



KIT DEGLI STRUMENTI OPERATIVI

**IL FUTURO
DELL'INDUSTRIA GRAFICA
EUROPEA È NELLE
NOSTRE MANI**

**RISTRUTTURAZIONE: UN KIT
DEGLI STRUMENTI OPERATIVI PER
REALIZZARLA CON SUCCESSO**

KIT DEGLI STRUMENTI OPERATIVI

**IL FUTURO
DELL'INDUSTRIA GRAFICA
EUROPEA È NELLE
NOSTRE MANI**

**RISTRUTTURAZIONE: UN KIT
DEGLI STRUMENTI OPERATIVI PER
REALIZZARLA CON SUCCESSO**



Con il sostegno
dell'Unione europea



**Best Practices in Socially
Responsible Restructuring for
Printing Companies**

La presente pubblicazione è sostenuta dal Programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà – PROGRESS (2007-2013).

Il programma, gestito dalla Direzione generale Occupazione, Affari sociali e Pari opportunità della Commissione europea, è stato creato per sostenere finanziariamente l'attuazione degli obiettivi dell'Unione europea in materia di occupazione e affari sociali, come definiti nell'agenda sociale, contribuendo così alla realizzazione degli obiettivi della strategia di Lisbona in questi settori.

Si tratta di un programma settennale rivolto a tutti i soggetti che possono contribuire a definire la messa a punto di adeguate ed efficaci politiche e leggi per l'occupazione e gli affari sociali negli UE-27, nei paesi SEE-EFTA nonché negli effettivi o potenziali paesi candidati.

La missione di PROGRESS è di rafforzare il contributo dell'UE a sostegno degli Stati membri in relazione agli obiettivi e alle priorità dell'UE; e

- Fornire analisi e consulenza politica sui temi politici pertinenti a PROGRESS;
- Osservare e riferire in merito all'attuazione della legislazione e delle politiche UE nei settori di competenza del programma;
- Promuovere il trasferimento delle politiche, l'apprendimento e il sostegno delle priorità e degli obiettivi comunitari negli Stati membri; e
- Farsi portavoce delle opinioni dei soggetti interessati e della società in generale.

Per maggiori informazioni vi invitiamo a visitare:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

Facta Consult ha realizzato questo studio nel quadro del progetto comune di Intergraf, UNI Europa Graphical, Assografici, bvdm, KVGGO, Ver.di, Unite e FISTEL-CISL, finanziato dalla Commissione europea (Direzione generale per l'Occupazione, gli Affari Sociali e le Pari Opportunità). Lo studio, tuttavia, non riflette necessariamente l'opinione di tutte le organizzazioni.

Intergraf rappresenta gli interessi e le attività dell'industria grafica europea, mentre UNI Europa Graphical rappresenta i lavoratori del settore europeo della grafica. Assografici (Italia), bvdm (Germania) e KVGGO (Paesi Bassi) sono Associazioni grafiche nazionali, e Ver.di (Germania), Unite (UK) e FISTEL-CISL (Italia) sono Sindacati nazionali.

I pareri espressi in questo studio, come anche le informazioni in essa contenute, non riflettono necessariamente l'opinione o la posizione della Commissione europea, né la impegnano in alcun modo.

INTERGRAF
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

UNI europa
graphical
global
union

bvdm.
Bundesverband Druck
und Medien e.V.

ASSOGRAFICI
CONFERENZA
INDUSTRIALE

KONINKLIJKE
KVGGO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUZIONE A QUESTO KIT DEGLI STRUMENTI OPERATIVI | 5 |
| A. FASE DI PIANIFICAZIONE | 9 |
| A.1. Sviluppo strategico | 10 |
| A.1.1. Missione aziendale, visione strategica e valori | 10 |
| A.1.2. Analisi PEST | 11 |
| A.1.3. Analisi SWOT | 13 |
| A.1.4. Analisi del mercato / cliente | 15 |
| A.1.5. Gestione del rapporto con i clienti | 17 |
| A.1.6. Diversificazione dei prodotti | 19 |
| A.1.7. Come essere il fornitore preferito | 20 |
| A.2. Fusioni e alleanze strategiche | 21 |
| A.2.1. Fusioni e acquisizioni | 21 |
| A.2.2. Checklist dei problemi dei lavoratori | 22 |
| B. FASE DI PARTECIPAZIONE / CONSULTAZIONE | 27 |
| B.1. Comunicazione | 28 |
| B.1.1. Strategia di comunicazione | 28 |
| B.1.2. Principi per una comunicazione interna efficace | 29 |
| B.1.3. Riservatezza | 30 |
| B.1.4. Meccanismi di partecipazione più appropriati per risolvere un problema | 30 |
| B.1.5. Armonizzazione del processo di informazione, consultazione e decisione | 34 |
| B.1.6. Consultazione efficace | 35 |
| B.1.7. Riunioni: best practice | 36 |
| B.1.8. Comunicazione delle “cattive notizie” | 37 |
| B.1.9. 10 passi per una partecipazione efficace del personale | 39 |
| B.2. Lavoro congiunto e in partenariato con i Sindacati | 40 |
| B.2.1. 10 passi per un lavoro congiunto e in partenariato efficace | 40 |
| B.2.2. Lavoro congiunto e in partenariato: checklist dei progressi | 41 |
| B.3. Pianificazione della forza lavoro | 41 |
| B.3.1. Futuro fabbisogno di personale | 42 |
| B.3.2. Matrice delle competenze | 43 |
| B.3.3. Capacità della forza lavoro | 43 |
| B.3.4. Apprendimento e sviluppo | 44 |
| B.3.5. Flessibilità della forza lavoro | 45 |
| C. FASE DI AZIONE | 47 |
| C.1. Negoziazione efficace | 48 |
| C.1.1. Checklist del processo di negoziazione | 49 |
| C.2. Gestione del cambiamento: ristrutturazione | 51 |
| C.2.1. Analisi degli stakeholder | 51 |
| C.2.2. Capire la natura del cambiamento | 52 |
| C.2.3. La “curva del cambiamento” | 54 |
| C.2.4. Gestione efficace del cambiamento | 55 |
| C.2.5. Modello di cambiamento: checklist per la pianificazione e l'attuazione | 56 |
| C.3. Leadership | 57 |
| C.3.1. Un approccio integrato alla leadership | 57 |
| C.3.2. Gestione del rendimento | 58 |
| C.4. Preparare i lavoratori a lasciare l'azienda | 60 |
| C.4.1. Prevenzione o limitazione dei licenziamenti per esubero | 60 |
| C.4.2. Gestione socialmente responsabile dei licenziamenti per esubero e dei prepensionamenti | 60 |
| C.4.3. Accompagnamento dei lavoratori che lasciano l'azienda | 61 |
| D. VALUTAZIONE E REVISIONE | 63 |

INTRODUZIONE

Questo “kit degli strumenti operativi” contiene consigli, linee guida e alcune liste di controllo (checklist) destinati ai direttori e ai rappresentanti del personale, perché possano lavorare insieme nella ricerca di soluzioni per rispondere alle sfide senza precedenti affrontate dall'industria grafica nel secondo decennio del ventunesimo secolo.

Il contenuto si basa sulle buone prassi consolidate e sulla ricerca in Europa occidentale e negli Stati Uniti. E' noto che possono esistere delle differenze culturali, di cui i rappresentanti del management e dei lavoratori dovrebbero essere a conoscenza, in merito alla geografia, le leggi nazionali, l'evoluzione demografica della forza lavoro, la religione o fede, nonché la natura del lavoro prodotto dall'azienda.

La terminologia utilizzata ha come obiettivo di essere universalmente applicabile, ad esempio:

- Utilizziamo il termine “lavoratore” anziché “dipendente” per evitare problemi legati alla categoria professionale
- Utilizziamo il termine “rappresentante dei lavoratori” rivolto ai rappresentanti dei Sindacati, ad altri responsabili sindacali eletti dal personale, o ai rappresentanti dei “comitati aziendali”

Le singole imprese grafiche hanno adottato vari approcci nei rapporti con i lavoratori. Tradizionalmente, le aziende grafiche riconoscono il Sindacato competente del settore e concordano, tramite contrattazione con i rappresentanti eletti del Sindacato, sia le condizioni che le modalità di lavoro e le procedure da seguire per rimediare ai conflitti e alle divergenze. Nella fase di elaborazione di questo kit, non è stata fatta nessuna supposizione sul riconoscimento del Sindacato per garantire un contenuto pertinente per tutte le aziende del settore grafico. Il report principale evidenzia il potenziale a disposizione dei Sindacati per avere un impatto positivo sul business e per creare un ambiente di lavoro nel quale i lavoratori si sentano fiduciosi sul fatto che i propri interessi siano effettivamente rappresentati, e per questo motivo siano potenzialmente più aperti al cambiamento (vedi 8.1.1).

Dichiarazione strategica di UNI Europa Graphical
UNI Europa Graphical e i suoi affiliati affermano con fermezza che il coinvolgimento di un sindacato e la negoziazione con esso, in quanto rappresentante legittimo della forza lavoro, dovrebbe essere il punto d'inizio quando si avvia un processo di ristrutturazione.



Il kit si fonda su cerchi concentrici: vedi illustrazione a pagina 7. L'azienda si trova al centro, proprio dove si colloca la responsabilità della ristrutturazione.

Il processo di ristrutturazione, qualunque sia la causa, è condotto in cinque fasi:

- **PIANIFICAZIONE**
- **PARTECIPAZIONE / COINVOLGIMENTO**
- **CONSULTAZIONE**
- **AZIONE**
- **VALUTAZIONE**

Queste cinque fasi sono rappresentate nei segmenti del secondo cerchio.

Il terzo cerchio fa riferimento ai partner che possono offrire il loro aiuto all'azienda in ogni fase appropriata del processo.

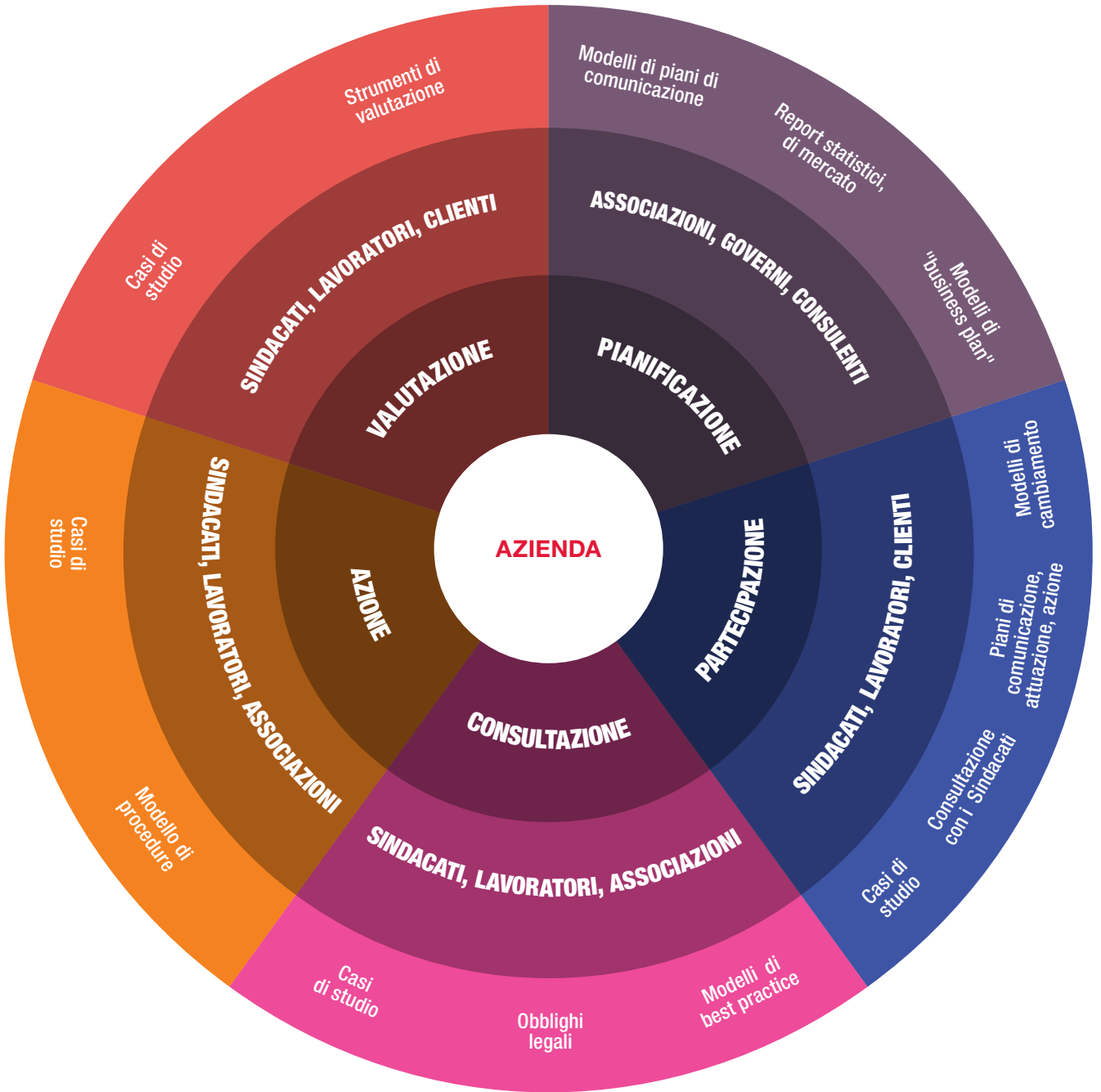
Il quarto cerchio contiene gli esempi di aiuto dato dai partner in ogni fase del processo.

L'industria grafica comprende un vasto spettro di aziende e si riconosce che l'applicazione di alcuni strumenti presentati nelle pagine successive sarà influenzata dall'entità delle risorse, e quindi dal grado fino al quale le singole aziende potranno adottare delle misure specifiche. Ciò nonostante, i principi sui quali si fondano tutte le pagine che seguono sono solidi e si applicano in modo uguale alle aziende più grandi e alle aziende più piccole che operano in modo socialmente responsabile.

Per ottenere ulteriori informazioni:

All'interno di questa guida, è chiaramente impossibile presentare tutti i consigli e le linee guida relativi ai temi contemplati dal kit degli strumenti operativi. Inoltre, ogni nazione possiede un proprio sistema di sostegno. Conseguentemente, si incoraggiano i manager e i rappresentanti del Sindacato / lavoratori ad esaminare le seguenti fonti di informazioni aggiuntive:

- Le Associazioni imprenditoriali: la lista dei contatti è disponibile su: www.intergraf.eu
- I Sindacati indipendenti
- Le pubblicazioni della Confederazione Europea dei Sindacati (CES) su www.etuc.org
- I dipartimenti ed agenzie governative, regionali e nazionali
- La fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro: su www.eurofound.eu
- La Commissione Europea: su www.europa.eu e, in modo specifico, la sezione relativa alla ristrutturazione (l'accesso ad alcune risorse come il kit sulla ristrutturazione): <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en>
- Il sito della Commissione Europea/Imprese e Industria: http://ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm
- Il portale europeo per le piccole e medie imprese della Commissione Europea: http://ec.europa.eu/small-business/index_en.htm
- Il sito dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro: www.ilo.org
- La responsabilità sociale dell'impresa nelle linee guida sulla recessione: http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/Briefing_note_-_Responsibility_in_a_recession_-_Checklist_for_restructuring_and_downsizing_-_January_2009.pdf





**A. FASE DI
PIANIFICAZIONE**



A.1. Sviluppo strategico

Esistono molti strumenti di analisi a disposizione delle imprese grafiche per iniziare a capire il contesto nel quale esse decideranno. Tuttavia, ci concentreremo su un piccolo numero di strumenti ben conosciuti. Le imprese grafiche potranno naturalmente utilizzare qualsiasi strumento di loro scelta:

- Obiettivo, missione aziendale, visione strategica e valori
- Analisi PEST (**P**olitica, **E**conomica, **S**ociale, **T**ecnologica)
- Analisi SWOT (**S**trengths / punti di forza, **W**eaknesses / punti di debolezza, **O**pportunities / opportunità, **T**hreats / minacce)
- Analisi del mercato / cliente

A 1.1. Obiettivo, missione aziendale, visione strategica e valori

Le cosiddette dichiarazioni di missione aziendale, tanto amate da molte grandi organizzazioni, possono sembrare alquanto teoriche per le piccole e medie imprese grafiche. Tuttavia, se non si conosce la meta da raggiungere per la propria attività, sarà difficile valutare se si è o no sulla strada giusta e quali sono le modifiche da fare. In altri termini, le nostre decisioni saranno prese per reagire a un evento anziché per scelta strategica.

Fondamentalmente, qual è l'obiettivo del business?

La maggior parte dei titolari di azienda possono trovare, tra queste tre motivazioni, una ragione per il possesso della loro impresa:

1. Per lasciare un'eredità (per i membri della famiglia o altre persone che potranno continuare l'attività e svilupparla per sempre)
2. Per creare un valore che potrà essere trasformato in denaro (grazie alla quotazione della società, alla vendita dell'impresa già avviata, o alla vendita del patrimonio)
3. Per generare un reddito sufficiente a garantire il sostentamento dei proprietari dell'attività durante la loro vita, senza nessun altro obiettivo a lungo termine

L'identificazione dell'obiettivo a lungo termine dell'impresa rappresenta un mattone fondamentale nella costruzione di una strategia aziendale.

Occorre anche riconoscere che i lavoratori dell'azienda potranno menzionare altri obiettivi. Per il personale, l'obiettivo principale dell'impresa è quello di fornire occupazione. Oltre alla funzione principale di fornitore di reddito, ha anche altre funzioni sociali molto importanti; per esempio, l'azienda è un luogo di interazione con altre persone; è un luogo di apprendimento e di realizzazione personale; è anche un luogo che fa parte della comunità in senso lato.

Dichiarazione di missione aziendale

George Bernard Shaw disse: “L'immaginazione è l'inizio della creazione: le persone immaginano quello che desiderano, poi vogliono quello che immaginano e, alla fine, creano quello che vogliono”

La missione di un'impresa è il suo scopo, e si esprime con le parole “Al fine di . . .”

Questi sono alcuni esempi di missione delle aziende grafiche:

- Essere il primo stampatore a foglio a colori nei nostri mercati di riferimento.
- Offrire un ambiente di lavoro stimolante che sostenga la crescita personale, il contributo individuale e il lavoro di squadra.
- Offrire un servizio premedia e una qualità di stampa superiore per le comunicazioni aziendali, i designer, le agenzie e i clienti dell'industria dell'entertainment in modo tale che questi ricevano il prodotto richiesto, in tempo, secondo le loro specifiche e senza compromettere la qualità.
- . . . e faremo tutto ciò assicurando il sostegno e la tutela dei nostri lavoratori, dei nostri clienti, della nostra comunità e del nostro pianeta.

Visione strategica

Una visione è qualcosa di visibile, ma non è misurabile e non è un'intenzione. Dovrebbe essere:

- Basata su determinati valori
- Ambiziosa e raggiungibile
- Indimenticabile
- Fonte d'ispirazione

Questi sono alcuni esempi di visione strategica che si riferiscono all'industria grafica:

- Un stampa all'avanguardia e dinamica che rispecchia le esigenze moderne
- Un'impresa professionale dinamica, giovane ed appassionante, impegnata sul fronte dell'efficienza, della qualità, della competenza e volenterosa di fare ogni cosa bene sin dall'inizio.

Valori

I valori, come i principi, sono custoditi dalle persone ed influenzano istintivamente il comportamento. I valori influenzano le decisioni e quindi anche il livello di coerenza all'interno di un'impresa.

I valori abbracciati dalle aziende grafiche includono:

- Offrire ai nostri lavoratori un'atmosfera professionale efficiente, orientata verso il lavoro di squadra, con un clima di amicizia, di buon umore e di rispetto reciproco tra tutti gli individui; quando qualcuno è in contatto diretto con un cliente, occorre essere estremamente cortesi, collaborativi e concilianti
- Non fare mai un lavoro che non accetteremmo per noi stessi
- Volere essere creativi e provare cose nuove
- Essere un'impresa nella quale i lavoratori fanno tutto il necessario per tutelare "l'azienda famiglia" che, in cambio, garantisce la sopravvivenza dell'impresa
- Essere un'impresa che si prende cura dei suoi lavoratori, offrendo loro delle condizioni di lavoro eccellenti e delle prospettive a lungo termine di apprendimento e sviluppo personale

Quando i lavoratori aderiscono veramente ai valori e alla visione strategica dell'impresa, si creano energia, impegno e spirito aziendale.

