

Flessibilità e strategia

Sintesi

Flessibilità, mobilità, rischio sono i fattori centrali del cambiamento nello scenario lavorativo contemporaneo. Finisce l'assistenzialismo, la burocrazia si riduce a favore di organizzazioni sempre più lasche e flessibili, l'economia si fa più dinamica e la vita personale ne risente. Partendo dal presupposto che la flessibilità sia un'esigenza per le aziende che operano nell'ambiente moderno, l'obiettivo di questo articolo è di mostrare quali soluzioni le imprese possano adottare per favorire l'attuazione di tale strategia e proteggere allo stesso tempo i lavoratori. La soluzione migliore che emerge è quella relativa al dare la possibilità ai lavoratori di scegliere, caso per caso, la specie e il genere di flessibilità che preferiscono.

Francesco Paoletti
Francesca Ripamonti

La gestione flessibile delle risorse umane fra dimensione quantitativa e qualità dei comportamenti

"Flessibilità era il concetto collegato alla semplice constatazione che i rami di un albero anche se possono essere piegati dal vento, dopo un po' tornano nella posizione di partenza. Flessibilità indica appunto sia la capacità dell'albero di resistere, sia quella di tornare alla situazione precedente."
(Sennett)

1. Flessibilità? Sì, grazie ma ad alcune condizioni

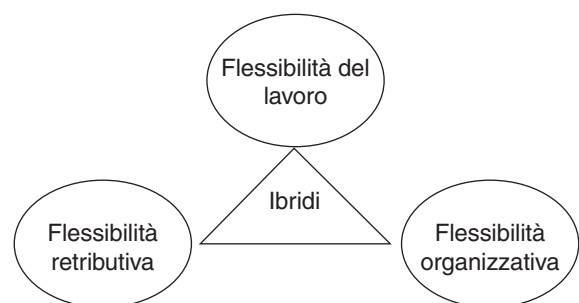
La parola flessibilità, entrata nel Quattrocento nel linguaggio inglese, inizialmente stava ad indicare il movimento dei rami di un albero che pur essendo piegati dal vento sono capaci di tornare alla posizione di partenza. Flessibilità indica per l'uomo il sapersi adattare al mutare delle circostanze, senza farsi "spezzare". E' dunque la capacità del soggetto di rispondere ad un sistema

Flessibilità e strategia

produttivo caratterizzato da una specializzazione flessibile. Bisogna tenere, però, in considerazione il fatto che il concetto di flessibilità assume significati diversi a seconda degli attori coinvolti e del contesto in cui si colloca: l'evoluzione del contesto competitivo, istituzionale e politico fanno mutare le sfide poste ad imprenditori e lavoratori. Già dalla definizione il concetto di flessibilità dimostra così la sua complessità¹. Sotto il suo nome si nasconde una gamma estremamente vasta ed eterogenea di concetti e soluzioni².

Una possibile chiave di lettura di tale fenomeno può essere rappresentata attraverso il triangolo della flessibilità, secondo cui ogni intervento sul profilo di flessibilità dell'impresa può essere ricondotto a tre ambiti: *flessibilità del lavoro*, *flessibilità retributiva* e *flessibilità organizzativa*³. La flessibilità del lavoro include tutti gli interventi sullo spazio fisico e sul tempo di lavoro⁴.

La flessibilità retributiva agisce sul processo di valorizzazione della performance. La flessibilità organizzativa invece opera sulla riconfigurazione della catena del valore, sia sull'organizzazione interna del lavoro sia sulle strutture interne.



In quest'ottica la flessibilità può essere analizzata secondo tre prospettive diverse: economica, giuridica, sociologica.

Il punto di vista economico evidenzia come, data la rapidità e la casualità dell'evoluzione del contesto esterno,

non sia possibile, soprattutto per le grandi imprese, adottare un atteggiamento passivo o di attesa, ma sia necessario porre le premesse per favorire l'adattamento ai fenomeni di turbolenza ambientale. Da ciò nasce l'esigenza della flessibilità aziendale, che, in senso generale, corrisponde a quello di mutabilità, in altre parole attitudine al mutamento. Essa è vista come un tipo di risposta nell'affrontare l'incertezza che predomina nel rapporto impresa-ambiente: si tratta di una risposta preventiva, che mira a ridurre i tempi e i costi dell'adattamento della gestione agli eventi socio-economici.

La flessibilità si pone, dunque, come un obiettivo di qualità dello sviluppo aziendale, che va raggiunto nel rispetto di certe condizioni e che richiede una gestione attenta del cambiamento. Nell'organizzazione diventa sempre più fondamentale che il management diventi un attore strategico della flessibilità. Infatti, esso ha il compito di valutare il mix più idoneo fra le caratteristiche delle imprese, gli obiettivi e la convenienza economica. I criteri di scelta dovranno essere guidati dall'analisi dei costi di flessibilizzazione delle strutture, dai vincoli tecnici, dalle caratteristiche delle risorse e delle competenze, dalle incertezze da gestire e dalla manovrabilità delle risorse in relazione ai vincoli normativi. Quindi il management dovrà recuperare la flessibilità attraverso la manovra di molteplici leve che dovranno portare ad efficienza ed efficacia. Implica la capacità di adattarsi ad esigenze nuove. In generale, l'esigenza di flessibilità nasce dal divario tra le previsioni poste alla base delle scelte di gestione e le situazioni che si presentano nel corso della gestione stessa. La flessibilità risponde dunque al bisogno di governare le condizioni di contesto prevedibili e non. Questo crea valore nella strategia aziendale, che porta a sviluppare un aumento di produttività.

