali che ci attendono.

Ma per realizzare queste finalità occorre **una nuova ed esplicita volontà politica che scaturisca dalla consapevolezza dei problemi e della loro crucialità per lo sviluppo del paese e la qualità del lavoro**, una volontà che sappia unire in un nuovo patto le forze in campo e le loro rappresentanze: il sindacato, il padronato, il governo, i territori. ■

AUDITOR SINDACALE IN CINQUE TAPPE

La formazione di una figura preziosa in fabbrica: il delegato che conosce i segreti dell'ergonomia

Lunedì 26 novembre 2018, Milano, ore 10.00.

Inizia il corso che, ogni anno, Fondazione Ergo offre gratuitamente ai **rappresentanti sindacali** che desiderano apprendere **gli strumenti** adeguati per **partecipare al miglioramento di produttività ed ergonomia all'interno dell'azienda.**

L'obiettivo del corso? "Siamo qui per diventare **Auditor Sindacali**, imparare a **dialogare con manager e responsabili aziendali**, attraverso un **linguaggio comune e trasparente** che ci consenta di comprendere e condividere decisioni ed obiettivi", risponde uno tra i partecipanti.

Il percorso formativo

Il percorso per diventare Auditor Sindacali si sviluppa su **cinque giorni**, in **tre corsi** dedicati all'Analisi Lavoro, all'Analisi Ergonomica e alla Gestione Efficienza Lavoro. **Al termine di ogni modulo, un breve esame attende i partecipanti** - se supereranno tutti e tre i test, riceveranno il Certificato di Auditor Sindacale.

I corsi

Durante i cinque giorni, tra teoria ed esercizi, codici e dati, si apprende come strutturare un'analisi delle attività e delle postazioni di lavoro, in modo da valutarne i rischi e le possibilità di miglioramento. Il modulo **Analisi Lavoro** introduce al sistema MTM-UAS, utile, soprattutto nel settore automotive, per comprendere e codificare i movimenti standard che si ripetono all'interno di un ciclo di lavoro; ad ogni codice corrisponde un tempo predeterminato, per cui la somma di questi ci consente di definire in quanti secondi si *dovrebbe* svolgere l'intera attività lavorativa.

Dopo due giorni di **Analisi Ergonomica**, si è in grado di utilizzare la scheda di valutazione del rischio EAWS, nelle sue quattro sezioni, per analizzare le postazioni di lavoro, assegnando un punteggio ad ogni postura o movimento - il totale indica il livello di rischio della postazione, attraverso il codice semaforico rossa-giallo-verde.
L'ultimo giorno è dedicato alla **Gestione Efficienza Lavoro**, quindi come migliorare la produttività agendo sui parametri di Performance, Metodo (prevedendone anche il cambiamento) e Utilizzazione (tempo dedicato alle attività produttive).

In conclusione...

Al termine di questo percorso che "ci ha permesso di affacciarci all'interno dei sistemi MTM ed EAWS e capire che esiste un **modo concreto per supportare aziende e lavoratori** a migliorare la produttività, prestando sempre attenzione alle condizioni di salute", afferma un partecipante, qualche giorno dopo la fine del corso, e ci informa che "Sì, alla fine siamo diventati Auditor Sindacali".

Dopo cinque giorni intensi, emerge la volontà di approfondire concetti e sistemi con cui chi sta in fabbrica si confronta ogni giorno; questo è possibile attraverso corsi, seminari e workshop organizzati da Fondazione Ergo, specifici sulle singole tecniche.

Milano, novembre 2018. I partecipanti alla sessione autunnale del corso per Auditor Sindacali.

FONDAZIONE ERGO
LAVORIAMO PER UN FUTURO MIGLIORE

Fondazione Ergo è l'ente che riunisce imprese, sindacati e università in un progetto di ricerca, formazione e certificazione dei sistemi di misurazione del lavoro e del controllo dei carichi biomeccanici. La Fondazione, che opera nell'assoluta neutralità nelle relazioni tra impresa e sindacato, ha l'obiettivo di armonizzare produttività e sicurezza sul lavoro. Il metodo MTM (Methods-Time Measurement), al centro dell'attività della Fondazione, è il sistema di predeterminazione dei tempi di esecuzione del lavoro con la più ampia distribuzione mondiale. MTM assegna il tempo in funzione del metodo di lavoro progettato sulla base di standard di rendimento internazionali. Il modello ERGO-MTM, da noi definito, consente la progettazione e la gestione ergonomica e produttiva delle postazioni di lavoro.

IL CENTRO STUDI

Il Centro Studi svolge, nel quadro degli obiettivi di Fondazione Ergo, un'attività scientifica autonoma e sistematica di indagine, analisi e ricerca su argomenti di carattere economico-industriale, organizzativo, ergonomico e tecnico. Il ruolo del Centro Studi è quello di delineare e sviluppare le linee dell'attività culturale della Fondazione oltre che consentire una maggior conoscenza, diffusione e interpretazione dei fenomeni generali del mondo dell'industria italiana.

"Le fabbriche e la popolazione lavorativa che le abita rimarranno anche nel nostro futuro, ma dovremo imparare a leggerle con categorie diverse rispetto a quelle del passato"

Giuseppe Berta

#BellaFactoryFocus

SEGUI E CONDIVIDI

FONDAZIONE ERGO
Via Procaccini, 10 . 21100 Varese . Tel. +39 0332 239 979
www.fondazionergo.it

Centro Studi
Rachele Sessa . e-mail r.sessa@fondazionergo.it

DIRITTI: © Copyright - All rights reserved. Riproduzione riservata.