Quattro tappe verso la costruzione di una missione aziendale, di una visione strategica o di determinati valori

1. Esporre le idee in "bacheca"; invitare tutti a partecipare: mettere le idee in vista, dove tutti le potranno vedere e modificare
2. Elencare le idee in ordine di priorità e semplificarle; è più facile ricordare una sola parola di una frase intera, e l'impatto sarà più grande. Occorre inoltre consultare gli stakeholder sui risultati provvisori
3. Definire le parole e considerare il loro significato nelle attività quotidiane dell'impresa
4. Comunicare i risultati e chiedere al personale di partecipare all'identificazione del modo in cui la missione aziendale, la visione strategica o i valori possono essere messi in pratica ogni giorno nell'impresa; fare "vivere" questi risultati, e che non siano "accantonati in un angolo"

Vedi Caso di studio
Gruppo 07 / Caso 1
p. 79-80

A.1.2. Analisi PEST

Si tratta di uno strumento strategico per analizzare i fattori più ampi che hanno un impatto sull'impresa:

I fattori **Politici**, come il governo locale e nazionale e la politica UE; le questioni giuridiche; e, in misura crescente, le politiche ambientali (alcune organizzazioni adottano gli acronimi SLEPT, PESTEL o PESTLE per identificare separatamente le questioni ambientali e legali);

I fattori **Economici** comprendono la crescita economica prevista (o le flessioni o la recessione), l'inflazione, i tassi di cambio e i tassi d'interesse;

I fattori **Sociali** includono le attitudini demografiche e sociali e i cambiamenti culturali;

I fattori **Tecnologici** non hanno bisogno di tante spiegazioni nel caso delle aziende grafiche.

Di seguito troverete un esempio di analisi PEST per le imprese grafiche, realizzata su base paneuropea.

Forse vi chiederete:

- Quali tra questi fattori potranno influire sul vostro business nei prossimi cinque anni?
- Quali altri fattori si applicano alla vostra impresa?

ANALISI EUROPEA DEI FATTORI POLITICI, ECONOMICI, SOCIALI E TECNOLOGICI (PEST) PER LE IMPRESE DEL SETTORE GRAFICO

Fattori politici

- Il contesto legislativo dei diversi paesi è notevolmente diverso, offrendo diversi livelli di protezione sociale e di libertà di mercato, e stabilendo diversi livelli di informazione e consultazione con il personale.
- La legislazione europea sulla concorrenza impedisce la collaborazione tra le grandi imprese.
- I livelli diversi di sostegno da parte del governo: ad esempio, le sovvenzioni stanziare da alcuni governi, che incidono sui prezzi degli stampati o sulla concorrenza all'interno del settore grafico dei diversi paesi.
- La diversità dei regimi fiscali / costi di previdenza sociale a seconda dei paesi europei, che incide sulla loro competitività.
- L'espansione dell'UE: all'allargamento recente si aggiungeranno i paesi attualmente in "lista di attesa".
- La parità di condizioni a livello europeo e il "dumping sociale"¹.
- I livelli diversi di burocrazia governativa.
- Una maggiore sensibilizzazione sulle questioni ambientali: gli obiettivi europei per le emissioni di CO₂ e gli accordi locali per i diversi settori di produzione.
- La disponibilità / accessibilità del Fondo sociale europeo / Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione (FEG) (inclusi i diversi regimi di finanziamento regionale autorizzati in alcuni paesi).
- L'impatto della procedura di amministrazione "prepack", che prevede disposizioni di insolvenza, in base alle quali i proprietari possono riavviare la loro attività, riacquistando il patrimonio e cancellando i debiti (nei diversi approcci al prepack interviene anche la dimensione politica).
- La frammentazione dell'industria grafica e la preponderanza delle piccole imprese.
- L'industria grafica è considerata dai governi nazionali / autorità europee un settore maturo con opportunità occupazionali limitate, il che rende difficile ottenere un sostegno politico o finanziario.
- L'impatto del contesto nazionale sulle priorità di formazione o di riqualificazione, rispetto alle quali i datori di lavoro esercitano tutt'al più un controllo limitato.

Fattori economici

- Le nuove economie emergenti (ad esempio, la Cina), che investono nell'attività grafica e vendono a prezzi inferiori rispetto a quelli europei.
- La delocalizzazione delle imprese clienti verso le nuove economie, favorendo il ricorso alla stampa locale.
- La crisi economica mondiale: calo degli investimenti da parte delle banche / difficoltà ad ottenere prestiti.
- L'impatto delle oscillazioni monetarie sui prezzi all'interno dell'Europa.
- La recessione: diminuzione dei ricavi provenienti dalla pubblicità.
- Il costo della carta, dell'inchiostro e dell'energia.
- La diversità dei costi del lavoro da un paese europeo all'altro.
- La pressione degli azionisti per ottenere una maggiore remunerazione del capitale investito.
- La crescita delle nuove società operanti nel settore dei media che fanno aumentare la concorrenza.
- Il trasferimento delle spese per la pubblicità verso internet.
- L'impatto dell'attività dei broker nel settore grafico.
- La domanda del mercato di tempi di esecuzione più brevi, una maggiore personalizzazione dei prodotti e una tiratura ridotta.
- La pressione del mercato per ridurre i costi.
- Il mercato si concentra sui marchi che alimentano la domanda di approcci multimediali, piuttosto che soltanto dell'attività di stampa.
- La forte riduzione degli acquisti di prodotti stampati da parte del settore pubblico.

1. La Commissione Europea definisce il dumping sociale come l'esportazione di un bene da un paese con una normativa del lavoro debole o applicata in maniera insufficiente, nel quale i costi dell'esportatore sono artificialmente inferiori rispetto a quelli dei suoi concorrenti di paesi con una legislazione del lavoro più rigida, che quindi determina un vantaggio sleale nel contesto del commercio internazionale. Il dumping sociale dipende dalle differenze tra i costi del lavoro diretti e indiretti, che costituiscono un forte vantaggio competitivo per le imprese di un paese, con possibili conseguenze negative per la normativa sociale e del lavoro di altri paesi.

Fattori sociali

- La sostituzione dei prodotti stampati con la memorizzazione e il reperimento digitale dei dati, e con i media basati su internet.
- Il maggior utilizzo dei media sociali / online.
- La digitalizzazione dei moduli ufficiali usati dalle autorità.
- L'evoluzione demografica: in tutta Europa, ci sono meno giovani.
- L'impatto potenziale della generazione z, vale a dire i "nativi digitali", sulla cultura, l'etica, i valori e le preferenze di comunicazione.
- La crisi delle pensioni (il cambiamento demografico determina una minore capacità dei governi di rispettare gli impegni assunti in materia pensionistica) e l'aumento dell'età pensionabile in alcuni paesi.
- La diminuzione delle possibilità di ricollocamento dei lavoratori con maggiore anzianità, a causa delle condizioni economiche.
- L'attuale immagine del settore agli occhi dei potenziali nuovi assunti: viene considerato un settore a scarso impiego di tecnologia, prevalentemente maschile, poco sicuro e con limitate opportunità di avanzamento professionale.
- Una maggiore pressione per dimostrare la buona performance ambientale del settore e seguire gli sviluppi.
- Le nuove esigenze in termini di abilità e competenze.
- La capacità di gestione e la fiducia in se stessi.
- I rapporti con i lavoratori, vale a dire un efficace processo di informazione, consultazione e coinvolgimento del personale.
- La qualità della formazione del personale (ad esempio, una formazione limitata per far funzionare un solo tipo di apparecchiatura).

Fattori tecnologici

- La sovracapacità produttiva o il basso tasso di utilizzo degli impianti, dovuto all'aumento dell'efficienza dei nuovi macchinari.
- I miglioramenti della tecnologia tradizionale (ad esempio, stampa con alimentazione a bobina e taglio del foglio prima della stampa).
- Altri miglioramenti incrementali (impaginazione digitale / computer to plate)
- I cambiamenti fondamentali verificatisi nella tecnologia: stampa digitale / stampa di dati variabili.
- L'impatto del web, dei libri elettronici, dell'i-pad, dei media sociali e di tutta la relativa tecnologia.
- L'aumento del servizio di archiviazione e recupero di dati online.
- Lo spostamento dell'attenzione dalla pura attività di stampa all'attuazione di soluzioni tecnologiche, che danno valore ai clienti, attraverso servizi non di stampa, come il web design.
- L'esigenza che la produzione affronti le questioni ambientali attraverso la riduzione dei rifiuti, il riciclo e la riduzione del consumo di energia, acqua e sostanze chimiche.
- Le nuove tecnologie: stampa di circuiti elettronici, RFID, codici a barre bidimensionali (2D) per aumentare l'interattività della stampa.

A.1.3. Analisi SWOT

Mentre l'analisi PEST aiuta le imprese ad esaminare i fattori esterni più ampi che influenzeranno il business, l'analisi SWOT è uno strumento strategico di analisi della nostra attività:

Strengths – I punti di forza sono le caratteristiche *interne* dell'impresa, che sono vantaggiose e ci consentono di raggiungere i nostri obiettivi aziendali

Weaknesses – Le debolezze sono le caratteristiche *interne*, che non ci aiutano a raggiungere i nostri obiettivi

Opportunities – Le opportunità sono i fattori *esterni*, che *favoriscono* il conseguimento degli obiettivi del business

Threats – Le minacce sono i fattori *esterni*, che sono *pericolosi* per l'attività

Lo strumento SWOT è generalmente illustrato nel modo seguente:



Per uno stampatore, alcune problematiche SWOT potrebbero comprendere:







L'impresa presentata nella pagina precedente potrebbe decidere di:

- Fare una ricerca di mercato, per scoprire cosa apprezzano i suoi clienti; "Gestione del rapporto con i clienti" (A 1.5, pagina 17)
- Analizzare la clientela attuale grazie all'analisi del mercato / cliente; (vedi A 1.4, qui sotto)
- Parlare con i rappresentanti dei lavoratori dell'andamento del business e delle sfide che si trovano davanti
- Parlare con il rappresentante sindacale responsabile dell'apprendimento, della formazione e dello sviluppo dei lavoratori
- Informarsi sul marketing basato sul web
- Considerare un'alleanza strategica con un altro stampatore, che ha investito in nuove tecnologie
- Parlare con la sua Associazione di categoria per chiedere un supporto nell'attuazione di tutte le azioni suddette.

È tuttavia evidente che la nostra analisi SWOT sarà di pertinenza esclusiva della nostra impresa. Chi dovrebbe realizzare l'analisi SWOT? Chi meglio della dirigenza? Perché non il nostro team manageriale? E che dire dei rappresentanti sindacali? Del personale? La responsabilità di prendere decisioni e di avviare un'azione chiaramente è nelle mani dell'Amministratore delegato (CEO) e del suo team, ma non c'è motivo di non coinvolgere altri stakeholder nell'analisi della situazione attuale del business. In effetti, più diversificate saranno le opinioni che porteranno a questa analisi, più preciso sarà il quadro della situazione che ci fornirà.

A.1.4. Analisi del mercato / cliente

Questa sezione esamina come valutare la situazione corrente dei clienti e dei mercati e come prendere delle decisioni fondate sul marketing, le vendite e la diversificazione dei prodotti.

| | | QUOTA DI MERCATO / PRESENZA | |
|-------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | ALTA | BASSA |
| TASSO DI CRESCITA DEL MERCATO | ALTO |  STELLE |  PUNTI INTERROGATIVI |
| | BASSO |  VACCHE DA MUNGERE |  CANI |

L'analisi può essere applicata a clienti individuali, a settori di mercato o prodotti sui quali lo stampatore cerca di operare.

I CANI hanno una crescita bassa e una scarsa presenza sul mercato; è quindi improbabile che l'impresa continui a lavorare su questo settore di mercato, cliente o prodotto. Il pericolo è investire tempo e soldi qui, mentre sarebbe più redditizio e si potrebbero ottenere migliori risultati a lungo termine altrove.

I PUNTI INTERROGATIVI presentano una forte crescita e possono potenzialmente diventare “stelle” e “vacche da mungere”, ma potrebbero anche degenerare in “cani”. Dato che l'impresa non gode di una forte presenza, deve valutare quanto investire in questo settore di mercato, cliente o prodotto.

Le **STELLE** rappresentano i settori di mercato, i clienti o i prodotti che offrono un forte potenziale di crescita, dove l'impresa gode di una forte presenza. Visto il tasso di crescita elevato e l'interesse dimostrato da parte della concorrenza che ha ugualmente percepito le opportunità di mercato offerte da questo segmento, le “stelle” consumano molto e richiedono molte risorse all'impresa per andare avanti e mantenere il suo livello di presenza in questo mercato ad alto tasso di crescita.

Le **VACCHE DA MUNGERE** sono mercati / prodotti / clienti maturi, ma l'azienda gode di una forte presenza in questo segmento; conseguentemente, consumano poco e possono essere “munte”.

In sintesi, un business deve riconoscere quali settori di mercato, clienti o prodotti appartengono a ciascuna categoria e, successivamente:

- “Eliminare” i cani
- Essere selettivi con i punti interrogativi e controllare quante risorse assorbono
- Far crescere le stelle, poiché saranno le vacche da mungere del futuro
- “Mungere” le vacche: assicurarsi che siano ben curate per evitare che la concorrenza non le tenti ad allontanarsi

Quando analizziamo il potenziale di business futuro per ogni categoria di settore di mercato, cliente o prodotto, l'analisi del mercato / cliente, quantunque sia utile, non deve farci scambiare la “quota di mercato / presenza” o “crescita” con la redditività. È altrettanto fondamentale garantire il raggiungimento del “valore aggiunto” necessario per il mantenimento dell'attività dell'impresa, a meno che non decidiamo di investire volutamente in un “articolo civetta” sotto prezzo per accedere ad un determinato mercato. Tuttavia, il numero di mercati in cui possiamo operare in questo modo è limitato, e abbiamo bisogno di un numero sufficiente di “vacche da mungere”, per finanziare questo genere di “articoli civetta”.

Scegliamo quattro clienti ipotetici per uno stampatore e vediamo cosa ci dicono i nostri strumenti di pianificazione strategica per ognuno di loro e quali sono le azioni che potremmo potenzialmente intraprendere.

Primo Cliente

Un'agenzia governativa che effettua una consultazione con il pubblico sul servizio ferroviario per i passeggeri, per la quale noi stampiamo gli standard relativi alla prestazione di servizi al pubblico, nonché documenti di consultazione in lingue diverse.

Secondo Cliente

Una società IT specializzata nello sviluppo di software destinato agli operatori sanitari, che sarà poi usato nelle apparecchiature da utilizzare con i pazienti; i dati di questo software potranno poi essere scaricati in sistemi mainframe. Stampiamo brochure per il marketing e la vendita, specifiche tecniche e istruzioni per l'uso in tutte le principali lingue europee.

Terzo Cliente

Una vecchia casa editrice specializzata nella pubblicazione di manuali di ingegneria tecnica.

Quarto Cliente

Un'agenzia di comunicazione specializzata nella divulgazione di informazioni per l'amministrazione pubblica.

Abbiamo identificato soltanto 4 clienti per illustrare i principi:

| | VANTAGGIOSI | SVANTAGGI |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ORIGINE INTERNA | <p>PUNTI DI FORZA</p> <p>La traduzione e il servizio linguistico (Primo e secondo cliente)</p> <p>La “lettura” professionale di tutto il lavoro per verificare l’esattezza dei termini (Primo, secondo e terzo cliente)</p> | <p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <p>La dipendenza dal lavoro generato dal settore pubblico (Primo e quarto cliente)</p> <p>La dipendenza da prodotti tradizionali di “inchiostro su carta” (Secondo e terzo cliente)</p> |
| ORIGINE ESTERNA | <p>OPPORTUNITÀ</p> <p>I clienti hanno delle esigenze europee e multinazionali</p> <p>Il lavoro è delicato, con rischio di processi o risvolti disastrosi in caso di divulgazione di informazioni inesatte.</p> | <p>MINACCE</p> <p>I tagli governativi della spesa pubblica potrebbero eliminare alcuni contratti importanti</p> <p>L'utilizzo di tempo e risorse nel mantenimento di un cliente in crisi</p> |

Quali azioni può intraprendere quest'azienda?

Da non fare:

- Aspettare il taglio delle spese governative prima di ricercare nuovi contratti commerciali: la concorrenza sarà già arrivata sul mercato
- Investire tempo su clienti dal futuro incerto
- Investire in altri macchinari di stampa tradizionali nell'attesa di un'analisi dei bisogni del cliente / mercato

Da fare:

- Chiedere lettere di raccomandazione a tutti i clienti attuali, con il loro accordo di poter utilizzare questo materiale per sostenere l'azienda
- Identificare le organizzazioni che potranno fornire dei servizi sostitutivi, per l'impresa soggetta a riduzioni della spesa governativa
- Identificare le organizzazioni che potrebbero avere bisogno di stampati riservati e in più lingue, e analizzare queste organizzazioni per avvicinarle con una proposta commerciale.
- Passare in rassegna i metodi di produzione più efficaci per il lavoro attuale e analizzare il potenziale offerto dall'adozione di nuove soluzioni tecnologiche, per rispondere ai bisogni dei clienti
- Riflettere sul come quest'azienda grafica può “vendersi” come “fornitore di soluzioni di comunicazione” e non solo come “stampatore”
- Comunicare e informare i suoi lavoratori degli eventuali sviluppi

A.1.5. Gestione del rapporto con i clienti

La Gestione del rapporto con i clienti (*Customer Relationship Management, CRM*) associa vendita, marketing e servizio allo scopo di:

- Attrarre e conquistare nuovi clienti
- Usare abilmente le relazioni esistenti per massimizzare le opportunità di business
- Trattenere i clienti e trasformarli in sostenitori fedeli della vostra azienda

Fondamentalmente, il CRM è spostare l'attenzione dal business, dai prodotti e dai servizi venduti ai clienti verso i desideri e i bisogni dei clienti, e verso quello che l'azienda deve fare per andare oltre le aspettative della clientela. Il costo per trattenere un cliente è minimo rispetto al costo per attrarre un nuovo cliente, è quindi una questione di buon senso aziendale lavorare fianco a fianco alla clientela e “entrare nel loro business”.

Esistono molti pacchetti software per sostenere il CRM, che vanno da database relativamente semplici a sistemi di gestione del contatto con i clienti, fino al "cloud computing"². Di seguito troverete alcuni principi di buona gestione del rapporto con il cliente che potrebbero riferirsi a qualsiasi tipo di business.

2. [In informatica, con il termine Cloud computing, s'intende un insieme di tecnologie informatiche che permettono l'utilizzo di risorse hardware o software distribuite in remoto.]

Imparare a conoscere il cliente

Oltre all'analisi SWOT, PEST e all'analisi di mercato, l'impresa grafica potrebbe scoprire molte più cose sui suoi clienti facendo, per esempio, le seguenti domande:

- Qual è la spesa complessiva di ogni cliente in marketing e comunicazione; non si tratta solo di prodotti stampati (il cliente potrebbe pensare che mettiamo solo "inchiostro sulla carta" e non riconoscere che siamo un'impresa di comunicazione)
- Quali sono le cose che ogni cliente apprezza nel suo rapporto con la nostra impresa ?
- Che cosa potrebbe fare meglio l'azienda grafica nel suo lavoro?
- Secondo ogni cliente, a chi altro lo stampatore dovrebbe pubblicizzare i servizi dell'impresa?
- Quali sono le sfide del "business" del cliente?

Come fare tutte queste domande? Per email? Per telefono? O in un incontro individuale?

Evidentemente, l'incontro individuale è di gran lunga la migliore opzione. Si dovrebbe far seguire questo incontro da un biglietto di ringraziamento ("Grazie per il vostro tempo") ed esprimere la nostra gratitudine in modo fantasioso con un piccolo regalo o fornendo informazioni che potrebbero essere preziose per il business del cliente ("Appena l'ho visto, ho pensato a lei").

Quando conosceremo i bisogni e i desideri della clientela, la nostra società si potrà impegnare a superare le sue aspettative.

- Tutto il nostro lavoro odierno va continuamente migliorato.
- Ogni problema rappresenta un'opportunità di rimediare e di "fare più del necessario" per risolvere una questione, in modo tale da dare al cliente ancora una maggiore fiducia nel nostro prodotto o servizio.
- Dobbiamo stabilire più contatti possibili con il cliente; in questo modo, se una persona va via dall'organizzazione del cliente o dalla nostra organizzazione, non perderemo il rapporto con lui.
- Verificare l'esistenza di notizie sui media relative ai clienti.
- Imparare a conoscere il business del cliente e capire quali sono i problemi che influiscono sul suo lavoro.
- Imparare a conoscere gli individui che lavorano nell'organizzazione del cliente e scoprire, per ognuno di loro, quali sono i doveri, i gusti e gli interessi.

