

Impresa, innovazione, relazioni industriali nei sistemi locali regionali

Paolo Pini

1. Innovazione, conoscenza, produttività

Negli ultimi vent'anni l'economia dei principali paesi industrializzati è stata attraversata da una molteplicità di fenomeni innovativi. Le caratteristiche distintive dei processi cui si è assistito più recentemente sono almeno tre: il ruolo prevalente della *conoscenza* incorporata in capitale materiale e immateriale, l'associarsi dei *cambiamenti organizzativi* ai cambiamenti tecnologici incorporati in beni strumentali; la *pervasività* in contesti locali e globali del fenomeno innovativo declinato in termini tecno-organizzativi¹. Il binomio *innovazione-conoscenza* è divenuto così parola chiave per coloro che si occupano della competitività di imprese e sistemi economici complessi, sia nel campo degli studi e della ricerca scientifica sia in quello dell'ideazione e della gestione delle strategie aziendali e delle politiche macroeconomiche.

Il nostro paese, anche in contesti regionali storicamente virtuosi, si confronta con difficoltà con i processi di cui sopra. Certamente il sistema ha manifestato negli ultimi anni difficoltà ad adattare un modello di successo a condizioni diverse da quelle nelle quali aveva prodotto buoni risultati nei decenni precedenti, in modo da far fronte all'accresciuta competitività non solo delle economie emergenti (soprattutto di quelle asiatiche e dei paesi dell'Europa dell'Est), la cui crescita è comprensibilmente molto rapida, ma anche di quelle «mature», a noi assai più simili, dei nostri partner europei.

L'elemento centrale che manifesta questa incapacità di adattamento del modello italiano e anche regionale è la crisi nella dinamica della produttività.

* Paolo Pini è docente di Economia politica nella Facoltà di Economia dell'Università di Ferrara.

¹ Si veda, ad esempio, tra l'ampia letteratura empirica sul tema, Black, Lynch (2001), oppure Black, Lynch, Krivelyova (2004), e anche Brynjolfsson, Hitt (2000). Per l'Italia si rimanda a Leoni (a cura di) (2007) e ai lavori dell'autore di questo articolo citati nel seguito (nota 8).

Come ben sottolinea il documento *Per un patto sociale sulla produttività e la competitività*, vari fattori sono alla base di tale crisi: dalla rigidità dei rapporti di lavoro alle diseconomie attribuite alle infrastrutture inefficienti; dalla carenza di impegni nei confronti degli investimenti, della formazione, delle innovazioni e della ricerca, alla contenuta diffusione di sistemi organizzativi innovativi nella produzione e nel lavoro; dalla presenza diffusa di posizioni di rendita in settori strategici alle carenze di incentivi economici e alle difficoltà di fare sistema da parte dei soggetti pubblici e privati.

Benché ognuno di questi aspetti presenti una sua intrinseca validità, è tuttavia vero che dal punto di vista dell'impresa l'attenzione si sta progressivamente spostando verso modelli in grado di cogliere sempre più gli aspetti legati al capitale immateriale, che riguardano sia la dimensione endogena alle imprese (risorse umane, innovazione organizzativa, governance) sia il contesto esterno all'organizzazione dell'impresa (network, sistema di relazioni, contesto istituzionale, strutture di mercato). Così, accanto alle forme più tradizionali di innovazione, intesa come miglioramento dei prodotti e dei processi produttivi, è dunque emerso sia nella letteratura economica sia per gli operatori un interesse via via crescente per l'innovazione organizzativa, anche grazie al ruolo sempre più strategico che il capitale intangibile ha assunto nei processi di innovazione aziendali². L'innovazione è evidentemente la chiave per la competitività di un sistema industriale a forte vocazione manifatturiera, caratterizzato dalla prevalente presenza di imprese di piccole e medie dimensioni, che operano in un contesto economico e normativo tipico di un paese industrializzato dell'Europa, caratterizzato, quindi, da livelli di costo elevati. Al contempo, tale sistema è composto da vari sub-sistemi economico-territoriali che in vari casi hanno un notevole grado di coesione interna. Questo si configura – com'è noto – a livello distrettuale, ma anche a livelli territoriali superiori, tra i quali si può considerare quello regionale (Rossi, Raimondi, 2007).

2. Profili del fenomeno innovativo

Alla luce di quanto sopra indicato è evidente che risulta inadeguata la prospettiva incentrata sugli effetti quantitativi e qualitativi del cambiamento de-

² Oecd (2005). Si veda anche Ricard, Portales (2001).

clinato sostanzialmente in termini di innovazione tecnologica, mentre le dinamiche innovative hanno assunto un significato estremamente composito di cui occorre tenere conto se non si vuole correre il rischio di costruire strumenti d'analisi parziali e potenzialmente fuorvianti. Dal punto di vista degli interessi dei soggetti coinvolti, questi processi innovativi possono essere ricondotti a due diversi livelli, che si trovano a interagire in modo complesso e non necessariamente lineare.