Dal punto di vista giuridico, in Italia, si può notare come

.....Flessibilità e strategia

l'insieme delle disposizioni previste dalla Legge Biagi costituisca un corpus coeso teso non solo a determinare nuove forme di gestione della flessibilità nelle organizzazioni, ma un nuovo modo di intendere il rapporto individuo-organizzazione. Lo scopo di tale Legge è quello da un lato di regolarizzare i lavoratori atipici, il cui statuto normativo, prima dell'emanazione, era quanto mai discutibile ed oggetto di diffuse trasgressioni; dall'altro di introdurre una batteria di strumenti che consentano una maggiore facilità per le imprese di assumere anche in forme e con nuove modalità contrattuali. Tale Legge ha posto il tema della flessibilità come un elemento centrale nella definizione di moderni assetti lavorativi e come perno di una rinnovata cultura del lavoro. Si è però concentrata solo sulla flessibilità in entrata e non ha cercato di regolamentare quella in uscita.

Occorre in questo senso promuovere migliori innovazioni giuslavoristiche. Ad esempio è opportuno regolare la possibilità di licenziamento da parte delle imprese. Anche se in Italia si manifesta un'alta rigidità di mercato, poiché regole precedenti l'hanno posta come tema centrali, c'è da considerare che riguardano solo le aziende con più di 15 dipendenti. Escludendo la Pubblica Amministrazione e le aziende al di sotto dei 15 dipendenti, le restanti aziende sono circa l'1/3 della realtà italiana. Quindi la rigidità del mercato italiano in uscita è in realtà molto limitata. Si potrebbe proporre un licenziamento solo per giusta causa (ristrutturazione aziendale...). Inoltre la Legge Biagi non ha proposto una regolamentazione dei sistemi retributivi. Questo ha fatto sì che i lavori maggiormente flessibili siano anche i meno pagati. Serve dunque approntare un sistema di regole perché la flessibilità non sia confusa con la precarietà. Bisogna pensare concretamente ad un sistema di flessibilità sostenibile. Tutti gli attori del mercato del lavoro devono avviare un ampio dibattito ed un'azione

molto concreta per rendere più sostenibile la flessibilità. Dato che la flessibilità può determinare problemi grandi, è necessario tendere lentamente verso un sistema che ponga tutti i soggetti sullo stesso piano. Occorre consentire ai lavoratori e alle imprese insieme di scegliere la forma di flessibilità a loro più consona. Bisogna sostenere tutti i progetti e le sperimentazioni che possono limitare le disparità di genere, zona geografica ed età di fronte alla precarizzazione dell'esperienza lavorativa.

Dal punto di vista sociologico si illustra invece come ora non esistano più stabilità e fedeltà all'azienda (che erano la forza del vecchio capitalismo) ma come si rafforzino incertezza, perenne innovazione, frenetico avvicinarsi di personale, senza che per questo spariscano le forme di potere e controllo né le disuguaglianze nelle opportunità. Questo provoca in alcuni lavoratori comuni un senso di fallimento per l'incapacità di rispondere adeguatamente alle nuove sfide, minando le radici della percezione di continuità dell'esistenza e della tradizione, erodendo l'integrità dell'io. Si manifesta una progressiva corrosione del carattere, le cui caratteristiche di stabilità, durata e permanenza sono in contrasto con la dinamicità, frammentarietà e mutevolezza del capitalismo flessibile.

La flessibilità può produrre però anche nei soggetti con maggiore spirito imprenditoriale un nuovo valore: il *job hopping*. Perdere il posto di lavoro può, non essere solo un trauma, ma anche una possibilità di crescita e di ridefinizione del proprio percorso professionale. In quest'ottica occorre dare continuità e progressione a profili di carriera discontinui, attraverso, ad esempio, forme generalizzate di certificazione della professionalità acquisita. La nostra è una società basata sull'abbondanza che dovrà quindi consentire ad un numero sempre maggiore di persone, a qualunque età, di scegliere tra più lavori, affinché questi non siano subiti, ma costituiscano il

Flessibilità e strategia

segno della loro crescita e maturazione, personale e professionale.

In conformità a quanto detto finora gli obiettivi che le aziende devono perseguire appaiono evidenti: fare in modo che perdere il posto di lavoro non sia un passo verso l'esclusione definitiva dal mercato del lavoro; evitare che la precarietà dell'occupazione rechi con sé la precarizzazione della vita privata; dare continuità e progressione a profili di carriera discontinui; ridare consistenza all'idea base di luogo di lavoro come luogo d'identità personale e integrazione sociale; e attenuare le disuguaglianze di genere, età, zona geografica di fronte alla flessibilità.

2. Il trend italiano

In Italia le imprese utilizzano la flessibilità per rispondere alle esigenze di sostenere il vantaggio competitivo e l'adattabilità⁵. Dalle ricerche svolte nelle imprese italiane⁶ negli ultimi anni emergono alcune riflessioni sul trend adottato:

- la quota di lavoro atipico nelle imprese italiane risulta essere il 15% della forza lavoro totale.
- La quota di lavoro flessibile riguarda maggiormente i soggetti al di sotto dei 35 anni (57%) e i quasi pensionati (20%). Dato che tale fenomeno riguarda maggiormente i soggetti giovani si manifesta il rischio di non riuscire a sviluppare il capitale umano.
- Il lavoro flessibile riguarda maggiormente le donne (14,7%), mentre gli uomini (8,7%) ne sono coinvolti in misura minore.
- Il diverso titolo di studio del soggetto influenza l'adozione di flessibilità: i laureati sono quelli che maggiormente sono sottoposti a tale fenomeno (14,1%),

cui seguono i diplomati (11%). Ciò ha influenza sull'adozione nelle professioni: tecniche: 33%, intellettuali: 18%, non qualificate: 6,2%.