Vedi Caso di Studio
Gruppo 07 / Caso 2
p. 84-85





Checklist della gestione del rapporto con i clienti

Per ogni cliente attuale

| DOMANDA / AZIONE | DA CHI | ENTRO IL | DOVE TROVARE QUESTA INFORMAZIONE? |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|-----------------------------------|
| Invitare il cliente a visitare il nostro stabilimento | | | |
| Fare inchieste attraverso interviste; vedi le domande menzionate prima | | | |
| Registrazione le risposte in un database con accesso permanente | | | |
| Inviare un biglietto di ringraziamento appropriato al cliente | | | |
| Identificare il personale chiave che lavora nel business del cliente (compresi gli assistenti personali, i receptionist, i contabili e tutte le persone con cui potremmo entrare in contatto) | | | |
| Registrazione le informazioni su ogni individuo nel database | | | |
| Fare ricerche continue; ad esempio, con "Google / News" | | | |
| Conoscere l'agenda finanziaria del cliente annuale (per sapere quando sono fissati i budget e quando ci potrebbero essere fondi da investire o tagli da introdurre nella spesa) | | | |
| Organizzare una formazione adatta per il personale addetto al customer care | | | |
| Conoscere il calendario degli eventi specifici importanti per il business del cliente | | | |
| Prossimo contatto con il cliente e il motivo | | | |

A.1.6. Diversificazione dei prodotti

Uno dei risultati ottenuti dal nostro esame strategico e dall'analisi del mercato / cliente potrebbe essere la necessità di diversificare la nostra gamma di prodotti e servizi.

Potremmo definire la diversificazione come segue:

| | | PRODOTTI | |
|---------|-----------|---------------------------------|------------------------------|
| | | ESISTENTI | NUOVI |
| MERCATI | ESISTENTI | PENETRAZIONE DEL MERCATO | SVILUPPO DEL PRODOTTO |
| | NUOVI | SVILUPPO DEL MERCATO | DIVERSIFICAZIONE |

La diversificazione non dovrebbe essere effettuata a scapito del core business che la finanzia. La prova cruciale è sapere se il business starà meglio, cioè sarà capace di aggiungere valore, a diversificazione compiuta. Il rischio deve quindi essere valutato in rapporto al valore di qualsiasi nuovo prodotto o servizio, come illustrato nella tabella qui sotto:

| | | VALORE | |
|---------|-------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| | | ALTO | BASSO |
| RISCHIO | ALTO | A NUOVI PRODOTTI NUOVI MERCATI | C NUOVI PRODOTTI VECCHI MERCATI |
| | BASSO | B VECCHI PRODOTTI NUOVI MERCATI | D PRODOTTI E MERCATI TRADIZIONALI |

- A. richiederà probabilmente un investimento in macchinari e attrezzature e quindi un aggiornamento delle conoscenze e competenze professionali e / o nuove assunzioni, ma la probabile ricompensa è proporzionata al rischio elevato.
- B. significa portare i nostri prodotti e servizi esistenti verso nuovi mercati; riprendendo l'esempio dello stampatore ipotetico menzionato prima, questo significherebbe portare i servizi forniti ai clienti del settore pubblico verso più clienti del settore privato.
- C. si potrebbe chiedere ai clienti esistenti di provare nuovi prodotti o servizi, facendo potenzialmente crescere il mercato attuale. Tuttavia, il livello di prezzo sarà probabilmente fissato dalle aspettative attuali
- D. significa fare "business come al solito"

A.1.7. Come essere il fornitore preferito

Checklist delle cose da fare per apparire nell'elenco dei fornitori preferiti

1. Innanzitutto, una cosa "ovvia": leggere attentamente tutti i requisiti relativi al venditore e rispondere esattamente ad essi; ad esempio, rispondere online, o per mail, secondo le istruzioni; utilizzare i moduli forniti. Leggere e seguire le regole.
2. Avere a disposizione dei casi di studio e dei testi di approvazione dei clienti da includere in ogni offerta.
3. Redigere una lista completa di strategie e procedure riguardanti la salute e la sicurezza, l'ambiente, la diversità e le pari opportunità, nonché un piano per affrontare gli imprevisti ; menzionare anche altre strategie e procedure richieste al venditore.
4. Protocolli IT di salvaguardia dei dati.
5. Assicurazione di qualità: dimostrarla tramite un ente di certificazione della qualità o attraverso un ottimo processo interno di controllo qualità.
6. Risoluzione delle controversie: avere una strategia e delle procedure chiare di risoluzione delle controversie commerciali.
7. Accessibilità: accesso per e-mail, risposta per telefono e di persona.
8. Riservatezza: dimostrare la propria integrità professionale e avere un solido sistema di protezione delle informazioni inerenti i clienti.
9. Manifestare la volontà di conoscere i clienti e di sviluppare delle soluzioni personalizzate per rispondere ai loro bisogni aziendali.
10. Presentare dettagliatamente le competenze specializzate, le conoscenze e le capacità di cui dispone la vostra azienda, come le autorizzazioni di sicurezza e le competenze linguistiche.
11. Quali sono le peculiarità di vendita della vostra impresa? Se ognuno fornisce prodotti di buona qualità in tempo e secondo quanto preventivato, che cosa rende la vostra impresa diversa dalle altre? Perché dovrete essere il fornitore preferito?
12. Quel "qualcosa in più", che esprime il vostro desiderio di soddisfare i clienti, di superare le loro aspettative, e di "distinguervi dalla massa".
13. Dopo aver fornito le informazioni richieste, date un seguito al contatto! Avete risposto ai requisiti sul venditore? Altrimenti, cosa manca?
14. Se la vostra offerta è stata rifiutata, chiedete sempre un feedback e imparate dall'esperienza

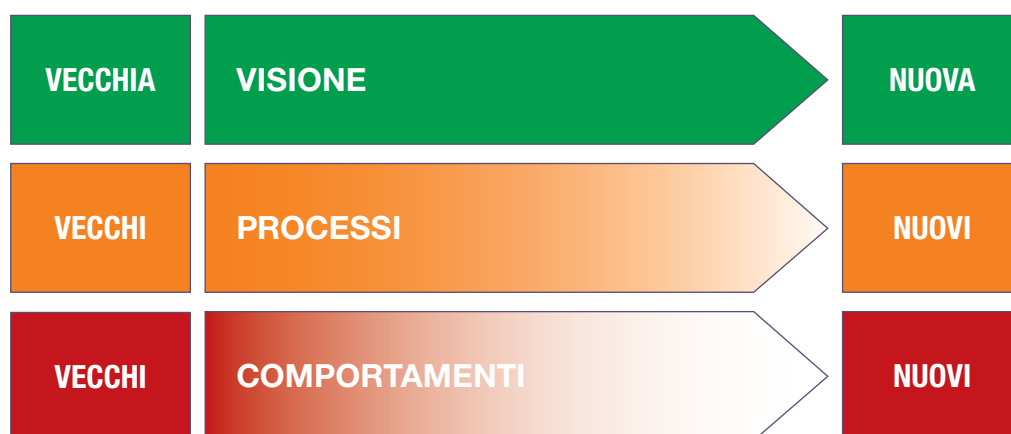
A.2. Fusioni e alleanze strategiche

A.2.1. Fusioni e acquisizioni

Una fusione d'impresa può fornire l'opportunità di acquisire rapidamente dei macchinari, dei lavoratori o dei clienti; di migliorare la supply chain; di velocizzare il tempo di entrata sul mercato; di far crescere rapidamente il business; di raggiungere le economie di scala o di capitalizzare con uno scatto strategico, come nel caso di un'impresa grafica che acquisisca una casa editrice (o viceversa); o di consentire al titolare dell'impresa di lasciare l'attività (ad esempio, per pensionamento). Considerate anche l'alternativa di avviare un business totalmente nuovo. Chiedete alla vostra Associazione di categoria di darvi dei consigli sugli aspetti del business che vanno oltre lo scopo di questo kit degli strumenti operativi.

Bisogna considerare che oltre la metà di tutte le fusioni e acquisizioni falliscono, e che se si definisce il fallimento come incapacità di accrescere il valore per gli azionisti, il tasso di insuccesso sale fino all'incirca l'80 per cento. Inoltre, considerando che i problemi legati ai lavoratori sono alla base di circa il 60 per cento dei fallimenti, essi sono la chiave del successo di qualsiasi ristrutturazione aziendale. Il più delle volte, la visione strategica dell'azienda consiste nel prendere i migliori elementi appartenenti alle due organizzazioni precedenti e creare una "nuova" identità. Il modello che segue illustra ciò che avviene spesso nella pratica.

Childress e Senn (*"Nell'Occhio della Tempesta"*) propongono il seguente modello di trasformazione a "semaforo":



Il modello presentato qui sopra indica:

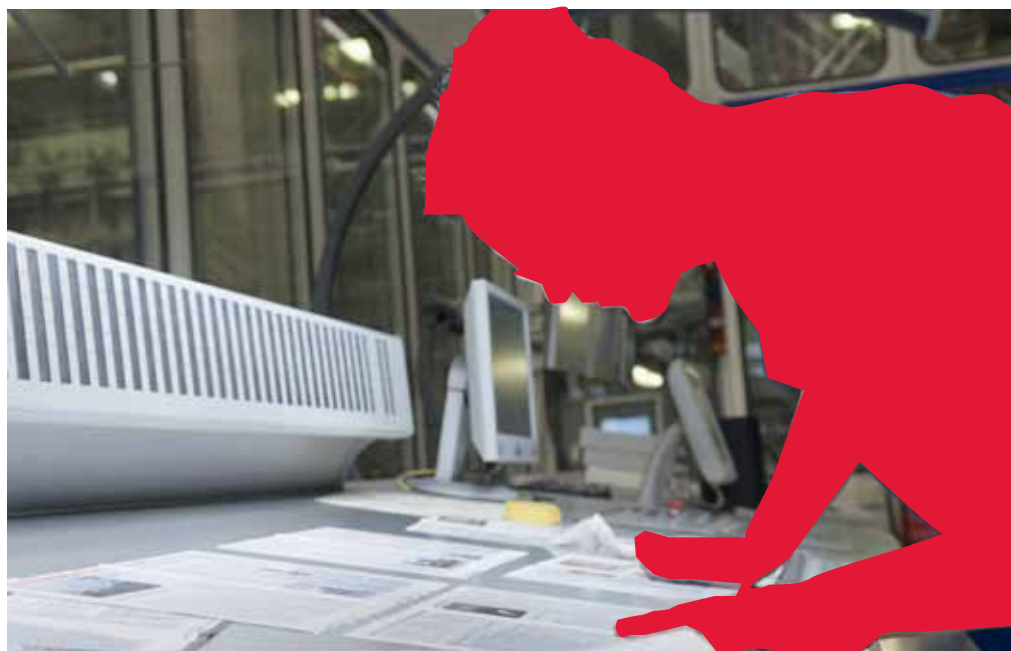
- La visione strategica (in "verde") si comunica e si capisce facilmente
- I processi, le strategie e le procedure (in "arancione") sostengono la realtà del "vecchio mondo" e ostacolano la realizzazione della visione
- I comportamenti (in "rosso") sono radicati nel passato, sostengono il mantenimento del "vecchio mondo" e mettono fatalmente a repentaglio la visione.

Alla luce degli elementi presentati qui sopra, appare chiaramente che le imprese che intraprendono fusioni, acquisizioni e, in misura ridotta, alleanze strategiche, devono considerare i problemi dei lavoratori. Le seguenti checklist sono basate sull'esperienza di buone prassi.

A.2.2. Checklist dei problemi dei lavoratori

Dato che la colpa e la responsabilità delle fusioni e acquisizioni ricadranno sulla direzione, le linee guida che seguono si focalizzano sulle azioni del management.

Vi sono tre fasi per ogni fusione o acquisizione (che d'ora in poi chiameremo "trasferimento d'azienda"):



1. La dovuta condotta nella fase precedente il trasferimento d'azienda
2. Il trasferimento d'azienda
3. La razionalizzazione e l'assimilazione dopo il trasferimento d'azienda

1. Nella fase di pre-trasferimento, è importante studiare attentamente:

- Gli obblighi giuridici, regolamentari, sui contratti individuali e sulla contrattazione collettiva delle due imprese
- Fare una stima del "capitale umano" presente nel partner aziendale potenziale: competenze, conoscenze, passato formativo, anzianità di servizio, età, riconoscimenti come il premio "Investors in People" o premi simili.
- Vincoli: possibili richieste di risarcimento contro l'impresa; rotazione del personale; anzianità di servizio; risultati disciplinari; giorni di assenza e malattia.

2. La fase di trasferimento d'azienda comporta quattro aree-chiave:

Conformità

La vostra Associazione di categoria vi potrà aiutare ad assicurare la conformità con la legislazione e la regolamentazione nazionali, come la conformità con la Direttiva sui diritti acquisiti (Trasferimento d'impresa nei Regolamenti sulla tutela del lavoro nel Regno Unito; Articoli 122-12 del Code du Travail francese; Sezione 613a del Codice civile tedesco; Articolo 47 della Legge 428 / 1990 (emendata dall'Articolo 19(4)(4) della Legge 166 / 2009) in Italia).

Comunicazione

- Vedi B 1 (pagine 28-39)
- Non supponete che i meccanismi di comunicazione nell'organizzazione partner funzionino come dovrebbero, o come il reparto / le persone delle Risorse umane vi dicono, o come nella vostra azienda.
- Iniziate con i responsabili di linea, poiché spesso sono "tenuti all'oscuro", o si rendono conto dei problemi dopo che i Sindacati sono stati informati, o ricevono le comunicazioni insieme agli altri lavoratori. Se vogliamo dei manager che dirigano il personale, devono assumere il comando: coinvolgerli è una priorità.
- Comunicate, informate, consultate e negoziate efficacemente con i Sindacati riconosciuti; è importante conoscere gli accordi legali, regolamentari, contrattuali nonché i contratti collettivi vigenti.
- Infine, in una situazione di trasferimento d'azienda, è tipico che i lavoratori abbiano molte domande cui non è possibile rispondere, non perché l'informazione viene nascosta, ma perché nessuno conosce la risposta su qualcosa che non è ancora stato stabilito. Dobbiamo essere sinceri con i lavoratori su queste questioni e trattare le loro richieste avvertendoli che questo può succedere.

Consultazione

- Conformarsi agli obblighi legali, regolamentari, contrattuali del contratto collettivo in tema di informazione, consultazione e negoziazione, e farlo in buona fede per coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti nello sviluppare la fiducia e la confidenza
- Vedi B 1.4 (pagina 30)
- Vedi "Riservatezza" (B 1.3 pagina 30): ci sono questioni riservate di cui la direzione vorrà discutere con i rappresentanti del Sindacato / dei lavoratori, sia perché vuole "verificare" ciò che pensano, sia in risposta alla domanda di uno di loro. Si deve chiarire il carattere riservato di questo incontro ai direttori e ai rappresentanti dei lavoratori con la
- Consapevolezza che le informazioni diventeranno "pubbliche" una volta prese delle decisioni definitive.
- In un momento così delicato, tutti i manager e i rappresentanti del personale devono chiaramente sapere se le loro discussioni mirano a comunicare informazioni, cioè dopo decisioni già prese; a fare una consultazione, cioè ad ascoltare pensieri, idee, visioni e sensazioni prima di prendere una decisione (e quindi potendo veramente influire su questa decisione); a cercare la soluzione di un problema (creatività); a fare una negoziazione (vedi C 1 pagina 48); o a prendere una decisione; i rappresentanti dei lavoratori dovrebbero partecipare a tutte queste forme di comunicazione. Una mancanza di chiarezza nel momento in cui avviene il trasferimento d'azienda può portare a un crollo della fiducia e della sicurezza in se stessi, generare demotivazione in tempi di incertezza, e creare conflitti.

Leadership

- Chiarezza assoluta sulla responsabilità di chi prende le decisioni
- Possibilità di un cambiamento nella leadership e nel prendere le decisioni dopo il trasferimento
- Coinvolgimento di tutti i manager; affrontare le loro incertezze sul loro futuro nella nuova organizzazione

3. Vi sono tre punti chiave da prevedere se si vuole garantire una razionalizzazione e un'assimilazione efficace dopo il trasferimento di azienda:

Comunicazione

- Vedi qui sopra e B 1 (pagine 28-39)
- Le paure e le preoccupazioni saranno molto diffuse immediatamente dopo il trasferimento così come lo erano prima del trasferimento, e forse anche di più, perché le persone aspettano di vedere "il vero volto" della nuova direzione. L'iper-comunicazione è quindi di regola nel periodo che segue il trasferimento. La leadership è molto importante in questo periodo: è fondamentale essere visibile ed accessibile, comunicare, ascoltare e manifestare comprensione. Vedi C 3 (pagine 57-59).
- Dopo il trasferimento, i lavoratori avranno forse nuovi colleghi, un nuovo capo che dirige persone, forse per la prima volta, che non conosce. Alcuni vorranno "testare" il nuovo capo. Alcuni manager vorranno "mostrare i muscoli". In questo periodo può essere complicato essere un manager. È quindi fondamentale che i manager senior / esperti prendano tempo per organizzare degli appuntamenti individuali con tutti coloro che gestiscono il personale. Questo è anche il momento giusto per favorire piccoli incontri e riunioni manageriali in cui i manager possono fissare l'ordine del giorno e studiare le questioni sulle quali non si sentono sicuri.

Partecipazione della forza lavoro


- Vedi B 1.4 (pagina 30)
- Questo è il momento giusto per far partecipare i lavoratori nella definizione o revisione della missione aziendale, della visione strategica e dei valori dell'impresa. Vedi A.1.1. (pagina 10).

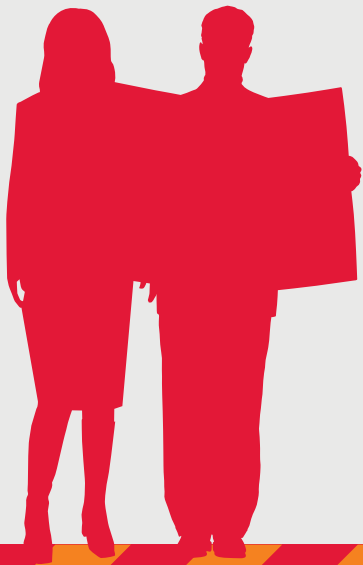
Gestione della transizione

Alcuni forse "rimpiangono" la vecchia organizzazione, mentre altri sono entusiasti del nuovo futuro; alcuni sono scettici ed altri forse lo rifiutano. I manager devono capire che ogni persona si colloca in una "posizione differente" nella "curva del cambiamento". Vedi C 2.3 (pagina 54).

Sarebbe un buon investimento studiare la curva del cambiamento con i manager e aiutarli a condurre il loro personale durante il periodo di transizione. Vedi C.2.4 (pagina 55) e C.2.5 (pagina 56).

Checklist dei problemi dei lavoratori in caso di acquisizione, fusione o alleanza strategica

- 
- Effettuare una chiara spiegazione logica a livello aziendale
 - La spiegazione logica dev'essere tradotta in benefici per i lavoratori
 - Spiegare chiaramente quali sono le responsabilità della direzione: chi ha l'autorità di decidere che cosa?
 - Indagare con la "dovuta accuratezza" sul pre-trasferimento / alleanza; vedi sopra
 - Solidi sistemi di comunicazione interna : comunicare (non solo "trasmettere") verso l'alto, verso il basso e in tutta l'impresa; ascoltare e rispondere a quello che dicono e che chiedono i lavoratori; vedi B 1 (pagine 28-39)
 - Collegare la comunicazione interna ed esterna; non permettere che i lavoratori sentano le informazioni dai media prima di sentirle nel loro luogo di lavoro
 - Coinvolgere i responsabili di linea poiché saranno loro a guidare il personale
 - Informazione e consultazione con i rappresentanti dei lavoratori / funzionari sindacali a tempo pieno, in una fase precoce del processo, quando è ancora possibile influire sulle decisioni
 - Negoziazione con i rappresentanti dei lavoratori / funzionari sindacali sulle questioni che incidono sulle modalità e condizioni di impiego dei lavoratori
 - Chiarire il significato di informazione (decisione presa), consultazione (decisione non ancora presa dal management) e negoziazione (decisione congiunta); e riconoscere il ruolo legittimo dei rappresentanti dei lavoratori per ognuna di queste azioni
 - Identificare quali sono le informazioni riservate, e "spiegare chiaramente" le conseguenze in caso di divulgazione non autorizzata di notizie riservate; tuttavia, il carattere "riservato" dovrebbe riguardare solo le informazioni che potrebbero essere dannose per l'impresa o per un individuo, se diventano di dominio pubblico
 - Chiedere un consiglio professionale sulla conformità con la legislazione e i regolamenti
 - Riconoscere che il cambiamento influisce diversamente su persone diverse in diversi momenti e diverse circostanze della loro vita. Tutti i manager devono essere consapevoli di questa realtà e sapere come gestire la transizione
 - Costruire una visione convincente del futuro, nel quale ognuno potrà essere coinvolto



B. PARTECIPAZIONE / CONSULTAZIONE



B.1. Comunicazione

- Strategia di comunicazione
- Comunicazione interna
- Riservatezza
- Armonizzazione del processo di informazione, consultazione e decisione
- Consultazione
- Riunioni: best practice

Una ricerca pubblicata nel 2009 ³, realizzata nelle imprese di tutta Europa, ha identificato le seguenti lezioni da trarre dall'ultima recessione, per poter sopravvivere nel clima economico attuale:

I dirigenti dell'azienda devono spiegare il loro messaggio, le loro aspettative, la loro motivazione il più francamente, chiaramente e frequentemente possibile, presentando il rapporto tra retorica e azione, valori e decisioni, obiettivi e risultati. Una comunicazione diretta, una politica della porta aperta e un ascolto attivo sono tutti elementi essenziali in tale contesto.

