

Questo libro è un'autobiografia scientifica e professionale di Federico Butera, da mezzo secolo animata dalla passione civile e politica di cercare forme nuove di organizzazione capaci di creare valore economico e sociale e di assicurare libertà e benessere. Racconta progetti esemplari, propone concetti, scoperte, grammatiche e sintassi, metodi lungo il contraddittorio e non concluso allontanamento dai modelli burocratici e gerarchici del taylor-fordismo. Un percorso che dalle isole dell'Olivetti, dal laboratorio di Ricerca e Sviluppo della Honeywell-Bull dal Nuovo Treno Medio della Dalmine-Tenaris si è sviluppato poi attraverso la nascita dell'Agenzia delle Entrate, il Customer Care della Omnitel-Vodafone, i parchi scientifici e tecnologici, l'organizzazione degli Uffici Giudiziari della Lombardia e molte altre. Testo interdisciplinare per gli studiosi e gli studenti di Scienze dell'organizzazione, è uno strumento per i manager privati e pubblici e un'ispirazione per i *policy maker* che vogliono intervenire su quelle emergenze economiche e sociali del paese generate da organizzazioni inefficaci, inefficienti, corrotte. Focus del volume è il futuro della nostra "società italiana di organizzazioni" che cambiano, fatta dalle grandi imprese che tendono a diventare sostenibili, dalle PMI che si internazionalizzano, dalle reti di impresa nella rivoluzione digitale, dalle composite piattaforme produttive, dalle Pubbliche Amministrazioni che si devono deburocratizzare, dal terzo settore che si modernizza. L'innovazione e la rigenerazione organizzativa non sono l'"intendenza che seguirà" l'economia e la politica, ma un autonomo campo di azione culturale, scientifico e politico per affrontare la crisi italiana e per progettare insieme la quarta rivoluzione industriale. Il libro contiene la proposta di un'*Italy by Design* su come pianificare, progettare, sviluppare, gestire le organizzazioni attivando partecipazione e integrando tecnologie, organizzazioni, lavoro. Le postfazioni di studiosi di riferimento delle scienze organizzative italiane arricchiscono il volume aprendo il dibattito.

FEDERICO BUTERA è uno studioso e architetto di organizzazioni complesse. Professore emerito di Scienze dell'organizzazione, ordinario alle Università di Milano Bicocca e di Roma Sapienza, fondatore e presidente dal 1975 di IRSO-Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi. Ha pubblicato, in Italia e all'estero, trentacinque libri e oltre duecento articoli. Ha "firmato" progetti di cambiamento di imprese e Pubbliche Amministrazioni che hanno cambiato la cultura e le pratiche organizzative italiane.

Postfazioni di: Sebastiano Bagnara, Emilio Bartezzaghi, Patrizio Bianchi, Giovanni Costa, Giorgio De Michelis, Gianfranco Dioguardi, Alfonso Fuggetta, Marcello Martinez, Paolo Perulli, Gianfranco Reborra, Alessandro Sinatra, Michele Tiraboschi

In copertina: Gerardo Dottori, *Veduta di città*



Federico Butera *Organizzazione e società*

Federico Butera

Organizzazione e società

Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo



saggi Marsilio

Prefazione

La rigenerazione e innovazione delle organizzazioni come questione nazionale: una proposta
Italy by Design, la politica dei progetti che fanno avvenire le cose

Introduzione

Che cos'è questo libro: guida alla lettura

Un'autobiografia scientifica; un capitolo nella storia dell'Italia come società di organizzazioni; la strumentazione per progettare e gestire

Errore. Il segnalibro non è definito.

Parte prima

Un capitolo di una storia delle scienze organizzative e del cambiamento delle organizzazioni in Italia nella seconda metà del XX secolo

Il drammatico percorso per riportare le persone e le società dentro le organizzazioni e per valorizzare la società attraverso le organizzazioni

Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 1

Le organizzazioni del XXI secolo e il bisogno di scienze sociali per progettare l'Italia

Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 2

La nascita della sociologia dell'organizzazione italiana all'Olivetti

cambiare le organizzazioni produttive

Capire e

Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 3

Quarant'anni di innovazione e cambiamento delle organizzazioni private e pubbliche in Italia

La storia di Irso-Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi

Errore. Il segnalibro non è definito.

