



Working paper n. 1
Maggio 2009

**Italia 2013: le lezioni dalle esperienze innovative di
organizzazioni e lavori**

di Federico Butera

Casi e modelli : *verum et factum convertuntur*

Pensiamo anche noi come autorevoli studiosi che per fare della crisi una opportunità di riqualificazione dell'apparato produttivo e del sistema sociale occorran visioni e piani di respiro nazionale ed europeo. Ma crediamo che essi avranno tanta più efficacia quanto più si fonderanno su una rinnovata comprensione della molteplice realtà italiana, per evitare di trasformarsi in manifesti ideologici di utilità solo comunicativa. Di fronte alle controversie sui piani onnicomprensivi, sulle teorie risolutive, di fronte alle ideologie politiche e manageriali in cui la comunicazione prevale sul fare. *Italia 2013* si propone di evidenziare, studiare a fondo, raccontare senza trionfalismi con spirito di verità e diffondere le esperienze migliori nel sistema produttivo e sociale del nostro paese. Da questi casi vogliamo identificare i paradigmi che esse contengono, per tracciare da essi linee di azione che accompagnino la progettazione dell'Italia del 2013. Ci ispiriamo a G.B. Vico che sosteneva che *verum et factum convertuntur*, il vero e i fatti convergono.

Occorre peraltro rifuggire da singoli casi e *best practice* enfatizzati e privi di adeguata documentazione: essi rischiano di divenire dei medaglioni encomiastici, poco utili per capire la realtà italiana, o di essere presto smentiti come avvenne a Tom Peters quando, nel suo libro *In search of excellence*, additò alla universale imitazione organizzazioni che presto declinarono. Al contrario, cercheremo di scoprire il segreto del successo della Fiat, della Ferrero, della Brembo, della Luxottica, della Protezione Civile, del Politecnico di Milano, di Emergency, della Caritas, esplorando non solo le strategie e la leadership dei loro condottieri, ma soprattutto l'organizzazione e il lavoro che hanno saputo generare per ottenere un successo economico e sociale duraturo.

Il programma *Italia 2013* parte inoltre dall'assunto che l'importazione di modelli di sistemi produttivi e sociali dei grandi paesi industrializzati come gli Usa – che sembravano ineluttabilmente lo “stato dell'arte” – hanno fatto cilecca in più punti con effetti devastanti. Occorrono paradigmi nuovi e più adatti alla realtà italiana che deve tener conto delle sue specifiche forze e debolezze mentre compete sul piano internazionale con prodotti e servizi di innovatività, costo, qualità, estetica, migliori di quelli di altri sistemi-paese: non può più vestire abiti confezionati per altri paesi. Inoltre, alcune esperienze italiane hanno molto da insegnare al management internazionale privato e pubblico.

Per agire si richiede una intesa operosa, un orientamento progettuale di tutti coloro che possono contribuire (o potrebbero ostacolare) l'ideazione e la pronta esecuzione di progetti innovativi. In una parola, l'Italia del 2013 sarà, secondo la nostra visione, il risultato di un gran numero di cantieri virtuosi basati sul principio della collaborazione fra imprese, Pubbliche Amministrazioni, associazioni degli imprenditori, sindacati, istituzioni scientifiche e culturali e soggetti politici: *'none of us is smart as all of us'*. L'Italia del 2013 nascerà da processi partecipativi più che conflittuali.

Le 10 aree di innovazione dell'organizzazione e del lavoro per l'Italia del 2013 come pilastri di nuovi modi di produzione e di consumo

Il programma *Italia 2013* non parte con un manifesto, ma identifica 10 **aree di esperienze di innovazione dell'organizzazione e del lavoro** i cui paradigmi possono rendere competitivi e sostenibili imprese, amministrazioni e territori.

Distretti estesi e sistemi territoriali integrati, che connettono in modo robusto reti di imprese, istituzioni, città operando in un contesto internazionale

I distretti che hanno caratterizzato gran parte dell'economia italiana, cambiano profondamente natura divenendo crocevia di reti di imprese a dimensione internazionale e luoghi di generazione di "beni comuni per la competitività" (infrastrutture, istruzione, cultura, comunità) sul territorio (A. Pichierra). Essi stanno aumentando la loro capacità di *global reach*, elevando la qualità dei prodotti, di rafforzare le connessioni anche attraverso l'impiego sofisticato di tecnologie. Non si attenua il radicamento locale ma si potenziano le reti di estensione planetaria in cui collaborano imprese, istituzioni e professionisti, come il caso del distretto mobile-arredo della Brianza.

