

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE 'H. P. Minsky'
Via dei Caniana, 2 - 24127 Bergamo

A conclusione dell'insegnamento di

Economia dell'Innovazione Avanzata

dei corsi di Laurea Specialistiche della Facoltà di Economia
si svolgerà un workshop sul tema:

Gli studi professionali
tra innovazioni organizzative e nuove competenze

Programma:

mercoledì 16 aprile 2008

Sede della Facoltà di Economia – Via dei Caniana, 2 (aula Galeotti – piano terra)

14.00: Relazioni

- **Le innovazioni organizzative degli studi professionali**
Michele D'Agnolo, autore del libro "Strategia ed Organizzazione degli Studi Professionali",
IlSole-24ore, Milano (libro appena pubblicato)
- **Le competenze per le professioni del 2000**
Riccardo Leoni, Ordinario di Economia dell'Innovazione e di Economia del Lavoro

15.15: Tavola rotonda, coordinata da Fabrizio Calvo, Giornalista, corrispondente de *IlSole-24ore_Lombardia*

Partecipano:

- Adriana Regonesi, Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Bergamo
- Carlo Luigi Rossi, Consigliere e Tesoriere dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Bergamo
- Antonella Rosso di San Secondo, Consigliere dell'Ordine Avvocati di Bergamo, delegata ai rapporti con l'Università
- Marco Verdina, Delegato del Presidente dell'Ordine degli Ingegneri di Bergamo, e Consigliere dello stesso Ordine
- Norberto Mazzoni, docente di Psicologia delle Organizzazioni, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Bergamo

16.00: Dibattito

16.30: Chiusura dei lavori

La partecipazione è aperta a tutti

Il titolare del corso
Prof. Riccardo Leoni

Slides utilizzate dai relatori nel corso del workshop

- Slides pagg. 2-30: dott. Michele D'Agnolo
- Slide pagg. 31-57: prof. Riccardo Leoni

Innovazione organizzativa per le professioni

Michele D'Agnolo

Chartered Certified Accountant

Workshop “Gli studi professionali tra innovazioni organizzative e nuove competenze”,
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Bergamo, 16 aprile 2008

Professioni

- Regolamentate
- Non regolamentate
- Knowledge workers?

Professioni regolamentate

- Area tecnica
- Area economica
- Area giuridica
- Area sanitaria

Area tecnica

- Geometri
- Architetti
- Ingegneri – specializzazione
- Periti industriali

Area economica

- Commercialisti ed esperti contabili
- Consulenti del lavoro
- Attuari
- Esperti in marchi e brevetti

Area giuridica

- Avvocati
- Notai

Area sanitaria

- Medici, odontoiatri - specializzazione
- Paramedici
- Farmacisti
- veterinari

I CAMBIAMENTI EPOCALI



innovazione

- Di prodotto
- Di processo
- Nelle persone (addestramento e formazione)