Bibliografia

Errore. Il segnalibro non è definito.

Parte seconda

Come si fa a progettare e gestire le organizzazioni di nuova concezione

Grammatica, sintassi, modelli per cambiare le organizzazioni

Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 4

La scoperta dell'organizzazione reale e il modello 4C

società nelle organizzazioni

L'irruzione della

Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 5

Le microstrutture della produzione

Dai reparti taylor-fordisti ai team autoregolati

Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 6

L'organizzazione dei servizi

La relazione fornitore-cliente come forza produttiva

Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 7

L'organizzazione per l'innovazione a 360 gradi
L'emozione e la regola nella Ricerca e Sviluppo e nell'open innovation Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 8

Le reti di organizzazioni
Progettare e gestire un nuovo soggetto collettivo Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 9

Reti digitali di organizzazioni reali
La progettazione congiunta di tecnologie digitali e di organizzazione Errore. Il segnalibro non è definito.

Bibliografia

Errore. Il segnalibro non è definito.

Parte terza

Verso l'impresa integrale che ha un'anima e una responsabilità sociale
Economia e società nell'impresa italiana Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 10

Dall'impresa responsabile all'impresa integrale
Il caso Olivetti e il caso Toyota **Errore. Il segnalibro non è definito.**

Capitolo 11

Le migliori imprese italiane possono fare scuola
l'Italian Way of Doing Industry Errore. Il segnalibro non è definito.

Bibliografia

Errore. Il segnalibro non è definito.

Parte quarta

La Pubblica Amministrazione come risorsa per lo sviluppo dei servizi per il Paese
Dalla riforma della PA alla gestione del cambiamento Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 12

Innovazione e cambiamento della Pubblica Amministrazione Errore. Il segnalibro non è definito.

Bibliografia

Errore. Il segnalibro non è definito.

Parte quinta

La progettazione partecipata di organizzazioni, tecnologia, lavoro
"Verum et factum convertuntur" Errore. Il segnalibro non è definito.

Capitolo 13

Il change management strutturale
Approccio, metodi e casi **Errore. Il segnalibro non è definito.**

Capitolo 14

Progettare insieme: un approccio e una proposta per la quarta rivoluzione industriale Errore. Il segnalibro non è definito.

Bibliografia

Errore. Il segnalibro non è definito.

Postfazioni

- Un libro sull'innovazione sociale (di Sebastiano Bagnara) Errore. Il segnalibro non è definito.
- La progettazione sociotecnica 4.0 (di Emilio Bartezzaghi) Errore. Il segnalibro non è definito.
- Il rapporto tra organizzazione, produzione, competenze e mercati: come interi territori si riposizionano a livello globale (di Patrizio Bianchi) Errore. Il segnalibro non è definito.
- La danza di tecnologia e organizzazione: un'esperienza di reciproco apprendimento e progettualità (di Giorgio De Michelis) Errore. Il segnalibro non è definito.
- Il contributo di questo libro per i progettisti di tecnologia, per le aziende tecnologiche, per le aziende utenti di tecnologie (di Alfonso Fuggetta) Errore. Il segnalibro non è definito.
- Considerazioni sul libro Organizzazione e società (di Gianfranco Dioguardi) Errore. Il segnalibro non è definito.
- Alla ricerca del Metodo: fra Sherlock Holmes e Jules Maigret (di Marcello Martinez) Errore. Il segnalibro non è definito.
- Lo spirito dell'utopia (di Paolo Perulli) Errore. Il segnalibro non è definito.
- Esperienze progettuali orientate verso il futuro e ambienti riluttanti (di Gianfranco Rebora) Errore. Il segnalibro non è definito.
- Sviluppare organizzazioni innovative usando metodi clinici e processi progettuali (di Alessandro Sinatra)
- Innovazione dell'organizzazione e del lavoro e innovazione del quadro regolatorio di legge e di contratto collettivo: due percorsi da armonizzare (di Michele Tiraboschi) 264

Errore. Il segnalibro non è definito.

