

Imprese & Territorio

**La sfida del nostro tempo?
Aumentare il valore
aggiunto e creare
lavoro di qualità**

Intervista a Federico Butera

**Piani individuali di
risparmio, a che
punto siamo?**

*Ampliati dal DL Rilancio sono uno
strumento alternativo al canale
bancario*

**Innovazione: ecco dove
investono le MPMI**

I dati del nostro Ufficio Studi



Superbonus 110%: un'opportunità da cogliere
Il nostro sito dedicato e l'accordo
con Banca Intesa per sostenere le imprese

04

SETTEMBRE/OCTOBRE 2020

«La sfida del nostro tempo? Aumentare il valore aggiunto e creare lavoro di qualità»

Secondo Federico Butera solo così supereremo la fase di crisi che sta attraversando il nostro Paese. Da dove partire? Proprio dalla nostra regione

Difficile riassumere il percorso professionale del professor Butera, architetto di organizzazioni complesse, che con il suo lavoro ha contribuito a trasformare realtà imprenditoriali come Olivetti, Dalmine, Omintel-Vodafone o enti pubblici come l'Agenzia delle Entrate e gli Uffici giudiziari di regione Lombardia. A pochi mesi dalla pubblica-

zione di "Organizzazione e società" Marsilio, la sua autobiografia scientifica e professionale, e "Innovazione e Coesione: il patto per il lavoro dell'Emilia Romagna" il Mulino, scritto insieme da altri importanti studiosi italiani, lo abbiamo raggiunto per capire da dove partirebbe per trasformare l'Italia in questo momento storico.



Professor Butera nel suo ultimo libro, "Organizzazione e Società. Innovare le organizzazioni per l'Italia che vogliamo" (edito da Marsilio), lei pone una domanda suggestiva nell'epoca delle grandi piattaforme digitali e dell'economia finanziaria: l'impresa sarà ancora il luogo dell'economia reale, dell'organizzazione, del lavoro, delle relazioni industriali?

«Sì, senza dubbio. Non lasciamoci confondere dai giganti del web. Lo sviluppo di nuove idee di prodotti e servizi, le strategie, la selezione delle tecnologie e delle persone per realizzarle e soprattutto l'organizzazione sono un "costrutto" sociale e umano. Le nostre sono società di organizzazioni, in Italia spesso fragili di fronte alla competizione internazionale, alle tecnologie, alla pandemia. Senza generarle e rigenerarle crolla l'economia e la società. Nel mio libro invoco la centralità della "questione organizzativa" in Italia: l'organizzazione delle PMI, delle Pubbliche amministrazioni, del terzo settore (spesso in grave difficoltà) 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 la quarta rivoluzione industriale».

Per un'innovazione reale dei modelli organizzativi di aziende e amministrazioni pubbliche lei propone "Comunità che operano attraverso la Co-

operazione intrinseca e la Comunicazione estesa di Conoscenza condivisa". Un modello che lei definisce organizzazione 4C. Perché questo modello è adatto al tempo presente?

«Gli uffici, gli stabilimenti industriali, i laboratori artigiani del futuro saranno più di oggi sistemi sociotecnici, che hanno la loro identità nell'essere strutture dove si combinano organizzazione, tecnologia, piccole società tese alla realizzazione di processi informativi, di valorizzazione dei dati, di ricerca, di sistemi decisionali, di manutenzione, di innovazione al fine di ottenere risultati. Non più direzioni, reparti, dipartimenti, sezioni rappresentazione dell'organizzazione come gerarchia. Saranno strutture organizzative reali composte da persone che lavorano insieme in modo organizzato, si parlano, si vedono (fisicamente o attraverso uno schermo), si stimano, confliggono, si vogliono bene o male».

Lei sostiene che nell'economia della conoscenza la capacità di sviluppare reti e relazioni è indispensabile per superare i rischi di una "jobless society". In altre parole imprese, lavoratori, associazioni sindacali e datoriali, istituzioni e addirittura i risparmiatori, sono chiamati ad attuare una "cultura collaborativa" (se non addirittura una co-assunzione di rischi come propone Rullani)...
«Nella crisi economica e

sociale provocata dalla pandemia, occorre attivare a livello di territorio (Regioni, Città, Aree territoriali, Piattaforme industriali) patti pubblico-privati, progetti concreti e partecipativi "a doppia elica", cioè volti a proteggere subito le persone (disoccupate, male occupate, occupate) e le aziende (fragili, liminali, solide) e a progettare fin d'ora un sistema produttivo più robusto e una società più giusta avendo come stella polare l'aumento del valore aggiunto e la creazione di lavoro di qualità. Questo è quello che ha fatto con successo il Patto per il Lavoro dell'Emilia Romagna»

Ci torniamo dopo. A proposito di modelli di impresa oggi tutti ricordano l'Olivetti - dove lei ha lavorato - associandola alla figura di Adriano, uomo e imprenditore "irripetibile". Eppure lei individua in un altro momento, quello che va dal 1961 al 1972, il modello d'impresa a cui guardare. Perché?