Il primo livello enfatizza il ruolo dell'innovazione tecno-organizzativa e l'interazione fra cambiamento tecnologico e organizzazione della produzione e del lavoro. In questi ultimi venti anni si è assistito anche alla rapida e progressiva introduzione delle *Information and communication technologies* (Ict) in tutti i settori dell'economia, non solo ed esclusivamente in quelli classificabili come high-tech. Questa trasformazione tecnica è legata da meccanismi di azione e retroazione a una serie di innovazioni organizzative che stanno modificando profondamente sia l'organizzazione del lavoro sia l'organizzazione industriale (Laursen, Foss, 2003). Queste innovazioni non solo hanno contribuito alla modifica sostanziale dei processi produttivi a livello di singola impresa, ma anche, a un livello più aggregato, hanno trasformato i rapporti fra le imprese stesse (facilitando fenomeni di outsourcing e, nello spettro opposto, quelli di creazione di network di imprese). L'effetto di questi fenomeni sull'impresa, le relazioni industriali e la natura del lavoro, risulta estremamente dirompende (Metcalf, 2003). In particolare si avverte l'esigenza di forme di governance e di diritti di proprietà maggiormente partecipativi, per assecondare e favorire l'implementazione di questa tipologia di innovazioni. Inoltre, si accentua la centralità dell'impresa come istituzione preposta allo sviluppo della conoscenza e al rafforzamento delle competenze/skill dei lavoratori. Per quanto questi ultimi, si sottolinea la rilevanza dell'analisi sulla relazione tra nuove dinamiche innovative e condizioni di lavoro degli stessi, intese in senso ampio, dagli infortuni allo stress, alla qualità e intensità complessiva dello sforzo lavorativo, condizioni di lavoro che entrano a far parte in modo primario delle determinanti della produttività individuale e di team, quindi delle performance di impresa. Soprattutto nei sistemi locali a base manifatturiera, emerge anche la necessità di indagare il ruolo della forza lavoro migrante, sia in termini di condizioni di lavoro sia soprattutto in relazione a come le dinamiche di (*skill/job*) *matching* tra domanda e offerta di lavoro possano influire sulle performance innovative ed economiche d'impresa (Osterman, 2000).

Con questo secondo livello ci si riferisce all'innovazione che coinvolge il rapporto fra locale e globale. La globalizzazione, i fenomeni strutturali tecnico-organizzativi e il cambiamento istituzionale hanno accresciuto l'importanza relativa degli elementi regolativi locali. L'accresciuta difficoltà di regolare a livello macro la dinamica dei sistemi economici ha reso sempre più rilevante il ruolo svolto dalla dimensione locale, sia sotto l'aspetto dell'importanza delle istituzioni che operano sul territorio sia dal punto di vista dell'analisi e della rilevazione dei fenomeni economici di interesse per gli studiosi. In questa prospettiva si collocano due elementi importanti per l'analisi economica dell'innovazione. Innanzitutto, l'accresciuta enfasi sul livello locale promuove un'approfondita discussione sul concetto e gli strumenti di politica economica per favorire una crescita sostenibile. In particolare, risultano di rilevante interesse gli effetti sui sistemi produttivi locali dell'adozione di innovazioni ambientali (Kemp, 1997). Inoltre, diventa centrale il ruolo della creazione di network locali di imprese per favorire investimenti in cooperazione e il sorgere di un vero e proprio capitale sociale comune alle imprese aderenti al network. Tra le declinazioni del networking, in un ambito che costituisce un ponte tra livello di analisi micro e meso, diventa sempre più cruciale il ruolo delle strategie di outsourcing come fenomeno di innovazione organizzativa, in relazione alla sua eventuale relazione, negativa o positiva, sia con l'innovazione tecnologica sia con i comportamenti delle parti sociali, e, conseguentemente, con le performance (Mazzanti, Montresor, Pini, 2006; 2007a; 2007b).

3. La letteratura economica su innovazione, relazioni industriali e performance economiche

In letteratura, il quadro concettuale sviluppato per interpretare i legami tra innovazione, relazioni industriali e performance economiche può essere ricondotto a due filoni di ricerca che denominiamo (a) *institutional approach to innovation* e (b) *organisational approach to innovation*³.

All'interno del quadro interpretativo fornito dal cosiddetto *institutional approach to innovation* (Coriat, Weinstein, 2002) in merito alle determinan-

³ In questo paragrafo si riprende la linea di analisi contenuta in Antonioli, Mazzanti, Pini (a cura di) (2007).

ti dell'innovazione, si ipotizza che il sistema di relazioni industriali e la disponibilità di un ampio «menu» di forme contrattuali flessibili, generata dall'assetto normativo del mercato del lavoro⁴, possano rappresentare elementi che influiscono sull'attività innovativa d'impresa.

Molto è stato scritto sugli effetti della sindacalizzazione sulla performance economica e innovativa d'impresa⁵. Sebbene sia spesso sottolineato che la natura della relazione tra sindacato e management contribuisca a determinare il segno della presenza del sindacato sull'attività innovativa, scarsi sono i contributi al riguardo per il nostro paese (Metcalf, 2003). I potenziali effetti negativi della presenza del sindacato sulla capacità innovativa d'impresa sono sia diretti sia indiretti. Il sindacato può agire direttamente come elemento di blocco nei confronti dell'innovazione e può determinare un potenziale problema di *hold up* sul management (o sugli *shareholder*), riducendone la propensione a innovare (Menezes-Filho, Van Reenen, 2003). D'altro canto, la *collective voice* del sindacato aiuta a ridurre e risolvere le controversie di lavoro e a disincentivare il turnover dei dipendenti, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più stabile e ad accrescere il morale dei lavoratori. Il management può quindi trovare un incentivo maggiore a investire in innovazione in contesti lavorativi sindacalizzati. Ciò vale, ovviamente, se il sistema di dialogo tra le parti sociali (sindacato e management) è strategicamente orientato a un approccio *win-win*, non conflittuale e più cooperativo, in una logica di obiettivi condivisi e di mutui guadagni per le parti. Emerge dunque l'importanza di un sistema di relazioni industriali orientato a una logica partecipativa, piuttosto che conflittuale, nel determinare un impatto positivo del sindacato sull'attività innovativa d'impresa (Metcalf, 2003).