Prefazione

La rigenerazione e innovazione delle organizzazioni come questione nazionale: una proposta *Italy by Design, la politica dei progetti per fare avvenire le cose*

La questione organizzativa

Siamo quotidianamente colpiti da notizie sulle emergenze nazionali: economia stagnante, crescente divario fra Nord e Sud, crisi e fallimenti delle imprese, abnorme disoccupazione giovanile, crescita delle disuguaglianze e della povertà, immigrazione ed emigrazione fuori controllo, corruzione, lentezza della giustizia, costi e qualità della sanità, degrado e minacce ai beni ambientali e culturali, scuole e università agli ultimi posti in Europa, criminalità organizzata e molte altre. Quasi tutte queste emergenze hanno la loro causa originaria nelle inadeguatezze delle organizzazioni che avrebbero la responsabilità di prevenirle e gestirle e nella loro scarsa capacità di cambiamento e innovazione.

La crisi economica globale del 2008 si era riversata su un sistema italiano di organizzazioni per lo più fragili. Durante la crisi si era generata una “morìa di organizzazioni malate”: decine di migliaia di imprese piccole sono fallite e molte ancora oggi chiudono o licenziano. Hanno resistito e si sono sviluppate imprese medie di successo, ma il loro esempio non si diffonde; Pubbliche Amministrazioni che costano troppo e forniscono servizi scadenti o inutili non hanno realmente iniziato a riorganizzarsi; settori e piattaforme produttive in declino cedono marcatamente il passo di fronte alla competizione internazionale. Mentre, al contrario, prosperano le organizzazioni criminali, i club parassitari, i clan che gestiscono senza controllo gran parte dell’economia e della società italiane.

La quarta rivoluzione industriale che è già cominciata complica ulteriormente il quadro: le nuove tecnologie potrebbero, se non gestite, eliminare posti di lavoro e polarizzare fra organizzazioni capaci e organizzazioni che verranno marginalizzate.

L’opinione corrente è che l’organizzazione sia solo “l’intendenza che seguirà” l’economia, la politica, le leggi, il potere a cui andrebbe affidato il cambiamento del sistema industriale e amministrativo italiano. Le grandi imprese sanno come organizzarsi, ma spesso usano i vecchi paradigmi fordisti oppure hanno modelli e metodi non imitabili. La maggior parte delle piccole e medie imprese italiane, del terzo settore, delle Pubbliche Amministrazioni hanno un forte deficit organizzativo. Le imprese, le pubbliche amministrazioni, le organizzazioni del terzo settore, le reti, le piattaforme, gli ecosistemi prossimi futuri dovranno essere progettate con nuovi paradigmi insieme alle tecnologie digitali e al lavoro di nuova concezione.

Le buone politiche pubbliche che offrono risorse economiche e regolazioni normative sono necessarie, ma non sufficienti. Esse sono come il calore della chioccia o dell’incubatore che fa schiudere le uova: ma è solo la biologia dell’uovo sano e fecondato ciò che genera il pulcino. Le organizzazioni non sono solo fenomeni della natura, ma sono oggetto di progettazione degli uomini. Come favorire lo sviluppo della “biologia” (fuor di metafora la struttura, il funzionamento, le competenze, la cultura) delle organizzazioni? Ed è proprio della “biologia” delle organizzazioni che ci occuperemo in questo libro

Il cambiamento profondo delle organizzazioni e del lavoro non sembra essere presente tra le priorità dei governi centrali e regionali e della classe dirigente del Paese.