Le interdipendenze fra imprese, istituzioni, città danno luogo nel mondo a Global City Region del mondo, fra cui il Nord Italia che compete con l'area di Londra, con la Baviera, con l'area di Shanghai e altre. Una grande sfida per le Regioni italiane del Nord è quella di rafforzare le integrazioni sistemiche, eliminare le attuali diseconomie interne, potenziare la governance multilivello e soprattutto fare del Nord una più forte locomotiva dello sviluppo dell'Italia e del Mediterraneo (P. Perulli). Quali flussi, quale organizzazione produttiva e amministrativa, quali professioni e mestieri, quale sistema di ricerca, quali istituzioni educative dovranno sviluppare i nuovi distretti e le nostre Global City Regions

"Imprese integrali" costruite per durare, capaci di innovare a 360 gradi e di competere globalmente

Le grandi imprese italiane possono tornare ad avere un ruolo nella competizione internazionale proponendo la propria tecnologia e le competenze organizzative come base per complesse operazioni di *merger and acquisition*, come ha fatto nella sua vicenda americana la Fiat, l'Enel nell'acquisire e integrare imprese energetiche in tutto il mondo, l'Eni nel posizionarsi fra le 7 sorelle valorizzando la propria capacità di generare e diffondere conoscenza a 360 gradi. I modelli strategici e organizzativi di questi gruppi italiani sono partiti dallo "stato dell'arte" internazionale, ma se ne sono differenziati. Cosa si può imparare dalle loro esperienze per ripopolare l'Italia di grandi imprese ad alta tecnologia, come era avvenuto dagli anni '60?

Ferrari, Barilla, Ferrero, Luxottica, Merloni, Armani e altre sono diventate multinazionali alla testa di reti locali e globali, combinando economicità e socialità, efficienza e orientamento al cliente, design e organizzazione, tecnologia e brand: la loro organizzazione e i loro sistemi

professionali sono ciò che ha consentito a grandi imprenditori di sviluppare imprese costruite per durare.

Sulla stessa linea si muovono oggi le medie imprese che stanno diventando forti multinazionali che Mediobanca ha studiato, da Brembo a Costa Crociere, da Rottapharm a Zambon, etc. Sono organismi unici, ma il loro successo e il loro modo di sviluppo può essere capito, solo se si abbandona la falsa opposizione fra la genialità inesprimibile dell'imprenditore e una burocrazia razionale uguale a quella delle imprese multinazionali. Qualcuno le chiama imprese *made in Italy*. De Michelis le chiama imprese che seguono una *italian way*. In ogni caso, sono imprese di successo che hanno modelli diversi dai loro competitori internazionali, che rivelano una straordinaria aderenza ai bisogni, alla cultura, alle esperienze dei clienti, che valorizzano in modo originale risorse come finanza e tecnologia, che hanno organizzazione design driven e customer driven, basate su cooperazione, condivisione delle conoscenze, comunicazione, senso di comunità, che hanno dato luogo a forme di lavoro caratterizzate dalla passione per la qualità e per la soddisfazione del cliente (R. Sennet).

Queste imprese grandi e medie che hanno avuto successo, come avvenne per la Olivetti di Adriano Olivetti, sono fondate sia su competenze manageriali innovative che su forti valori. Le chiamiamo "imprese integrali che perseguono in modo integrato elevate performance economiche e sociali e agiscono concretamente per proteggere e sviluppare l'integrità degli stakeholder e dell'ambiente fisico, economico e sociale (F. Butera).

Pubbliche Amministrazioni innovanti, ossia efficienti orientate allo sviluppo dei beni comuni per la competitività e al servizio a cittadini e imprese

A fronte di inefficienze e burocratismo di gran parte delle Pubbliche Amministrazioni, molte di esse non hanno nulla da invidiare alle migliori imprese: dai molti asili e scuole elementari, ai molti Comuni, ad alcuni Tribunali, all'Agenzia delle Entrate e così via, vi sono esempi che fanno essere ottimisti sulla moltiplicazione di progetti di cambiamento di singole amministrazioni. Esse sono efficienti non meno delle buone imprese private, operano per aumentare i "beni comuni per la competitività" del territorio, sono orientate al servizio del cittadino.

Ma qual è il segreto degli esempi migliori? Oltre alla leadership, la missione, l'assetto istituzionale certamente determinanti sono le forme di organizzazione basate su una burocrazia minima e sostenibile e su un sistema professionale che valorizza e impegna le persone, riconoscendone il merito. Occorre studiare casi concreti e estrarne le *lesson learned* anche per generare e diffondere la visione di un'altra Pubblica Amministrazione e soprattutto suscitare energie sommerse e progetti concreti.