«Adriano, un genio o un santo, era morto ma aveva lasciato un modello che gli sopravvisse per oltre 10 anni, simboleggiato dai due lati di via Jervis a Ivrea: a sinistra il massimo di modernità industriale del tempo, a destra i servizi sociali, culturali, sanitari: tutto con al centro la persona. E soprattutto un modello organizzativo e manageriale modernissimo. Forte responsabilità sui processi; ruoli "a geometria variabile" e centrati sui risultati; verifica continua della leadership sui risultati; strutture mutevoli in base alle circostanze e alle opportunità; staff di alta qualità; ridondanza intellettuale; presenza dei dirigenti più alti sul luogo di produzione (il "gemba", come più avanti diranno i giapponesi); ossessione per la qualità; sistemi di regolazione sociale raffinati (si pensi alla presenza di un ufficio del personale che prendeva in carico tutti i casi di disagio da qualunque fattore prodotto); relazioni interne

efficaci e rispettose; comunità professionali cosmopolite, comunità di pratica, networking e tanto altro. Lo spiego nel libro».

Lei parla di imprese "integrali", realtà capaci di perseguire valore economico e valore sociale simultaneamente. Non le sembrano obiettivi troppo ambiziosi per la classe dimensionale delle nostre realtà produttive?

«No al contrario. Le migliori piccole e medie imprese italiane hanno sviluppato un modello di Italian Way of Doing Industry perseguendo insieme obiettivi economici e obiettivi sociali (sostenibilità, qualità della vita di lavoro): Questo le ha rese vincenti sul piano internazionale»

Tuttavia senza politiche di sviluppo lungimiranti anche le "imprese integrate" hanno il fiato corto. A questo proposito nel libro solleva un paradosso che affligge la nostra Pubblica Amministrazione. Siamo portati a credere che il cambiamento di una norma, di un regolamento, di una procedura produca un cambiamento nella realtà. Eppure non è così. Perché?

«La Pubblica Amministrazione non potrà mai cambiare solo con le norme. Deve avviare cambiamenti processuali, orientati a dare risposte ai bisogni della società e dei cittadini. La chiamo governance partecipativa ottenuto intorno a progetti di cambiamento. Lo avevano fatto Clinton e Gore in Usa».