- Il settore manifatturiero è quello meno flessibile (2%), mentre le aree più flessibili sono l'intermediazione finanziaria (15%) e immobiliare (20%), l'informatica (10%) e la ricerca (10%).
- I diversi assetti produttivi e istituzionali modificano i fabbisogni di flessibilità delle imprese: il mix territoriale di lavori atipici muta da contesto a contesto. Mentre al Centro-Nord (9,9%) le collaborazioni servono per risolvere problemi di specifiche figure professionali, nel Sud (11,5%) le collaborazioni consentono di aumentare la produzione. Non solo, sono le imprese del Sud a prevedere in maggior misura l'introduzione di forme flessibili di impiego.
- La prospettiva di maggiore o ulteriore impiego si rafforza regolarmente col crescere della dimensione dell'azienda.

	<i>In futuro</i>	<i>Sì</i>	<i>No</i>	<i>Totale</i>
<i>Dimensioni</i>				
<i>8-20 dipendenti</i>		18,5	81,5	100,0
<i>21-100 dipendenti</i>		32,3	67,7	100,0
<i>Oltre i 100 dipendenti</i>		51,4	48,6	100,0
<i>Totale</i>		28,3	71,7	100,0

- Il 28,4% delle imprese prevede di introdurre forme di lavoro flessibile o di aumentare le quote attualmente impiegate nella propria azienda nel futuro. E' un dato da non trascurare se si tiene conto che già sei imprese su dieci hanno introdotto contratti di lavoro flessibile.
- I motivi che spingono le imprese a adottare la flessibilità possono essere diversi⁷.

Flessibilità e strategia

<i>Dimensioni</i>	<i>8-20 dipendenti</i>	<i>21-100 dipendenti</i>	<i>21-100 dipendenti</i>
<i>Motivi</i>			
<i>Per soddisfare esigenze specifiche</i>	22,7	26,7	34,6
<i>Per far fronte alla variabilità del mercato</i>	27,3	21,7	20,0
<i>Per ridurre i costi del personale</i>	17,0	19,8	14,5
<i>Per provare nuovo personale in vista di assunzioni</i>	15,9	6,9	16,4
<i>Per soddisfare esigenze di lavoro in orario diverso</i>	8,0	11,9	10,9
<i>Altro</i>	8,0	4,0	3,6
<i>Per avere meno vincoli in caso di licenziamento</i>	1,1	8,9	—

3. Le risposte alla flessibilità

Essendo dunque la flessibilità una condizione essenziale per lo sviluppo e il mantenimento del vantaggio competitivo dell'azienda, bisogna crearla, ma anche attuare una serie di possibili soluzioni che permettano di salvaguardare la persona. Queste possono essere le seguenti.

Lo sviluppo delle competenze

Le competenze dei lavoratori sono fondamentali per permettere alle organizzazioni di mantenere il vantaggio competitivo acquisito nel corso del tempo. La convinzione che le risorse umane siano il fattore chiave e un elemento di vantaggio competitivo per il successo d'ogni organizzazione è usualmente dichiarata, e in genere formulata, con enfasi dal top management. Ma nonostante tale convinzione, non sempre le organizzazioni danno assoluta priorità e attenzione costante alla qualità delle risorse umane, e molte volte prevale in quest'ambito l'improvvisazione e un mal inteso pragmatismo. E' chiaro che in una situazione di cambiamento continuo e di

flessibilità le competenze in possesso dei lavoratori possono risultare immediatamente utilizzabili o obsolete, ma diventa anche subito chiaro l'eventuale percorso necessario per riallineare le competenze individuali alle nuove esigenze organizzative. Ciò nonostante solo raramente si attuano interventi di sviluppo mirati, progettati sulla base di diagnosi accurate, fondati scientificamente, utilizzando strumenti qualificati e ad elevata professionalità.

Ma un progetto ben accurato di sviluppo organizzativo, e in particolar modo di sviluppo delle competenze, diventa fondamentale per riuscire ad applicare la flessibilità senza promuovere svantaggi sui lavoratori. A tal fine si propongono leve di sviluppo, quali: la formazione, la mobilità interna e i metodi d'apprendimento diretto. Alcuni strumenti di apprendimento diretto utilizzabili dall'organizzazione a tale scopo possono essere: *mentoring, coaching, counselling, development center, job posting*. Diventa così basilare avviare dei piani di politica industriale che consentano di sapere che tipo di sviluppo promuovere per evitare alle persone l'obsolescenza

Flessibilità e strategia

professionale. Tale sviluppo deve essere mirato e realmente utile. Non solo: deve diventare un'abitudine ricorrente per le persone e per le aziende; bisogna incominciare a vederlo come un fattore di crescita economica.

Le organizzazioni dovrebbero comprendere l'importanza di una pianificazione anticipata e continua che riesca a sviluppare le risorse umane.

Si può però obiettare che l'investire sullo sviluppo delle competenze riguardi in particolar modo i lavoratori assunti. Se ciò è vero bisogna in realtà promuovere tali interventi su tutti i soggetti in azienda in modo tale da favorire la valorizzazione del capitale umano che porta così ad aumentare l'efficienza e la produttività.