L'idea di attivare cantieri di gestione strutturale del cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni, come nei casi americano e inglese, può generare un numero ancora più elevato di progetti virtuosi (F. Butera e B. Dente).

Reti di organizzazioni pubbliche e private ad alta affidabilità, per la prevenzione dei grandi rischi e la gestione delle emergenze

Una larga parte delle organizzazioni pubbliche e private e delle attività lavorative opera non per produrre prodotti o servizi, ma per prevenire rischi (pericoli per l'ambiente, danni provocati da calamità naturali, grandi catastrofi tecnologiche e organizzative, incidenti stradali, incidenti sul lavoro, eventi avversi in medicina): pensiamo al traffico aereo dove la sicurezza è data dalla convergenza di azioni positive di aeroporti, compagnie aeree, enti di manutenzione, Enav, Enac e di molti altri enti.

Il conto economico e sociale di una insufficiente prevenzione è immenso: l'Italia lo sa, colpita da degrado ambientale, terremoti e alluvioni, incidenti stradali e dei mezzi di trasporto pubblico, incidenti sul lavoro, errori medici, con un tributo inaccettabile di vite umane e di valore economico. Organizzazioni miopi e mal integrate e professioni mal disegnate sono alla base di questa immensa distruzione di vite e di ricchezza (M. Catino).

Esistono però organizzazioni ad alta affidabilità sviluppate anche in Italia nei grandi sistemi (centrali energetiche, aeroporti, grandi impianti, ospedali) che sono reti di organizzazioni efficaci che producono o prevengono gli eventi avversi. Perché non imparare queste lezioni ed estenderle, con costi assai minimi ma con uguale efficacia?

E quando la catastrofe o l'incidente sono avvenuti, con quale organizzazione soccorrere e ricostruire? Con un'organizzazione che veda operare sinergicamente le tecnostutture e le organizzazioni dei portatori di interessi? La tragedia del terremoto in Abruzzo apre interrogativi sul così alto prezzo di un evento naturale che in Giappone non avrebbe provocato neanche un morto: al di là delle responsabilità che saranno accertate, l'organizzazione che doveva prevenire i danni è stata a bassa affidabilità. I soccorsi sono stati gestiti dalla Protezione Civile con grande efficacia. Ora si apre la fase di ricostruzione delle abitazioni, delle strutture pubbliche, del patrimonio artistico e anche delle capacità produttive di un'area che aveva esperienze di organizzazioni e di lavoro di altissimo livello: la discussione su come verrà organizzato questo grande cantiere, è uno di temi di progettazione organizzativa più rilevante oggi in Italia, perché connette decisioni complesse strategiche e realizzazioni operative molto difficili.

Organizzazioni ecosostenibili, centrate su modi di produzione e di consumo dell'energia sostenibili e socialmente condivisi

L'inquinamento e il degrado ambientale e l'esaurimento delle risorse energetiche sono un pericolo attuale per il pianeta e soprattutto per l'Italia, un paese molto industrializzato e ad alta densità di popolazione. Le soluzioni verranno non solo dalle nuove tecnologie di energie rinnovabili, dai modi diversi di progettare i processi produttivi e gli edifici industriali e civili, ma soprattutto da un modo diverso dei cittadini di dotarsi di fonti di energia, di selezionare le fonti di energia, di consumare energia, di gestire i rifiuti, etc. Insomma, tecnologie e comportamenti dovranno convergere. Esperienze positive di industrie a bassa emissione, di programmi di risparmio energetico, di case e quartieri ecologici, di programmi di gestione avanzata dei rifiuti coinvolgono i decisori politici e industriali e le popolazioni (F.M. Butera).

Le tematiche di come progettare ecosistemi di nuova concezione, come produrre e abitare, come viaggiare ci riportano alle capacità dell'Italia del 2013 a progettare e gestire organizzazioni e lavoro di nuova concezione, in cui responsabilità, nuovi comportamenti e competenze di sistema saranno centrali.

Ci sono straordinari casi di progetti di organizzazione per realizzare tutto ciò promossi da grandi e medie aziende e dalle amministrazioni locali.