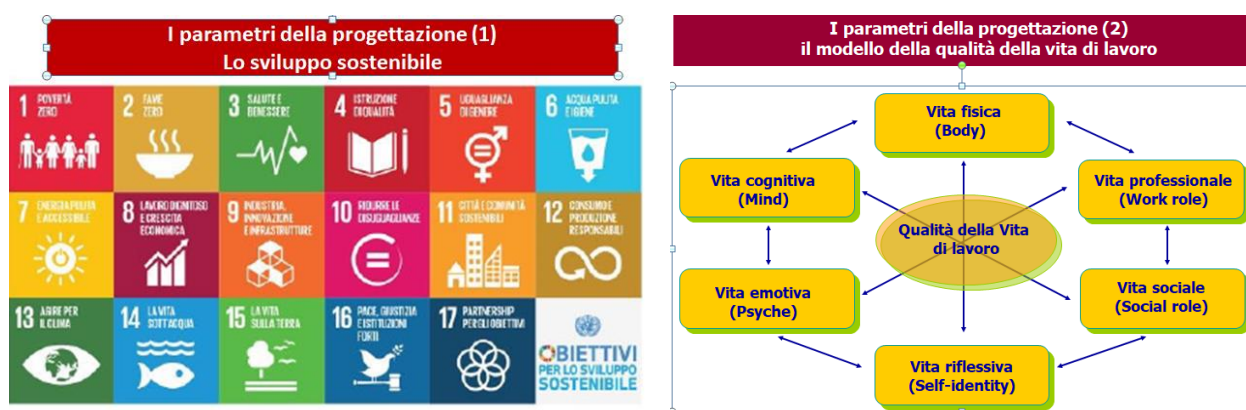
Questo libro mira a contribuire ad affrontare le emergenze antiche e la crisi attuale promuovendo ricerche e azioni concrete per la rigenerazione e l’innovazione delle organizzazioni pubbliche e private e dei lavori tradizionali e nuovi: in una parola, il libro propone di *fare della questione organizzativa una questione nazionale*. Perché ciò avvenga occorre avviare programmi di ricerca, di politiche pubbliche, di sviluppo di servizi a favore di imprese e Amministrazioni, di incentivazione a sviluppare cantieri di riorganizzazione e di riprogettazione del lavoro. **Per far ciò sarebbe necessario un impegno collettivo ampio e condiviso di istituzioni, imprese, sindacati, università, centri di ricerca e formazione, lavoratori, studiosi, studenti, cittadini. Tutto ciò entro la ripresa di quello scatto morale e progettuale che aveva caratterizzato il miracolo economico italiano del dopoguerra insieme alla operosa ricostruzione delle imprese e delle Pubbliche Amministrazioni, come ha ricordato recentemente Giuseppe De Rita.**

Dai governi precedenti e dall’attuale sono state varate misure di sistema su cui sono tuttora vivi il dibattito e la polemica (infrastrutture, pensioni, fisco, liberalizzazioni, mercato del lavoro, reddito di cittadinanza, ecc.) ma sono invece deboli e confuse le proposte sulle materie che riguardano le cause profonde della crisi italiana e l’attivazione di forze endogene per uscirne: la nascita e il rafforzamento di imprese (grandi, medie, piccole) capaci di competere, la ripianificazione dei territori e delle imprese in rete

(come i nuovi distretti o – su scala più elevata – le regioni, il Nord o il Mezzogiorno), la riorganizzazione dei servizi pubblici, la riorganizzazione delle Pubbliche Amministrazioni centrali e locali, il potenziamento delle organizzazioni di difesa contro i rischi ambientali, il rafforzamento delle organizzazioni impegnate nel contrasto della criminalità diffusa e organizzata, il cambiamento dell'organizzazione del lavoro intellettuale e manuale e dei contenuti dei lavori e delle nuove professioni, l'abilitazione delle persone giovani e anziane a un mondo del lavoro in radicale cambiamento, la riorganizzazione del sistema educativo. Sono questi i temi chiave della crescita, della difesa dei diritti, del superamento delle diseguaglianze e della povertà.

Organizzazione e lavoro non sono l'intendenza che seguirà la politica e l'economia, ma la fonte della ricchezza delle nazioni, come scriveva Adam Smith.

Perché ciò avvenga le politiche che i progetti devono essere guidati da obiettivi e parametri di sviluppo sostenibile e di qualità della vita di lavoro.



Tutto questo è troppo complicato e troppo a lungo termine per le agende dei governi e della politica che hanno prospettive temporali a breve? Come conciliare i complessi e lunghi percorsi richiesti dalla rigenerazione e innovazione delle organizzazioni con politiche non brevitermiste: questo è il problema politico e culturale che affronteremo nel presente libro.

Possono le politiche pubbliche occuparsi dell'innovazione delle piccole e medie imprese, della modernizzazione delle imprese sociali, della riorganizzazione delle Amministrazioni centrali dello Stato, delle Regioni, dei Comuni, delle Municipalizzate? Come non disperdersi nella miriade di situazioni diverse affidate alla responsabilità di persone e poteri diversi? Qui si sostiene che tali politiche siano possibili e necessarie.