3. *Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession*; The Boston Consulting Group; Marzo 2009

B.1.1. Strategia di comunicazione

Un buon schema consiste nell'iniziare con le questioni che la vostra impresa dovrà probabilmente affrontare, e poi sviluppare una strategia coerente per le comunicazioni sulla ristrutturazione. Occorrerà discutere dei canali e della condotta più appropriati per affrontare il problema / i problemi con i vostri lavoratori, considerando che potrebbe essere opportuno avere più di un canale di comunicazione, soprattutto per trattare le questioni sulla ristrutturazione che incideranno probabilmente su diversi lavoratori, in modo diverso. È anche essenziale essere chiari sulle modalità di comunicazione alle quali s'intende far partecipare i lavoratori e i loro rappresentanti: ad esempio, per una questione importante e complessa sarà forse necessario prevedere un'informazione iniziale, l'impostazione della questione, seguita da una risoluzione congiunta del problema, poi una consultazione sulle opzioni da adottare e, infine, raggiungere il culmine che è quello della negoziazione per definire gli eventuali cambiamenti da introdurre nelle condizioni, modalità o metodi di lavoro.

Vedi Caso di studio Polestar. p. 93-95

Bisogna notare che il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori in ogni fase di questo processo di informazione, risoluzione di problemi e consultazione, nonché nella fase di contrattazione, rappresenta un esempio di best practice.

Dichiarazione strategica di UNI Europa Graphical

UNI Europa Graphical e i suoi affiliati affermano con fermezza che il coinvolgimento di un sindacato e la negoziazione con esso, in quanto rappresentante legittimo della forza lavoro, dovrebbe essere il punto d'inizio quando si avvia un processo di ristrutturazione.

Principi per una strategia di comunicazione efficace

Per ottenere lo sforzo discrezionale dei nostri lavoratori, li dobbiamo far sentire coinvolti. I seguenti principi sono stati provati e testati in molte organizzazioni che attuavano cambiamenti rilevanti:

1. La comunicazione individuale è il principale canale di comunicazione con i lavoratori per le questioni che incidono sul loro lavoro, sul loro benessere o quando si vuole chiedere loro di cambiare quello che fanno e il modo in cui lo fanno.
2. I canali di comunicazione cartacea e digitale sono adatti alla diffusione di informazioni e sono un supporto alla comunicazione individuale.
3. Le conversazioni telefoniche vanno bene per fare domande e chiedere conferme.
4. Ogni manager è responsabile della comunicazione con i suoi lavoratori.
5. Comunicare significa "creare comprensione nella mente degli altri"; si tratta quindi di un processo bidirezionale: i lavoratori ricevono le risposte alle loro domande e coloro che decidono ascoltano le loro opinioni. I lavoratori dovrebbero essere consapevoli che le loro opinioni sono state ascoltate e prese in considerazione.
6. I messaggi devono essere pertinenti: "Che cosa significa questo per noi, in questo team / reparto / sede?"

7. Semplicemente, quando si vivono tempi di cambiamento, le strategie di comunicazione devono:
- Informare efficacemente tutti gli stakeholder del bisogno di cambiamento per aiutarli a comprenderlo.
 - Dare ai lavoratori l'opportunità di influire sui processi decisionali per coinvolgerli
 - Più specificamente, i lavoratori hanno bisogno di sapere cosa significhi il cambiamento in termini di:
 - Quello che devono smettere di fare
 - Quello che devono iniziare a fare
 - Quello che devono continuare a fare
 - Chi perderà / Cosa dovrà smettere / iniziare a fare?
 - Consentire ai lavoratori di ottenere una risposta celere e precisa alle loro domande
 - Offrire un canale per esprimere la propria opinione a coloro che prendono le decisioni e ricevere feedback da loro come dimostrazione che queste opinioni sono state ascoltate e prese in considerazione
 - Far partecipare, dove possibile, gli stakeholder alla soluzione creativa dei problemi
 - Fare una vera consultazione quando esiste la possibilità di influire sulla decisione finale
 - Negoziare quando ci sono implicazioni per gli accordi contrattuali

Vedi illustrato questo approccio in tre fasi in "Comunicazione: matrice dei problemi, mezzi, canali e modalità di comunicazione"; Vedi B 1.4 (pagina 30).

E anche:

"Armonizzazione del processo di informazione, consultazione e decisione"; Vedi B 1.5 (pagina 34)

B.1.2. Principi per una comunicazione interna efficace

Disponete di processi di comunicazione chiari, ben conosciuti e ben compresi:

- Tra la direzione, i lavoratori, e i loro rappresentanti?
- Tra chi ha la leadership, i responsabili di linea, e direttamente con tutti gli addetti?
- Esistono una struttura e un piano di comunicazione interna nella vostra impresa?
- Esiste un collegamento tra comunicazione interna ed esterna?

Riservatezza

Esiste un'intesa chiara tra i manager e i rappresentanti dei lavoratori sul significato e l'importanza della riservatezza, e sulle sanzioni potenziali che scaturiscono in caso di violazione degli accordi di riservatezza? Vedi B 1.3 (pagina 30).

Comunicazioni tra la direzione, i lavoratori, e i loro rappresentanti

Sono stati concordati il metodo e la frequenza delle comunicazioni tra le parti? Vedi B 1.4 (pagina 30).

Comunicazione con i lavoratori

È stato eseguito un esame congiunto dei meccanismi di comunicazione interna, compresi i meccanismi di comunicazione bidirezionale e di consultazione? Vedi B 1.1 (pagina 28).

Comunicazioni congiunte

Ci dovrebbe essere un accordo preventivo sul metodo e la frequenza delle comunicazioni:

- Tra la direzione, i rappresentanti dei lavoratori e i funzionari sindacali a tempo pieno
- Tra i Sindacati; sia tra i funzionari dei Sindacati che tra i loro rispettivi membri
- Dichiarazioni congiunte per dimostrare che le parti lavorano insieme e garantire che i lavoratori ricevano dei messaggi coerenti

Gestione delle riunioni

Per garantire coerenza e sviluppare la fiducia tra la direzione e i rappresentanti dei lavoratori, potrebbe essere utile che le parti organizzino delle riunioni prima e dopo le riunioni ufficiali per essere sicuri che le problematiche siano state ben comprese, e per poter rapidamente chiarire eventuali malintesi.

Le riunioni dovrebbero normalmente essere previste in agenda con mesi di anticipo, essere tenute con regolarità, non essere rimandate o annullate, salvo circostanze eccezionali.

Altre idee per una buona gestione delle riunioni si trovano nel paragrafo B 1.7 (pagina 36).

B.1.3. Riservatezza

In primo luogo, le imprese devono conoscere bene il contesto giuridico e normativo in cui operano che sarà differente da un paese e / o regione a un altro / a.

Sin dall'inizio, comunque, la contrattazione tradizionale è incentrata sulla direzione che elabora delle proposte (e i Sindacati che presentano le loro richieste), dopodiché si negozia un accordo. Se, tuttavia, vogliamo lavorare in partenariato, in uno spirito di maggiore apertura, occorrerebbe fare consultazione all'inizio, quando esistono maggiori opportunità di informare e di influire sul pensiero che si cela dietro alle proposte.

Per la direzione, è necessario tener presenti le implicazioni di una violazione degli accordi di riservatezza da un punto di vista commerciale, poiché una fuga d'informazioni commerciali riservate può essere dannosa, colpendo la fiducia dei clienti o degli azionisti, o portando a inutili speculazioni nei media.

Allo stesso modo, potrebbe essere difficile per i rappresentanti sindacali essere a conoscenza di informazioni delicate che non possono condividere con i loro membri, dato che i Sindacati sono organizzazioni democratiche basate sui membri che li compongono e che i rappresentanti sindacali hanno l'obbligo di riferire ad essi.

È perciò importante capire bene gli obblighi giuridici e regolamentari, e rispettare la riservatezza delle questioni, solo quando è necessario e solo per il tempo necessario.

B.1.4. Meccanismi di partecipazione più appropriati per risolvere un problema

Occorre riflettere sui metodi di coinvolgimento dei lavoratori, sia parlandone direttamente con loro che con i loro rappresentanti. L'apertura di più canali di comunicazione offre un certo numero di vantaggi:

- La partecipazione di tutti i manager
- Il coinvolgimento dei lavoratori; partecipano alla comprensione del "problema" e quindi sono più propensi ad ammettere il bisogno di una soluzione e ad accettarla, anche quando questa soluzione è sgradevole
- I rappresentanti dei lavoratori / del Sindacato potranno partecipare alle riunioni essendo meglio informati e con un mandato più chiaro da parte dei loro colleghi lavoratori / membri del Sindacato
- Il seguente modello incoraggia i datori di lavoro a considerare quale combinazione di "mezzi", "canali" di comunicazione, e "modalità" di comunicazione utilizzare per suscitare una maggiore partecipazione su varie tematiche.

Matrice di questioni – mezzi / canali – modalità di comunicazione

È buona pratica, per i manager, considerare quali questioni affrontare e, successivamente, per ogni questione decidere:

- Il mezzo / canale di comunicazione più appropriato, e
- La modalità di comunicazione più giusta



Dichiarazione strategica di UNI Europa Graphical
UNI Europa Graphical e i suoi affiliati affermano con fermezza che il coinvolgimento di un sindacato e la negoziazione con esso, in quanto rappresentante legittimo della forza lavoro, dovrebbe essere il punto d'inizio quando si avvia un processo di ristrutturazione.

Vedi Caso di studio
Hjemmet Mortensen Trykkeri –
p. 36-98

*** Dichiarazione strategica di UNI Europa Graphical**
 Notate che per UNI-Europa Graphical e i suoi affiliati, qualsiasi cambiamento nell'esercizio del lavoro sarà sempre una questione da negoziare con i sindacati, e la negoziazione sarà il punto d'inizio del dialogo.

Potremmo illustrare la situazione nel modo seguente:

| TEMI | MEZZI / CANALI | MODALITÀ DI COMUNICAZIONE |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina e norme • Metodi di lavoro • Ristrutturazione/esuberi • Salute e sicurezza • Formazione • Cambiamenti nelle condizioni e modalità di lavoro | <ul style="list-style-type: none"> • Incontri individuali • Riunioni in team • Sindacato/i indipendente/i * • Altri rappresentanti dei lavoratori • Gruppo di lavoro/focus group • Tutte le riunioni del personale | <ul style="list-style-type: none"> • Informazione • Consultazione • Negoziazione* • Risoluzione di problemi • Processo di decisione |

Ad esempio:

- Un problema individuale di formazione e sviluppo deve essere affrontato individualmente, con il responsabile di linea, e occorrerà probabilmente intavolare un dialogo privato.
- Un cambiamento nelle procedure del lavoro sarà sottoposto a un approccio collettivo; in primo luogo, ci vorrà informazione, poi possibilmente risoluzione dei problemi, certamente consultazione, e infine potrà esserci bisogno di negoziazione.

Per ogni questione, occorre sapere:

- Su chi inciderà il problema?
- Chi sono gli stakeholder interessati?
- Quali sono i mezzi / canali più appropriati?
- Quali sono le modalità di comunicazione?
- Con quale frequenza li dobbiamo fare partecipare?

Questioni

Nella tabella sopra trovate degli esempi di alcune questioni. In una situazione di ristrutturazione, queste possono includere:

- Accordi sulla flessibilità del lavoro, per rispondere alla domanda dei clienti / del mercato; vedi B 3.5 (pagina 45)
- Riduzione dei costi
- “Ridimensionamento dell'azienda” / “corretto dimensionamento” (ristrutturazione per raggiungere il numero corretto di lavoratori e di altre risorse per l'impresa) / esuberi
- Investimento in nuove tecnologie, nuovo stabilimento e nuovi impianti
- Formazione e riqualificazione del personale per rispondere al cambiamento della domanda
- Cambiamenti delle pratiche e dei metodi di lavoro
- Cambiamenti dei termini e delle condizioni di lavoro, come l'orario lavorativo
- Alleanza strategica, fusione o acquisizione
- Opportunità di ricollocamento / trasferimento

Mezzi / canali

I mezzi / canali di comunicazione potenziali includono:

- Incontro individuale informale
- Esame per la valutazione / lo sviluppo personale
- Riunione informativa di gruppo
- Riunioni in team
- Discussioni con l'alta direzione
- Camminata dei manager nell'impresa e chiacchierata con il personale
- Caffè e dolci / tè e biscotti/ vino e spuntini
- Relazione col Sindacato / informazione / consultazione / contrattazione collettiva
- Forum di consultazione del personale / comitato aziendale
- Gruppi di lavoro / Gruppi d'interesse flessibili / Gruppi di progetto / Gruppi chiamati a portare a termine alcuni compiti specifici / Circoli di qualità
- Riunioni con tutto il personale
- Domande rivolte all'amministratore delegato (CEO)
- Video dell'amministratore delegato / direttore per le riunioni in team
- Gli amministratori delegati / i direttori partecipano alle riunioni in team
- Intranet / bacheca elettronica
- Messaggi sullo screensaver
- Referendum per e-mail
- Linea diretta
- Domande frequenti, e risposte
- Notiziario dell'impresa: su business, sviluppi, occupazione, società, questioni sociali



Modalità di comunicazione

Il diagramma che appare a pagina 31 identifica cinque modalità di comunicazione chiave:

1. Informazione

Si tratta di organizzare un “briefing” (riunione informativa) dove “si passano le informazioni”. Quando le decisioni sono state prese, i manager dovrebbero riunire il personale e i suoi rappresentanti per informarli di “quello che significa per noi”. I lavoratori possono fare delle domande per chiarire alcune cose e i manager sono responsabili di rispondere a queste domande, se sono sicuri della risposta. Se non sono sicuri, dovrebbero spiegare che cercheranno di rispondere prossimamente e poi assicurarsi di farlo. Se i lavoratori esprimono la loro preoccupazione in merito ad un determinato problema, è importante che le loro opinioni siano segnalate all'alto dirigente di competenza.

2. Consultazione

Consentire ai lavoratori e ai loro rappresentanti di influenzare veramente le decisioni, prendendo in considerazione i loro pensieri, le loro idee, le loro opinioni e le loro sensazioni prima che la direzione giunga a una decisione. I manager devono spiegare il perché del cambiamento e condividere le loro idee, *prima di prendere una decisione definitiva; in questo modo, i lavoratori, tramite i loro rappresentanti, potranno veramente influire sulla decisione.* I rappresentanti devono riconoscere che la decisione finale spetta alla direzione, così come l'assunzione della responsabilità!

3. Negoziazione

Il processo attraverso il quale cerchiamo le condizioni per ottenere quello che desideriamo da qualcuno che desidera qualcosa da noi (Gavin Kennedy)³ Oppure, “dammi qualcosa di ciò che voglio e ti darò qualcosa di ciò che vuoi tu”. La negoziazione è quindi uno scambio. Se i manager o i rappresentanti del personale non sono pronti a scambiare qualcosa che hanno per ottenere qualcosa che desiderano, non dovrebbero entrare in un processo negoziale, dovrebbero semplicemente dire “no”.

3. *Kennedy on Negotiation,*
Gavin Kennedy, Gower, 1997

4. Risoluzione di problemi

Bisogna notare che nella risoluzione dei problemi, tutte le parti si riuniscono senza una posizione prestabilita e ognuno contribuisce alla ricerca di soluzioni (che potranno essere sottoposte a consultazione e / o negoziazione).

5. Decisione

È possibile delegare il processo decisionale, ma non l'assunzione di responsabilità. Per questo, i rappresentanti dei lavoratori possono legittimamente prendere le distanze dall'essere parte del processo decisionale, poiché questo è compito della direzione. I rappresentanti del personale possono influenzare e persuadere, ma la direzione è responsabile delle decisioni che prende a meno che le due parti non si mettano d'accordo, per cui anche i rappresentanti dei lavoratori sono responsabili dell'accordo raggiunto.

Diversi altri termini vengono comunemente utilizzati, che sarebbe utile definire:

Consenso

Il consenso è un *compromesso* che tutte le parti possono accettare, ed è *diverso* dalla consultazione, negoziazione o risoluzione di problemi!

Conciliazione

La conciliazione è riunire le parti contendenti per risolvere le controversie e trovare delle soluzioni reciprocamente accettabili attraverso il compromesso e la buona volontà per evitare sanzioni (giuridiche o industriali)

Mediazione

In principio, la mediazione presenta gli stessi obiettivi della conciliazione: una terza parte imparziale tenta di far accordare le parti contendenti. La mediazione comporta spesso la necessità di rivolgersi separatamente alle parti, come “intermediario”, per avvicinarle l’una all’altra.

Arbitrato

Le parti contendenti in una vertenza, anziché tentare di risolvere le loro controversie attraverso la conciliazione o mediazione, si accordano di sottoporre la questione a una o più persone imparziali per l’ottenimento di una decisione a nome loro. Il “Pendulum arbitration” (Arbitrato ultima offerta) è una procedura nella quale l’arbitro deve decidere a favore di una sola parte, anziché cercare un accordo equo. In teoria, le due parti cercheranno di minimizzare le perdite potenziali (nel caso in cui l’arbitro decidesse contro l’una o l’altra). In questo modo, le posizioni delle parti si avvicineranno l’una all’altra, in direzione di un accordo potenziale.

Influenzare e persuadere

Notate che la “persuasione”, cioè la capacità di convincere gli altri ad accettare la nostra opinione, è una competenza fondamentale in tutte le modalità suddette.

Un esempio specifico

La nostra impresa grafica ipotetica ha deciso di fare affari con multinazionali che hanno uffici operanti con tutti i fusi orari del mondo. Da qui nasce il bisogno di garantire una presenza 24 ore al giorno per rispondere ai clienti. Il gruppo di manager ha deciso che l’impresa deve assicurare una presenza 24 ore su 24. Questa questione non è stata sottoposta alla consultazione. È bensì una questione di informazione, dato che la decisione è già stata presa. “Fingere” di organizzare una consultazione su questo argomento sarebbe sbagliato.

Dopo aver informato tutti i manager, i rappresentanti del Sindacato / del personale e tutti i lavoratori della decisione presa, si potrà aprire la consultazione su:

- I modelli di organizzazione del lavoro per garantire una copertura 24 ore su 24
- Chi saranno le persone esenti dal lavoro a turni per motivi di salute o impegni nei confronti di altri
- Strutture di assistenza fuori dalle ore “normali” di lavoro
- Salute e sicurezza
- I tempi e i metodi di introduzione

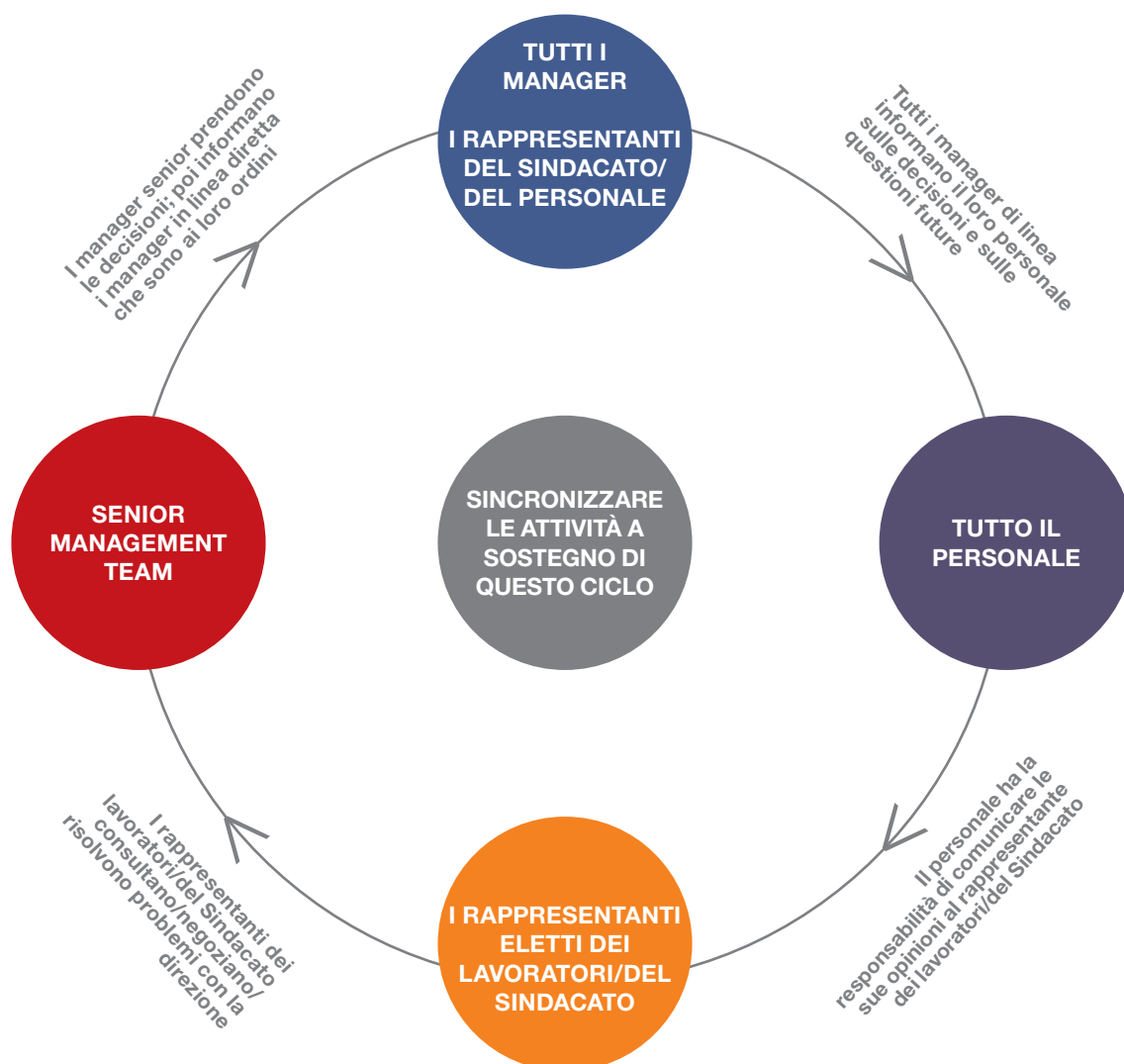
Qualunque cambiamento nelle condizioni di lavoro, nella retribuzione e nei benefici sarà sottoposto a negoziazione con i rappresentanti / funzionari dei Sindacati riconosciuti.