Il secondo elemento che si ritiene possa influire sulla performance innovativa è dato dalle scelte delle imprese in materia di ricorso agli strumenti di flessibilità numerica in entrata. Tali scelte sono influenzate dall'assetto normativo del mercato del lavoro. In via teorica si può argomentare che se le imprese adottano lo strumento della contrattazione flessibile in una logica di riduzione dei costi e all'interno di una strategia di «via bassa alla compe-

⁴ Con l'introduzione della cosiddetta legge Biagi (legge 30/2003) si è esteso il ventaglio di scelta di contratti di lavoro atipici a disposizione delle imprese. Queste ultime hanno così la possibilità di ricorrere con maggiore facilità e più intensamente allo strumento della flessibilità numerica in entrata.

⁵ Per una recente rassegna sia teorica sia empirica si rimanda a Menezes-Filho, Van Reenen (2003).

titività» ci si può attendere un legame negativo con l'attività innovativa. Al contrario, se la flessibilità in entrata è utilizzata come strumento di selezione delle competenze e degli *skill* necessari all'impresa, all'interno di una strategia definibile come «via alta alla competitività», allora l'associazione con l'attività innovativa può risultare positiva. La scarsa evidenza empirica (Arulampalam, Booth, 1998; Michie, Sheehan, 2003; Arvanitis, 2005) mostra l'esistenza di legami negativi tra flessibilità numerica, non univocamente definita nei singoli lavori, e performance innovativa d'impresa, mentre gli stessi lavori empirici mostrano il legame positivo tra flessibilità funzionale e attività innovativa.

Per quanto riguarda la seconda linea di ricerca indicata come *organisational approach to innovation*, diversi lavori forniscono basi concettuali (Teece, 1986; Teece, Pisano, 1998) ed evidenza empirica (Brynjolfsson, Yang, 1996; Arnal, Ok, Torres 2001; Leiponen, 2005) in merito all'opportunità di considerare contestualmente i legami tra performance d'impresa e diverse sfere di attività innovativa. La teoria delle *organizational capabilities*, ascrivibile alla più ampia *knowledge based view* (Foss, 2005), sottolinea come l'innovazione tecnologica sia influenzata dalla struttura organizzativa d'impresa, la quale determina l'*absorptive capacity* dell'impresa stessa, contribuendo a evitare l'insorgere del cosiddetto *productivity paradox* (Brynjolfsson, Yang, 1996). In quest'ottica, le *organizational capabilities* costituiscono elementi «abilitanti» delle innovazioni tecnologiche introdotte e, assieme al capitale umano dei dipendenti costruito anche attraverso programmi di formazione all'interno e all'esterno dell'impresa, rappresentano risorse fondamentali affinché l'intera organizzazione che si innova tragga benefici dalle elevate abilità e capacità dei lavoratori (Leiponen, 2005, p. 304). Se nell'impresa esistono *skill* e competenze complementari alle nuove tecnologie introdotte (Leiponen, 2005), queste ultime vengono sfruttate, generano quasi-rendite sul mercato e possono indurre guadagni di produttività. Se le *organizational capabilities* contribuiscono a dar forma alle traiettorie innovative dell'impresa, queste ultime, d'altro canto, influenzano la struttura organizzativa stessa. Lo stretto legame tra innovazione e *knowledge management*⁶ rende chiaro che la

⁶ Usando una definizione fornita da Hall, Mairesse (2006, p. 10) «Il termine *knowledge management* (gestione della conoscenza) è impiegato con riferimento alle pratiche, implicite o esplicite, usate dall'impresa per acquisire nuove conoscenze, per modificare e per diffondere le conoscenze esistenti al suo interno».

gestione della nuova conoscenza, apportata dall'innovazione, come vero e proprio *asset* strategico, può indurre cambiamenti in vari aspetti della struttura organizzativa (Hall, Mairesse, 2006). Con riferimento al quadro concettuale delineato, risulta difficoltoso distinguere legami di causa/effetto e processi di *feed back* tra le diverse sfere di innovazione. Si può tuttavia ipotizzare che innovazione tecnologica, diffusione di Ict, cambiamento organizzativo e formazione creino, nel reciproco «alimentarsi», le condizioni per lo sviluppo di vantaggi competitivi e per l'ottenimento di risultati economici superiori.

4. Alcune evidenze per sistemi locali dell'Emilia-Romagna

È noto come l'evidenza empirica per il nostro paese sul tema innovazione, relazioni industriali e performance economica a livello d'impresa sia scarsa e come solo recentemente siano state condotte indagini specifiche e conseguiti risultati significativi anche nel panorama internazionale. Non intendiamo in questa sede dilungarci sui motivi dell'arretratezza delle basi documentali di fonte ufficiale in questo ambito che, in positivo, hanno condotto vari ricercatori negli ultimi dieci anni a costruire banche dati originali per specifici sistemi locali. Benché queste non possano essere considerate adeguate per rappresentatività dell'intero territorio nazionale, esse hanno indubbiamente consentito di accrescere enormemente le conoscenze sui comportamenti innovativi d'impresa. Neppure in questa sede possono trovare spazio riflessioni sull'insieme dei risultati eterogenei, ma altamente significativi, raggiunti dai ricercatori che hanno indagato, impiegando tali banche dati, le relazioni tra innovazioni, relazioni industriali e performance economiche. Il nostro obiettivo più modesto è quello di presentare in modo sintetico, rimandando ai lavori originali, le evidenze empiriche per alcuni sistemi locali della regione Emilia-Romagna. Riteniamo comunque che le particolari note caratteristiche industriali, innovative, sindacali ed economiche di questa regione costituiscano motivi sufficienti per considerare i risultati raggiunti come altamente significativi sia nell'ambito della letteratura economica sia per i *policy maker*. Le indagini condotte in vari anni e fasi di ricerca spaziano per sistemi locali, settori e dimensioni d'impresa, e sono riconducibili alle attività svolte in circa un decennio dal gruppo di ricerca su *Flessibilità, modelli organizza-*

*tivi d'impresa e gestione risorse umane*⁷, confluite ora nell'ambito del Centro di ricerca sull'economia dell'innovazione e della conoscenza (Creic)⁸.