Innovazione di prodotto/mercato

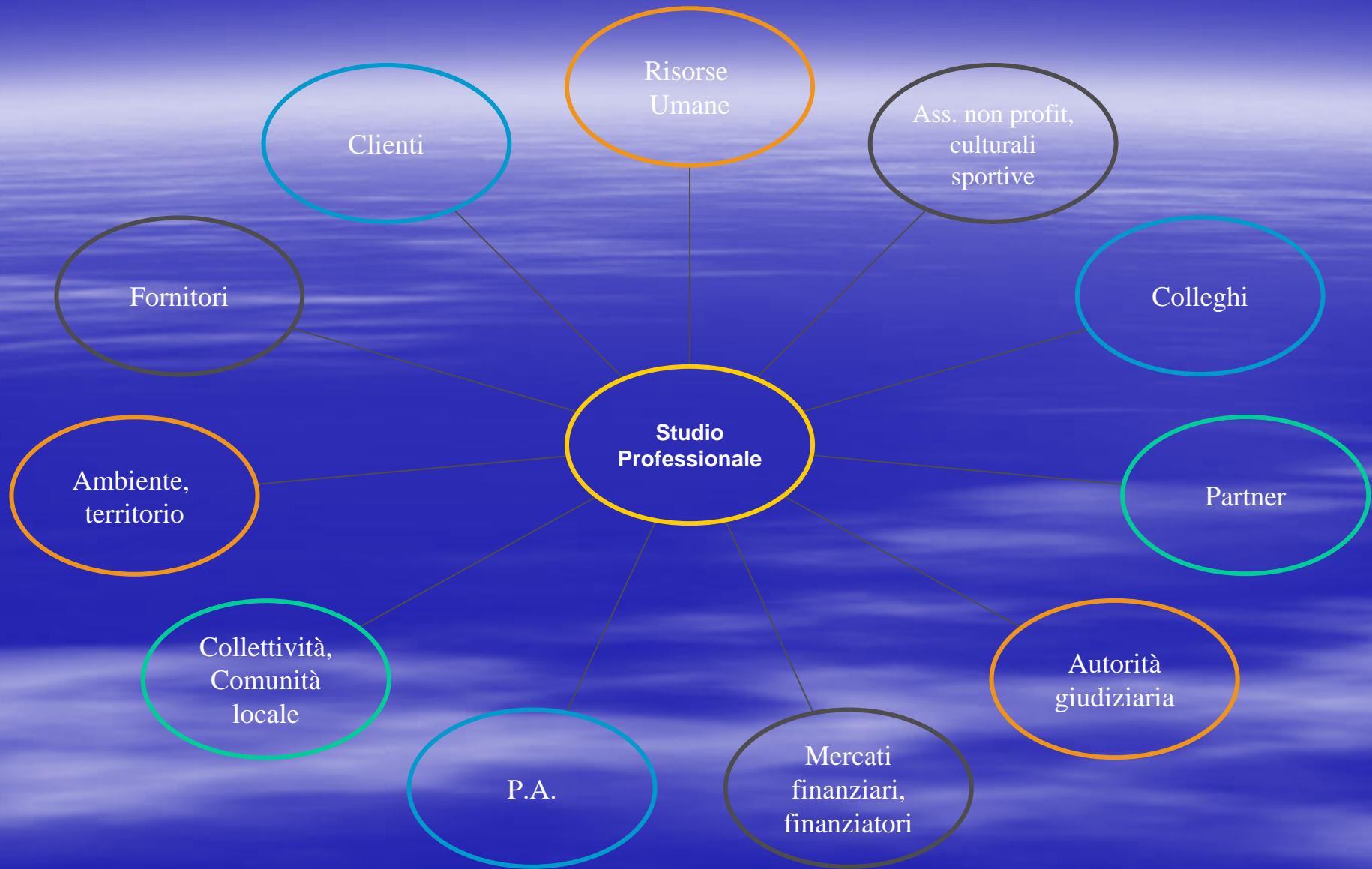
- Prodotti collettivi
- Prodotti individuali

Prodotti collettivi

- Sono proposti dagli ordini professionali mediante la creazione di standard o anche mediante la presentazione di proposte legislative (nuove “esclusive”)

Le professioni non hanno saputo cogliere questa opportunità e sono rimaste ancorate ai vecchi prodotti che non trovano più rispondenza nel mercato