Le esperienze della Tennessee Valley Authority ai tempi di Roosevelt, dell'Industrial Democracy scandinava, della Mittbestimmung tedesca, della diffusione programmata della lean production in Giappone, del Reinventing Government di Clinton e Gore, ma anche i programmi italiani di ricostruzione postbellici e il recente Patto per il Lavoro dell'Emilia-Romagna sono alcuni casi in cui le politiche pubbliche sono intervenute sulla radice dei problemi dandosi come oggetto la rigenerazione e innovazione delle organizzazioni e dei lavori, con risultati istituzionali, economici, sociali straordinari.

Rigenerazione e innovazione dell'organizzazione delle piccole e medie imprese, del terzo settore, della Pubblica Amministrazione; umanizzazione della grande impresa

Le imprese italiane migliori, da noi studiate nel programma *Italian Way of Doing Industry*¹, hanno affrontato la crisi continuando incessantemente a innovare i loro prodotti e servizi, il posizionamento di mercato, le strategie, il business model, i processi, la governance, il dimensionamento, l'organizzazione macro e micro, la tecnologia, le competenze e soprattutto la loro identità. Esse sono nate piccole e sono cresciute internazionalizzandosi. Dai casi noti di imprese del passato divenute grandissime come Ferrero e Luxottica, negli ultimi vent'anni abbiamo avuto il "miracolo" di Technogym, Geox, Alessi, Mapei, Brembo, IMA, Datalogic, Bonfiglioli e molte altre anche in settori ad alta tecnologia come le macchine tessili, le

¹ F. Butera e G. De Michelis (a cura di), *L'Italia che compete. L'Italian Way of Doing Industry*, Franco Angeli, Milano, 2011.

biotecnologie, l'aerospazio, ecc. Le imprese medie eccellenti entro 500 milioni di fatturato da tempo sono tenute sotto stretto monitoraggio da Mediobanca e Unioncamere.

Da queste grandissime, grandi, medie imprese di successo emerge un paradigma nuovo. Esse hanno alcuni caratteri comuni: fanno un'innovazione a 360 gradi, cambiano in sintonia con i loro clienti, trasformano i mercati in cui operano, producono a prezzi più alti facendo cose sempre nuove e realizzate ad arte, sono radicate nel territorio, sono anche nodi di reti molto ampie, hanno come mercato il mondo. Ma sono ancora relativamente poche, spesso non hanno coscienza di sé. Le ragioni del loro successo non sono ben note e quindi il loro esempio non si diffonde.

E le altre? Le medie imprese con una quota modesta di esportazione e più lontane da questo modello, in una congiuntura che si rifà grigia, rischiano molto.

Le piccole imprese sono il capitolo più grave. Le migliori hanno eccellenze di prodotto o di servizio, nicchie di mercato, organizzazioni sviluppate in modo spontaneo ma efficace. Tuttavia, le altre, che sono la stragrande maggioranza, non sono capaci di innovarsi, crescere, mettersi in rete, acquisire nuove competenze manageriali e professionali. Piccolo non è più bello, se mai lo è stato.

Alcune Pubbliche Amministrazioni italiane non hanno nulla da invidiare alle migliori imprese: frugali, efficienti, orientate a fornire direttamente servizi eccellenti al cittadino, generatrici di "beni comuni per la competitività" del territorio. Le chiamiamo "Pubbliche Amministrazioni capaci di servizio e di innovazione". Ma la stragrande maggioranza delle Pubbliche Amministrazioni centrali e periferiche per lo più costa troppo e spesso non fornisce servizi adeguati, oppure offre servizi buoni che non ci possiamo più permettere.

Il terzo settore in Italia vede un complesso ricchissimo di cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, organizzazioni non governative, Onlus, ecc. Queste vivono entro un'economia del welfare che si sta radicalmente modificando e richiedono riorganizzazioni profonde. L'Italia è ricchissima di associazioni, alcune delle quali efficaci ed efficienti; altre, invece, rappresentano incrostazioni costose del passato in cui si annidano perniciose lobby e clan.

L'Italia, in sintesi, può contare su esperienze straordinarie in corso, su uno scrigno di competenze professionali di prima grandezza, su un processo di innovazione organizzativa già lentamente iniziato da oltre trent'anni e che si è accelerato nel decennio trascorso. Ma tutto questo deve diventare risorsa culturale e tecnica che deve diffondersi in tutto il Paese.

