

## Al centro dell'attenzione di Assolombarda e Ministero del Welfare

# Organizzazione lavorativa, innovazione e competitività

«In un'economia globalizzata, conoscenza tecnologica e investimento in capitale umano hanno un ruolo chiave nel perseguimento della competitività a tutti i livelli - ha affermato **Diana Bracco** concludendo i lavori del convegno - Oggi, fra l'altro, sul terreno delle relazioni industriali siamo di fronte a un'occasione da non perdere per costruire finalmente un nuovo modello che ci permetta di rispondere alle sfide, sempre più aggressive, del mercato globale. Un mercato in cui la velocità è la variabile più critica e tutto cambia rapidamente. Per questo l'organizzazione del lavoro deve divenire più flessibile e aperta, favorendo il processo di permeabilità nelle persone, la loro capacità di apprendere, di adattarsi, di produrre e scambiare idee ed esperienze. In quest'ottica è fondamentale che management e collaboratori definiscano e perseguano obiettivi condivisi, col massimo degli sforzi per il loro raggiungimento. Occorre uno sforzo comune - ha aggiunto Bracco - per superare una cultura antagonista a favore di rapporti collaborativi che permettano d'individuare i fattori di competitività su cui investire, per il bene dell'azienda e dei lavoratori. Relazioni industriali moderne devono considerare la competitività dell'impresa come un obiettivo

d'interesse generale e strategico».

In particolare, lo studio Assolombarda - Università degli Studi di Milano ha concentrato l'attenzione su quei cambiamenti interni alle imprese che, attraverso l'adozione di particolari pratiche di lavoro a elevata performance, mirano ad aumentare il grado di commitment (impegno, fiducia e identificazione) dei lavoratori verso l'impresa. La ricerca si caratterizza per la combinazione di un'indagine tramite questionario scritto con otto studi di caso realizzati attraverso interviste in profondità ai testimoni/attori del cambiamento. L'indagine tramite questionario ha riguardato 114 imprese di medie dimensioni (50-250 addetti) operanti per il 65% nel settore manifatturiero e per il restante 45% nel settore terziario. I risultati mostrano che il 30% delle imprese analizzate, con punte del 40% tra le aziende più grandi, è definibile come High Performance Work System, ossia adotta nove o più delle tredici pratiche analizzate. Il 46% delle imprese, invece, sta attraversando una "fase di transizione" verso un sistema di lavoro a elevata performance (ossia adotta tra cinque e otto pratiche innovative).

Quanto alle singole pratiche d'innovazione organizzativa analizzate, l'analisi mostra la pre-

senza di una forte eterogeneità nelle modalità d'intervento sulla microprogettazione organizzativa (in particolare la formazione tecnica e l'adozione di mercati del lavoro interni sono utilizzate da più dell'80% delle imprese), mentre quelle adottate più intensamente (estese cioè a più del 50% dei lavorato-

ri) riguardano aspetti legati al coordinamento del lavoro (soprattutto condivisione delle informazioni e valutazione delle prestazioni dei dipendenti). Le difficoltà legate all'introduzione delle nuove pratiche viene attribuita in grande maggioranza alla cultura organizzativa pre-esistente (65%).

Riguardo alle interviste in profondità, i diversi casi presentano declinazioni specifiche di un percorso comune dove il confronto con un contesto esterno realmente competitivo si accompagna a un'identità d'impresa sia nelle condizioni di sofferenza di mercato, sia in quelle di floridità come un modo di affrontare i processi manageriali nella consapevolezza che la responsabilità di chi dirige sia di continuare a costruire condizioni di competitività rispetto ad ambiente e contesti esterni mutevoli. In qualche modo, quindi, l'innovazione organizzativa è autogenerata, in alcuni casi in modo quasi implicito come vera e propria pratica del quotidiano.

La terza parte della ricerca, infine, si concentra

sul rapporto fra innovazioni organizzative e risultati economici dell'impresa.