Per esemplificare come la formazione possa contribuire allo sviluppo della flessibilità si può portare l'esempio di Iria S.r.l., un'azienda dell'Emilia Romagna, che ha incentivato la flessibilità promovendo corsi di formazione basate sulle esigenze aziendali specifiche⁸. Iria S.r.l. è un'azienda che si occupa della produzione di masse radianti per il ricambio di radiatori per automezzi dal 1977. Negli ultimi anni il mercato ha evidenziato un segnale d'arresto notevole sia all'Italia sia all'estero. I mutamenti dell'ambiente esterno hanno, perciò, imposto una revisione delle strategie aziendali. Per rafforzare il proprio posizionamento raggiunto nei confronti dei concorrenti, Iria S.r.l. ha deciso di portare avanti un vero rilancio dell'azienda attraverso l'utilizzo della flessibilità. In quest'ottica l'azienda ha deciso di puntare sulle risorse umane avviando vere e proprie iniziative che hanno portato il personale ad una maggiore riqualificazione delle proprie competenze tecnico-professionale ed all'acquisizione di una visione manageriale delle proprie funzioni. Ad esempio nel 1998 è iniziato il primo corso per saldatori.

Le politiche retributive

La retribuzione, in Italia, è costituita dalla paga base contrattuale e dal superminimo collettivo aziendale, che insieme costituiscono la paga aziendale. All'interno dell'azienda la retribuzione si può personalizzare con il

superminimo individuale, gli scatti di anzianità e le voci retributive legate al rendimento. Ovviamente l'organizzazione può agire sia sulla retribuzione fissa sia su quella variabile. I sistemi retributivi possono quindi agire sulla modalità di attuazione della flessibilità per l'azienda attraverso i sistemi incentivanti e premianti. La retribuzione è un elemento di un più ampio sistema premiante che l'azienda può e deve porre in essere.

In particolare le diverse componenti del sistema premiante possono essere: nella retribuzione, nella promozione, nel riconoscimento formale, nell'opportunità di carriera, nell'apprezzamento della clientela, nella soddisfazione personale, nell'opportunità di apprendimento, nella sicurezza e nella responsabilità. Infatti, la soddisfazione relativa alla retribuzione ha un effetto positivo sul turnover⁹ e sulla motivazione delle persone. Per comprendere a fondo come le politiche retributive influenzino la motivazione può essere d'aiuto guardare alla teoria dell'aspettativa: il soggetto crede che a un dato comportamento o performance corrisponderà l'ottenimento di una ricompensa definita. Bisogna però considerare che la relazione tra motivazione e ricompensa non è così lineare e semplice da gestire. Infatti, oltre a questo bisogna sottolineare che la relazione risente della comparazione con altre persone che ricoprono posizioni simili in altre organizzazioni. E' dunque ovvio che l'azienda può ottenere motivazione e flessibilità dai dipendenti se dà loro qualcosa in più rispetto alle altre organizzazioni.

In quest'ottica si può dunque ipotizzare che un sistema retributivo ben progettato possa avere effetti positivi sui lavoratori che adottano la flessibilità. I sistemi incentivanti che possono agevolare l'adozione di flessibilità possono essere: il premio di risultato, gli aumenti di merito, la pianificazione di carriera, il *profitsbaring*, il *gainsbaring*, il *fringe benefits*, l'incentivazione per obiettivi. Per gestire correttamente i sistemi incentivanti occor-

.....Flessibilità e strategia

re considerare che esiste però una relazione molto stretta tra il piano macro-economico e quello aziendale. Infatti, le esigenze del primo possono divergere da quelle del secondo ed entrare così in conflitto. E' evidente che il livello salariale idoneo a garantire l'ottima allocazione delle risorse umane non è lo stesso idoneo a garantire la massima efficienza produttiva a livello aziendale¹⁰. Molte volte le preoccupazioni macro-economiche tendono a comprimere lo sviluppo di una cultura retributiva e la possibilità di sperimentare politiche adatte alle specifiche contingenze aziendali. Bisogna, però pensare a un sistema che renda efficace ed ottimale per l'azienda e il lavoratore. Si rimanda alla ricerca di Beer e colleghi che mostra come alcune direzioni di sviluppo delle retribuzioni possano agevolare la flessibilità¹¹. Se ben progettate quindi, la politica retributiva diventa uno strumento fondamentale: non solo uno strumento tecnico, ma anche uno strumento di comunicazione tra l'impresa e i mercati del lavoro (sia esterni sia interni), tra la linea gerarchica e i lavoratori, tra le funzioni di staff e quelle operative.

Le relazioni sindacali

Perché in azienda si contratta la flessibilità? Il fine comune è quello imposto dalla globalizzazione dei mercati: fronteggiare le incostanze della congiuntura e le sfide della competizione. Per le imprese, essa va introdotta come condizione per assicurare all'azienda una tenuta tale che garantisca anche l'occupazione. Per i sindacati, essa va concessa entro limiti che tutelino la condizione lavorativa, come contropartita per ottenere al tempo stesso la massima occupazione e orari ridotti. E' dunque opportuno che a seguito dell'introduzione di lavori sempre più flessibili, si ridisegnino le relazioni sindacali in modo tale da garantire, da un lato una maggiore aderenza alla disciplina aziendale da parte dei lavoratori e, dall'altro un maggior livello di controllo da parte del soggetto della propria professionalità, senza per questo promuovere un maggior rischio; minori garanzie di stabilità economica e di un'identità; e rapporti sociali più fragili. La contrattazione collettiva può diventare in quest'ottica uno strumento di flessibilizzazione, promuovendo la fles-