L'organizzazione, non quella ossificata negli organigrammi e nei mansionari, ma quella reale vivente, probabilmente non può essere pienamente oggetto di scienza positivista, di una scienza esatta, ma forse di una forma di scienza fortemente connessa alla pratica professionale, come è avvenuto nel tempo con la medicina e l'architettura. L'organizzazione è come l'organismo umano e come una costruzione: un sistema enormemente complesso di cui occorre conoscere i componenti, le interazioni, i percorsi evolutivi, le problematiche patologiche e costitutive e su cui soprattutto occorre intervenire con la terapia o con la progettazione.

Una politica basata sull'approccio clinico e progettuale applicato alle organizzazioni implicherebbe: a) l'affermazione della specificità delle scienze dell'organizzazione e la loro piena integrazione fra tutte le sue componenti disciplinari (economia, sociologia, psicologia, ingegneria, management, ecc.); b) l'integrazione fra organizzazione e tecnologie; c) l'integrazione di professioni e di organizzazioni. Sono emersi, invece, tante scienze dell'organizzazione divise fra loro e un gran numero di professioni non unificate entro un modello comune. In particolare, il mondo accademico si è separato dal mondo delle professioni. Come rilevava Stephen Barley, i *practitioner* (consulenti, professional, dirigenti) hanno influenzato gli studiosi di scienze organizzative più di quanto non sia avvenuto il contrario.

Un programma inter-istituzionale per l'innovazione e rigenerazione delle organizzazioni italiane: una proposta

Non occorre un nuovo grande programma affidato a un improbabile "principe" che ne faccia il proprio programma governo. Basterebbe portare a unità le molte iniziative disperse attualmente già attivate dal governo nazionale, dai governi regionali, dalle associazioni imprenditoriali, dalle università e dai centri di ricerca, dalle società di informatica e di consulenza. Basterebbe far emergere l'incalcolabile patrimonio di esperienze, best case, progetti in corso nei sistemi di organizzazioni private e pubbliche.

a) A livello di **sistema Paese**, facciamo riferimento a programmi e progetti inter-istituzionali e collaborativi.

Politiche pubbliche infrastrutturali, tese alla promozione di risorse, beni comuni, infrastrutture

Ciò dovrebbe essere sostenuto da programmi di ricerca e studi policy oriented, chiamando a collaborare fra loro istituzioni, imprese, università, centri di ricerca, associazioni imprenditoriali, sistemi di imprese, media.

Forse sarebbe stato utile disporre di qualcosa di simile all'Italian Institute of Technology (IIT) di Genova dedicato all'organizzazione, ma non è tempo di nuovi investimenti. Basterebbe quindi aumentare la visibilità, la trasparenza e il monitoraggio dei tanti programmi di sostegno alle imprese e alle organizzazioni condotti a livello nazionale e regionale come avviene in Germania, Francia e Danimarca; rafforzare i legami fra i programmi di ricerca in atto nelle università; utilizzare i Fondi Sociali Europei e i Fondi Interprofessionali per fare sviluppo, insieme, delle organizzazioni e delle persone, e molto altro ancora. È possibile pensare, infine, di costituire una consulta integerrima e ad altissimo livello di statisti, imprenditori "olivettiani", studiosi internazionali, che con un'interna divisione del lavoro formuli un *master plan* condiviso e monitorato da governo, parti sociali, università (una sorta di Commissione Attali per l'innovazione organizzativa, ma con raccomandazioni più operative?).

Programmi nazionali e regionali di sostegno alla nascita e rigenerazione delle organizzazioni

Pensiamo a diverse fattispecie.