I rappresentanti del personale / del Sindacato dovrebbero essere coinvolti durante tutto il processo, ricevendo l’informazione all’inizio, attraverso la risoluzione congiunta dei problemi e la consultazione, fino alla negoziazione sui cambiamenti che influiranno sui termini e le condizioni di lavoro del personale.

Scadenziario tipico delle riunioni previste

| FREQUENZA | RESPONSABILITÀ | MEZZO / CANALE E MODALITÀ DI COMUNICAZIONE |
|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Da 6 settimane a 3 mesi | Tutti i direttori delle risorse umane | Appuntamenti individuali informali con tutti i dipendenti subordinati: <ul style="list-style-type: none"> • Che cosa va bene: quali sono i successi? Celebrare i momenti che vi rendono orgogliosi. • Che cosa non va così bene: quali sono i problemi? • Che cosa posso fare per aiutarvi e sostenervi? |
| Ogni mese | Tutti i direttori delle risorse umane | <ul style="list-style-type: none"> • Riunione informativa di gruppo per discutere delle questioni essenziali diventate rilevanti e di problemi interni. • Rispondere alle domande o ottenere delle risposte. • Raccogliere le opinioni e i feedback e comunicarli al gruppo degli alti dirigenti. |
| Ogni mese | | Riunioni operative con i funzionari sindacali riconosciuti: Per informare, risolvere i problemi e per organizzare una vera consultazione quando i funzionari hanno la capacità di influire sulle decisioni della direzione. |
| Ogni settimana | I capi reparto | Riunioni operative con i responsabili di linea. |
| Ogni settimana | Tutti i team leader | <ul style="list-style-type: none"> • Riunioni di team: • Per informare, rispondere alle domande. |
| Ogni settimana | | Bacheca aziendale tramite Intranet, aggiornata con le ultime "Domande e risposte". |

B.1.5. Armonizzazione del processo di informazione, consultazione e decisione



B.1.6. Consultazione efficace

Consultazione: cose da FARE e da NON FARE per la direzione

Chiedere il parere dei lavoratori prima di prendere una decisione che influirà su di loro, va oltre le semplici "buone relazioni col personale". Si tratta di una strategia efficace per qualsiasi organizzazione ben gestita. Questa, tuttavia, non interferisce o non limita il diritto e la responsabilità della direzione di prendere delle decisioni. Non è neanche un sostituto di una comunicazione efficace con il personale da parte della direzione.

Non si devono prendere decisioni durante la fase di consultazione

Se si giunge a una decisione durante la consultazione, il meccanismo consultivo paritetico perderà molto del suo valore perché:

- Le parti cominceranno a prendere "posizione", e questo può far nascere un conflitto
- I responsabili di linea saranno tenuti fuori dal processo decisionale, e potranno sentirsi ignorati
- Il ruolo di un forum consultivo non è quello di prendere delle decisioni

Non sfruttare questa opportunità per rivelare qualcosa al personale:

- I manager di prima linea si possono demoralizzare e perdere anche la loro credibilità perché sapranno meno cose dei rappresentanti.
- Se la direzione consente alla consultazione di diventare una comunicazione verso il basso, tutti si sentiranno confusi.

Consultazione: cose da FARE e da NON FARE per i rappresentanti del personale / del Sindacato


Una consultazione efficace consente alla direzione di prendere delle decisioni migliori, di coinvolgere i lavoratori e di sviluppare una percezione di obiettivo comune. Questa è una forma autentica ed efficace di partecipazione. I rappresentanti del personale non dovrebbero attendere le proposte provenienti dalla direzione. Al contrario, dovrebbero essere proattivi e lanciare una sfida alla direzione! Le riunioni con la direzione sono delle riunioni di lavoro professionali in cui i rappresentanti sono invitati a dare il loro contributo per un miglior funzionamento dell'organizzazione.

Vedi Caso di Studio
Roto Smeets / Caso 2.
p. 86-88



B.1.7. Le best practice per l'organizzazione delle riunioni

L'esperienza ci dice che le seguenti pratiche portano a riunioni eccellenti, in cui l'obiettivo viene raggiunto e i partecipanti apprezzano l'incontro.

- 
- Quando l'atteggiamento rispetto alle riunioni non è negativo, queste offrono una buona esperienza
 - La puntualità nell'iniziare e finire
 - Trattare le questioni pertinenti
 - La chiara definizione delle responsabilità di ognuno intorno al tavolo
 - Una buona organizzazione: prima, durante e dopo
 - Un ordine del giorno elaborato con attenzione: si stabilisce l'orario per ogni punto e si distribuiscono documenti di supporto, prima della riunione
 - Le regole di base concordate, che sono ben chiare e a cui si fa riferimento
 - La preparazione delle riunioni come se fossero delle esibizioni pubbliche
 - È importante suscitare FIDUCIA (ad esempio, rispettando le nostre "regole di base": iniziare in orario, seguire tutto l'ordine del giorno e terminare in orario)
 - Creare un'atmosfera solidale per suscitare nuove idee
 - Le riunioni influiscono veramente sulle decisioni
 - Tutti i partecipanti lavorano duro per ottenere una riunione di successo
 - Le riunioni si tengono regolarmente, e non sono annullate
 - Celebrare e rendere pubblico il successo
 - Una revisione regolare per verificare l'efficacia e il rispetto dei criteri precedentemente menzionati
 - Le riunioni sono messe a verbale come previsto e nel modo più consono, tenendo conto delle risorse amministrative dell'impresa
 - Lavorare per sviluppare una forte cultura delle relazioni industriali

Molti manager e rappresentanti dei lavoratori passano molto più tempo in riunioni che in qualunque altra attività di lavoro.

L'esito desiderato per questo lavoro di collaborazione è quello di avere un gruppo di persone che abbia acquisito le tecniche e le competenze necessarie per trasformare queste riunioni in modello di eccellenza per tutti i meeting del settore.

B.1.8. Comunicazione delle “cattive notizie”

La direzione deve prestare particolare attenzione alla comunicazione delle “cattive notizie”. Nell'esempio che segue, ci siamo focalizzati su una situazione di riduzione del personale per esubero. Ciò detto, i principi si applicano allo stesso modo in caso di fallimento aziendale, di chiusura dell'impresa, di delocalizzazione, o di altri cambiamenti radicali. Anche se le riduzioni di organico sono largamente previste, quando arriva la notizia ufficiale, si scatenerà inevitabilmente una serie di reazioni tra i lavoratori, le loro famiglie e amici, i Sindacati e, potenzialmente, anche nei media e nel pubblico.

Le tappe seguenti dovrebbero essere previste e pianificate

1. Strategia del gruppo di manager senior

La *strategia del gruppo di manager senior* può comprendere alcune questioni come la formazione dei direttori su come gestire gli articoli sulla stampa, le apparizioni in radio-TV, soprattutto se i licenziamenti proposti sono di particolare rilevanza mediatica, come nel caso della chiusura di uno stabilimento. Il budget previsto per questa operazione, oltre al costo del licenziamento, deve rispecchiare i fabbisogni formativi, i costi di ricollocamento e quelli per imprevisti, come i costi della consulenza legale, le spese di tribunale e di sciopero.

2. Una piena comprensione delle questioni legislative, compresi i diritti legali dei lavoratori e gli eventuali accordi locali o nazionali

Il contesto legislativo e normativo varia da un paese / una regione all'altro / a; può anche essere differente a seconda dell'atteggiamento, all'interno dell'impresa, rispetto al riconoscimento del ruolo del Sindacato. I datori di lavoro devono assolutamente conoscere i loro obblighi legali e contrattuali. Le Associazioni di categoria e sindacali possono offrire una valida consulenza.

3. Criteri di selezione per la riduzione dell'organico

La buona pratica ci dice che i criteri di selezione per la riduzione dell'organico saranno sottoposti a consultazione con i rappresentanti dei lavoratori, nella speranza di raggiungere un accordo. I datori di lavoro devono sempre attenersi agli obblighi legali, normativi e contrattuali. Le Associazioni di categoria e i Sindacati potranno offrire loro un servizio di consulenza. Inoltre, è pratica comune, soprattutto nelle industrie tradizionalmente sindacalizzate, che questi criteri di selezione siano contenuti negli accordi siglati con i Sindacati competenti.

4. Accordi su informazione, consultazione e negoziazione con il / i Sindacato / i riconosciuto / i (o, se manca il riconoscimento del Sindacato, necessità di prevedere degli accordi di consultazione con i rappresentanti del personale)

Quando non esiste un Sindacato riconosciuto che rappresenta il personale, il datore di lavoro deve contemplare la possibilità che *alcuni rappresentanti del personale siano eletti per motivi di consultazione*, secondo le istruzioni della legislazione nazionale.

5. Preparare i manager a trattare con i lavoratori più probabilmente colpiti

Occorre preparare i manager che dovranno dare la brutta notizia. Idealmente, occorrerebbe organizzare una formazione e un coaching per i responsabili di linea che dovranno tenere i colloqui in caso di licenziamento per esubero. Quando i responsabili di linea hanno l'opportunità di fare pratica, in un ambiente non ostile, con un collega che si trova in una situazione simile, sono spesso più sicuri di se stessi. Questo va a beneficio del manager, del lavoratore in esubero e anche di quelli che rimarranno nell'impresa. Si dovrebbe anche aiutare i manager a riconoscere e ad affrontare il proprio stress, e a sapere come gestire gli altri lavoratori nei periodi di riduzione dell'organico per esubero e in seguito.

6. Supporto al ricollocamento dei lavoratori in esubero; anche se si tratta solo di linee guida “aziendali”: vedi “Preparare i lavoratori a lasciare l'azienda”, C 4, pagina 60

Se il costo è abbordabile, occorre considerare la possibilità di ricollocamento professionale dei lavoratori per offrire il livello di supporto necessario al momento opportuno. L'impresa potrà inoltre completare il pacchetto di ricollocamento con altre risorse locali come dei pacchetti formativi i cui corsi saranno tenuti nell'impresa stessa.

7. Comunicare le proposte ai funzionari sindacali a tempo pieno

I funzionari nazionali dei Sindacati riconosciuti sono spesso "avvertiti" in privato dei licenziamenti per esubero imminenti. La notifica ufficiale deve comunque essere preparata con attenzione.

8. Comunicare le proposte ai rappresentanti sindacali dell'impresa

E' essenziale preparare con cura la comunicazione che sarà rivolta ai rappresentanti sindacali dell'impresa e ai responsabili di linea. È importante evitare una "fuga" d'informazioni verso il Sindacato, i manager o i lavoratori, da fonti esterne come i clienti o la stampa, poiché la direzione è responsabile di comunicare le cattive notizie individualmente.

9. Informare la forza lavoro

E' responsabilità della direzione *informare e consultare l'intera forza lavoro*, faccia a faccia, appena possibile.

10. Informare la stampa locale e la radio e / o la televisione

Se i *media* intendono riprendere la notizia, possiamo almeno assicurarci che sentano la vera storia. È inoltre consigliabile ridurre il numero delle persone autorizzate a parlare ai media in nome dell'organizzazione, e idealmente queste persone dovrebbero aver seguito dei corsi per imparare a trattare con i media. È anche una buona idea mettersi d'accordo sulla posizione che i datori di lavoro e il Sindacato adotteranno di fronte ai media; lo sviluppo delle relazioni industriali attraverso i media non fa altro che indurire gli atteggiamenti.

11. Iniziare rapidamente la consultazione con i rappresentanti dei lavoratori

Il primo annuncio dovrebbe precisare da quale data la direzione intende *iniziare il periodo di consultazione*.

12. Notificare alle agenzie governative

La *notifica* deve essere eseguita nel rispetto della legislazione nazionale o regionale.

13. Colloqui individuali con tutti i lavoratori, a prescindere dalla probabilità che questi siano messi in esubero o meno

Non c'è nulla di peggio che una fila di lavoratori che partecipano a colloqui in cui sono stati chiamati solo i soggetti "in pericolo". I manager dovrebbero avere un *colloquio con tutti i lavoratori* per spiegare come la proposta di licenziamento influirà sul loro ambiente di lavoro, e su di loro individualmente. Se s'intende chiedere esuberanti volontari, occorrerà ovviamente ascoltare ogni persona e dare a ognuno la possibilità di fare domande. I manager non dovrebbero tentare di ottenere troppo in questo primo colloquio; dovrebbero semplicemente comunicare le informazioni di base necessarie e dare tempo agli addetti di valutare la propria situazione (vedi "Gestione del cambiamento", C 2, pagina 51).

14. Concludere la consultazione con i rappresentanti del personale

Può risultare difficile *concludere il periodo di consultazione*. Concludere la consultazione è una questione di giudizio, che sarà influenzato dalla legge, dal tenore della discussione, dalla disponibilità di informazioni pertinenti e dalla disponibilità delle persone, da considerazioni commerciali e dall'impatto sulle future relazioni con i lavoratori.

15. Secondo colloquio con i lavoratori selezionati per la riduzione per esubero; si parlerà dell'opportunità di un lavoro alternativo, del periodo di prova, delle assenze dal lavoro, della compensazione e di altre modalità di supporto

Una buona pratica (e può essere un obbligo legale) consiste nell'organizzare un *secondo colloquio "formale"*. Questa è un'opportunità per considerare le opinioni dei lavoratori su eventuali lavori alternativi appropriati, sulla riqualificazione o su un nuovo collocamento; le idee arriveranno sia dai datori di lavoro che dai lavoratori stessi. Questo colloquio sarà anche l'occasione di spiegare nel dettaglio alcune questioni come i periodi di prova, le assenze per cercare un lavoro, le possibilità formative, il ricollocamento e le compensazioni.

16. Colloquio di fine rapporto

Può essere difficile dare la *conferma formale* di un licenziamento obbligatorio, anche se i colloqui precedenti sono stati gestiti bene. Il pacchetto di compensazioni e altri tipi di supporto dovrebbe essere spiegato e confermato per iscritto. In questa fase, si dovrebbero organizzare attività di ricollocamento e di orientamento lavorativo per colmare il vuoto creato dalla perdita del posto di lavoro. Occorre inoltre precisare se il lavoratore deve continuare a prestare la sua attività lavorativa durante il periodo

di preavviso o se riceverà un “garden leave” (letteralmente un “congedo per giardinaggio”, per cui il rapporto di lavoro continua sino alla scadenza del periodo di preavviso, ma il lavoratore non è tenuto ad eseguire la prestazione lavorativa ed è quindi libero di “occuparsi del proprio giardino”); oppure se il rapporto di lavoro termina subito, precisare se al lavoratore sarà corrisposta un’indennità sostitutiva di preavviso oppure se godrà di una combinazione tra queste varie soluzioni.

17. Incontri individuali con gli altri lavoratori: parlare delle loro sensazioni a proposito del cambiamento e del loro futuro

L’esperienza dimostra che i lavoratori che restano nell’impresa dichiarano spesso di sentirsi poco importanti durante grandi esercizi di ristrutturazione e licenziamenti per esubero. Parallelamente alla gestione dei licenziamenti, dobbiamo gestire le persone con le quali dovremo costruire un nuovo futuro. Se non abbiamo ancora fissato dei *colloqui individuali* con tutti i nostri lavoratori, questo è davvero il momento giusto per iniziare!

18. Riunioni di gruppo per dare ai lavoratori la possibilità di parlare apertamente dei loro problemi e di fare domande sul futuro (anche se questo comporta delle domande scomode come “Ci saranno altri licenziamenti per esubero?”)

Quando sapremo chi farà parte del nuovo team, un meeting di gruppo aiuterà i lavoratori ad adattarsi alla nuova realtà. Occorre segnare la fine di quello che era, con rispetto, e marcare un nuovo inizio.

19. Far partecipare i lavoratori nello sviluppo del loro nuovo futuro

Occorre assistere e incoraggiare i manager a cercare il modo in cui *coinvolgere i loro lavoratori* nella costruzione del loro nuovo futuro. Molti manager, in particolar modo quelli che hanno conoscenze e competenze di natura tecnica e non di coaching di persone, avranno bisogno di seguire corsi per imparare come ottenere il meglio da tutti.

B.1.9. Dieci passi per una partecipazione efficace del personale

1. Regolari incontri individuali informali con un ordine del giorno pertinente e coinvolgente
2. Comunicare dei propositi chiari e coinvolgenti
3. Valutazione formale della performance: allineare gli obiettivi individuali con le finalità dell’impresa; effettuare una revisione formale dello sviluppo personale; allineare i fabbisogni formativi e di sviluppo dell’individuo, nonché le opportunità di carriera con le finalità dell’impresa
4. Team Briefing: per una comunicazione *verso l’alto* (domande e opinioni dei lavoratori), *verso il basso* (informazioni), *orizzontale* (non solo a cascata) e *di nuovo verso il basso* (risposte alle domande e prova che le opinioni dei lavoratori sono state tenute in conto)
5. Leadership situazionale: “diversi stili per persone diverse” che hanno raggiunto diversi livelli di sviluppo individuale e per ogni momento diverso della loro vita; sostenere il personale attraverso il cambiamento
6. Accrescere le competenze dei manager di prima linea per fissare le norme di condotta, di prestazione e di comportamento, per motivare e incoraggiare i lavoratori a rispettare le norme. Ciò detto, dovrebbero anche essere preparati a gestire rapidamente ed efficacemente i casi di bassa o inappropriata performance e i problemi comportamentali. I manager dovrebbero essere la dimostrazione pratica (“il modello di ruolo”) dei comportamenti che si aspettano da parte del loro staff.
7. Inchieste annuali o biennali sull’atteggiamento del personale
8. Voce dei lavoratori: meccanismo / i che consente / -ono ai lavoratori di far sentire la propria voce, in modo non attribuibile ad essi.
9. Contratti, pratiche e procedure a sostegno dei comportamenti che si vogliono trovare nel personale, con meccanismi di remunerazione e di ricompensa che creano un chiaro allineamento tra i comportamenti individuali e il successo dell’impresa.
10. Assicurarsi l’accordo e il supporto dei rappresentanti del personale / funzionari sindacali.