Ad esemplificazione di come le politiche retributive possano favorire la flessibilità si potrebbe illustrare il caso delle industrie altoatesine che, come mostra la ricerca svolta nel 2002/2003¹², hanno utilizzato la flessibilità retributiva per arrivare alla flessibilità dei lavoratori. Ad esempio, presso l'azienda Maschinenbau AG, la retribuzione è composta da almeno sei elementi, quali: paga base, maggiorazione salariale sulla base della capacità individuale, premio sulla prestazione individuale commisurato ad indicatori specifici della prestazione di lavoro, premio per l'utilizzo di più macchinari, quattordicesima mensilità aziendale, premio di risultato aziendale. Presso la Memc Electronic Materials la retribuzione è composta dalla paga base, dal premio di risultato aziendale e da un elemento legato alla prestazione individuale. Il premio di risultato prende a riferimento due indicatori, che sono rispettivamente determinati a livello di gruppo e a livello di azienda. L'indicatore aziendale è composto da una combinazione ponderata di indici di capacità produttiva, produttività, qualità (reclami) e tempi di attraversamento del ciclo produttivo. Tutti questi indici sono poi confrontati con i valori raggiunti nei periodi precedenti. Per circa cento lavoratori in posizioni più elevate è previsto anche un elemento retributivo che premia la prestazione individuale. Nella valutazione delle prestazioni individuali si cerca di procedere in base a criteri obiettivi. Lo strumento utilizzato a tale scopo è il cosiddetto documento di obiettivo, che viene concordato tra dipendenti e superiori e contiene criteri di valutazione sia quantitativi sia qualitativi. Il premio stesso è quindi determinato da due elementi, in altre parole la prestazione ed il potenziale dei singoli lavoratori. A tale proposito è utile adottare una flessibilità retributiva strategica anche a livello nazionale. Esempi di tale flessibilità sono: in Italia la Banca delle ore¹³ e in Germania il sistema incentivante.

Flessibilità e strategia

sibilità da contratto, delle retribuzioni e di contratto. Con flessibilità da contratto si intende la flessibilità della prestazione di lavoro all'interno delle unità produttive che deve essere garantita dalla disciplina definita attraverso la contrattazione collettiva. La flessibilità delle retribuzioni è il diretto collegamento delle erogazioni economiche derivanti dalla contrattazione collettiva di secondo livello, sia ai parametri di efficienza della prestazione sia ai parametri di produttività e redditività dell'impresa. In ultimo la flessibilità di contratto è la possibilità di valorizzare tutte quelle tipologie contrattuali che consentono alle imprese di far fronte con tempestività alle mutevoli esigenze dei mercati interni ed internazionali, dando altresì piena attuazione a tutte le iniziative finalizzate a sostenere l'inserimento ed il reinserimento nel mercato del lavoro. Oltre a queste forme diventa però fondamentale anche sviluppare una contrattazione a secondo livello in modo tale da agire direttamente sui lavoratori interessati dalla flessibilità. Accanto al lavoratore, le imprese devono sempre più comprendere che la rete delle relazioni si amplia verso un numero elevatissimo di soggetti che non sono più passivi, ma che pretendono di essere riconosciuti interlocutori attivi ed influenti e che in tale ottica tendono ad organizzarsi. Tale segmentazione dei rapporti di lavoro porta a cambiamenti nella gestione delle persone. Infatti, per i dipendenti core l'azienda cerca di adottare una strategia che sviluppi lealtà e appartenenza

Per esemplificare si pensi agli accordi: Barilla, Fiat di Melfi, Whirlpool che portano a successo le strategie di flessibilità tutelando i lavoratori. Whirlpool inizia la sua contrattazione a secondo livello nel 1999, quando si conclude un accordo fra le parti sociali al fine di garantire una maggiore flessibilità. L'accordo prevedeva un cambiamento dell'organizzazione degli orari e un aumento retributivo. L'anno successivo Whirlpool conclude un nuovo accordo sulle modalità di assunzioni, prevedendo la possibilità di procedere alla stabilizzazione del rapporto di lavoro grazie alle sedi di confronto. L'accordo del 2007 è inerente maggiormente alla flessibilità che tiene conto dell'importanza che il fattore umano riveste all'interno dell'attività produttiva, tanto che alcuni elementi salariali e di premio sono comunque riconosciuti in caso di assenze giustificate¹⁵. Oltre a questo consolida una buona pratica sull'uso di limitate forme di assunzione con contratti di lavoro precario, che sarà continuamente oggetto di uno specifico confronto a livello locale per individuare le soluzioni migliori per stabilizzare i lavoratori.

Fiat di Melfi¹⁶ incomincia ad occuparsi di flessibilità dall'accordo del 1993. Dopo tale accordo se ne sono susseguiti altri che si sono posti sempre come fine il cambiamento della struttura organizzativa. Il 9 Maggio del 2004 è stato firmato l'accordo che si concentra su alcune questioni chiave della flessibilità, quali: la modifica dell'orario di lavoro, le maggiorazioni del lavoro notturno, il premio variabile di competitività, la modifica del pagamento differito del premio, la formazione dei dipendenti e la modifica delle attività di manutenzione. L'ultimo accordo è firmato l'11 Marzo del 2008 dove viene confermato il ruolo strategico e la missione produttiva dello stabilimento, e i volumi occupazionali per l'anno 2008.

Anche Barilla incomincia ad occuparsi di flessibilità negli anni Novanta. Nel 1998 viene firmato l'accordo che prevede aspetti di innovazione, quali: la gestione dell'orario di lavoro e dei premi di produzione, la ridefinizione dei profili professionali, la definizione di relazioni industriali più partecipative. Nel 2003 ne è stato raggiunto un altro con lo scopo di implementare la presenza europea ed internazionale attraverso un'adeguata strategia di posizionamento e consolidamento della realtà economica. Tale accordo prevede così una modificazione degli orari di lavoro, dei turni e dei premi di produzione, il consolidamento del sistema di relazioni sindacali, la stabilizzazione degli organici, la definizione di modelli organizzativi opzionabili nei singoli siti previo accordo con le rappresentanze sindacali unitarie aziendali.

Questi esempi mostrano che il sindacato può essere coinvolto nell'applicazione di flessibilità all'interno delle organizzazioni portando ad ottimi risultati.