Le organizzazione per la difesa sociale: reti di organizzazioni, istituzioni e comunità abilitate a contrastare la sinistra forza delle criminalità organizzata

La criminalità organizzata schiaccia molte regioni del paese e inquina il resto. Mafia, 'ndrangheta, camorra, sono organizzazioni complesse di grande e nefasta efficienza ed efficacia, con giro di affari, profitti, connessioni internazionali maggiori delle nostri migliori imprese internazionali. Giovanni Falcone giunse a incriminare centinaia di persone quando, ricostruendo i fatti reali con l'aiuto di Buscetta, delineò la struttura e il funzionamento di Cosa Nostra. Roberto Saviano ha descritto con grande profondità l'organizzazione dei casalesi – rendendo più efficace il contrasto da parte dello Stato – in un libro che è un capolavoro di analisi organizzativa. *Report* racconta in televisione i percorsi del riciclaggio del denaro sporco in una astuta convergenza fra organizzazioni criminali e banche e imprese "normali". La Polizia Postale ha acquisito una straordinaria competenza tecnologica e organizzativa per contrastare i siti pedopornografici nascosti in tutto il mondo.

Questo grave problema di difesa sociale delle imprese e delle persone pone, in primo luogo, problemi di volontà politica e di legislazione per combattere la criminalità organizzata. Ciò pone. Meno noto è che i maggiori successi in questo contrasto sono stati ottenuti da uffici giudiziari coraggiosi ed efficienti, da strutture di pubblica sicurezza di grande qualità, da associazioni di contrasto alle attività criminali, da giornalisti e scrittori capaci, da istituzioni culturali civilmente impegnate, da scuole con forte capacità educante: ossia una rete di organizzazioni e di professionisti capaci di eccellenza e di cooperazione, anche su scala internazionale. *Italia 2013* deve poter registrare le azioni fatte per comprendere la natura delle organizzazioni criminali e contrastarle. Come rendere visibile la struttura e la cultura di questa rete di difesa sociale e come potenziarla con progetti concreti su singoli nodi della rete e sui flussi informativi e decisionali che li legano?

Le organizzazioni per nuovi modelli di consumo, produzione e distribuzione di fronte ai nuovi modelli di consumo sostenibili centrati su bisogni radicali

Organizzazioni *customer centric*, produzione ecosostenibile, distribuzione solidale sono alcuni dei termini che registrano un modo diverso di rapportare produzione di beni e servizi e consumo. Ma non basta.

L'aumento dei bisogni di istruzione, cultura, sanità, sicurezza possono presentare, nell'Italia del 2013, una composizione molto diversa e configurare nuovi assetti della produzione di beni e di servizi. Il consumismo è dietro le spalle. Nuovi modelli non possono essere inventati da zero, ma possono svilupparsi da buone esperienze che la crisi sta evidenziando e

moltiplicando. Essi richiedono organizzazioni e professioni nuove e un nuovo approccio al mercato che Giampaolo Fabris chiama *Societing*.

Le organizzazioni basate su sistemi organici di reti organizzative ad alto livello di flessibilità e di autoregolazione, su social network supportati da tecnologie ICT e Web 2.0

Nelle imprese e nelle Pubbliche Amministrazioni si diffondono forme di organizzazione centrate su processi che connettono unità autonome, che rispondono a criteri multipli, che sono capaci di vedere e di gestire l'inaspettato, che favoriscono il miglioramento continuo e l'innovazione. Un gran numero di termini viene evocato: reti organizzative, sistemi autoregolati, comunità professionali e di pratica, social networks e molte altri: dovremmo usare meno *buzzword* e studiare di più i casi.

Inoltre i social network, l'impiego sofisticato di ICT, l'irrompere della libertà assicurata dalle tecnologie Web 2.0 cambiano il modo di fare Ricerca e Sviluppo, produzione, vendite, amministrazione, rendendo possibili organizzazioni basate su cooperazione autoregolata, condivisione piena della conoscenza, comunicazioni estese, comunità, contaminando lavoro e vita (G. De Michelis, F. Butera).

Tutto ciò è troppo importante per essere lasciato solo ai tecnologi. Storie e progetti si stanno moltiplicando, ma ancora debole è la loro rappresentazione e diffusione.

Mestieri della conoscenza e professioni "a banda larga" (*broad profession*)

La crisi occupazionale sta colpendo i lavori a più bassa qualificazione, ma crea nuova domanda per lavori qualificati: comprendere e progettare il cambiamento della struttura occupazionale italiana è uno dei più importanti cantieri di trasformazione del paese.