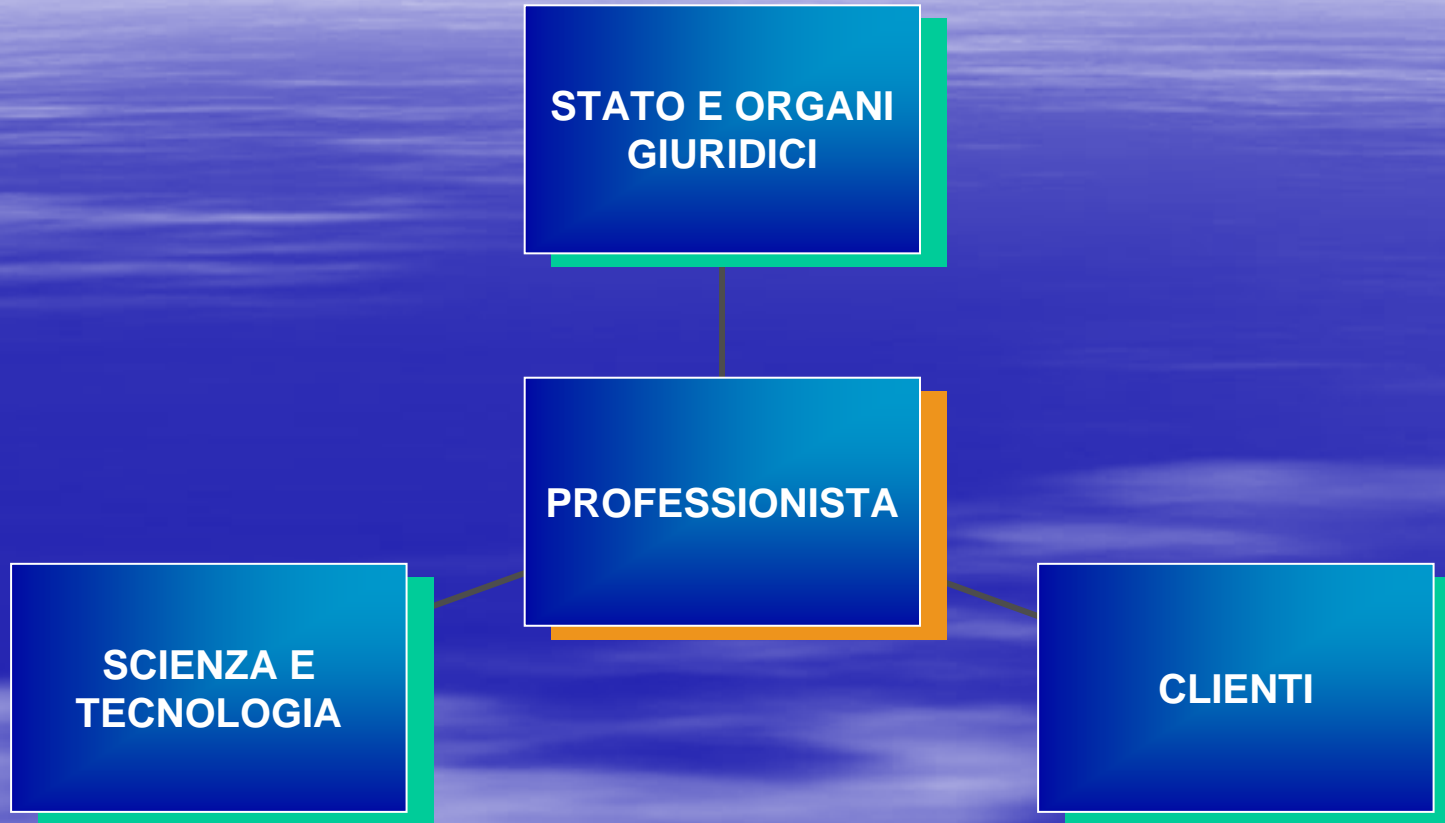
- Eppure ci sono molti nuovi bisogni non soddisfatti. Il problema del Paese è la incapacità di leggere i nuovi bisogni
- Esempi di occasioni non colte



Prodotti individuali

- Possono costituire il vantaggio competitivo per il singolo studio

Il ruolo delle professioni nel terzo millennio



“Restyling” di vecchi prodotti

- La buona pizzeria
- Esempi di bisogni che sono cambiati
- Un bisogno che è rimasto uguale

Creazione di prodotti ex novo

- Come nasce un nuovo servizio professionale?
- Di solito in modo artigianale, manca la capacità di “prodottizzare” i servizi
- Torre Velasca

La declinazione di nuovi prodotti

- Analisi dei bisogni e dei vincoli di tempo e di bilancio
- Creatività “controllata”
- Ibridazione

La innovazione di mercato

- Passivi o attivi?
- Una volta erano i clienti a cercare noi
adesso siamo noi a dover cercare i clienti

Le innovazioni di processo

- Il problema dell'efficienza
 - Le tecnologie
 - Il bpr e l'analisi del valore
 - La gestione per eccezioni

Gli strumenti

- Piano di Marketing
- Controllo di gestione
- Gestione delle risorse umane
- Sistemi di gestione per la qualità