.....Flessibilità e strategia

aziendale (ad esempio, attraverso un'attenta politica di erogazione di incentivi monetari). Per i dipendenti meno centrali al processo produttivo, la strategia aziendale è rivolta a massimizzare il grado di fluidità di funzionamento del mercato del lavoro (ad esempio, attraverso la liberalizzazione del tempo di impiego, la correlazione puntuale delle retribuzioni alla prestazione scambiata senza garanzie di continuità). Inoltre la frammentazione dei rapporti di lavoro determina la preferenza verso le strategie sindacali da parte delle imprese differenziate per classi di transazione di lavoro. A ciascuna di esse può essere fatto corrispondere un'ipotesi di sindacato e di strategie sindacali diverse. Tale segmentazione, inoltre, distingue anche il fabbisogno associativo e rivendicativo dei lavoratori, e dunque la natura del rapporto che li lega alla struttura sindacale. Il sindacato diventa così un'azienda di servizi la cui azione può spaziare dall'erogazione di servizi non direttamente correlati all'attività dei lavoratori (ad esempio la consulenza fiscale...) a forme di attività di supporto diretto (ad esempio la cooperativa di lavoro...). Ne consegue che il piano potenziale del conflitto si amplia, e si ampliano quindi i terreni d'intervento. Diventa necessario superare una visione unitaria del confronto impresa-lavoratori-sindacati per assumere una struttura coerente con lo sviluppo della flessibilità da parte delle imprese¹⁴. In quest'ottica deve cambiare la struttura non solo del sindacato, ma anche della direzione del personale che deve acquisire e sviluppare funzioni di: brokeraggio di risorse umane, gestione della segmentazione e gestione dei conflitti.

Il controllo della curva di esperienza

Un'altra azione può essere produttiva: il controllo della curva dell'esperienza del lavoratore e l'abolizione degli scatti di anzianità. Prima di tutto è importante abolire tali scatti in quanto non generano flessibilità. Infatti, bisogna considerare che lo scatto di anzianità porta a fossi-

lizzare le mansioni delle persone occupate e a non motivarle verso le innovazioni. E' opportuno che l'impresa abolisca tale sistema per promuovere invece dei programmi che permettano di controllare la curva dell'esperienza.

Bisogna considerare che la curva dell'esperienza tende a fossilizzare la conoscenza del soggetto. Diventa così un problema per l'azienda perché assiste, nel corso del tempo, alla perdita di motivazione del soggetto; ma lo è anche per il lavoratore che, nel caso di perdita di lavoro/dimissioni, farebbe fatica a trovare un posto di lavoro in quanto le sue competenze risulterebbero poco sviluppate. E' quindi opportuno che l'azienda promuova delle azioni volte a sviluppare costantemente nuove mansioni per il soggetto in modo tale da mantenere alte sia le sue competenze sia le sue motivazioni. Per fare questo l'azienda: può promuovere meccanismi di mobilità orizzontale e diagonale, sistemi di *job posting*, corsi di formazione... Ma può anche usare a tale scopo lo scatto di anzianità: al posto di dare un aumento di stipendio nel momento in cui passa un minimo di tempo trascorso nell'azienda, potrebbe promuovere un cambiamento di mansioni al passare di un determinato periodo. Questo permetterebbe al soggetto di creare e consolidare le proprie competenze. Si riuscirebbe così a controllare la curva di esperienza e a promuovere lo sviluppo del lavoratore, mantenendo alte anche la motivazione e la soddisfazione del dipendente.

Si prende ad esempio il caso dell'azienda Tecnoprogramm. Essa aveva al suo interno sette mansioni diverse che servivano per la produzione. A seguito di una ristrutturazione aziendale si è posta l'attenzione solo su due mansioni. I lavoratori sono stati ri-allocati in nuove posizioni, ma non in base all'anzianità che avevano maturato, ma bensì in base alle competenze che avevano sviluppato e quindi alle mansioni che riuscivano a svolgere. In questo modo l'azienda è riuscita ad aumentare la propria produttività e allo stesso tempo ad utilizzare al meglio il proprio capitale umano.

Flessibilità e strategia

4. Conclusioni

La tesi è che la flessibilità sia sempre più diffusa come strategia aziendale. Questo perché sempre più le organizzazioni devono diventare in grado di operare in un mercato turbolento. La flessibilità diventa allora fondamentale per permettere all'azienda di adottare una strategia di adattabilità. Le soluzioni che si propongono agiscono direttamente sul lavoratore, poiché, come dimostrato dall'approccio sociologico, sono coloro che sperimentano maggiormente i lati negativi della flessibilità. Si sono qui suggerite delle soluzioni che hanno lo scopo di raggiungere una maggiore protezione per il singolo lavoratore. In tal modo il soggetto sarebbe disposto a seguire le politiche adottate dall'organizzazione e allo stesso tempo ad aumentare il suo senso di appartenenza. In un mercato che cambia continuamente non si può più proporre al lavoratore solo un contratto psicologico relazionale, ma diventa fondamentale motivarlo e allo stesso tempo cercare di farlo crescere in modo tale da riuscire ad ottenere un lavoratore che rimanga legato all'azienda.