B.2. Lavoro congiunto e in partenariato con i Sindacati

- Introduzione al lavoro congiunto e in partenariato
- Dieci passi per un lavoro congiunto e in partenariato efficace
- Lavoro congiunto e in partenariato: checklist dei progressi

Introduzione al lavoro congiunto e in partenariato

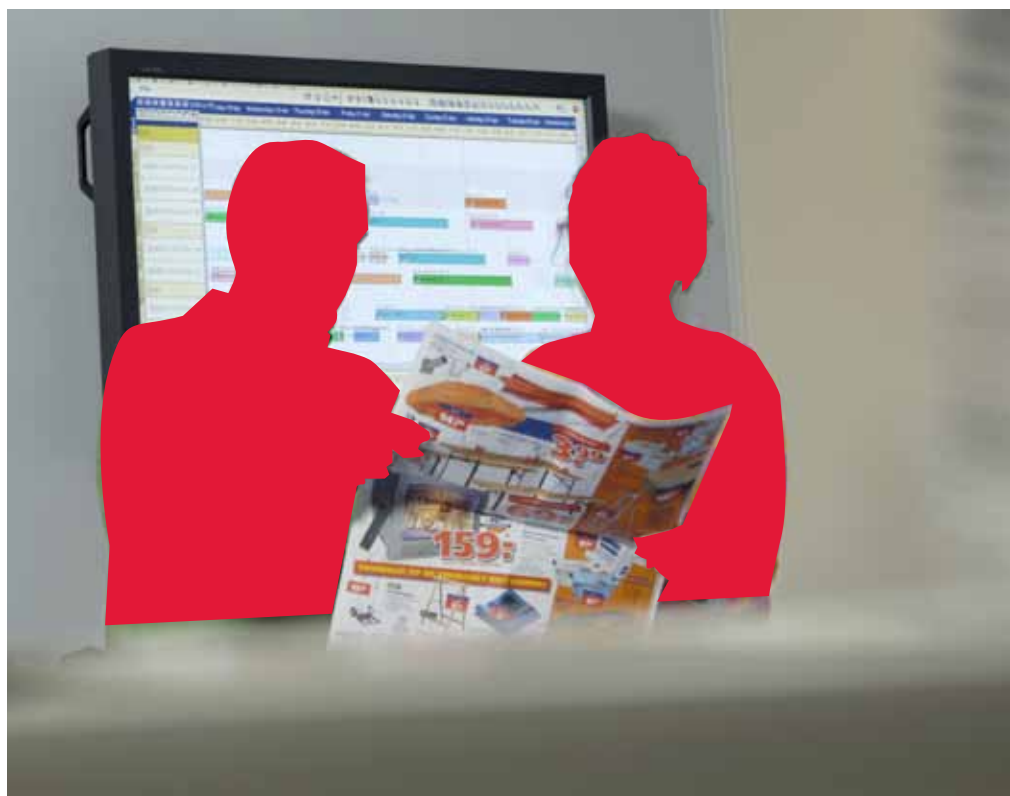
L'autentico lavoro congiunto o in partenariato è basato sul principio di reciprocità, in cui si riconosce la legittimità delle differenze d'interessi pur lavorando insieme per raggiungere degli interessi comuni e degli obiettivi condivisi. Questo implica una condivisione aperta delle informazioni, una risoluzione congiunta dei problemi e la consultazione. Il partenariato effettivo coinvolge i manager, i lavoratori, i rappresentanti eletti e i funzionari sindacali che lavorano insieme, a tutti i livelli dell'organizzazione, dalle prime fasi di sviluppo d'idee, al "che cosa" delle proposte, fino al "come" dell'implementazione.

Per lavorare insieme e mettersi d'accordo sui cambiamenti necessari per sopravvivere e prosperare ci vuole tempo, la volontà di seguire nuovi modi di lavorare e un investimento sulle conoscenze e sulle competenze.

Vedi Caso di studio
Roto Smeets / Caso 2
p. 86-88

B.2.1. Dieci passi per un lavoro congiunto e in partenariato efficace

| PASSO N°. | AZIONE DELLA DIREZIONE | AZIONE DEL RAPPRESENTANTE DEI LAVORATORI |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | La direzione deve interagire con i lavoratori: in riunioni individuali, in riunioni di gruppo e collettivamente, insieme ai rappresentanti dei lavoratori | I rappresentanti dei lavoratori devono assicurarsi che i lavoratori sappiano come contattarli per chiedere consigli |
| 2 | Far partecipare il personale su diverse questioni; ricorrere a diversi canali | Essere coinvolti: identificare i diversi modi di rimanere informati e influenzare le decisioni della direzione |
| 3 | Essere chiari sulla natura della comunicazione: informazione, consultazione, risoluzione di problemi, negoziazione o decisione; e sul perché | Essere chiari sulla natura della comunicazione: vi stanno informando, consultando, si cercano soluzioni ai problemi, si sta negoziando o si prendono decisioni |
| 4 | Chi ha la leadership deve coinvolgere tutti i responsabili di linea: occorre sostenerli, assicurarsi che tutti seguano un approccio consultivo e autorizzarli a prendere delle decisioni ove necessario | Interagire con i manager senior e i responsabili di linea (e con i direttori delle risorse umane se necessario): organizzare delle riunioni informali per restare informati e creare delle relazioni influenti |
| 5 | Collegare la decisione, la comunicazione e la consultazione | Assicurarsi di organizzare delle riunioni in cui ci sarà una consultazione prima che la direzione fissi delle riunioni in cui prenderà le sue decisioni. Assicurarsi inoltre di essere informati delle decisioni prese, prima del personale. |
| 6 | Apprendimento e sviluppo collettivo per i manager, i rappresentanti del personale e i funzionari sindacali. | L'apprendimento e lo sviluppo collettivi favoriscono comprensione e fiducia reciproche; queste cose possono essere molto utili in tempi difficili / di controversie |
| 7 | Cercare prima di capire e poi di essere capiti (ascoltare per capire, poi riflettere ed esprimere quello che si vuole dire cercando di mettersi nei panni della controparte) | Cercare prima di capire e poi di essere capiti (ascoltare per capire, poi riflettere ed esprimere quello che si vuole dire cercando di mettersi nei panni della controparte) |
| 8 | Chi ha la leadership condivide il suo pensiero: la visione strategica a lungo termine | Condividere il pensiero / le aspirazioni / la strategia sindacale con la direzione; in questo modo essa potrà capire la vostra posizione |
| 9 | Chi ha la leadership deve accettare i pensieri, le idee, le opinioni e le sensazioni dei lavoratori, e dimostrare di averlo fatto. Se le decisioni prese sono impopolari, la leadership deve spiegare il perché di queste decisioni | Riconoscere che nonostante le buone intenzioni della direzione in fase di consultazione, vi saranno momenti in cui essa dovrà prendere delle decisioni difficili e anche sgradevoli. Bisogna comunque mantenere vivo il rapporto con la direzione, anche se si ha una vertenza aperta con loro. |
| 10 | Comunicare veramente (verso il basso, verso l'alto, orizzontalmente, informalmente), ascoltare e dimostrare di aver ascoltato | Comunicare durante le riunioni formali e informali, e che sia comunicazione vera, cioè saper ascoltare così come saper parlare |



B.2.2. Lavoro congiunto e in partenariato: checklist dei progressi

Notate che nella terza colonna, sono richieste delle prove tangibili che dimostrino i progressi realizzati; non rispondete quindi con un semplice “sì” o “no” ma, in effetti, fornite “descrizioni”.

| PRIORITÀ | TEMA | SITUAZIONE ATTUALE: ESEMPI ED EVIDENZE |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| | Identificare e rendere pubblici i nominativi dei rappresentanti eletti e dei dirigenti responsabili | |
| | Firma dell'accordo interno che enuncia i nostri principi | |
| | Dichiarazione d'intenti che illustra le aspirazioni dell'accordo locale | |
| | Comunicazione dei principi dell'accordo di partenariato a tutti i lavoratori | |
| | Identificazione dei potenziali benefici del lavoro in partenariato | |
| | Identificazione delle potenziali fonti della collaborazione e del conflitto | |
| | Accordo sulle fonti condivise d'informazione e di conoscenza specialistica | |
| | Accordo in materia di riservatezza e su eventuali violazioni | |
| | Intesa sulle procedure di risoluzione delle controversie | |
| | Intesa sui processi di comunicazione tra i partner | |

B.3. Pianificazione della forza lavoro

- Pianificazione della forza lavoro: futuro fabbisogno di personale
- Matrice delle competenze
- Capacità della forza lavoro
- Apprendimento e sviluppo
- Flessibilità

B.3.1. Pianificazione della forza lavoro: futuro fabbisogno di personale

Ogni datore di lavoro dovrebbe avere un "Piano della forza lavoro"; nella sua testa in documento cartaceo o in un sofisticato pacchetto software.

I vantaggi della pianificazione della forza lavoro per l'azienda sono:

- Anticipare il futuro fabbisogno di personale dell'azienda
- Prevedere le potenziali carenze di competenze
- Prevedere le potenziali situazioni di licenziamento per esubero
- Assumere una visione olistica dei bisogni dell'azienda e dei lavoratori

Vedi Caso di studio
Schleunungdruck
p. 89-90

Collegati alla pianificazione della forza lavoro, troviamo:

- La matrice delle competenze
- La pianificazione della successione del leader in azienda

Come sviluppare un piano della forza lavoro, ma efficace

Occorre accertarsi:

- Di quante persone dispone l'azienda
- Qual è il mix di competenze del personale di cui l'azienda già dispone in ogni funzione / area operativa
- Qual è la rotazione annua del personale
- Quali sono le perdite prevedibili di lavoratori per pensionamento
- Annualmente, individuazione del fabbisogno di personale e di competenze per il quinquennio successivo
- Cambiamenti tecnologici, nuovi macchinari e attrezzature, cambiamenti nel business aziendale

Vedi Caso di studio
gruppo 07 / Caso 2
p. 84-85

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Se il numero delle persone che lavorano attualmente è di: | 50 |
| La rotazione annuale del personale è del 10 % più un pensionamento, la nostra perdita di lavoratori sarà pari a: | 6 |
| Alla fine dell'anno, il numero delle persone che lavorano per noi sarà: | 44 |
| Se intendiamo utilizzare la nuova macchina da stampa ibrida offset / digitale con un doppio turno, occorrerà assumere e/o formare un apprendista stampatore supplementare e un nuovo operatore su macchina da stampa. L'organico previsto alla fine dell'anno è di: | 52 |
| Se vogliamo mantenere l'attuale organico per garantire la nostra produzione, rispondere ai requisiti del servizio alla clientela, aggiungere due persone per far funzionare la nuova macchina da stampa, prevedere un numero sufficiente di persone per coprire le eventuali assenze per malattia e per ferie, assumerne altre | 8 persone |

Lo scenario menzionato sopra è chiaramente semplicistico, ma ci fornisce la base di un piano più sofisticato.

Innanzitutto, è possibile ampliare la matrice sopra per anticipare il nostro fabbisogno di personale negli anni successivi secondo, terzo, quarto e quinto. Più si va avanti con gli anni, più il nostro piano sarà congetturale (possiamo naturalmente rettificare le cose ogni anno, ma così almeno abbiamo un piano della forza lavoro).

B.3.2. Matrice delle competenze

Esaminiamo ora la nostra matrice delle conoscenze / competenze / capacità / abilità; vedi illustrazione qui sotto.

| Competenza | Nome della persona | Nome della persona | Nome della persona | Nome della persona | Nome della persona | Nome della persona | Nome della persona | Nome della persona | Nome della persona | Nome della persona | Nome della persona |
|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Operazione A | ✓ | | | | | | | | | | |
| Capacità B | | | | | | | | | | | |
| Competenza C | | | | | | | | | | | |
| Macchina D | | | | | | | | | | | |

La matrice qui sopra può essere utilizzata con un semplice '✓'

Oppure si sceglie un codice semplice, ad esempio:

- + Pienamente competente e in grado di formare altre persone
- * Pienamente competente ma non in grado di formare altri
- Non ancora pienamente competente

La matrice può anche diventare più sofisticata, grazie ad un sistema numerico di punteggio che consentirà, con una rappresentazione grafica supplementare, di illustrare i livelli di competenze trasversali su qualsiasi operazione o materia, creando così una guida visiva di quali sono le priorità del fabbisogno formativo.

B.3.3. Capacità della forza lavoro

La matrice delle competenze qui sopra raffigurata evidenzierà:

- Il deficit delle competenze per le quali c'è bisogno di formazione, aggiornamento professionale o assunzione
- Le potenziali aree di sovra-capacità della forza lavoro: i lavoratori che svolgono queste mansioni potrebbero essere a rischio se non si prendono misure per accrescere la gamma delle loro competenze e, conseguentemente, la loro occupabilità
- La capacità interna di riqualificazione del personale
- Le aree di competenza per le quali dipendiamo dalla formazione esterna e la necessità di considerare l'idea di "coltivare i nostri propri formatori", per assicurare il mantenimento dei livelli di competenza.

Occorre inoltre considerare la matrice in rapporto alla strategia aziendale dell'impresa. Dobbiamo identificare i gap tra le capacità attuali della forza lavoro e i futuri fabbisogni del business. La decisione di ritirarsi da alcuni prodotti, mercati o servizi potrebbe creare un bisogno di aggiornamento professionale del personale o mettere a rischio il posto di lavoro di qualcuno (vedi "Preparare i lavoratori a lasciare l'azienda", C 4, pagina 60). La diversificazione dei prodotti o dei mercati potrebbe allo stesso modo provocare una "riduzione dimensionale" dell'impresa o un deficit delle competenze.

I deficit possono essere affrontati tramite formazione interna o esterna e sviluppo delle competenze; vedi "Apprendimento e sviluppo", al paragrafo che segue.

B.3.4. Apprendimento e sviluppo

La vostra Associazione di categoria e (il rappresentante sindacale responsabile per l'apprendimento) potranno offrire la loro consulenza in merito al contesto nazionale e settoriale che disciplina la formazione e l'accREDITAMENTO.

Vedi Caso di studio
Polestar. p. 93-95

Esistono vari modi di sviluppare le capacità della forza lavoro, oltre all'assunzione di personale da altre aziende e alla formazione esterna. Vediamo alcuni esempi di metodi di apprendimento e sviluppo alternativi:

1. Capire qual è lo stile d'apprendimento preferito
2. Tenere un "registro dell'apprendimento"
3. Apprendimento basato sul computer
4. Acquisire una formazione professionale
5. Visitare altre organizzazioni
6. Apprendimento attivo
7. Far parte di una task force o di un gruppo di lavoro
8. Apprendimento autogestito
9. Frequentare un corso di formazione
10. Assumere una carica nella comunità
11. Avere personale in trasferta o "effettuare scambi di lavoratori" all'interno dell'organizzazione
12. Realizzare un progetto breve e redigere una relazione
13. Osservazione del lavoratore (brevi periodi in cui si osserva un lavoratore svolgere la propria attività, in cui si fanno domande e s'impara dall'esperienza degli altri)
14. Assicurare che il manager abbia chi ne fa le veci
15. Assumere nuove responsabilità
16. Rappresentare la vostra organizzazione o professione
17. Prestare servizio come rappresentante del personale o delegato sindacale
18. Lavorare in un'organizzazione che collega scuola e industria
19. Lavorare su un progetto collettivo
20. Rispondere ai consigli sull'orientamento forniti dal vostro manager in linea diretta
21. Accettare la delega di nuove responsabilità
22. Chiedere e rispondere al feedback
23. Seguire l'orientamento di un tutor
24. Chiedere a un manager, che sa benissimo come sviluppare le persone, di "lavorare in coppia" con voi
25. Eseguire "un'autopsia" costruttiva del successo o del fallimento

B.3.5. Flessibilità della forza lavoro

Per introdurre la flessibilità con la disponibilità dei lavoratori anziché con resistenza da parte loro, è fondamentale contare sulla loro cooperazione e su quella dei rappresentanti del personale eletti. Nel Regno Unito, la British Printing Industries Federation e il Sindacato Unite hanno concordato un insieme di disposizioni significative sulla flessibilità, nell'ambito di un quadro di "interessi comuni" che possiamo definire come segue:

- (i) Raggiungere miglioramenti significativi nella redditività dell'azienda nel presente e nel futuro
- (ii) Fornire alle imprese la flessibilità di cui hanno bisogno per essere in grado di rispondere alle fluttuazioni della domanda della clientela
- (iii) Assicurare ai lavoratori un ambiente di lavoro sicuro, solido e soddisfacente
- (iv) Garantire l'adeguato riconoscimento alla collaborazione dei lavoratori nell'azienda
- (v) Fornire ai lavoratori delle informazioni e consultarli sulle decisioni che influiranno su di loro
- (vi) Fornire ai lavoratori una formazione e riqualificazione necessarie a svolgere il loro lavoro con efficacia e sicurezza, affinché possano affrontare bene i cambiamenti delle loro mansioni e responsabilità
- (vii) Assicurarsi che i manager e i lavoratori adottino una cultura della responsabilità congiunta

Avendo compreso tutto ciò, come base di un accordo collettivo, è possibile fare progressi significativi verso pratiche di lavoro efficienti, snelle, produttive e redditizie.

La flessibilità del lavoro comprende tre forme basilari:

- La flessibilità della localizzazione: trasferimento della forza lavoro tra diversi siti produttivi
- La flessibilità funzionale: trasferimento della forza lavoro impiegata tra diverse mansioni / attrezzature / macchinari / competenze
- La flessibilità temporale: possibilità di variare l'orario lavorativo; variabilità dell'orario d'ingresso e di uscita; variabilità dei turni di lavoro

La flessibilità della localizzazione può significare, per alcuni lavoratori, spostarsi da un paese all'altro, ma per la maggior parte dell'organico si tratterà di lavorare in diversi siti, con garanzie concordate sul numero di siti e sulle distanze da percorrere ragionevolmente nell'arco di una giornata lavorativa normale. Alcuni accordi saranno siglati sulle spese di viaggio, sulle interruzioni per le pause pranzo e sui periodi di riposo, nonché sulle disposizioni di pernottamento quando la distanza percorsa è grande.

La flessibilità funzionale è diventata comune nel mondo del lavoro moderno ed efficiente. È soggetta alla formazione e / o all'esperienza professionale utile del lavoratore e ai requisiti di salute, sicurezza e benessere. La caratteristica di questa flessibilità, sottoposta ai requisiti suddetti, è che i lavoratori possano essere spostati in diverse parti dell'impresa, onde massimizzare l'utilizzo dello stabilimento e dei macchinari, rispondere con tempestività ed efficacia alle domande della clientela, garantire una corretta sistemazione dei lavoratori per utilizzare pienamente le loro competenze e i loro talenti, e per mantenere un'attività redditizia. Gli accordi sulla flessibilità funzionale comprendono anche la possibilità di trasferire lavoratori per coprire un breve periodo di assenza, un'interruzione per pausa pranzo o per riposo, oppure dei periodi più lunghi di assenza in caso di anno sabbatico, congedo per malattia o per motivi familiari.

In molti paesi d'Europa, *la flessibilità temporale* è sottoposta a limitazioni giuridiche e normative e ad accordi nazionali tra i datori di lavoro e i Sindacati riconosciuti. Solitamente, le aziende concordano ore lavorative che rispecchiano il più strettamente possibile le fluttuazioni della domanda. La variazione dei turni di lavoro e dell'orario d'inizio e fine lavoro consentono all'azienda di rispondere con maggiore efficienza ed efficacia ai bisogni della clientela o alle fluttuazioni stagionali della domanda.

È possibile ottenere consulenza sulle disposizioni che esistono in materia di lavoro flessibile dalle Associazioni di categoria e dai Sindacati.

Dichiarazione di strategia
UNI Europa Graphical e i suoi affiliati chiedono sempre di prevedere l'attuazione degli accordi sulla flessibilità solo dopo una negoziazione e un accordo con i rappresentanti sindacali.





C. FASE DI AZIONE



C.1. Negoziazione efficace

L'approccio seguito nella negoziazione descritto di seguito consiste nell'applicazione "di principi" che valgono allo stesso modo sia per la negoziazione commerciale che per la contrattazione tra direzione e rappresentanti del personale. Si fonda sulla necessità di comprendere i bisogni della controparte e le sue motivazioni sottostanti, non solo la "nostra posizione" e la "sua posizione", riconoscendo che buoni accordi sostenibili non sono contraddittori ma contribuiscono al rafforzamento delle relazioni tra le parti coinvolte nella negoziazione.

Possiamo considerare che il processo di negoziazione attraverso quattro fasi:

- **La preparazione:** preparare tutto prima dell'incontro tra le parti
- **La discussione:** mettere tutti i problemi "sul tavolo" ed esaminare gli interessi dell'uno e dell'altro
- **La formulazione di proposte:** proposte provvisorie e condizionate
- **L'accordo:** impegno condizionato "se tu mi dai . . . io ti darò..."

La ripartizione del tempo tra le quattro fasi sopra menzionate dovrebbe seguire il rapporto 16:4:2:1



Per garantire il successo di qualsiasi negoziazione, saranno fondamentali le azioni intraprese dalla direzione per dare seguito agli impegni presi, assicurandosi che i responsabili di linea siano informati degli accordi raggiunti e che abbiano la capacità e la saggezza di metterli in pratica.