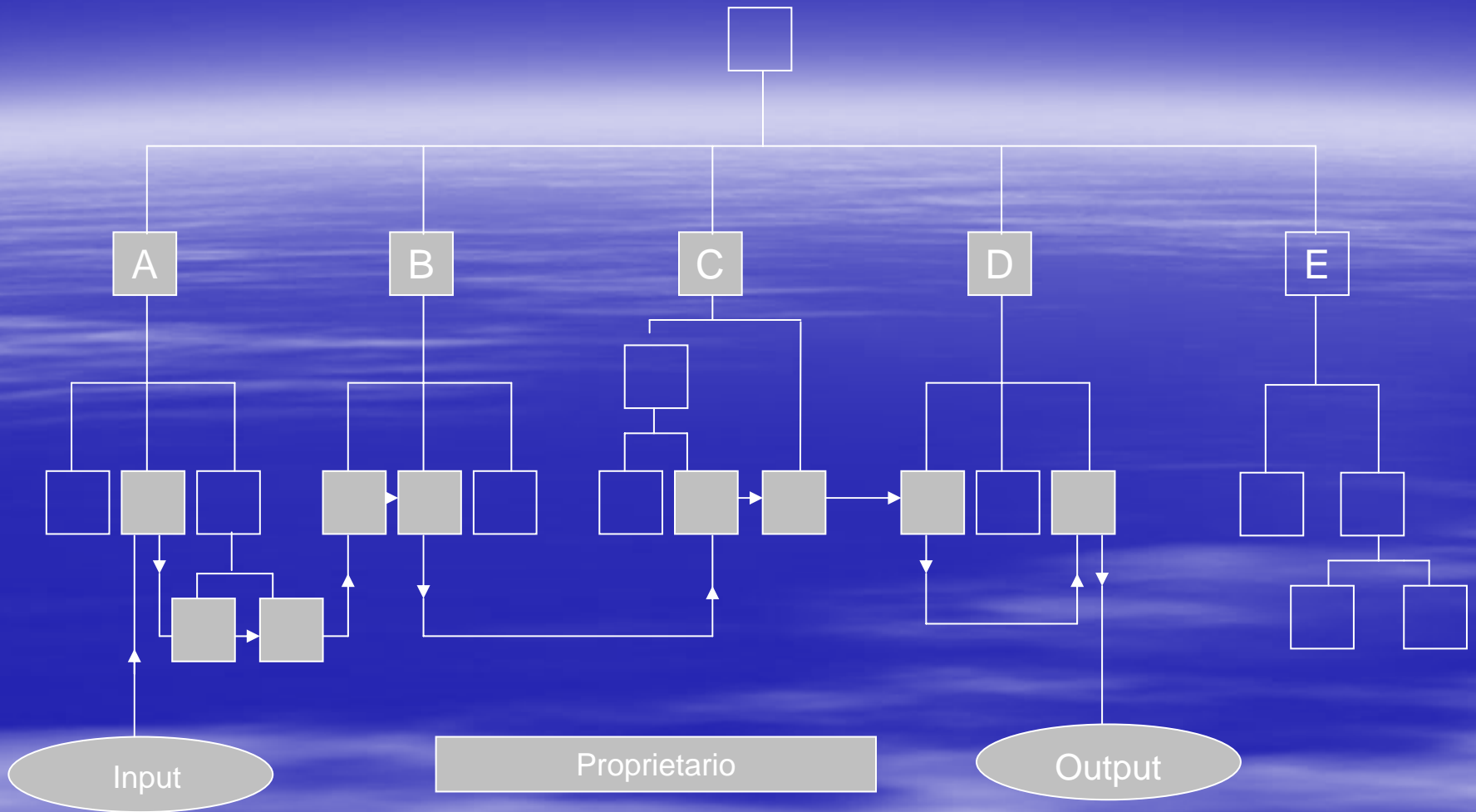
In cosa consiste un Sistema Qualita' Vision 2000?

1) Scrivere quello che si fa

2) Fare quello che si e' scritto

3) Registrare la conformita' tra il dire e il fare

4) Migliorare apprendendo dalle differenze



Il workflow

Il workflow

- Un workflow è la formale sintetica descrizione di un processo costituito da attività elementari, eventualmente cicliche o alternative, da effettuare per ottenere un certo risultato
- Si sviluppano processi decisionali basati sull'approvazione di documenti
- Il workflow è (funzionale al)l'informatizzazione

Le innovazioni nell'addestramento e nella formazione

- L'addestramento non è più "arrangiatevi"
- La formazione in senso vero non si è mai fatta né all'interno degli studi né tantomeno coi programmi di FC

Addestramento e formazione

- Dovrà riguardare la tecnica professionale
- Le tecniche “soft” o trasversali
- La tecnologia
- Le tecniche manageriali
- Il professionista riflessivo

In breve

- Abbiamo rapidamente esaminato la nozione di professione, passato in rassegna le principali professioni ordinistiche, declinato il concetto di innovazione di prodotto, di processo e nelle persone in relazione agli studi professionali
- I necessari investimenti per innovare nella professione presuppongono di impiegare tempo e denaro e preludono alla aggregazione per la collettivizzazione dello sforzo

Grazie per l'attenzione

- www.intuitus.it

Nuove competenze per le professioni del 2000

Riccardo Leoni

Professore ordinario, docente di Economia del Lavoro
e di Economia dell'Innovazione Organizzativa,
Dipartimento di Scienze Economiche 'H.P. Minsky',
Università degli Studi di Bergamo

Workshop "Gli studi professionali tra innovazioni organizzative e nuove competenze",
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Bergamo, 16 aprile 2008

I cambiamenti in corso

stanno determinando gap crescenti:

- tra saperi offerti e competenze richieste,
- tra formazione e occupabilità (*employabilities*) delle persone,
- tra peso delle attività di *exploitation* e quelle di *exploration* (March, 1991)

Questi cambiamenti a loro volta affermano:

- ruolo economico delle nuove tecnologie ICT;
- globalizzazione delle relazioni e degli scambi;
- instabilità dei mercati, con conseguente crisi di ogni ipotesi di pianificazione rigida e di lungo periodo di ogni attività;
- modificazioni nella *natura* e nel *contenuto* del lavoro.