L'analisi della complementarità tra innovazioni organizzative e tecnologiche ha mostrato che nelle imprese dove il livello delle tecnologie adottate è elevato, gli effetti delle innovazioni organizzative sulla performance dell'impresa sono maggiori. Anche l'inserimento in network relazionali stabili con altre imprese, infatti, emerge quale elemento che, combinato con le altre strategie aziendali, permette di ottenere performance superiori.

La complementarità tra innovazione tecnologica e organizzativa emerge anche in relazione agli effetti sulla performance economica complessiva dell'impresa. Se gli investimenti in nuove pratiche di lavoro sono accompagnati dall'a-

dozione di tecnologie avanzate, la performance complessiva dell'impresa migliora.

Ma il legame di complementarità si traduce anche nel fatto che in corrispondenza di bassi livelli tecnologici un elevato grado d'innovazione organizzativa ha effetti nulli se non leggermente negativi, peggiorando i risultati aziendali. Questi esiti evidenziano l'importanza dei modelli di funzionamento organizzativo come ingrediente fondamentale per lo sviluppo delle performance delle imprese.

Le esperienze delle imprese analizzate propongono una strada diversa, per certi versi nuova, di evoluzione che passa per lo sviluppo della produttività attraverso l'investimento in politiche d'innovazione aziendale. Infatti, l'investimento in innovazione organizzativa, soprattutto nell'area dello svi-

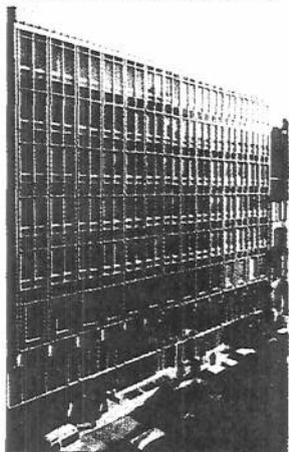
luppo delle risorse umane, ha un impatto sugli indicatori di risultato e interagisce positivamente con l'innovazione tecnologica.

I risultati raggiunti, combinati con le debolezze del contesto istituzionale italiano messe in luce dalla ricerca, sollecitano la definizione di nuove azioni governative che riguardano soprattutto lo sviluppo di un sistema d'incentivi che tenga conto dell'importanza di un approccio sistemico al cambiamento organizzativo, in modo da sfruttare i legami di complementarità tra i diversi ambiti d'innovazione, e lo sviluppo di fonti informative istituzionali per monitorare i processi di modernizzazione organizzativa attraverso, ad esempio, la creazione di una banca dati nazionale e lo studio e diffusione di alcune best practices aziendali.

**Marco Bosio**



La sede di Assolombarda



Università degli Studi di Milano



Esiste uno stretto rapporto fra innovazioni organizzative e risultati economici dell'impresa. Al punto che le imprese che negli ultimi 5 anni hanno ottenuto i maggiori incrementi di produttività, sono quelle che sono riuscite a combinare processi innovativi dell'organizzazione



**ASSOLOMBARDA**

con elevati livelli tecnologici e intensi rapporti con altre imprese. Questo è emerso da una ricerca condotta dal Centro Studi Assolombarda e dal centro di ricerca Work Training and Welfare dell'Università degli Studi di Milano che è stata presentata lo scorso 22 settembre a Milano nel corso di un convegno a cui sono intervenuti Umberto Quadrino, Consigliere incaricato per il Centro Studi Assolombarda, Luca Solari dell'Università degli Studi di Milano, Carlo Dell'Aringa dell'Università Cattolica, Marco Fortis della Fondazione Edison, Fulvio Giacomassi Segretario Generale Cisl Milano, Samy Gattegno Vicepresidente Assolombarda per le relazioni industriali oltre alla Presidentessa di Assolombarda e Cavaliere di Gran Croce Diana Bracco, alla presenza del Ministro del Welfare Maurizio Sacconi