L'analisi del contenuto innovativo delle strategie delle imprese e della diffusione dell'innovazione è declinabile in base alla varietà delle innovazioni adottate in un dato periodo di tempo, seguendo la specificazione fornita dall'*Oslo Manual*, sviluppato da Oecd ed Eurostat. Tra queste la distinzione tra innovazioni tecnologiche e organizzative è cruciale per evidenziarne le caratteristiche distintive, ma non esaustiva in virtù dei forti elementi di complementarità che legano le due sfere innovative.

Per tutte queste forme, soprattutto per le innovazioni tecnologiche, è rilevante quanto sia elevata la *radicalness* contenuta nell'innovazione, come espressa dalle imprese, o definita *ex post* sulle contingenti caratteristiche settoriali. La radicalità dell'innovazione aggiunge una informazione necessaria al fine di verificare dove è più elevata (in quali settori) la loro presenza e quali sono le determinanti, interne o esterne all'impresa, di salti radicali nel sentiero tecnologico, che possono condurre a cambiamenti strutturali nell'organizzazione e nelle performance.

Tra gli input interni emergono sia il ruolo degli investimenti dell'impresa in ricerca e sviluppo (R&S) sia la presenza di specifiche divisioni R&S, e la quota di occupati dedicati a queste funzioni. Tra i fattori esterni, le collaborazioni con altre imprese e istituti di ricerca volti a sviluppare tecnologie sono una strategia di rilevanza crescente, al fine di generare economie di scala mediante networking territoriale (non necessariamente locale), e in presenza di *breakthrough* innovativi, che necessitano l'unione di *asset* specifici posseduti da diverse imprese, nel settore o in diversi settori, per produrre un'innovazione che si configura quindi come bene pubblico locale o di club (distretto, sistema) e che lega le imprese per legami idiosincratici.

⁷ Si veda il sito www.economia.unife.it/docenti/pini/mrp

⁸ Si vedano, ad esempio: per l'industria alimentare dell'Emilia-Romagna, Pini (a cura di) (2002) e Mazzanti, Pini, Tortia (2004; 2005; 2006); per due casi-studio su grandi imprese – Barilla e Parmalat – Delsoldato, Pini (2005a; 2005b); sul sistema industriale di Reggio Emilia, Pini (a cura di) (2004), Antonioli, Mazzanti, Pini, Tortia (2004), Antonioli, Pini (2004; 2005), Pini, Santangelo (2005; 2007); su innovazione tecnologica e innovazione organizzativa, Mazzanti, Montresor, Pini (2006; 2007a; 2007b), questi ultimi specifici sulle politiche di outsourcing, o il più recente Antonioli, Delsoldato, Mazzanti, Pini (a cura di) (2007), che presenta i risultati della seconda indagine su questo sistema locale; infine Pini (a cura di) (2006), Guidetti, Mancinelli, Mazzanti (2006), Bianchi, Pini (2007), relativi alla provincia di Ferrara.

In tale ambito, centrale si dimostra il ruolo delle istituzioni di ricerca pubbliche nel promuovere processi innovativi a livello locale tramite il raccordo con il mondo delle imprese in sede di formulazione delle politiche industriali, volte a stimolare i legami fra scienza e tecnologia. L'idea di fondo risiede nelle potenzialità di sviluppo e crescita che l'interazione tra ricerca pubblica e privata può generare rinforzando (invertendo) circoli virtuosi (viziosi), a fronte del carattere localizzato del progresso tecnologico. D'altra parte, essendo la nuova conoscenza il risultato di un processo di apprendimento specifico e locale, è oggettivamente difficile separare il ruolo delle istituzioni di ricerca pubbliche da quello dei laboratori industriali.

Al contempo, deve essere riconosciuto che l'esternalizzazione di fasi del processo produttivo delle imprese (il cosiddetto «outsourcing») ha subito negli ultimi anni un'importante trasformazione. Da semplice strategia di contenimento dei costi (soprattutto di lavoro), è venuta ad assumere il carattere di strategia rivolta al reperimento esterno di competenze organizzative assenti o carenti all'interno dell'impresa. In particolare, frequente è divenuta l'esternalizzazione, integrale o parziale, di fasi del processo innovativo delle imprese, rispetto alle quali emergono questioni cruciali, ampiamente dibattute nei contributi più recenti di economia dell'innovazione. Tra queste, l'estensione e la natura dei processi di esternalizzazione; la propensione a esternalizzare attività ad alto valore aggiunto rispetto ad attività accessorie; la nazionalità/localizzazione dei principali fornitori di servizi innovativi dell'impresa; la prossimità territoriale e/o tecno-economica qualificata tra impresa e fornitori; l'esternalizzazione di funzioni e processi aziendali legati a ricerca e sviluppo, per beneficiare delle competenze e della scala di attività di fornitori specializzati; l'impatto dell'esternalizzazione di attività *core* dell'impresa sulle sue competenze distintive; i costi della esternalizzazione, diretti e indiretti, in termini di *disclosure* e di *leakage* della conoscenza; la relazione tra esternalizzazione innovativa delle imprese e altri processi di cambiamento organizzativo interni ed esterni, ovvero il rapporto di complementarità o sostituibilità tra esternalizzazione e cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e della produzione dell'impresa, come ad esempio la delocalizzazione.