Le prestazioni richieste:

- Sempre meno come “energia meccanica” - a cui è associabile la totale prevedibilità e identificabilità dei compiti (e quindi una quantificazione dell’energia richiesta)
- Sempre più come “opera”, vale a dire come risultato di “competenze” disvelate ed agite in situazioni ove la variabilità o l’incertezza sono tali da inibire la codificazione e l’incorporazione delle conoscenze nelle tecnologie; in altri termini, ove il sapere tacito prevale su quello esplicito e le routines strategiche da sviluppare sono quelle dell’apprendimento

Conseguenze

L'insieme di questi fenomeni:

- hanno fatto perdere di solidità la stabilità e la persistenza temporale dei saperi e delle conoscenze;
- hanno agevolato il moltiplicarsi di soggetti (professionali) di equivalente autorità, ampliando a dismisura i confini delle tradizionali comunità 'professionali' e scientifiche;
- hanno abbattuto le barriere spazio-temporali della comunicazione, facilitando la continua messa in discussione di risultati e di teorie.

La pratica della 'riflessività' come motore per apprendere e adattarsi ai cambiamenti

- 'riflessività', descritta da Giddens (1994, p. 46) come un continuo rifrangersi tra pensiero e azione, per effetto del quale "...le pratiche sociali [vengono] costantemente esaminate e riformate alla luce dei nuovi dati acquisiti ..., alterandone così il carattere in maniera sostanziale".
- tale pratica è fra l'altro "... una delle caratteristiche distintive di tutte le azioni umane [nella misura in cui] tutti, normalmente mantengono un contatto con le motivazioni di ciò che fanno come parte integrante del loro agire" (*ibidem*, pp. 44-45).
- tale pratica può però avere uno spazio di esercizio più o meno grande **nella misura in cui i disegni organizzativi e i contesti la 'legittimano'**

Disegni organizzativi più appropriati e più produttivi

quelli che si ispirano ai principi della *lean production*:

- Processi (o non più ‘le funzioni’)
- Decentramento delle responsabilità
- Teamworking
- Informazioni e consultazioni dei collaboratori
- Incentivi economici per apprendere

**Paradigma del ‘come fare’
al posto del ‘quanto fare’**

L'economia della 'conoscenza'