Da ultimo si può tuttavia ricordare che esiste una forma d'intervento che non rientra in nessuna delle predette categorie, ma che potrebbe accrescere grandemente l'efficacia di tutte le altre ai fini di una flessibilità sostenibile. Essa consiste nella possibilità da parte del lavoratore di scegliere caso per caso la specie e il genere di flessibilità che preferisce. In altre parole, consiste nel rendere meno rigida la flessibilità. Tale possibilità è denominata dagli studiosi, già agli inizi degli anni Ottanta, la *rivoluzione del tempo liberamente scelto*. La questione è legata al conferire al maggior numero di lavoratori dipendenti un'autentica possibilità di scelta tra i lavori flessibili, e una pluralità non marginale di lavori normali. Tale possibilità, sebbene sottoposta a numerosi vincoli, potrebbe a buon diritto rientrare tra i mezzi idonei a dare concretezza

all'idea di una flessibilità del lavoro in qualche misura più sostenibile per il maggior numero dei lavoratori che vi sono esposti, di quanto al presente questo non sia.

L'analisi dei territori della flessibilità, in definitiva, spinge a riconsiderare in profondità le soluzioni concretamente praticabili, le modalità di gestione del processo di cambiamento e i ruoli degli attori coinvolti. In tale contesto le nuove tecnologie, la normativa e il quadro politico-sindacale rappresentano, più che una variabile esterna, indipendente, un'ulteriore fonte d'iniziativa individuale, manageriale e sindacale in grado di trasformare la flessibilità in un'opportunità d'integrazione d'esigenze diverse. Infatti le strategie aziendali di flessibilità non si svolgono nel vuoto, ma entro sistemi istituzionali nazionali. Il ruolo dello Stato nazionale appare fondamentale: è lo Stato a definire i tratti del contesto entro cui le manovre di flessibilità del lavoro trovano il loro sviluppo. Non si può più puntare su apparati di welfare state che rendono socialmente praticabili carriere lavorative maschili di breadwinner in contesti demografici centrati prevalentemente su famiglie nucleari. Lo Stato dovrebbe promuovere un contesto istituzionale in cui si permetta alle aziende di adottare flessibilità senza avere implicazioni sul profitto e che garantisca al soggetto una vita lavorativa più stabile e non precaria. In quest'ottica si può pensare a welfare state che promuove schema di incentivi condizionati all'occupazione e sussidi al salario, salari minimi, reddito minimo garantito. Può intervenire anche sulla flessibilità delle competenze attraverso una certificazione formale delle competenze acquisite dai lavoratori nei posti di lavoro e dei diversi livelli di responsabilità raggiunti. La certificazione sarebbe intesa a ricostruire, documentare e rendere possibile una sorta di carriera trasversale. A volte i lavori flessibili sfuggono alla disciplina aziendale e, nei casi in cui sono fatti da lavoratori con elevate qualificazioni professionali, com-

Flessibilità e strategia

portano livelli elevati di controllo della propria professionalità, del proprio tempo di lavoro e del prodotto. Ma se alcune delle nuove figure professionali in parte riconquistano il controllo diretto sulle proprie modalità di lavorare, ciò avviene comunque al costo di un maggiore rischio, di minori garanzie di stabilità economiche e di identità e di rapporti sociali più fragili. Non è un compito facile per i governi, ma è opportuno che si pongano come scopo principale quello di aiutare le aziende a sviluppare le competenze dei lavoratori con nuovi istituti che certifichino le conoscenze/competenze acquisite nel corso del tempo, di proteggere i soggetti per mezzo della costruzione di una solida rete sociale, e infine di favorire flessibilità attraverso norme che agevolino lavoratori autonomi.

¹ Molti teorici hanno cercato di dare una definizione esauriente di flessibilità. Questa può essere intesa come: caratteristica dell'interfaccia fra il sistema e l'ambiente esterno (Correa, 1994); grado di controllo omeostatico ed efficienza dinamica di un sistema (Mariotti, 1995); capacità di adattamento/cambiamento (Upton, 1994); priorità competitiva (De Meyer, 1989); obiettivo di prestazione (Slack e Correa, 1992); prestazione potenziale oppure effettiva (Upton, 1994); fatto strategico e operativo (Gerwin, 1993).

² Con riferimento al fattore produttivo, la definizione di flessibilità può assumere diversi significati: numerica (è l'adattamento numerico della forza lavoro attraverso assunzioni/licenziamento.); temporale (è l'adattamento all'impiego della forza lavoro rispetto a variazioni di breve periodo nel grado di utilizzo dei macchinari, attraverso orari, turni...); funzionale (è l'impiego variabile del personale in diversi posti di lavoro per diverse attività oppure per la copertura simultanea di più postazioni di lavoro); retributiva (è il collegamento della retribuzione alla capacità economica dell'azienda oppure ad altri indicatori di performance, misurati sia a livello collettivo sia a livello individuale).

³ Fonte: Fanelli, "Il triangolo della flessibilità", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 162 Luglio-Agosto, 1997

⁴ Ciò porta ad operare modifiche dell'orario di lavoro, della localizzazione di individui e delle sedi di lavoro.

⁵ Si rimanda per approfondimento: Accornero, "San Precario lavora per noi", ed. Rizzoli, Milano, 2006; Accornero, Altieri, Oteri, "Lavoro flessibile: cosa pensano gli imprenditori", ed. Ediesse, Milano, 2002

⁶ Fonte: Rapporto annuale censis 2007.

⁷ Le forme flessibili d'impiego sono usate soprattutto per razionalizzare l'organizzazione del lavoro, per fronteggiare i picchi della domanda e (a notevole distanza) per ridurre il costo del lavoro. Ogni forma di rapporto corrisponde a specifici obiettivi: il part-time a razionalizzare l'organizzazione, mentre il tempo determinato e le collaborazioni a fronteggiare la domanda.

⁸ Fonte: <http://www.dream-job.org> e <http://www.iria.com>

⁹ In quanto legato alla percezione di un'adeguata differenziazione interna tra livelli diversi di performance.