Proteggere l'occupazione sviluppando imprese e amministrazioni vitali quali quelle che abbiamo descritto è possibile. Ridare rispetto e valore a tutti i lavori – complessi e semplici, intellettuali o manuali – assicurando reddito ed equità, è possibile. Ridare identità e dignità al lavoro in sé richiede di valorizzare – dove è possibile – i ruoli, dando nomi a mestieri e professioni. Ma in molti casi il lavoro rimane povero di contenuti tecnici: gli operai di serie, i commessi, gli autisti possono però arricchire il loro lavoro partecipando a programmi di miglioramento continuo, come avvenne per i sistemi di produzione giapponese. Oggetto del lavoro, quindi, possono essere l'utilizzo e la valorizzazione del lavoro disponibile entro un processo di continuo miglioramento. Questo, forse, è il segreto del successo di un gran numero di piccole imprese italiane dove ciò che conta non è il processo primario (fabbricare, trasportare, vendere), ma il continuo affinamento delle qualità del prodotto/servizio e il miglioramento dell'organizzazione.

Nascono di continuo nuovi ruoli in cui contenuti, relazioni e risultati sono tali da generare valore per le organizzazioni e identità e protezione per le persone. Ogni giorno "le persone sviluppano un proprio percorso spesso inatteso, il loro modo di sviluppare il *workplace within*". Ma queste storie di un cambiamento radicale del lavoro non sono studiate, diffuse e

non danno origine a quei nuovi possibili programmi di *job design* che sono necessari per l'Italia del 2013.

Esiste, soprattutto, la straordinaria opportunità di sviluppare nuovi mestieri e professioni per impiegare il 60% della popolazione lavorativa che lavora principalmente con la conoscenza, valorizzandoli come risorsa fondamentale per l'innovazione. Esistono casi esemplari; tuttavia, prevalgono professioni cruciali mal definite e mal gestite e si registra sempre di più il rischio di rendere difficile l'inserimento dei giovani e di espellere le persone oltre i 45 anni.

La gestione del mercato del lavoro e della mobilità sono parte del cambiamento del paese. Mentre molti posti di lavoro vengono perduti a causa della crisi, si sviluppano nuove forme contrattuali e forme regolate di mobilità (contratti di solidarietà, *job sharing*, mobilità sostenuta da programmi di riqualificazione) tese a proteggere l'occupazione. I confini fra lavoro e vita vengono ristrutturati (Bagnara). Le diverse generazioni immettono nell'organizzazione e nel mercato del lavoro problematiche diverse e nuove, e aprono uno spazio al *diversity management*. Su questi temi la collaborazione fra istituzioni e organizzazione è già in corso e va potenziata.

Lo sviluppo e l'attuazione di nuove strategie sono affidati alle forme partecipate di gestione del cambiamento, che ricombina gli elementi strutturali dell'organizzazione, sviluppa nuove competenze, attiva energie e vince resistenze.

Quanti cantieri sono aperti oggi in Italia nelle imprese, nelle amministrazioni, nei territori? Quali lezioni possiamo apprendere dai successi e dai fallimenti? Quali metodi impiegare? Come rappresentare e incoraggiare "la città che sale" dipinta mirabilmente da Boccioni nella sua omonima opera?

Il cambiamento può essere centrato su sequenze lineari di grandi progetti pianificatori oppure sulla relazione ricorsiva fra piani, progetti, realizzazione; sulla segmentazione tecnocratica oppure sulla integrazione; sulla negoziazione conflittuale oppure sulla partecipazione. Forse si può aprire una nuova fase di gestione dell'innovazione e del cambiamento come grande esercizio di integrazione, di responsabilità, di partecipazione.

* * *

Queste sono le 10 aree di studio, diffusione, confronto, dibattito, progettazione che il programma *Italia 2013* vuole svolgere in collaborazione con studiosi, imprenditori e dirigenti, rappresentanti delle istituzioni, sindacalisti, giornalisti e persone comuni. Su queste aree intende narrare storie vere e generare visioni e programmi.

Queste sono 10 aree in cui pensiamo siano avvenuti fatti positivi da approfondire, non fiabe o retorica per consolarci. Questi "frattali" sono tantissimi, come quelli dipinti da Balla nel suo *Lampada ad arco* – che abbiamo preso come immagine che rappresenta il nostro programma – e hanno un'unica direzione: far scoccare la scintilla di una ripartenza attivata fin d'ora.

Altri contributi toccheranno le altre dimensioni del nostro programma: il contesto economico, i consumi, l'ecologia, la struttura sociale, la scuola e la formazione, la cultura, le policy e soprattutto la comparazione internazionale di modelli economico sociali.