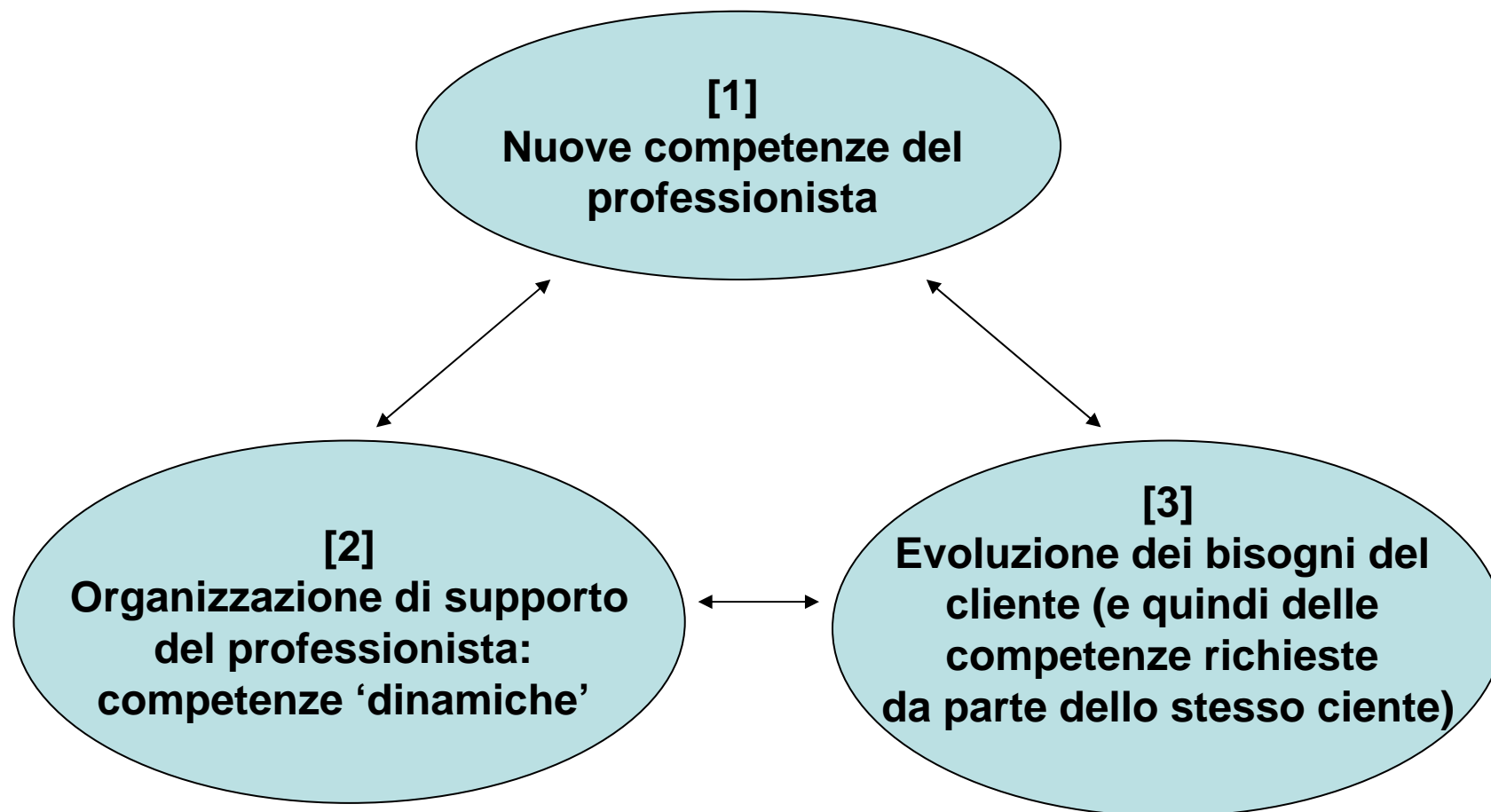
Distinzione fra:

- **Informazioni** (codice alfa-numeric)
- **Conoscenza** (*beliefs*/convincimenti)
- **Competenza** (comportamenti connessi ad una performance di livello distintivo, riconducibili a caratteristiche intrinseche del soggetto; le caratteristiche non sono innate, ma modificabili, e quindi formabili)

Conseguenze sulla schiera dei professionisti: tre tipi

1. Sulle competenze del libero professionista (competenze possedute e agite) in rapporto alle competenze richieste dal cliente;
2. Sulla costruzione di competenze dinamiche dell'organizzazione del singolo professionista;
3. Sull'evoluzione delle configurazioni organizzative e strategiche dell'impresa-cliente

Conseguenze...



1° - Competenze del libero professionista

- ‘sapere = certezza’: equazione fragile
 - la sovrabbondanza di saperi e conoscenze, anziché fornire un grado di crescente certezza sul mondo, non fa che consolidare la certezza di essere immersi nell’incertezza, nell’ambiguità e nell’ambivalenza
 - indi: “la revisione delle convinzioni consolidate diventa un fenomeno radicale che si applica (in principio) a tutti gli aspetti della vita umana” (Giddens, 1994, p.46)

Difficoltà di aderire ai nuovi canoni

Genera due posizioni polarizzanti:

- la prima, costituita da una chiusura in dimensioni e modi identitari, *apparentemente* protettivi (le routine fissate nei ‘fondamenti del mestiere’);
- la seconda, da una apertura al confronto con l’innovazione professionale, avendo ben presente sia il rischio di dover assumere identità cangianti (che nel tempo si strutturano e si destrutturano), sia anche la consapevolezza dell’opportunità di apprendere, di cambiare, di generare nuove modalità di risposta ai bisogni del cliente.

Conseguenze della messa in crisi della tradizione:

- Di fronte alla messa in discussione della tradizionale professionalità, delle certezze e della stabilità delle conoscenze acquisite, **promuovere da parte dei singoli 'ordini' professionali una continua riflessività sulle pratiche dei propri membri equivale**
 - a stimolare la capacità dei singoli attori di (auto)progettarsi,
 - a spingere gli stessi verso una significativa revisione dei loro bagagli di teorie, di tecniche e di metodi di intervento,
 - a far evolvere le competenze possedute e agibili.

continua....