Anche in relazione alle pratiche di esternalizzazione, ma non solo, la continua evoluzione delle tecnologie di rete, delle applicazioni basate su tecnologie dell'informazione e della comunicazione, di *social computing* e

di soluzioni per la gestione delle imprese offre opportunità crescenti. Infatti, si tratta di un insieme di tecnologie il cui processo di selezione, di inserimento nelle routine e d'integrazione nell'organizzazione dell'impresa generano impulsi innovativi. Le ricerche condotte hanno analizzato l'adozione e l'impiego di Ict come strumenti per l'*automatizzazione* della gestione di dati e informazioni, per l'accrescimento dell'*efficienza* di tali attività, per l'aumento dell'*efficacia* interna ed esterna dell'impresa, infine per l'introduzione di *nuove forme* di produrre e organizzare la produzione. Emerge che l'impresa si apre alle attività realizzate on line, alla presentazione di prodotti e alla fornitura di servizi (ad esempio di manutenzione), al *ranking* dell'attività dei fornitori, alla realizzazione di transazioni. Le Ict abilitano all'ampliamento dei confini e delle possibilità di cooperazione – dalla co-progettazione allo spostamento del controllo qualità da valle a monte, al coinvolgimento del cliente nel *testing* e nel miglioramento del prodotto – e tramite tali vie sviluppano complementarità con le sfere prettamente tecnologiche e organizzative dell'impresa, inducendo performance superiori. Nella valutazione del grado di diffusione delle Ict, della loro efficienza ed efficacia a livello di impresa, si sottolinea comunque come le complementarità tecnologiche risultino cruciali, sia rispetto alle specifiche componenti del processo produttivo e dell'organizzazione dell'impresa sia alle risorse umane coinvolte dalle Ict stesse.

Per quanto riguarda nello specifico le forme di innovazione organizzativa nella sfera della *Human Resource Management*, è verificato il grande impatto sulla produttività delle cosiddette «nuove pratiche di lavoro ad alta performance» (Npl), come vengono ben definite anche nel *Per un patto sociale sulla produttività e la competitività*, pratiche che devono essere adottate «in grappolo» (non singolarmente e isolatamente l'una dalle altre) se si vogliono ottenere risultati positivi. Esse includono forme di coinvolgimento diretto e indiretto, e «buone pratiche» di relazioni industriali. Le Npl si traducono in riorganizzazioni dei luoghi di lavoro, con una serie di cambiamenti tanto nel capitale fisico (investimenti in nuove tecnologie) quanto in quello organizzativo: organizzazione per processi piuttosto che per funzioni, riduzione dei livelli gerarchici e generale processo di decentramento dei poteri verso i livelli medio-bassi, maggiore coinvolgimento dei singoli lavoratori, lavoro di squadra, aumento della responsabilità e della conseguente discrezionalità a livello medio-basso, formazione di tipo cognitivo e relazionale, incentivi legati all'apprendimento, sviluppo

delle *competenze-chiave*, modalità di partecipazione diretta affiancate a modalità di partecipazione indiretta tramite relazioni cooperative tra le parti. Nell'ambito del fenomeno organizzativo, l'attenzione da parte delle imprese verso l'adozione di modelli che siano in grado di cogliere e sviluppare gli aspetti legati al capitale immateriale, non può prescindere dalle pratiche di formazione e addestramento delle risorse umane che vengono adottate nelle imprese. Nella più recente letteratura sul management strategico relativa all'apprendimento organizzativo, assume infatti sempre più rilievo la concezione secondo la quale l'apprendimento e lo sviluppo delle conoscenze nell'impresa rappresenta un fenomeno sociale e non costituisce una mera esperienza del singolo lavoratore. L'apprendimento non è mai un'esperienza individuale e l'impresa è concepibile come un'organizzazione il cui spettro di conoscenze (know-how) va oltre la semplice sommatoria delle conoscenze individuali. Pertanto, le pratiche di formazione dei lavoratori costituiscono un investimento che riguarda l'impresa nella sua complessità. Il modo in cui le politiche di formazione adottate dalle imprese si traducano successivamente in miglioramenti di produttività dipende così dalle relazioni di complementarità sviluppate all'interno dell'impresa, come, ad esempio, le relazioni tra formazione e altre pratiche organizzative e innovative dell'impresa. Le ricerche condotte sui sistemi locali dell'Emilia-Romagna documentano così effetti positivi e crescenti che derivano dall'adozione di una struttura piatta, snella, basata sui principi dell'organizzazione che consente l'apprendimento (*learning organisation*): la maggior propensione all'innovazione dei prodotti e al miglioramento della qualità, in virtù della più intensa attività di risoluzione dei problemi e di «creazione di conoscenza diffusa». Dalla stretta complementarità tra investimenti in beni tangibili (nuove tecnologie e Ict) e intangibili (nuove pratiche di lavoro, formazione), scaturisce la maggior propulsione alla crescita della produttività e della performance.

Nell'ambito della sfera organizzativa non possono essere tuttavia discosciuti i mutamenti che interessano le condizioni di lavoro dei dipendenti. Anche in questo ambito le ricerche condotte, se pur in fase preliminare, evidenziano risultati interessanti per lo specifico contesto locale indagato.