- *Attivare e sostenere cantieri* che abbiano per oggetto nascita, rivitalizzazione e sviluppo di specifiche imprese, reti organizzative, distretti. In questi cantieri si dovrebbero realizzare progetti esemplari, attività di diffusione di best practice, creazione e comunicazione di nuove culture e metodi di direzione e di gestione: soprattutto, risultati tangibili. I cantieri, oggetto dell'autonoma iniziativa di imprenditori e dirigenti, non dovrebbero ricevere sovvenzioni, ma essere supportati da adeguati servizi pubblici e privati offerti dalle università e dalle società di consulenza e tecnologia. Le società di informatica dovrebbero diventare più capaci di personalizzare i loro servizi; le società di consulenza dovrebbero innalzare il loro livello di qualità e di centratura sul cliente; gli istituti di credito dovrebbero davvero offrire consulenza oltre che risorse finanziarie; i centri di formazione dovrebbero trovare nuovi modelli economici e prestazionali per lavorare con le Pmi e con le piccole Pubbliche Amministrazioni.
- *Attivare e sostenere cantieri per riconoscere e promuovere professioni estese* entro cui le persone possano muoversi senza perdere la loro identità. Vi sono programmi in atto e previsti dalle nuove norme che il Ministero del Lavoro e gli Assessorati al Lavoro e alla Formazione professionale dovrebbero monitorare e rivitalizzare, facendo piazza pulita dalle attività inutili o dannose.
- *Aprire uno o più programmi nazionali e regionali di riorganizzazione delle Pubbliche Amministrazioni*: cogliendo anche la necessità di tornare a una spending review basata sulla riorganizzazione, promuovere, animare, supportare e diffondere progetti esemplari di riorganizzazione di singoli "pezzi" delle Pubbliche Amministrazioni, che ottengano simultaneamente in tempi brevi miglioramenti non incrementali di efficienza (riduzione dei costi e aumento della produttività), di efficacia (miglioramento delle politiche e dei servizi), di qualità (soddisfazione dei clienti), di relazioni con il contesto economico e sociale, come è avvenuto con i programmi "Reinventing Government" di Clinton e Gore e "Next Steps" inglese¹. Nessun ministro, assessore o superconsulente può farcela da solo, ma solo se attiva un programma visionario e concreto che raccolga il sostegno di forze sociali e disponga di adeguate risorse professionali, ossia un modello di governance partecipata².

b) A livello dei **singoli sistemi organizzativi privati e pubblici**, la proposta è quella di raggiungere risultati di classe internazionale attraverso il consolidamento, lo sviluppo dell'integrazione fra organizzazione, tecnologia, lavoro.

È un compito affidato all'autonomia degli imprenditori e dei dirigenti, affinché sviluppino e diffondano un **nuovo modello di management privato e pubblico ed efficaci metodi di innovazione e cambiamento tecnologico-organizzativo**. I temi di questo rinnovamento organizzativo realizzati attraverso una moltiplicazione di casi di successo, di best practice, sono due: *nuovi principi* basati su casi di successo e *nuovi metodi per l'innovazione e il cambiamento*.

Alla luce delle ricerche di cui oggi disponiamo sull'*Italian Way of Doing Industry* e sulle migliori Pubbliche Amministrazioni, dieci sono i *principi cardine* che le altre organizzazioni dovrebbero

² Rhodes, RAW (1997) *Understanding governance. Policy networks. Governance, reflexivity and accountability*. Open University Press, Buckingham; Kickert WJM, Klijn EH (1997) *Managing complex networks. Strategies for the public sector*. Sage, London; Patrizio Bianchi & Sandrine Labory, Industrial policy after the crisis: the case of the Emilia-Romagna region in Italy, *Journal of Policy Studies* Volume 32, 2011)

perseguire: operare come nodi vitali entro reti e piattaforme produttive, generare strategie di innovazione a 360 gradi, gestire l'inaspettato, innovare e cambiare rapidamente prodotti e servizi e, insieme, le proprie capacità organizzative, far avvenire davvero le cose, conciliare interessi e visioni diversi, armonizzare risultati economici, tecnici e sociali, valorizzare le persone, generare occupazione.

Il tema dei *metodi* va centrato su come ritrovare un nuovo rapporto fra strategie e organizzazione. È il complesso percorso della *gestione del cambiamento*: occorre fare in modo che la strategia stessa sia effettivamente realizzata, verificata e migliorata, e occorre produrre agenti di cambiamento in grado di guidare e sviluppare cambiamenti sul lungo periodo.

Cosa manca alla ricerca e alla pratica professionale italiana sull'organizzazione

L'Italia, come abbiamo detto, ha imprese e Amministrazioni che hanno molto innovato l'organizzazione e fanno scuola. Abbiamo università prestigiose che fanno ricerca e didattica avanzata sui temi di management e organizzazione. Società di consulenza e società di servizi tecnologici forniscono servizi eccellenti.