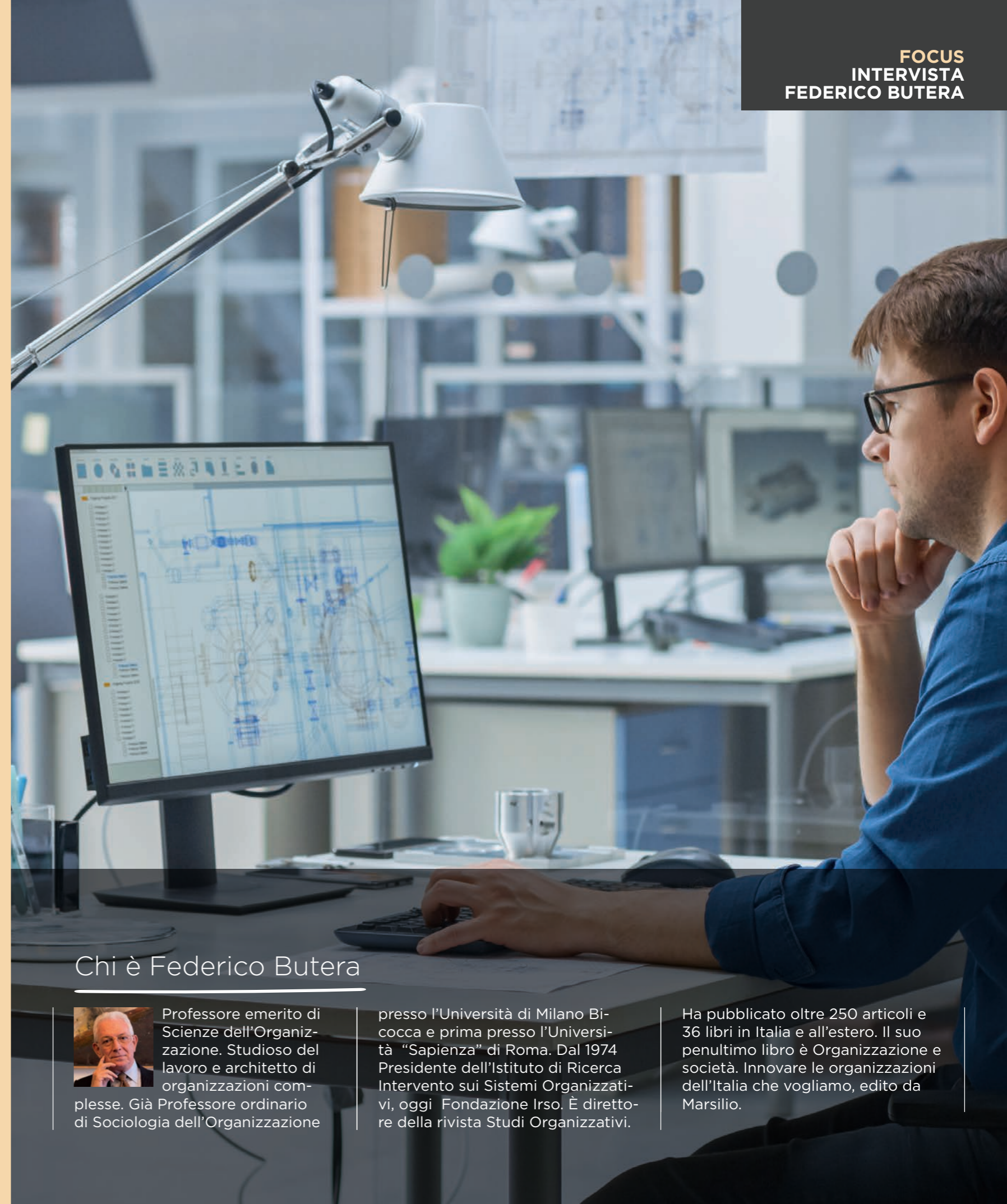
In "Coesione e innovazione. Il Patto per il Lavoro dell'Emilia Romagna" (edito a luglio 2020 da il Mulino) lei, Patrizio Bianchi, Giorgio De Michelis e Paolo Perulli, proponete di fare tesoro di questa esperienza, estendendola a tutto il Paese. Perché dovrebbe funzionare meglio di bonus, incentivi e poderose manovre finanziarie?

«Il fattore chiave che ha permesso di raggiungere gli obiettivi pre-

fissati dai sottoscrittori del Patto, ottenendo il dimezzamento della disoccupazione, un "lavoro di valore" per le persone e un aumento del valore aggiunto per le imprese, è stato il patto stesso (invece di un tavolo o di un contratto), dove ogni parte metteva in comune e confrontava le proprie strategie. Gli altri fattori sono stati principalmente sette: la stipula di un patto di lungo periodo fra soggetti pubblici e privati; una strategia condivisa di investimenti selettivi pubblico-privati; un modello All Government di politiche integrate su capitale umano, innovazione, politiche territoriali, welfare; la definizione di obiettivi SMART, misurabili e monitorati; una comunità performante tra attori pubblici e privati; una organizzazione reticolare regionale per realizzare il Patto; un programma di change management per una Amministrazione efficiente che cambi se stessa. Tutto questo può essere fatto in ogni contesto territoriale dove si voglia fare innovazione e coesione e non "politics" o competizione per i fondi pubblici».

Nel caso dell'Emilia Romagna l'amministrazione pubblica ha attuato un cambiamento organizzativo, o di change management, radicale su stessa. Può riassumerlo?

«Ha ristrutturato la macrostruttura, ha rivisto il sistema di programmazione e valutazione delle performance, ha fatto sviluppo organizzativo e iniziato a cambiare il sistema professionale, ha fatto formazione ha introdotto lo smart work, ha adottato tecnologie digitali».



Chi è Federico Butera



Professore emerito di Scienze dell'Organizzazione. Studioso del lavoro e architetto di organizzazioni complesse. Già Professore ordinario di Sociologia dell'Organizzazione

presso l'Università di Milano Bicocca e prima presso l'Università "Sapienza" di Roma. Dal 1974 Presidente dell'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, oggi Fondazione Irso. È direttore della rivista Studi Organizzativi.

Ha pubblicato oltre 250 articoli e 36 libri in Italia e all'estero. Il suo penultimo libro è Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo, edito da Marsilio.