Infatti, con riferimento alle condizioni di lavoro, si nota che per quanto concerne gli aspetti connessi alla crescita delle competenze e dell'autonomia del lavoratore nello svolgimento della propria prestazione, il cam-

biamento organizzativo e le nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione appaiono esercitare impatti positivi. Nuove pratiche organizzative che aumentano il coinvolgimento dei dipendenti incidono positivamente sulle condizioni di lavoro che hanno in prevalenza a che fare con aspetti della mansione lavorativa e dello sviluppo delle competenze e dell'autonomia del dipendente. Allo stesso tempo sembra da escludersi un ruolo negativo dei sistemi Ict, potenziali strumenti di intensificazione dei ritmi di lavoro e di controllo del management sui dipendenti, per lasciare spazio agli effetti positivi che le nuove tecnologie possono esercitare sulle condizioni di lavoro (autonomia e competenze). Viceversa, l'impatto delle politiche innovative sulle condizioni psico-fisiche (salute/sicurezza e stress) sembra avere natura differente. Benché la formazione risulta avere un effetto positivo, confermando che laddove si investe in capitale umano non si ha solo una performance economica superiore, ma anche condizioni di lavoro migliori, il cambiamento organizzativo pare esercitare un effetto negativo. Inoltre, si può ipotizzare che tali effetti negativi siano riconducibili a una strategia adottata dalle imprese per recuperare margini di produttività e/o redditività attraverso l'incentivazione dei lavoratori, attuata adottando meccanismi retributivi premianti individuali e collettivi. Ciò può avere contribuito ad aumentare lo stress psico-fisico dei lavoratori anche a causa di meccanismi di *peer pressure* laddove sono stati istituiti premi di gruppo. Infine, occorre rilevare il ruolo positivo che le relazioni industriali esprimono per entrambe le dimensioni delle condizioni di lavoro (competenze/autonomia e condizioni psico-fisiche). Nello specifico, sono le caratteristiche più sostanziali del sistema di dialogo tra le parti (confronto su temi, valutazione e andamento delle relazioni industriali) che esercitano un ruolo positivo, mentre gli aspetti più formali appaiono meno significativi. Il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali si configura, quindi, come uno strumento d'influenza positiva sulle condizioni di lavoro dei dipendenti nella misura in cui si vada oltre alla semplice formalizzazione delle relazioni per realizzare una partecipazione sostanziale.

Ma la rilevanza della sfera delle relazioni industriali va bene al di là degli effetti esercitati sulle condizioni di lavoro. In un sistema industriale nel quale la presenza del sindacato è estremamente radicata e diffusa, con tassi di sindacalizzazione elevati, il confronto tra direzione aziendale e rappresentanze sindacali si afferma con prassi consolidate e strutturate.

Pur in presenza di vari elementi di criticità delle relazioni industriali (competenze delle Rsu, comportamento del management, fattore dimensionale d'impresa), esse assumono ancora più valenza alla luce delle complementarità tra le diverse componenti dell'innovazione e le relazioni industriali, e del riscontro di performance economiche superiori proprio nelle imprese ove sussiste un migliore dialogo sociale tra le parti. L'analisi condotta evidenzia, in primo luogo, che in un clima di relazioni industriali caratterizzato da un confronto strutturato e articolato tra le parti, risulta maggiore l'impegno della direzione a intraprendere attività di formazione dei dipendenti, a realizzare cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, a effettuare investimenti in innovazioni di processo e di prodotto e in Ict. In secondo luogo, la qualità delle relazioni industriali, unitamente alle politiche innovative, emerge come potenziale fattore esplicativo di performance economiche superiori, specificamente per l'andamento della produttività. Questi riscontri invitano a considerare la qualità del confronto tra direzione e rappresentanze come uno dei fattori che l'impresa affianca alle politiche innovative nelle sue strategie competitive non tradizionali, al fine di realizzare performance superiori. In altri termini, le imprese più innovative e dalle performance superiori sono anche quelle in cui prevalgono relazioni industriali connotate dal reciproco riconoscimento dei ruoli e votate al confronto.

La qualità del confronto informativo, consultivo e negoziale tra direzione aziendale e rappresentanze dei dipendenti, più che esercitare un effetto diretto sulle performance delle imprese, assume una valenza positiva nella misura in cui accompagna e stimola il processo innovativo delle imprese, indirizzandolo lungo strategie competitive centrate non sulla riduzione dei costi di produzione e dei prezzi del prodotto, ma sulla sua qualità, varietà, affidabilità, anche per le tecnologie che vengono utilizzate. Le complementarità tra qualità delle relazioni industriali e politiche di formazione e d'innovazione organizzativa segnalano come le imprese con performance innovative associno a queste sia performance economiche superiori sia dialogo sociale tra le parti. La qualità delle relazioni industriali emerge come fattore complementare al grado di innovazione delle imprese per conseguire produttività e redditività elevate.

La ridotta dimensione delle imprese e il basso tasso di sindacalizzazione nelle imprese minori emergono comunque come elementi di criticità dei sistemi locali indagati sia per le politiche innovative sia per il sistema

di relazioni industriali. In ragione del peso che assumono le piccole imprese nella struttura produttiva locale, politiche per l'innovazione organizzativa e tecnologica necessitano di interventi sistemici piuttosto che focalizzati su singole realtà produttive. Al contempo, anche le politiche di concertazione e di sviluppo di relazioni industriali avanzate richiedono un ambito di riferimento più ampio della singola unità locale o impresa.