Ma le grandi questioni rimangono materia solo per la politica, l'economia, il diritto, il potere; mentre la progettazione, gestione e formazione dell'organizzazione sono "materia tecnica" oggetto dell'autonomia dei singoli soggetti o derivata dalle direttive e strategie fissate dalle prime, insomma l'"indendenza che seguirà".

Negli Stati Uniti General Motors, IBM, Pfizer per esempio sono state invece un'istituzione³; il programma "Reinventing Government" di Clinton e Gore era politico oltre che tecnico; università come Harvard, Mit e Berkeley hanno operato come protagonisti culturali generali della società.

Quello che voglio dire è che la questione dell'innovazione e rigenerazione delle organizzazioni in Italia non potrà essere affrontata senza valorizzare l'esperienza e il know-how delle imprese, delle università, dei centri di servizio: ma la loro valenza economica, istituzionale e sociale deve essere perseguita e condivisa insieme con il potere economico e politico. E con le persone.

Un movimento culturale e sociale

Questo richiede un movimento sociale e culturale che affermi che progettare e gestire organizzazioni efficaci, efficienti, sostenibili, etiche, centrate sulla persona è un valore, un dovere e un diritto. Un valore che deve essere sostenuto da una forte tensione culturale ed etica, deve essere condiviso dai soggetti sociali, dalla cultura, dalla scienza, dalle professioni, deve essere ampiamente comunicato. Un movimento che veda protagonisti l'imprenditoria più capace e responsabile, i più professionali e integri fra i manager e i civil servant, gli studiosi e i ricercatori, i formatori come membri consapevoli di un rinnovato modo di fare politica.

Un movimento, soprattutto, che sia compreso e che generi partecipazione da parte dei giovani, anche attraverso l'impiego dei social network. Un movimento che trovi impulso e sostegno da parte delle autorità morali e intellettuali del Paese. Non è una cosa nuova per l'Italia. *Si parva licet componere magnis*, il Risorgimento italiano è stato una "congiura dei migliori", leader dell'economia, delle scienze, dell'arte, della cultura, delle associazioni civili e religiose.

Alla base ci sono tre semplici idee antiche, ma trascurate o umiliate dai molti attuali detentori del potere:

- il lavoro come fonte della ricchezza del Paese e dell'identità delle persone e non come merce;
- l'impresa come istituzione economica e sociale e non come pedina di scacchieri finanziari o politici;
- le Pubbliche Amministrazioni come servizio per la comunità e non come grumi di burocrazia costosa e arrogante.

Una domanda finale: un movimento quale quello appena accennato potrebbe essere adottato da chi compete nell'agone politico e opera entro tempi brevi? Credo proprio di sì. Non voglio fare nomi italiani contemporanei. Ricordo solo che Alcide De Gasperi guidò il miracolo economico italiano non solo attraverso interventi infrastrutturali, ma sostenendo con vari programmi di respiro internazionale lo sviluppo delle grandi imprese private e a partecipazione statale, le scuole di ogni ordine e grado, il nuovo associazionismo. Ricordo che Al Gore, dedicatosi a guidare il programma di riorganizzazione delle Pubbliche Amministrazioni, ha numericamente vinto le elezioni presidenziali americane.

L'innovazione organizzativa del secondo dopoguerra, d'altra parte, fu guidata da nomi come Adriano Olivetti, Enrico Mattei, Pasquale Saraceno, Oscar Sinigaglia, Alberto Pirelli, Gaetano Marzotto, Vittorio

³ C. Perrow (2002), *Organizing America: Wealth, Power, and the Origins of Corporate Capitalism*, Princeton, N.J., Princeton University Press.

Valletta, Agostino Rocca, Guido Carli, Raffaele Mattioli, Ugo La Malfa, Carlo Azeglio Ciampi, Bruno Trentin, Pierre Carniti e da molti studiosi ed esperti di grande spessore culturale e morale, il cui elenco eccede le dimensioni di questo capitolo. Non erano l'intendenza, ma la classe dirigente del Paese.

Quali i nomi per l'Italia del 2020?

ⁱ Butera F. e Dente B. (a cura di), *Change Management nelle Pubbliche Amministrazioni. Una proposta*, Franco Angeli, Milano, 2009