

# RIPRESA, POLITICA INDUSTRIALE CERCASI

Se "la fase dello sviluppo" annunciata ieri da Tremonti dopo il via libera alla finanziaria non è solo una promessa lo vedremo presto.

Di sicuro c'è che negli ultimi tempi i problemi dell'economia sono rimasti ai margini del dibattito politico e dell'azione dell'esecutivo. Ma la crisi non fa sconti ai ritardatari.

Basta scorrere gli ultimi dati sull'industria italiana per rendersene conto. Nonostante i barlumi di ripresa, i principali indicatori restano infatti al di sotto dei livelli pre-recessione. Produzione, fatturato, ordini hanno sì beneficiato del traino della domanda estera, ma la sensazione è che si tratti di una spinta in via di affievolimento. Questo mentre le carenze strutturali che mettono piombo nelle ali del secondo manifatturiero europeo sono ancora tutte lì.

Spiega Luigi Sbarra aprendo i lavori del coordinamento Industria della Cisl: "Quello di cui abbiamo bisogno è un modello innovativo di politica industriale, un modello che individui i settori e gli asset su cui puntare. Il progetto Industria 2015 andava in que-



sta direzione, purtroppo l'assenza di coordinamento tra i ministeri, la mancanza di collegamento con le Regioni, l'insufficienza di risorse ne hanno causato il fallimento".

Già il fatto che il governo abbia impiegato cinque mesi per designare un nuovo titolare per lo Sviluppo economico è rivelatore dello scarso interesse che suscitano le politiche industriali. "Speriamo che con la nomina del nuovo ministro - ragiona Sbarra - si restituisca operatività al dicastero". Basta insomma con l'atteggiamento "notariale", il governo non

*Sbarra: serve un modello innovativo se vogliamo uscire dalla crisi e tornare a crescere. Dalla metà del 2008 l'industria ha perso 474mila posti di lavoro. Decisivo il ruolo della formazione*

può continuare a stare ai tavoli delle vertenze aziendali come uno spettatore. Semplicemente, non se lo può permettere.

Dalla metà del 2008 l'industria ha perso 474mila posti di lavoro (su un totale di 574mila), la cassa integrazione straordinaria e quella in dero-

ga - non quella ordinaria, che è in flessione - continuano ad aumentare. La ripresa senza occupazione, problema comune a quasi tutte le economie avanzate, in Italia minaccia di durare di più e di fare più danni. L'antidoto alla malattia, osserva Sbarra, può essere la for-

mazione. Purché si tratti di buona formazione, e non di un parcheggio per i lavoratori. "Finora è stato fatto troppo poco per la riqualificazione professionale. Ma il sindacato può dare un contributo importante valorizzando gli strumenti della contrattazione per coinvolgere le imprese e le Regioni". Queste ultime, del resto, vanno considerate a tutti gli effetti come attori di politica industriale: per le risorse di cui dispongono, molte delle quali arrivano dall'Unione Europea, e per le competenze che esercitano su materie fondamentali per lo sviluppo.

L'altro capitolo sul quale la Cisl vuole investire è quello della contrattazione decentrata (a breve sarà operativo l'osservatorio confederale). L'accordo di Pomigliano prima, quello sulle deroghe al contratto dei metalmeccanici poi, confermano che - al di là delle strumentalizzazioni interessate della Fiom su inesistenti violazioni dei diritti dei lavoratori - non c'è alternativa a un modello contrattuale incentrato sullo scambio virtuoso tra produttività e salario.

Carlo D'Onofrio

## Salvi i 33 minatori cileni L'orgoglio di essere ancora lavoratori Enel



In questi giorni, abbiamo assistito in Tv al "miracolo" del Cile, grazie al quale 33 minatori, bloccati in una miniera da sessantanove giorni, a 622 metri di profondità, sono stati tratti in salvo.

Uno dei principali artefici dell'intervento è stato un ingegnere toscano dell'Enel che ha coordinato e diretto le operazioni di scavo della galleria - un foro di appena 66 centimetri - che ha avuto successo per la riuscita dell'operazione di salvataggio.

La professionalità maturata in anni di attività geotermica in Toscana, l'umanità e la riservatezza confermata sin dalle prime interviste, ci riempiono l'animo di orgoglio, perché testimoniano il grande contributo professionale ed umano che, quotidianamente, i Lavoratori elettrici profondono nelle aziende del settore.

La drammatica vicenda dei minatori cileni, costretti a lavorare in condizioni proibitive, ampiamente riportate dalla cronaca, si intreccia con quelle di altri lavoratori, bravi, competenti e modesti, provenienti da Paesi lontani (compresa l'Italia), che con la loro professionalità hanno contribuito a salvare la loro vita.

Oggi, i dipendenti dell'Enel, si sentono ancora più orgogliosi e intimamente consapevoli che il valore aggiunto prodotto dai lavoratori - che devono essere garantiti in ogni momento sul versante della sicurezza nel lavoro - debba essere adeguatamente riconosciuto in ogni impresa.