5. Note conclusive

I temi discussi e le proposte avanzate nel documento *Per un patto sociale sulla produttività e la competitività*, sottoscritto nel 2006 e nel 2007 da numerosi studiosi e presentato a vari convegni Aiel e Aisri nel corso del 2007, costituiscono pertanto, anche alla luce di quanto sopra discusso in chiave regionale, un terreno di confronto per tutte le forze sociali, le istituzioni e il governo del nostro paese. Dal lontano accordo del 23 luglio 1993 sono trascorsi quasi quindici anni, nei quali si sono alternate fasi di confronto proficuo a fasi di rottura significativa sul terreno della concertazione. Parti significative di quel protocollo non hanno mai visto attuazione, altre solo parzialmente, soprattutto a livello microeconomico. Si pensi proprio a quanto quel protocollo «suggeriva» in tema di partecipazione delle forze sociali e sindacali per l'accrescimento della competitività dell'impresa. Più che ridiscutere ore sulle rispettive responsabilità, si tratta di affrontare quelle questioni già lì presenti, e che non hanno perso rilevanza in questo ultimo decennio. Anzi, questa è cresciuta anche in ragione delle difficoltà progressive manifestate dal sistema economico nazionale, dalle sfide, dalle conoscenze e dagli insegnamenti emersi negli anni più recenti. Si tratta così di recuperare un percorso innovativo che è stato perso per strada. Il protocollo di concertazione del 2007 (*Protocollo su previdenza, lavoro e competitività per l'equità e crescita sostenibili*, del 23 luglio 2007) non costituisce una risposta sufficiente, e neppure adeguata per certi versi, alle difficoltà e alle urgenze del nostro sistema produttivo. Sarebbe auspicabile che la politica di concertazione riprendesse un cammino con un tasso di innovatività più elevato, almeno con quel tasso di innovatività che così spesso è richiesto ai singoli agenti, imprese o laboratori, da parte delle stesse forze sociali e dal governo.

Bibliografia

- AA.VV. (2006-2007), *Per un patto sociale sulla produttività e la competitività*, documento sottoscritto nel 2006-2007 da numerosi studiosi e presentato a vari convegni Aiel e Aisri nel corso del 2007.
- Addison J.T., Schnabel C. (a cura di) (2003), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Antonioni D., Delsoldato L., Mazzanti M., Pini P. (a cura di) (2007), *Dinamiche innovative, relazioni industriali, performance nelle imprese manifatturiere. II Indagine sul sistema locale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Antonioni D., Mazzanti M., Pini P. (a cura di) (2007), *Politiche di innovazione e performance economiche: il sistema industriale di Reggio Emilia*, in Leoni R., Alberini S. (a cura di), *Lavoro e innovazione nelle medie imprese industriali. La gestione delle risorse umane nelle province di Bergamo, Brescia, Milano, Udine e Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli (in corso di pubblicazione).
- Antonioni D., Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2004), *Adoption of Techno-Organizational Innovations, and Industrial Relations in Manufacturing Firms: An Analysis for a Local Industrial System*, in *Economia Politica*, XXI, n. 1, pp. 11-52.
- Antonioni D., Pini P. (2004), *Dinamiche innovative e performance d'impresa: analisi cluster per un sistema industriale locale*, in *Istituzioni e Sviluppo Economico*, 2, n. 1, pp. 65-104.
- Antonioni D., Pini P. (2005), *Partecipazione diretta, partecipazione indiretta ed innovazioni tecno-organizzative. Alcuni risultati per il sistema locale di Reggio Emilia*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 2, pp. 195-226.
- Arnal E., Ok W., Torres R. (2001), *Knowledge, Work Organization and Economic Growth, Labour Market and Social Policy*, in *Occasional Paper*, n. 50, Parigi, Oecd.
- Arulampalam W., Booth A. (1998), *Training and Labour Market Flexibility: Is There a Trade-Off?*, in *British Journal of Industrial Relation*, 36, n. 4, pp. 521-536.
- Arvanitis S. (2005), *Modes of Labour Flexibility at Firm Level: Are There any Implications for Performance and Innovation? Evidence for the Swiss Economy*, in *Industrial and Corporate Change*, 14, n. 6, pp. 993-1016.
- Askenazy P., Caroli E. (2006), *Innovative Work Practices, Information Technologies and Working Conditions: Evidence for France*, in *IZA Discussion Paper*, n. 2321.
- Bianchi A., Pini P. (2007), *Tecnologie dell'informazione e della comunicazione ed innovazione nelle imprese: analisi di un sistema locale dell'Emilia Romagna*, in *Istituzioni e Sviluppo Economico*, n. 1.

- Black S.E., Lynch L.M. (2001), *How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity*, in *The Review of Economics and Statistics*, vol. 83, n. 3, pp. 434-445.
- Black S., Lynch L. Krivelyova A. (2004), *How Workers Fare When Employers Innovate*, in *Industrial Relations*, 43, n. 1, pp. 44-66.
- Brynjolfsson E., Hitt L. (2000), *Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance*, in *Journal of Economic Perspective*, 14, n. 4, pp. 23-48.
- Brynjolfsson E., Yang S. (1996), *Information Technology and Productivity: A Review of the Literature*, in *Advances in Computers*, 43, pp. 179-214.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di) (2001), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati*, Milano, Franco Angeli.
- Coriat B., Weinstein O. (2002), *Organizations, Firms and Institutions in the Generation of Innovation*, in *Research Policy*, 31, n. 2, pp. 273-290.
- Delsoldato L., Pini P. (2005a), *Sviluppo organizzativo, partecipazione dei dipendenti e relazioni industriali in Barilla e Parmalat*, in *Economia e Società Regionale*, n. 3, pp. 77-109.
- Delsoldato L., Pini P. (2005b), *Innovazione e partecipazione. I casi Barilla e Parmalat*, Roma, Ediesse.
- Foss N.J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and Knowledge Economy. The Coordination of Firms and Resources*, Oxford, Oxford University Press.
- Gallie D. (2005), *Work Pressure in Europe 1996-2001: Trends and Determinants*, in *British Journal of Industrial Relations*, 43, n. 3, pp. 351-375.
- Gittleman M., Horrigan M., Joyce M. (1998), *«Flexible» Workplace Practices: Evidence from a National Representative Survey*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 52, n. 1, pp. 99-115.
- Governo-Parti sociali (2007), *Protocollo su previdenza, lavoro e competitività per l'equità e la crescita sostenibili*, 23 luglio.
- Green F. (2004), *Why Has Work Effort Become More Intense?*, in *Industrial Relations*, 43, n. 4, pp. 709-741.
- Gual J., Ricart J.E. (a cura di) (2001), *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*, Londra, Edward Elgar.
- Guidetti G., Mazzanti M. (2007), *Firm Training Activities and Complementarities in Production: Conceptual Insights and Empirical Evidence*, in *Journal of Socio-Economics* (in corso di pubblicazione).