C.1.1. Checklist per ogni fase del processo di negoziazione

PREPARAZIONE

- 1. Verificare con gli stakeholder ed essere chiari su:
- 2. Che cosa si desidera: ordine di priorità stabilito secondo quello che “si deve ottenere”, “s’intende ottenere” e “si vorrebbe ottenere”; oppure secondo quello che è “Cruciale, Importante e Auspicabile”
- 3. Quali sono le nostre motivazioni sottostanti: perché vogliamo ottenere ciò che vogliamo?
- 4. La nostra “posizione ultima”, che ci indica quando è meglio lasciare il tavolo della negoziazione, cosa ben diversa dalla nostra
- 5. Alternativa migliore ad un accordo negoziato
- 6. Quello che, secondo noi, loro vogliono (fissare allo stesso modo delle priorità); vedi qui sotto
- 7. Chi sono gli stakeholder della controparte; secondo noi, cosa desiderano (devono, intendono o vorrebbero ottenere); qual è il punto di rottura della negoziazione e qual è la loro alternativa migliore?
- 8. Quali sono i loro interessi sottostanti: perché vogliono ottenere quello che vogliono ottenere?
- 9. Raccolta d’informazioni: politica sindacale, pubblicazioni delle Associazioni di categoria, dichiarazioni dei responsabili di linea, dichiarazioni della base operaia; su che cosa si sono accordati altri
- 10. Condizionare le aspettative: comunicazione precoce per far conoscere alla “controparte” quali sono gli elementi su cui negoziare e quelli che invece non sono negoziabili

DISCUSSIONE

- 1. Specificare chiaramente quello che desideriamo e perché
- 2. Ascoltare cosa vuole la controparte e fare domande per capire quali sono le sue motivazioni sottostanti: perché vuole ciò che vuole
- 3. Si comincia ad andare avanti dando “segnali” sulle aree di possibile manovra, in caso di mossa reciproca accettabile da parte della controparte
- 4. I “segnali” sono fondamentali per fare andare avanti nella negoziazione; ad esempio, si può dire “avremmo grosse difficoltà a...” (ma non è impossibile); “nell’attuale situazione...” (ma se la situazione cambia...); “non ci possiamo proprio permettere di...” (ma qualcosa possiamo comunque fare)
- 5. Ascoltare attentamente per captare eventuali segnali emessi dalla controparte

FORMULAZIONE DI PROPOSTE

1. Quando tutti i problemi sono “sul tavolo”, e abbiamo dato e ricevuto segnali sulle possibili aree di manovra, siamo in grado di formulare delle proposte ipotetiche, seguendo l'approccio seguente: “qualora accettaste di... , noi valuteremo la possibilità di...”
2. Apriamo la negoziazione con un'offerta iniziale realistica e facciamo piccoli passi nell'ambito della nostra posizione.
3. Nella fase propositiva, presentiamo il pacchetto delle nostre proposte come risposta agli interessi della controparte, e cerchiamo risultati che costano poco a chi li offre ma che arricchiscono chi li riceve

ACCORDO

1. È in questa fase che avviene la contrattazione specifica ma condizionata, per andare verso un accordo. Si usano espressioni, come ad esempio “se voi...; allora noi...”. Bisogna notare che ogni concessione è preceduta da una condizione; non concediamo nulla senza guadagnare qualcosa in cambio
2. Attenti: ogni concessione ci costerà qualcosa; valutiamo il beneficio che aspettiamo in cambio
3. Un aspetto chiave della fase di accordo è sapere quando lasciare il tavolo del negoziato. Il modo più sicuro di chiudere un negoziato è di fare un riassunto: concludete confermando il pacchetto delle proposte presentato, e poi aspettate e ascoltate la loro reazione!

Follow-up: cosa fare per far “reggere” l'accordo

- Elencare in dettaglio le clausole dell'accordo, fornendo tutte le spiegazioni e i chiarimenti possibili.
- Assicurarsi che noi e il nostro gruppo stiamo ai patti: non c'è nulla di più destabilizzante, per la relazione che abbiamo appena costruito, del venir meno agli impegni presi nell'accordo recentemente raggiunto con fatica.
- Realizzare un piano di azione e inserirlo nell'agenda / nell'agenda elettronica: chi deve fare che cosa quando; e poi, passare all'azione!
- Organizzare delle riunioni con tutti i manager, i team leader e i rappresentanti del personale che saranno responsabili dell'attuazione dell'accordo. Assicurarsi che tutti abbiano capito quello che devono fare e quale supporto avranno a disposizione. In questa fase si lavora meglio in gruppo, dove si può discutere degli eventuali punti morti e di come risolverli.
- Monitorare la corretta attuazione dell'accordo. Essere chiari sul “chi” si è impegnato a fare “cosa” e “quando”. Assicurarsi che tutti i direttori, i team leader, i rappresentanti del personale o del Sindacato capiscano quali sono i loro obblighi rispettivi ai sensi dell'accordo e prendano dei provvedimenti per garantire il rispetto dell'accordo da parte di tutti.

C.2. Gestione del cambiamento: ristrutturazione

Il cambiamento è costante, e il ritmo del cambiamento accelera in un ambiente sempre più esigente, sensibile alla tempistica, globale e competitivo. Per questo, il cambiamento, inteso come ristrutturazione, ridimensionamento o nuovi metodi di lavoro, che mira ad aumentare l'efficienza, la produttività o il servizio, sarà la norma; e le aziende farebbero bene ad abituarsi a gestire con efficacia il cambiamento! Questa sezione del kit tratterà:

- L'analisi degli stakeholder
- Comprendere la natura del cambiamento: la psicologia del cambiamento e come sostenere i lavoratori in ogni fase del processo
- Il processo di transizione: illustrazione
- La gestione del cambiamento: checklist sulla gestione del processo
- Lezioni da chi ha superato una recessione

* *Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession*; The Boston Consulting Group; Marzo 2009

Una ricerca pubblicata nel 2009*, realizzata in diverse aziende europee, ha identificato le seguenti lezioni da trarre dall'ultima recessione, per poter sopravvivere nell'attuale clima economico: *(Durante le tempeste) tradizionalmente, i leader lungimiranti hanno sfruttato momenti come questi per preparare la loro organizzazione a superare "con sprint" i loro concorrenti meno rapidi.*

C.2.1. Analisi degli stakeholder

L'analisi degli stakeholder presenta un duplice obiettivo:

1. Identificare chiunque possa influire su qualsiasi iniziativa: in positivo o negativo
2. Dare priorità a quei soggetti che dobbiamo coinvolgere; i potenziali "alleati" o i potenziali "sabotatori"

Dopo aver identificato i nostri "stakeholder" e determinato il loro potenziale d'influenza, e dopo aver scoperto se saranno potenzialmente sostenitori o detrattori, possiamo decidere quale tattica usare per gestire ciascuno di essi. Si potrebbe considerare:

- Il coinvolgimento
- La gestione delle aspettative
- L'emarginazione

L'analisi degli stakeholder è spesso presentata sotto forma di tabella, per identificare rapidamente chi ha gli interessi più vicini e l'influenza maggiore; in altri termini, quest'analisi serve per evidenziare i soggetti prioritari.

| | | INTERESSE | |
|------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| | | ALTO | BASSO |
| POTERE/INFLUENZA | ALTA | A ALTA PRIORITÀ • GESTIRE LE ASPETTATIVE • MANTENERE IL COINVOLGIMENTO | C • GESTIRE LE ASPETTATIVE • MANTENERE LA SODDISFAZIONE |
| | BASSA | B MANTENERE L'INFORMAZIONE | D BASSA PRIORITÀ • MONITORARE |

In caso di cambiamento dell'orario di lavoro:

Gli individui direttamente interessati e i loro rappresentanti dei lavoratori si trovano nella casella A: sono quelli a cui dobbiamo comunicare il bisogno aziendale di cambiamento, li dobbiamo coinvolgere nella soluzione, li dobbiamo consultare veramente e dobbiamo negoziare con loro gli eventuali cambiamenti da introdurre nei termini e nelle condizioni di lavoro.

Gli altri lavoratori appartenenti all'area della produzione e i loro rappresentanti sono nella casella B: li dobbiamo informare affinché sappiano perché i loro colleghi sono stati colpiti dalla decisione di modificare l'orario di lavoro; dobbiamo inoltre spiegare che l'azienda ha adottato best practice per la gestione di questo cambiamento. Implicitamente, li dobbiamo trattare bene nel caso debbano anche loro affrontare un simile cambiamento in futuro.

I funzionari sindacali a tempo pieno e i direttori dell'azienda o gli azionisti possono essere inseriti nella casella C: li dobbiamo informare ma anche condizionare le loro aspettative su un loro potenziale coinvolgimento; è necessario assicurarsi che non intervengano in una fase inappropriata del processo.

Gli altri lavoratori, del reparto vendite, dell'amministrazione, e di altri reparti potrebbero fare delle domande alle quali dobbiamo rispondere con rapidità e precisione.

C.2.2. Capire la natura del cambiamento

In questo kit degli strumenti operativi, c'è un elemento fondamentale per tutte le tematiche trattate e per il mondo del lavoro nel ventunesimo secolo, ovvero il *cambiamento*. Un filosofo greco (vissuto intorno al 500 a.C.) disse "Nulla sopravvive, tranne il cambiamento". Più recentemente, Bill Gates ha dichiarato: "Sopravalutiamo sempre i cambiamenti che accadranno nei prossimi due anni e sottovalutiamo quelli che accadranno nei prossimi dieci anni. Non diventati inattivi".

L'attore Woody Allen riconosce che, in generale, gli esseri umani sono ostili al cambiamento: "Non ho paura di morire. È solo che non vorrei essere lì quando succederà".

Una delle reazioni più comuni all'introduzione di una nuova idea è cercare cosa c'è di sbagliato in essa, una reazione considerata come una resistenza da chi ha avuto l'idea in questione. Allo stesso modo il destinatario della nuova idea può invece considerarla una minaccia. Nulla può suscitare un conflitto così rapidamente come il cambiamento. È quindi importante che ognuno capisca bene la natura del cambiamento.

Gestire il cambiamento

Tradizionalmente, la direzione inizia il processo di cambiamento per poi sforzarsi di coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti in esso. Troppo spesso accade che la direzione identifichi un problema o una sfida aziendale, trovi un'idea risolutiva, e poi si sforzi di coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti nell'applicazione della sua soluzione. Come spiegato sopra, i destinatari di questa decisione vedono la soluzione come una minaccia. È semplice risolvere questo problema: *la direzione dovrebbe fin dall'inizio coinvolgere i lavoratori e i suoi rappresentanti nell'analisi del problema o della sfida aziendale*. In questo modo, i lavoratori e i loro rappresentanti saranno probabilmente più propensi a partecipare alla sperimentazione della soluzione, dopo aver capito la natura del problema in questione; e potrebbero naturalmente anche trovare una soluzione migliore!

Vedi Caso di studio
MediaPlaza p. 76-78

Cambiamento e transizione

Secondo William Bridges⁴, le persone e le organizzazioni possono cambiare solo se attraversano con successo le tre fasi della transizione:

1. La fine: prima di abbracciare il cambiamento, occorre abbandonare il vecchio modo di agire, che conosciamo bene; questa fase rappresenta un momento potenziale di perdita e di paura.
2. La zona neutrale: s'inizia a esplorare le novità (macchinari / orario di lavoro / direttore / team); questo può essere un momento abbastanza caotico di sperimentazioni e di rischi, durante il quale alle vecchie abitudini e attitudini sostituiamo le nuove.
3. Il nuovo inizio: quando si accettano le novità e le cose cominciano a sembrar giuste.

Tutti noi attraversiamo queste fasi, ma alcuni di noi lo fanno più rapidamente, mentre altri molto lentamente. E ci sono anche persone che non cambieranno mai. La chiave per una buona gestione del cambiamento è riconoscere che vi sarà un periodo d'incertezza, il periodo di transizione, che Bridges chiama la "zona neutrale"; in questo periodo, i lavoratori possono essere chiamati a offrire la loro assistenza nella gestione del cambiamento oppure sentirsi disimpegnati e, in tal caso, reagiranno probabilmente con resistenza.

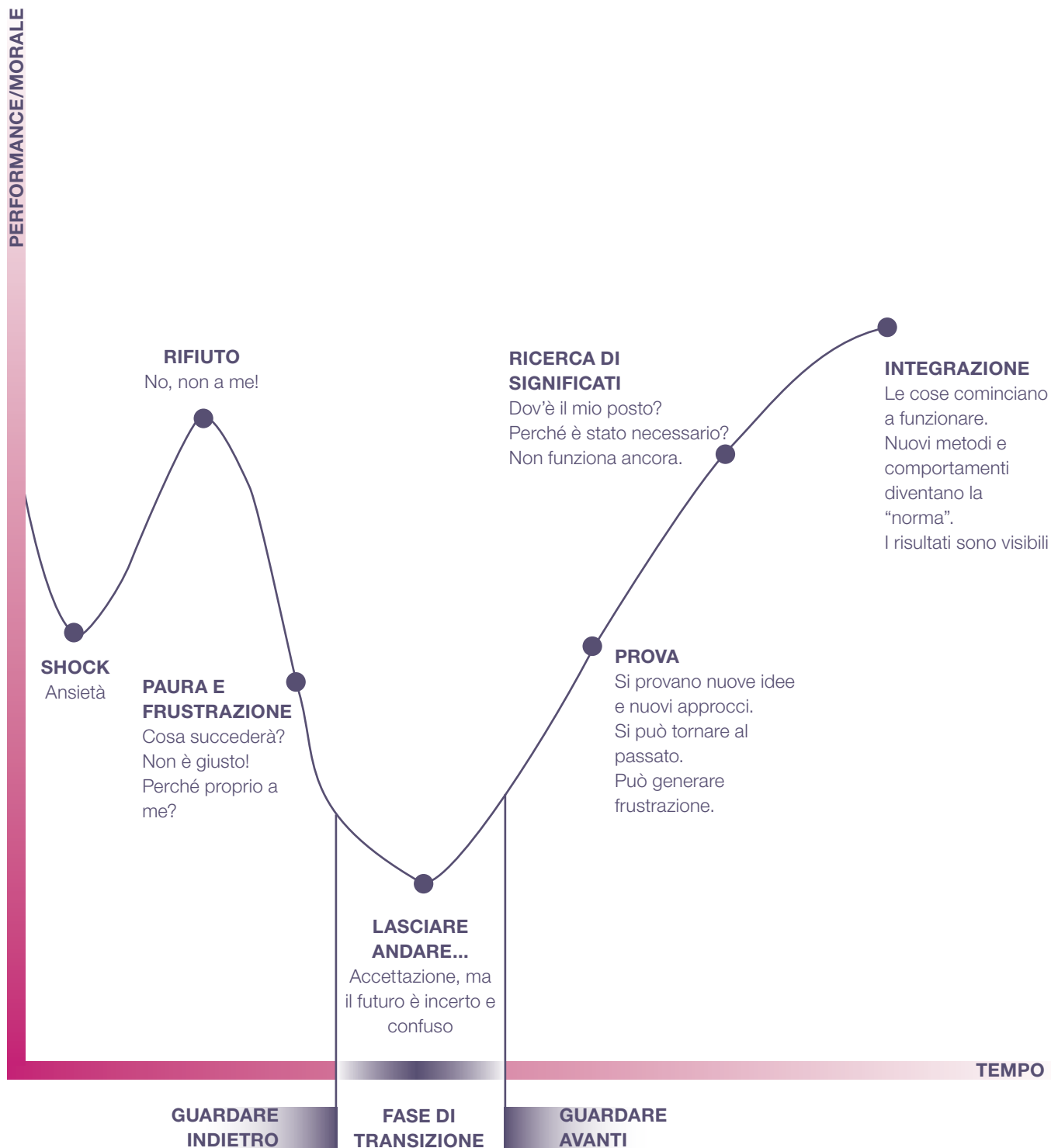
La "Curva del cambiamento"

È importante che i rappresentanti della direzione e del personale si intendano un pò di psicologia del cambiamento; in questo modo, sapranno cosa stanno vivendo i loro colleghi quando attraversano un periodo di cambiamento; tutti i loro colleghi: i manager, gli addetti e i loro rappresentanti. Lo schema che segue si fonda sul "ciclo di elaborazione del lutto" di Elisabeth Kübler-Ross, che ha studiato l'impatto della morte sulla gente. Secondo la sua teoria, tutti noi proviamo delle reazioni emozionali in seguito alla perdita di una persona cara. Non tutti proviamo l'insieme di queste emozioni e non le proviamo con la stessa intensità o secondo la stessa sequenza. Si possono confondere questi stati emozionali con l'aver il morale a terra, ma sono il processo naturale che le persone attraversano in caso di perdita di qualcosa / qualcuno d'importante.

4. *Managing Transitions – Making the Most of Change*, William Bridges, Nicholas Brealey, 1995

C.2.3. La curva del cambiamento

Il modello illustra le emozioni comuni che associamo al cambiamento.





C.2.4. Gestione efficace del cambiamento

Vi sono determinati comportamenti che i manager e i rappresentanti del personale devono adottare per trattarsi con rispetto e dignità nei periodi di cambiamento:

- Aspettarsi e accettare segni di emozioni; riconoscere apertamente le proprie emozioni; questo non significa che si debbano tollerare l'uso di parolacce o comportamenti inadeguati
- Comunicare: fornire ai lavoratori delle informazioni; riconoscere che a volte queste informazioni non sono disponibili (sia perché l'informazione è effettivamente riservata sia perché alcune decisioni non sono ancora state prese)
- Comunicare: ascoltare per comprendere veramente la situazione
- Comunicare: offrire diversi canali attraverso i quali i lavoratori potranno fare delle domande e far conoscere le loro opinioni
- Comunicare: rispondere alle domande il più precisamente e rapidamente possibile
- Comunicare: far sapere ai lavoratori che le loro opinioni sono state ascoltate; e se queste opinioni non sono state messe in atto, almeno si capiscano le motivazioni che stanno dietro alle decisioni sgradevoli
- Essere disponibili: per incontri informali e improvvisati; "interventi"; riunioni regolarmente programmate per eventuali aggiornamenti e domande
- Coinvolgere i manager, i lavoratori e i loro rappresentanti nella risoluzione congiunta dei problemi
- Consultare a tempo debito, prima di prendere delle decisioni
- Mettersi d'accordo sul momento opportuno per informare, consultare, risolvere problemi o negoziare
- Celebrare il passato; non mancare di rispetto a quello che è stato fatto per portare l'azienda dove si trova oggi
- Fare dell'apprendimento e dello sviluppo le risorse per il futuro
- Celebrare i primi successi

Il modello che segue è uno strumento di pianificazione e di verifica, sia della responsabilità che del progresso fatto nel processo di attuazione del cambiamento.

C.2.5. Modello di cambiamento: checklist per la pianificazione e l'attuazione

| | | CHI DEVE FARLO | ENTRO QUALE DATA |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
| 1. | L'alta direzione ha approvato un processo di cambiamento, e definito tutte le responsabilità e le autorizzazioni per l'approvazione e la firma finale | | |
| 2. | Identificazione e mappatura dei processi centrali | | |
| 3. | Analisi degli stakeholder; vedi C 2.1 (pagina 51) | | |
| 4. | Identificazione dei fattori critici di successo | | |
| 5. | Identificazione delle fasi fondamentali | | |
| 6. | La gestione del progetto prevede il monitoraggio, l'analisi e gli aggiornamenti | | |
| 7. | Sincronizzazione dei piani di comunicazione interna ed esterna; vedi B 1.5 (pagina 34) | | |
| 8. | Realizzazione dell'analisi dei rischi prima di iniziare | | |
| 9. | Introduzione di piani aziendali per la gestione di eventi imprevisti | | |
| 10. | I responsabili di linea sono informati e si crea una "linea di aiuto" per trattare rapidamente ed efficacemente le varie questioni | | |
| 11. | Nel processo di pianificazione del progetto si prevedono l'informazione, la consultazione e la negoziazione dei rappresentanti dei lavoratori | | |
| 12. | Programmazione della partecipazione dei responsabili di linea e dei lavoratori: si chiedono le loro idee e le loro raccomandazioni | | |
| 13. | Le opinioni dei lavoratori, dei loro rappresentanti e dei Sindacati vengono prese in considerazione, e si comunicano le reazioni della direzione a tutto il personale | | |
| 14. | Realizzazione di un'analisi dei fabbisogni formativi, prima di introdurre il cambiamento | | |
| 15. | Revisione / rettifica degli Indicatori Chiave di Performance Individuale e dei Piani di Sviluppo Personale, in linea con i cambiamenti | | |
| 16. | Pianificazione di tutta la formazione e conclusione dei corsi di formazione importanti sulla sicurezza, prima di attuare il cambiamento | | |
| 17. | Fin dall'inizio, creazione di un supporto interno ed esterno per il personale | | |
| 18. | Durante l'attuazione del processo di cambiamento, si chiede l'opinione del personale e si agisce di conseguenza | | |
| 19. | Durante l'attuazione, gli aggiornamenti vanno divulgati regolarmente | | |
| 20. | Revisione regolare della formazione proposta, per verificare se "soddisfa i bisogni aziendali" | | |
| 21. | Riesame del progetto dopo attuazione | | |
| 22. | Alla fine dell'attuazione del cambiamento, si raccoglie il feedback dei lavoratori | | |
| 23. | I responsabili di linea e i rappresentanti del Sindacato/ lavoratori sono coinvolti nel riesame di quello che è andato bene, di quello che non è andato particolarmente bene e di quello che dovrebbe essere fatto diversamente la prossima volta | | |
| 24. | L'esame si concentra sulla necessità di imparare (e non di incolpare qualcuno) e sul futuro | | |
| 25. | Divulgazione dell'ultimo esame dei cambiamenti e delle implicazioni per il futuro a tutti i lavoratori | | |

C.3. Leadership

- Un approccio integrato alla leadership
- Gestione del rendimento

Una ricerca pubblicata nel 2009 *, realizzata in diverse aziende europee, ha identificato le seguenti lezioni da trarre dall'ultima recessione, per poter sopravvivere nell'attuale clima economico:

"Molte aziende organizzano, per i loro dirigenti, una formazione particolare sull'arte della leadership in tempi difficili."