La segreteria nazionale Flaei Cisl

**CSMB** Centro Studi  
Marco Biagi

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA



**ADAPT**

Filo diretto con il Centro  
Marco Biagi/144

## Imprese, innovazione per ritrovare competitività

Le imprese in questi ultimi anni hanno avviato restyling organizzativi per fronteggiare la crisi e per reggere la competizione sulla qualità e sull'innovazione e, diversamente dagli anni Ottanta e Novanta, hanno coinvolto le risorse umane. Ora le aziende credono nell'importanza delle competenze, delle conoscenze delle persone e della capacità di apprendere di un'organizzazione, fattori che rappresentano il vero vantaggio competitivo di un'impresa. Le competenze, in parte strutturate in conoscenze esplicite e codificate, sono oggi, in maggior misura, conoscenze tacite, non codificate e incorporate nelle pratiche di lavoro, rappresentano il know-how e sono intuizioni e percezioni che determinano il nostro modo di percepire il mondo circostante. L'interazione reciproca di questi due tipi di conoscenza costituisce la chiave per creare conoscenza nelle aziende e cioè creare conoscenza organizzativa. La conoscenza organizzativa è la capacità di un'organizzazione nel suo complesso di creare nuove conoscenze, di diffon-

derle al proprio interno e di tradurle in prodotti, sistemi e servizi (I. Nonaka e H. Takeuchi, The knowledge-creating company, 1997). L'azienda ha un fortissimo interesse alla conoscenza nel momento in cui quest'ultima viene integrata ed utilizzata per finalità. Diventano, quindi, determinanti due fattori: le conoscenze delle singole persone e la capacità dell'azienda di metter in atto meccanismi più idonei a sviluppare, utilizzare e misurare le conoscenze a livello individuale e di gruppo. Quanto appena detto si definisce learning organization, un processo che studia l'apprendimento individuale e organizzativo. La learning organization è costituita dalla motivazione ad apprendere e dalle infrastrutture per l'apprendimento. La motivazione ad apprendere presuppone un modello mentale basato sull'apprendimento continuo e ciò deriva da quale stile la leadership pone in essere. Leadership che deve creare un ambiente favorevole al coinvolgimento e fare in modo che sia presente nei propri collaboratori e dipendenti la tensione giusta per af-

frontare con successo i cambiamenti richiesti dal mercato. Il leader deve essere progettista, docente ed amministratore del processo di cambiamento per avviare l'apprendimento continuo. Un cambiamento che è sicuramente organizzativo, ma ancora di più culturale. Un passaggio che abbandona il modello mentale "io nell'azienda", basato su logiche accentriche che scoraggiano l'assunzione di responsabilità e l'iniziativa personale e si affida a logiche che incoraggiano l'apprendimento e il farsi carico per tutto ciò che serve allo sviluppo dell'impresa secondo il nuovo modello mentale "l'azienda in me", aspetto cruciale per creare verso l'esterno il giusto riverbero della corporate identity (F. D'Egidio, Il valore del brand per essere il n. 1, 2005). Si passa quindi dalla logica dell'obbedienza a quella della responsabilizzazione e, in virtù dell'economia della conoscenza, si sposta il focus dalle quote di mercato alle quote di opportunità, individuabili, esplorando aree non particolarmente sfruttate. Emerge chiaramente che il catturare quote di opportunità implica impegno elevato delle persone che cercano di esprimere il meglio di se stesse, sentendosi profondamente responsabili del risultato aziendale. Il nuovo capitale diventa allora quello intellettuale ed è compito del leader e degli executives creare un ambiente che consenta agli operatori della conoscenza di apprendere dalla propria esperienza, dai colleghi e da ogni attore con cui abitualmente interagiscono. Una volta creato l'ambiente favorevole

e costruite le condizioni per la disponibilità delle persone, il leader deve realizzare infrastrutture per l'apprendimento: programmi di formazione finalizzati all'apprendimento, modalità didattiche interattive, sistemi di verifica dell'apprendimento e centri di formazione vicini al luogo di lavoro con l'obiettivo di trasmettere non nozioni ma sapere finalizzato al saper fare. Tutto ciò rappresenta per l'azienda un vero e proprio investimento: l'apprendimento è un investimento per il futuro dell'azienda anche se spesso viene contabilizzato, soprattutto in congiunture economiche sfavorevoli, come voce di costo. L'investimento dovrà essere supportato dalla predisposizione da parte dell'azienda di una politica per l'apprendimento che individui gli obiettivi, le fonti di finanziamento e le responsabilità manageriali. Le aziende che in questi anni hanno intrapreso un processo dinamico di rinnovamento personale e organizzativo, finalizzato alla creazione di nuova conoscenza, hanno saputo riconoscere nell'apprendimento individuale e organizzativo il principio fondamentale della competitività aziendale.

Laura Chiari

### Approfondimenti

Ulteriori spunti in tema di learning organization, di creazione di conoscenza organizzativa sotto l'aspetto pratico e teorico possono essere letti sul volume The knowledge-creating company - creare le dinamiche dell'innovazione - I. Nonaka e H. Takeuchi, 1997.