- Guidetti G., Mancinelli S., Mazzanti M. (2006), *Complementarity in Training Practices: Methodological Notes and Empirical Evidence for a Local Economic System in Emilia Romagna*, in <http://ssrn.com/abstract=911564>
- Hall B.H., Mairesse J. (2006), *Empirical Studies of Innovation in the Knowledge Driven Economy*, working paper 12320, Nber.
- Kemp R. (1997), *Environmental Policy and Technical Change*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Laursen K., Foss N.J. (2003), *New Human Resources Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance*, in *Cambridge Journal of Economics*, 27, n. 2, pp. 243-263.
- Laursen K., Mahnke V. (2001), *Knowledge Strategies, Firm Types and Complementarity in Human-Resource Practices*, in *Journal of Management and Governance*, 5, pp. 1-27.
- Leiponen A. (2005), *Skills and Innovation*, in *International Journal of Industrial Organization*, 23, n. 5-6, pp. 303-323.
- Leoni R. (a cura di) (2007), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di gestione delle risorse umane e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli (in corso di pubblicazione).
- Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2006), *The General Profile of the Outsourcing Firm: Evidence for a Local Production System of Emilia Romagna*, Druid working paper, n. 20, Copenhagen, Druid; versione rivista in Morrone M. (a cura di) (2007), *Corporate Governance, Organization and the Firm: Co-operation and Outsourcing in a Globalised Market*, Londra, Edward Elgar-Matthew Pitman.
- Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2007a), *Outsourcing and Innovations: Evidence for a Local Production System of Emilia-Romagna*, in *Innovation: Management, Policy & Practice*, 9.
- Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2007b), *Outsourcing and Transaction Costs in «Real» Time and Space: Evidence for a Province of Emilia-Romagna (Italy)*, in *Icfai Journal of Industrial Economics*, IV, n. 3, pp. 7-22.
- Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2004), *Organisational Innovations, Human Resources and Industrial Relations. An Enquiry on the Food Sector in Emilia-Romagna*, in *Rivista di Politica Economica*, XCIV, n. 1-2, pp. 197-242.
- Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2005), *Organizational Innovations, Human Resources and Industrial Relations*, in Leoni R., Usai G. (a cura di), *Organizations Today*, New York, Palgrave-MacMillan, pp. 195-240.

- Mazzanti M., Pini P., Tortia E. (2006), *Organisational Innovations, Human Resources and Firm Performance. The Emilia Romagna Food Sector*, in *Journal of Socio-Economics*, 35, n. 1, pp. 123-141.
- Menezes-Filho N., Van Reenen J. (2003), *Unions and Innovation: A Survey of the Theory and Empirical Evidence*, in Addison J.T., Schnabel C. (a cura di), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Michie J., Sheehan M. (2003), *Labour Market Deregulation, «Flexibility» and Innovation*, in *Cambridge Journal of Economics*, 27, n. 1, pp. 123-143.
- Metcalfe D. (2003), *Unions and Productivity, Financial Performance and Investment: International Evidence*, in Addison J.T., Schnabel C. (a cura di) (2003), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar, cap. 6.
- Mohnen P., Roller L.H. (2005), *Complementarities in Innovation Policy*, in *European Economic Review*, 49, n. 6, pp. 1431-1450.
- Oecd (2005), *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Parigi, Oecd.
- Osterman P. (2000), *Work Organization in a Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Impacts on Employee Welfare*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 52, n. 2, pp. 179-196.
- Pini P. (2000), *Partecipazione all'impresa e retribuzioni flessibili*, in *Economia Politica*, XVII, n. 3, pp. 351-374.
- Pini P. (2005), *Dinamiche innovative, partecipazione e risultati d'impresa in un sistema locale di produzione*, in *Economia Politica*, XXII, n. 1, pp. 3-23.
- Pini P. (a cura di) (2002), *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali nelle imprese dell'industria alimentare dell'Emilia-Romagna*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P. (a cura di) (2004), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P. (a cura di) (2006), *Dinamiche innovative, conoscenza, performance. Una indagine sulle imprese della provincia di Ferrara*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P., Santangelo G. (2005), *Innovation Types and Labour Organizational Practices: A Comparison for Foreign and Domestic Firms in the Reggio Emilia Industrial District*, in *Economics of Innovation and New Technology*, 14, n. 4, pp. 251-276.
- Pini P., Santangelo G. (2007), *The Underlying Internal Learning Processes of Incremental and Radical Innovations*, working paper Deit n. 14, Università di Ferrara.

- Ricard J.F., Portales C. (2001), *Employment Contracts, New Organizational Forms and Competitive Advantage for Continuous Innovations*, in Gual J., Ricart J.E. (a cura di), *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*, Londra, Edward Elgar, cap. 2.
- Rossi L., Raimondi A. (2007), *Investimenti, innovazione e competitività*, in *Economia Politica*, XXIV, n. 2, pp. 163-174.
- Teece D. (1986), *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, in *Research Policy*, 15, n. 6, pp. 285-305.
- Teece D., Pisano G. (1998), *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, in Dosi G., Teece D., Chytry J. (a cura di), *Technology, Organization, and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford, Oxford University Press.