- Le pratiche ‘praticate’ vanno oltre i manuali e le conoscenze codificate;
- Travalicano le competenze tecniche previste nella *job description* del professionista
- Soluzioni ‘nuove’ a problemi complessi e ostinati scaturiscono quando il professionista:
 - allenta il concetto di ‘esperto tecnico’
 - fa posto alla consapevolezza che l’attività di *problem solving* non è riconducibile a conoscenze pre-acquisite
 - si apre ad una “contrattazione relazionale”, ad una relazione di partnership, ad una relazione ‘riflessiva’

Professionista e comunità di pratica

- le sue pratiche si svolgono nell'ambito di una comunità che assume molti dei tratti distintivi della 'comunità di pratica' di Wenger (1998)
- 'comunità di pratica': reticolo relazionale in cui opera sia il singolo professionista ma anche tutti i suoi *competitor* (colleghi), e che si connota per un certo grado di intensità e di ricorrenza di consuetudini relazionali (di scambi negoziati, di transazioni, di stipulazioni) tali da generare linguaggi, culture e saperi condivisi.

Continua...

- Le pratiche 'innovative' si diffondono e circolano progressivamente nella 'comunità' dapprima come informazioni; diventano conoscenza (condivisa) se, e nella misura in cui, nell'ambito della comunità di pratica i singoli vengono esposti a quei meccanismi inerenti la spirale di produzione e diffusione della conoscenza teorizzati da Nonaka e Takeuchi (1995):
 - socializzazione, di esteriorizzazione, di combinazione e di interiorizzazione della conoscenza
 - questi meccanismi costituiscono la base delle dinamiche 'locali' di apprendimento e di miglioramento delle competenze possedute e agibili dal soggetto professionista,
 - presuppongono però delle interazioni tra i singoli professionisti, tra il singolo professionista e il suo ambiente.

E queste interazioni vengono a moltiplicarsi se l'«ordine» si prende cura di 'coltivarle'

Competenze richieste al professionista

- **Pensiero analitico**
 - Comprendere le situazioni scomponendole nei loro elementi costitutivi e valutare le conseguenze in una catena di cause ed effetti
- **Pensiero concettuale**
 - Riconoscere modelli astratti o rapporti fra le situazioni più complesse
- **Sensibilità interpersonale**
 - Ascoltare attentamente, capire e rispondere ai desideri, bisogni e preoccupazioni (espresse e non espresse) del cliente

Continua.....

- **Orientamento al cliente**
 - Desiderio di aiutare o servire il cliente, di soddisfare i suoi bisogni
- **Costruzione di relazioni (riflessive)**
 - Instaurare e mantenere rapporti 'riflessivi' con i cliente nel corso delle prestazioni

2° - Organizzazione di supporto del singolo professionista: competenze dinamiche della sua organizzazione

- Sfida: superare la concezione del professionista come soggetto che 'contiene' tutta l'*expertise*, per assecondare e coltivare l'idea che la struttura che lo accompagna (fatta di collaboratori e/o colleghi associati) faccia uso di tutte quelle leve organizzative per sviluppare polivalenza e policompetenza attraverso la formulazione di piani e l'adozione di tecniche di sviluppo,
- Questi piani e queste tecniche devono essere promosse dal livello alto dell'ufficio (vale a dire dal professionista): per esempio(continua)..

Continua...

- **Processi** (anziché funzioni)
- **Valorizzazione della conoscenza tacita, oltre che della conoscenza codificata**
- **Lavoro di gruppo**
- **Stile partecipativo e concertativo** con i collaboratori. In altri termini: il professionista diventa anche coach, trainer, counsellor

Questi elementi vengono a costituire degli *assets* intangibili che non sono facilmente imitabili dai *competitors*

La crescita delle *capabilities* dell'organizzazione dipende largamente da fattori 'interni' (disegni organizzativi e gestione delle risorse umane)

La componente dell'apprendimento informale che avviene attraverso l'esercizio delle nuove pratiche lavorative è largamente ripagante

Competenze richieste al professionista

- **Competenze manageriali**
- **Persuasività e influenza (leadership)**
- **Coach, trainer, counsellor**
- **Lavoro di gruppo e cooperazione**
 - Sollecita le idee e il contributo degli altri; valorizza, riconosce e incoraggia; sviluppa il lavoro di gruppo e la cooperazione
- **Leadership del gruppo**
 - Comunica e fissa standard della performance del gruppo; indica linee di evoluzione, propugna