"È importante soprattutto che i manager di prima linea seguano questa formazione. A differenza dei dirigenti superiori, questi manager hanno buone sensazioni sulle motivazione e partecipazione da parte dei lavoratori. Conoscono i cosiddetti 'opinion leader' a cui è fondamentale chiedere il sostegno all'interno dell'organizzazione, e sono in grado di scoprire i problemi molto prima che si manifestino."

* Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession; The Boston Consulting Group; Marzo 2009

La Leadership è un tema molto vasto (125.000.000 risultati Google!). Di seguito trovate una guida sulle azioni che il manager deve effettuare per essere un buon leader.

C.3.1. Un approccio integrato alla leadership, alla comunicazione e alla gestione delle trasformazioni

Quest'approccio integrato consiste nel far partecipare i manager e tutti i lavoratori nelle seguenti attività:

- **Incontri informali individuali:** costruire relazioni individuali
- **Valutazione / analisi dello sviluppo personale:** dimostrare il valore del coinvolgimento dei lavoratori nel business aziendale
- **Standard:** fissare e mantenere delle norme di condotta, di prestazione e di comportamento raggiungibili e corrette per tutti
- **Team Briefing:** informazioni precise sulle decisioni prese, con l'opportunità per i lavoratori di chiedere chiarimenti e di esprimere la loro opinione
- **Riunioni di gruppo:** coinvolgere i lavoratori nella soluzione dei problemi e nella consultazione sulle decisioni che influiranno sul loro lavoro e sul loro benessere
- **Riunioni sindacali:** riunioni informali per costruire delle relazioni (per sviluppare fiducia reciproca e fiducia in se stessi) e riunioni formali nelle quali occorre precisare quali sono i temi (a) solo per informazione, (b) aperti alla consultazione effettiva e alla ricerca congiunta di soluzione ai problemi; e (c) i temi oggetto di contrattazione collettiva; ma NON tentare di fare tutte queste cose contemporaneamente!
- **Riunioni della direzione:** da gestire come qualsiasi altro investimento; fare in modo che ogni riunione sia vantaggiosa in termini di costo e dia valore aggiunto
- **Cambiamento e trasformazione:** comprendere le differenze e i risvolti psicologici; per tutti i manager che hanno la responsabilità di dirigere il personale
- Infine, ogni manager dovrebbe essere un modello di riferimento per quanto riguarda le norme di condotta, di rendimento e di comportamento pretese dalla cultura dell'azienda; questo viene spesso chiamato, in modo colloquiale, "fai quello che dici".

Anche se ogni manager è un individuo con i propri punti di forza e il proprio stile relazionale, è essenziale che vi sia un certo livello di coerenza nel modo di rapportarsi con i lavoratori e i suoi rappresentanti. I manager devono dimostrare capacità di leadership, proponendosi come "modelli di ruolo" nel comportamento che si aspettano dagli altri; devono formulare dei giudizi appropriati e agire mostrando sicurezza e fiducia in se stessi.

Vedi Caso di studio Hjemmet Mortensen Trykkeri p. 96-99

Leadership per i rappresentanti dei lavoratori e i funzionari sindacali

I rappresentanti dei lavoratori e i funzionari sindacali possono non avere un team da dirigere o la responsabilità di effettuare delle valutazioni e un'analisi dello sviluppo personale (anche se lo potrebbero fare), ma i principi sopra menzionati si applicano allo stesso modo alla leadership che dev'essere esercitata da loro.

C.3.2. Gestione del rendimento

L'industria è sotto pressione. Considerando i lavoratori che lasciano le aziende, o che lasciano addirittura l'industria, emerge chiaramente il bisogno di ristrutturare in modo socialmente responsabile. Alcuni datori di lavoro socialmente responsabili aiuteranno i lavoratori ad andarsene con dignità e con prospettive di futura occupazione.

Per mantenere le opportunità di occupazione e la produttività economica, le imprese devono necessariamente sforzarsi di raggiungere un alto livello di rendimento; questo significa che tutto i lavoratori devono lavorare efficacemente rispettando delle norme imparziali e coerenti di condotta, di performance e di comportamento. Qui sotto trovate una sintesi dei passi per una gestione efficace del rendimento individuale.

Tre aspetti chiave della gestione del rendimento:

- **Standard** di condotta, di performance e di comportamento: comunicare, monitorare e trattare gli insuccessi rapidamente e (all'inizio) informalmente
- **Rendimento** individuale: analizzarlo attraverso momenti di valutazione e colloqui individuali
- **Ricompense**: attraverso **vari riconoscimenti**

Fissare, mantenere e applicare gli standard

1. Fissare standard di condotta, di performance e di comportamento
 - Comunicarli efficacemente e regolarmente:
 - Briefing
 - Riunioni di gruppo
 - Al momento dell'assunzione
 - Corso introduttivo per neo-assunti
 - Formazione
 - Riunioni individuali
 - Valutazioni
 - Colloqui disciplinari
2. Monitorare
3. Trattare gli insuccessi:
 - Affrontare rapidamente i problemi, non evitare di affrontarli
 - Conversazione amichevole
 - Conversazione non tanto amichevole
 - La prossima volta...
 - Procedimento disciplinare formale

Gestire il rendimento individuale

1. Valutazione annuale o biennale (analisi dello sviluppo)
 - Si concentra sull'analisi dello sviluppo individuale
 - Chiara comprensione del ruolo, dei diritti e delle responsabilità
 - Controllo del rendimento rispetto agli obiettivi concordati in occasione dell'ultima valutazione
 - Feedback (180° / 360°)
 - Concordare nuovi obiettivi: da collegare agli obiettivi del reparto e ai bisogni economici
 - Concordare i bisogni di formazione e di sviluppo
 - Concordare un piano di azione
 - Concordare le date delle tre prossime riunioni individuali (da quattro a otto settimane tra l'una e l'altra)

Anche nelle posizioni più junior / orientate ai compiti:

- Chiarire quali sono le esigenze del lavoro
- Necessità di formazione supplementare per svolgere il lavoro
- Aspirazioni per la crescita, il trasferimento o la promozione professionale
- Bisogni di sviluppo per appoggiare queste aspirazioni
- Altre competenze o conoscenze non sfruttate all'interno dell'organizzazione



2. Riunioni individuali

Il programma presenta tre punti standard:

- (a) Che cosa va bene?
Di cosa siete orgogliosi?
Cosa vi fa piacere?
- (b) Che cosa non va tanto bene?
Cosa non vi fa piacere?
Che cosa è diventato fastidioso / ingestibile?
- (c) Che cosa posso fare per aiutarvi?
Inoltre:
 - Altre questioni che il membro del gruppo vuole sollevare
 - Preoccupazioni o eventuali problemi
 - Terminare sempre con una nota positiva

Ricompense

1. Revisione annuale della retribuzione

- (a) In base al costo della vita standard o pacchetto concordato con i rappresentanti eletti
- (b) Guadagno conseguito da tutta l'organizzazione / remunerazione legata ad un surplus di reddito
- (c) Premio subordinato al conseguimento degli obiettivi del team
- (d) Revisione della retribuzione
 - Indipendentemente da valutazioni (analisi degli sviluppi)
 - Concentrarsi su alcuni obiettivi specifici approvati, come misure per la revisione della retribuzione
 - Decisioni del direttore
 - Processo di appello

2. Altri benefit (contrattuali)

3. Premi straordinari per successi notevoli

- Venditore dell'anno
- Addetto al servizio clienti più lodato

4. Opportunità di sviluppo, apprendimento, viaggi, aumento delle responsabilità e del riconoscimento

5. Riconoscimento di base:

- Dire "grazie"
- Rendere pubblici gli sforzi eccezionali
- Assicurarsi che i senior manager / i direttori ringrazino
- Conoscere l'individuo
- Sapere quali sono le cose importanti per ogni individuo
- Riconoscere gli eventi speciali della vita dei lavoratori

C.4. Preparare i lavoratori a lasciare l'azienda

Il contesto legislativo e normativo dei diversi paesi è differente sulla gestione del licenziamento per esubero di personale; il numero delle persone interessate dal licenziamento nonché il ruolo che il Sindacato svolge all'interno dell'impresa sono fattori critici per decidere quale processo seguire. La guida che segue si fonda sulle buone prassi di ristrutturazione aziendale, effettuata in modo socialmente responsabile. Per esempi specifici, si vedano i casi di studio Roto Smeets (p. 81-83 e 86-88) e Polestar (p. 93-95).

In primo luogo, un datore di lavoro socialmente responsabile esaminerà tutte le possibilità di eliminazione o, per lo meno, di riduzione dei licenziamenti potenziali in collaborazione con la forza lavoro, i rappresentanti del personale eletti e, se è appropriato, con i funzionari sindacali a tempo pieno.

C.4.1. Prevenzione o limitazione dei licenziamenti per esubero

Azioni potenziali che mirano a prevenire o almeno a ridurre il numero dei licenziamenti per esubero

- Congelamento delle assunzioni
- Interrompere tutti i contratti di agenzia e di lavoro temporaneo (o per lo meno sottoporli ad approvazione a livello dirigenziale)
- Interrompere il ricorso al lavoro straordinario (o per lo meno solo sottoposto ad approvazione a livello dirigenziale)
- Reimpiego
- Aggiornamento professionale
- Trasferimento ad altre aziende
- Anno sabbatico: non retribuito o parzialmente retribuito
- Ricorso alla riduzione dell'orario di lavoro o all'orario flessibile concordato con la forza lavoro e il Sindacato
- Studiare rigorosamente e applicare tutte le altre possibilità di riduzione dei costi e far partecipare la direzione a quest'approccio; ad esempio, introdurre una moratoria sui grandi acquisti, controllare tutte le spese, limitare le spese di viaggio, ecc.
- Infine, le parti sociali potrebbero accettare l'introduzione di provvedimenti duri, quali il pagamento ritardato, il congelamento o addirittura la riduzione della retribuzione, corredati da assicurazioni specifiche sulle finalità degli stessi, per salvare l'occupazione e consentire all'impresa di continuare la sua attività commerciale. E' noto che questi provvedimenti non devono essere considerati con leggerezza.

C.4.2. Gestione socialmente responsabile dei licenziamenti per esubero e dei prepensionamenti

1. Attenersi agli accordi giuridici e agli accordi negoziati con il / i Sindacato / i riconosciuto / i
2. Consultare l'Associazione di categoria / il Sindacato o / e altre fonti che essi potrebbero suggerire
3. Avere una chiara motivazione
4. Programmare il calendario delle vostre comunicazioni
5. Mettere al corrente tutti i manager vedi "Gestione del cambiamento: ristrutturazione", C 2 (pagina 51)
6. Autentica consultazione e negoziazione con i rappresentanti eletti; vedi "Consultazione", B 1.6 (pagina 35)
7. Supporto al ricollocamento professionale
8. Dedicare "tempo al gruppo" per discutere a fondo delle conseguenze
9. Informare i lavoratori "a rischio" licenziamento durante un incontro individuale; vedi "Comunicazione delle cattive notizie", B 1.8 (pagina 37).

10. Considerare le alternative e rimanere flessibili: studiare realmente quali sono le opzioni emergenti; vedi qui sopra “Azioni potenziali che mirano a prevenire / ridurre il numero dei licenziamenti per esubero”.

Vedi Caso di studio Corellio
p. 91-92

11. “Salutare” con rispetto i lavoratori in uscita e investire in colloqui individuali e in riunioni di gruppo per quelli che rimangono nell’impresa; Vedi C 4.3. qui sotto.

C.4.3. Preparare i lavoratori che lasciano l’azienda a una nuova vita professionale

Esiste la possibilità, in diversi sistemi nazionali, di accedere a un sostegno da parte del governo per il ricollocamento e la riqualificazione del personale. Contattate l’Associazione di categoria o il Sindacato per ottenere ulteriori informazioni.

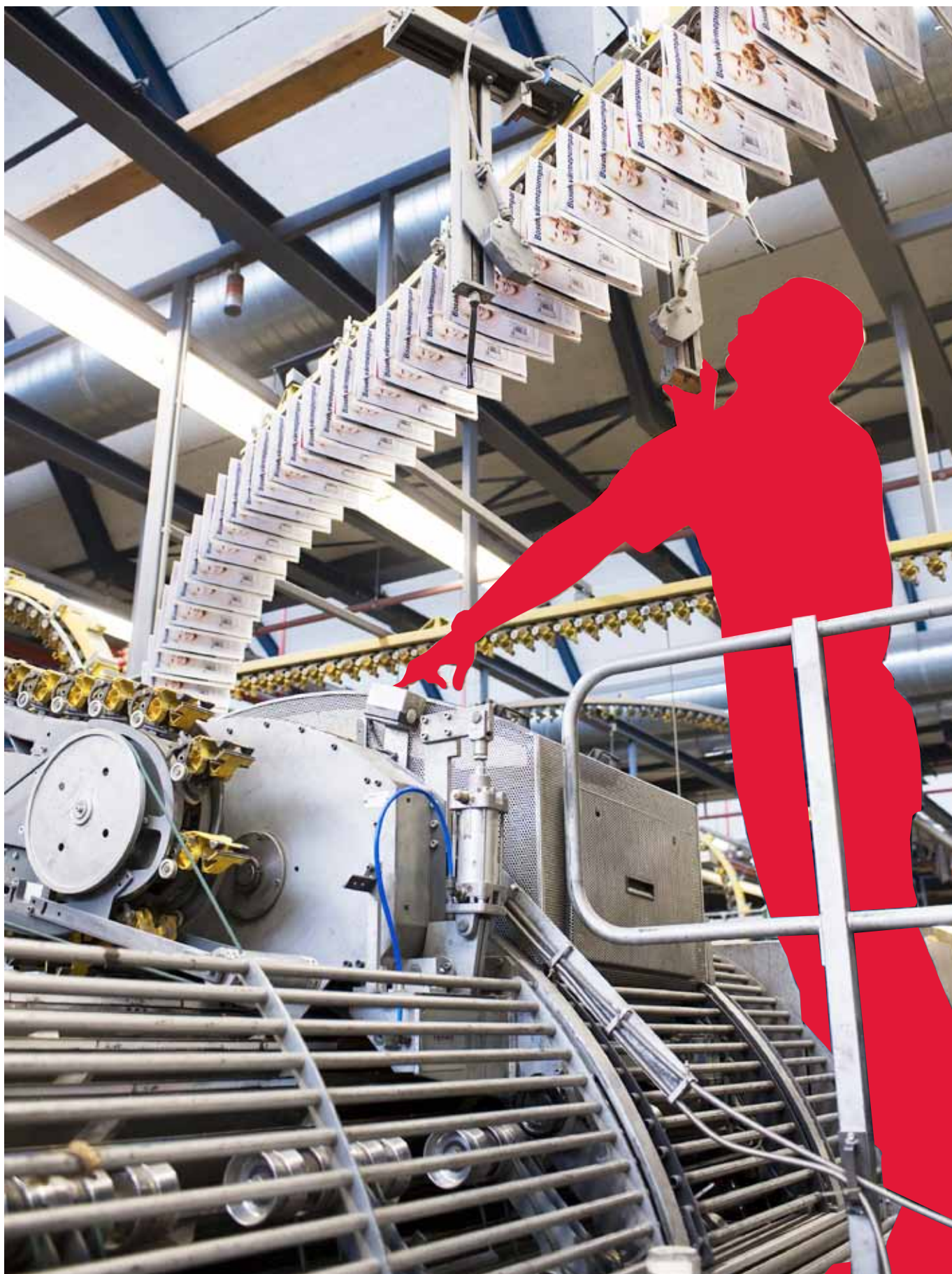
Quando s’investe tempo sui lavoratori che lasceranno l’azienda, si fa non solo qualcosa di socialmente responsabile ma anche di positivo economicamente: si dimostra impegno davanti ai lavoratori che rimangono nell’impresa e questo tende a motivare gli addetti. Le persone che lasciano l’azienda, ma che sono state trattate bene, diventeranno ambasciatori della vostra organizzazione.

Il “ricollocamento” va forse oltre le possibilità di molti datori di lavoro, ma ci sono molte cose che un datore può fare per sostenere gli individui che escono dall’azienda, aiutandoli a cercare un impiego alternativo adeguato.

Ad esempio:

1. Accesso a internet per cercare lavoro o per altre ricerche
2. Accesso a un PC ed a una stampante per preparare il curriculum e le lettere di candidatura
3. Uso dell’ufficio per svolgere le attività sopra menzionate, per fare delle telefonate, per l’accesso a internet e per fare delle fotocopie
4. Consulenza e orientamento sull’approccio da seguire nella ricerca di un nuovo posto di lavoro. Ad esempio, fare domande per aiutare i lavoratori a esprimere la propria creatività nella ricerca di lavoro (anziché semplicemente tentare di sostituire il loro attuale impiego), come:
 - Cos’è una buona giornata di lavoro? Quali sono le cose che vi sembrano piacevoli e appaganti al lavoro?
 - Se non doveste lavorare, ma se sceglieste di farlo, quale tipo di lavoro cerchereste?
5. Coaching dei lavoratori per aiutarli a considerare nuove esperienze e opportunità di apprendimento e sviluppo che potrebbero trovare soddisfacenti
6. Incoraggiare il personale a prendere in considerazione alcune opzioni quali un “portafoglio” di posti di lavoro, o la creazione di un’attività per conto proprio
7. Consulenza sulla ricerca di lavoro
8. Consigli e feedback sulla redazione del C.V. e delle lettere di candidatura da parte di un “amico critico”
9. Consulenza professionale prima del colloquio di assunzione: si prepara qualcuno a rispondere alle domande classiche di un colloquio
10. Coaching dopo il colloquio su ciò che è stato appreso e sul come trasformare un rifiuto in una lezione positiva

Vedi Caso di studio Polestar
p. 93-95





**D. VALUTAZIONE
E ANALISI**

L'analisi dei progressi compiuti e la valutazione dei benefici arrecati dalle nostre attività dovrebbe diventare una disciplina che noi adottiamo in qualsiasi iniziativa per cui ne valga la pena. La collaborazione tra i rappresentanti della direzione e dei lavoratori è essenziale per garantire il successo e la sostenibilità del business aziendale, nonché il benessere dei lavoratori. Questo richiede inoltre un investimento significativo di tempo e di energia, che dovrebbe essere rigorosamente esaminato per assicurarsi che possa aggiungere valore a tutti gli stakeholder coinvolti nel business.

Ogni iniziativa dovrebbe concludersi con un'analisi e una valutazione.

Nella forma più semplice, con tre domande si potrebbe analizzare:

1. Cosa è andato bene?
2. Cosa non è andato tanto bene?
3. Cosa si deve fare diversamente la prossima volta?

Molte organizzazioni hanno previsto un'analisi di cinque minuti al termine di ogni riunione per assicurarsi che questi incontri, che richiedono molto tempo, siano efficaci.

In relazione ai contenuti di questo kit degli strumenti operativi, i rappresentanti della direzione e dei lavoratori dovrebbero analizzare periodicamente (preferibilmente ogni sei mesi):

1. Abbiamo sfruttato al meglio questo kit degli strumenti operativi e le altre risorse a nostra disposizione?
2. Che cosa facciamo per accertarci di quello che pensano i lavoratori?
3. Disponiamo di strumenti efficaci per coinvolgere i lavoratori nelle questioni che influiranno sul loro lavoro e benessere (il coinvolgimento dei lavoratori è importante per garantire un'adesione durevole a una rappresentanza sindacale tanto quanto lo è per i datori di lavoro "conquistare il cuore e la mente" dei loro lavoratori)?
4. Che cosa potremmo fare in pratica per coinvolgere più efficacemente i lavoratori?
5. Abbiamo una chiara visione di come portare avanti i rapporti con i lavoratori in questo business; e a quale distanza ci troviamo dalla realizzazione della nostra visione strategica?
6. Secondo noi, quale livello di fiducia abbiamo raggiunto tra i manager ed i rappresentanti del personale? Che cosa potremmo fare per aumentare questo livello di fiducia, solo di qualche punto percentuale?
7. Distinguiamo chiaramente tra informazione, consultazione e negoziazione?
8. Quali ostacoli rimangono da superare per la costruzione di un vero partenariato sociale? Cosa si potrebbe fare per rimuovere questi ostacoli?
9. Quali sono le domande chiave da rivolgere ai lavoratori ogni dodici mesi, per sviluppare un "barometro" continuo dell'efficacia con cui la direzione dirige i lavoratori e con cui i rappresentanti dei lavoratori / Sindacato li rappresentano?

La valutazione e l'analisi della situazione dovrebbero essere parte integrante del nostro modo di lavorare. Che si tratti di una riunione pianificata, dell'esito di un progetto specifico, della risoluzione di una controversia, della conclusione di una negoziazione, il lavoro non sarà finito fin quando non ci sarà stato un processo di revisione e di valutazione.



INTERGRAF
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

UNI europa
global graphical
union

facta consult
THE EMPLOYEE UNDERSTANDING COMPANY

Per ulteriori informazioni, visitare www.intergraf.eu

Graphic design www.stylegraphique.be