¹⁰ Fonte: Weitzman, "Economia della partecipazione", LaTerza, Bari, 1985

¹¹ Beer, Spector; Lawrence, Quinn Mills, Walton "Human Resource management. A general Manager's perspective", ed. The Free Press, New York. Tale ricerca mostra come un sistema incentivante possa portare a: una riduzione dell'importanza del sistema rispetto agli altri strumenti di gestione delle risorse umane, un aumento della partecipazione delle persone nella gestione del sistema, un investimento adeguato nelle comunicazioni, un'adozione di sistemi multipli per riconoscere la pluralità di esigenze.

¹² Fonte: Documentazione n. 18, "La flessibilità organizzativa nell'industria altoatesina. L'innovazione organizzativa tra strategie aziendali e partecipazione dei lavoratori", ed. Afi Ipl, Settembre 2003

¹³ Fonte: Circolari Inps n.39 del 17/02/2000 e n.95 del 16/05/2000. La Banca delle ore è uno strumento operativo per la gestione flessibile dell'orario dei dipendenti di enti e imprese.

¹⁴ Fonte: Boldizzoni, Nacamulli, Turati "Integrazione e conflitto", ed. Egea, Milano, 1996

¹⁵ Si riferisce a patologie gravi, a casi di ricovero ospedaliero...

¹⁶ Fonte: Romaniello, "Melfi. La realtà di fabbrica nell'esperienza operaia" ed. Meta Edizioni, Roma, 2003; AA.VV. "La fabbrica integrata. Cooperazione e conflitto alla Fiat di Melfi" a cura di Cotesta, ed. Donzelli Editore, Roma, 2000

Flessibilità e strategia

Bibliografia

- Aaker-Mascarenhas, *L'esigenza di flessibilità strategica*, ed. John Wiley e Sons, Inc, USA, 1998;
- Aa. Vv., *La fabbrica integrata. Cooperazione e conflitto alla Fiat di Melfi*, a cura di Cotesta, ed. Donzelli Editore, Roma, 2000;
- Acconero, *San precario lavora per noi*, ed. Rizzoli, Milano, 2006;
- Accornero, Altieri, Oteri, *Lavoro flessibile: cosa pensano gli imprenditori*, ed. Ediesse, Milano, 2002;
- Bauman, *Modernità liquida*, ed. Laterza, Roma, 2001;
- Beck, *La società del rischio*, ed. Carocci, Milano, 2000;
- Bianchi, *Manuale di consulenza del lavoro*, ed. Buffetti Editore, Roma, 2003;
- Boeri, Brugiavini, Calmfors, *Il ruolo del sindacato in Europa*, ed. Egea, Milano, 2002;
- Bonati, Bosco, Rozza, Vannoni, *Guida pratica: lavori atipici e flessibili*, ed. Il sole 24 ore, Milano, 2006;
- Camuffo, *Le indagini retributive: benchmarking, politiche di compensation e costruzione cognitiva dei mercati*, in *Rassegna di statistiche del lavoro*, 2005;
- Carcano, *Salario, reddito e occupazione nell'economia della partecipazione: Weitzman, Meade* in *L'impresa al plurale, Quaderni della partecipazione*, n. 10, 2003;
- Daniel, Parlier, *La protection sociale en Europe*, in *La documentation française*, Parigi, 2002
- *Documentazione n. 18*, La flessibilità organizzativa nell'industria altoatesina. L'innovazione organizzativa tra strategie aziendali e partecipazione dei lavoratori, ed. Afi Ipl, Sett. 2003;
- Fanelli, *Il triangolo della flessibilità*, *Sviluppo e Organizzazione*, n. 162 Luglio-Agosto, 1997;
- Fava, Giudici, Iacci, Santi, *La flessibilità nella gestione delle risorse umane*, ed. Franco Angeli, Milano, 2000;
- Gallino, *Il costo umano della flessibilità*, ed. Laterza, Milano, 2000;
- Levati, Saraò, *Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*, ed. FrancoAngeli, Milano, 2004;
- Pera, *Diritto del lavoro*, ed. CEDAM, Padova, 2003;
- Rieser, *Lavorare a Melfi*, ed. Calice Editori, Rionero in Vulture, 1997;
- Romaniello, *Melfi. La realtà di fabbrica nell'esperienza operaia*, ed. Meta Edizioni, Roma, 2003;
- Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, ed. CEDAM, Milano, 2001;
- Slanck, *La flessibilità come obiettivo della produzione*, ed. Feltrinelli, Milano, 2000;
- Sennett, *L'uomo flessibile*, ed. Feltrinelli, Milano, 2001
- Solari, *La gestione delle risorse umane*, ed. Carocci, Roma, 2004;
- Tanzi, *Globalization and the future of social protection*, in *Scottish Journal of Political Economy*, 2002;
- Weitzman, *Economia della partecipazione*, LaTerza, Bari, 1985.

Sitografia

- <http://www.censis.it>: rapporto annuale dei dati censis
- <http://www.dream-job.org>: dream job è il portale sviluppato tramite il progetto Leonardo che raccoglie la descrizione delle imprese italiane ed europee
- <http://www.flaiemiliaromagna.com>: sito di CGIL Emilia Romagna. Analisi del XV Congresso Nazionale CGIL del 2006;
- <http://www.flaiemiliaromagna.com/xvcongresso/2006>
- <http://www.iria.com>: sito di presentazione dell'industria Iria S.r.l. Raccoglie notizie riguardanti il fatturato dell'azienda, i prodotti, gli stabilimenti, la carta valore, il notiziario aziendale, l'organigramma.
- <http://www.rassegna.it>: sito di rassegna on line del lavoro, di politica ed economia sociale; <http://www.rassegna.it/archivi.it>

Data ultima visione dei siti: 08/05/2008