3° - I clienti (impresa) si evolvono

Eterogeneità dei clienti:

- possibili polarizzazioni della clientela:
 - Tradizionale (ambiente stabile, imprese poco costose da creare, bassi investimenti, strutture semplici; comportamenti di tipo 'reattivo')
 - Evolutiva (ambiente instabile, competono sulla dimensione dell'efficienza, maggiori investimenti in impianti, strutture organizzative più complesse; comportamenti di tipo 'pro-attivo')

Varietà dell'impresa-cliente =

- complessità e risposte multiple da parte del professionista
- due morfologiche figure del professionista:
 - Tradizionale
 - Tecnico-manager 'riflessivo'
- Operare nell'ambito dell'una o dell'altra delle due configurazioni, da parte di un libero professionista, non è un problema riducibile solo a scelte individuali. Costituisce anche il risultato dell'intergioco tra:
 - domanda di consulenza di una data impresa-cliente (connotata da specifiche configurazioni) e
 - offerta di competenze e conoscenze da parte dello stesso professionista.

Convivere con una clientela eterogenea richiede al professionista:

- impiego di schemi concettuali e ipotesi teoriche complesse ed articolate

[... a meno di non volersi specializzare in un segmentoma anche il segmento non sarà mai stabile!...]

Competenze richieste al professionista

- Competenze manageriali
- Persuasività e influenza (leadership)
- Conoscenze
 - dei modelli organizzativi di performance per il cliente
 - dei fattori di resistenza al cambiamento

per accompagnare l'impresa-cliente verso sentieri di efficienza più elevati, assecondando l'assorbimento delle *best practices*

L'interesse dell'economista:

- Dettato dal fatto che le organizzazioni (grandi o piccole che siano) che si connotano come HPWO (*High Performance Work Organization*) sono quelle che danno luogo a:
 - una produttività dinamica
 - una *job satisfaction* (+ *motivazione* = + *apprendimento* = + *performance*)
 - retribuzioni e compensi più elevatie in quanto tali sono quelle da promuovere per intraprendere la via alta dell'innovazione e dello sviluppo economico

**L'apprendimento
è il nuovo modo di lavorare (Zuboff, 1988)**

Riferimenti bibliografici

- Arendt H. (1958), *The Human Condition*, Chicago, The University of Chicago Press (trad. it. *Vita Activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani, 1991, 3a ed. riveduta).
- Argyris C., Schön D. A. (1996), *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company (trad. it. *Apprendimento Organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Milano, Guerini e Associati, 1998).
- Cainarca G., Zollo G. (2001), Organizzare l'ambiguità, *Sviluppo & Organizzazione*, n.187, Settembre-Ottobre.
- Giddens A. (1994), *Le conseguenze della modernità*, Bologna, il Mulino (ed. orig. *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity, 1990).
- Giddens A. (1999), in U. Beck, A. Giddens, S. Lash, *Modernizzazione riflessiva*, Trieste, Asterios.
- Leoni R. (2006b), Le competenze lavorative in Italia: declinazioni, misurazioni, correlazioni e dinamiche, in Tomassini M. (a cura di), *Organizzazione, Apprendimento Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, Isfol, Roma.
- Leoni R. (2008), Il Consulente del Lavoro e le PMI: dalla flessibilità numerica alla flessibilità organizzativa, *Economia dei Servizi. Mercati, Istituzioni e Management*, n.1.
- Leoni R. (a cura di) (2006a), *Competenze acquisite, competenze richieste e competenze espresse. Analisi e valutazioni economiche*, Milano, FrancoAngeli.
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performanc d'impresa*, Milano, Franco Angeli (in corso di stampa)
- Leoni R., Gaj A. (2007), Apprendimento informale e sviluppo delle competenze 'chiave' nei luoghi di lavoro. La rilevanza dei disegni organizzativi, *working paper*, Ottobre 2007 (coll. con A. Gaj).
- Leoni R., Mazzoni N. (2002), Saperi accademici e competenze lavorative richieste: verso una riduzione dei *gap?*, *Economia Politica*, n.2;
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford, Oxford University Press (trad. it., *The knowledge creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Milano, Guerini e Associati, 1997).
- Schön D. A. (1983), *The Reflexive Practitioner*, New York, Basic Book (trad. it., *Il professionista riflessivo*, Bari, Dedalo, 1993).
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press (trad. it., *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2006).