

## **Crisi e scambio politico. Impresa, territorio, comunità** di Leonello Tronti<sup>1</sup>

### *Abstract*

*La bassa crescita e le perduranti difficoltà reali dell'economia italiana propongono alla discussione il tema del disegno di un nuovo modello di sviluppo, che consenta al Paese di riprendere il cammino di avanzamento interrotto ormai più di 15 anni fa. Se a livello macroeconomico l'obiettivo è quello di riequilibrare lo scambio politico "masochistico" (Tarantelli, 1995) che ha prodotto in Italia salari più bassi e prezzi più alti che nei partner europei, a livello microeconomico si rende necessaria una pervasiva reingegnerizzazione dei luoghi di lavoro fondata sulla partecipazione cognitiva dei lavoratori al processo produttivo, che va sostenuta con innovazioni tanto tecnologiche quanto organizzative e nei rapporti di lavoro. Il paper definisce le linee di rinnovamento dell'impresa italiana, tenendo conto della necessità di plasmarne l'organizzazione ai fini della valorizzazione del capitale umano e della trasformazione delle qualifiche possedute dalla manodopera in competenze polifunzionali effettivamente agite. La prospettiva della gestione della conoscenza e dello sviluppo dei beni relazionali nel tessuto produttivo implica il tema del riconoscimento della comunità di lavoro di appartenenza, che viene analizzato avendo a riferimento essenzialmente l'impresa o il territorio. Il saggio evidenzia pregi e difetti di entrambe le alternative, mettendo in luce l'utilità dell'applicazione dell'art. 46 della Costituzione come necessario elemento di riequilibrio, nella contrattazione, del potere datoriale fortemente rafforzato dal nuovo contesto globalizzato. Propone pertanto gli elementi essenziali di una nuova politica industriale e di sviluppo nel quadro di uno scambio politico non più "masochistico".*

*The low growth and the continuing non-financial difficulties of the Italian economy offer to the debate the theme of the design of a new development model, enabling the country to resume the path of progress now stopped more than 15 years ago. If at the macro level the objective is to rebalance the "masochistic" political exchange (Tarantelli, 1995) that has produced in Italy lower wages and higher prices than in the European partners, at the micro level a pervasive re-engineering of the workplace is necessary, based on a "cognitive participation" of workers in the process of production, supported by technological, organizational and labour relations innovations. The paper defines the renewal lines of the Italian firm, taking into account the need to shape the organization for the enhancement of human capital and the transformation of the qualifications held by employees in multifunctional competencies actually acted. The perspective of knowledge management and development of relational goods involves the issue of recognition of the "working community", which is analyzed essentially with reference to the company or the territory. The essay examines pros and cons of both alternatives, highlighting the usefulness of finally applying Article 46 of the Constitution as a necessary element for balancing the bargaining power of employers, strongly reinforced by the new global context. Therefore it proposes the essential elements of a new industrial and development policy in the context of a no longer "masochistic" political exchange.*

---

<sup>1</sup> Università di Roma Tre.

## 1. Un nuovo modello di sviluppo

La crisi finanziaria internazionale ha avuto un impatto sul bilancio pubblico minore in Italia che negli altri paesi europei. Nel biennio 2008-09 il deficit è stato in media di 4 punti di pil in Italia, contro 5,7 in Francia, 7,8 in Spagna, 9,6 nel Regno Unito, 10,2 in Irlanda. Si può esprimere sollievo per essere riusciti a non peggiorare troppo le già pesanti condizioni finanziarie del Paese, ma non si può evitare di notare che l'impatto sulla performance economica è stato ben più pesante: il pil si è ridotto di più del 3 per cento l'anno, mentre nella media dei paesi dell'euro, certo al costo di più pesanti impegni finanziari, la perdita è stata quasi la metà (-1,7 per cento) e ancor minore in Spagna (-1,4) e in Francia (-0,9). D'altro canto anche i prezzi, nella crisi, sono cresciuti ancora una volta più in Italia che negli altri paesi europei (2,2 per cento l'anno contro 1,8 nell'area dell'euro), deprimendo i consumi e le esportazioni, già falciate dal crollo della domanda estera.

Lo sviluppo frenato dell'economia italiana, in realtà strutturale e ben precedente alla crisi internazionale, si è dunque manifestato in modo ancor più grave. È infatti dalla metà degli anni '90 che il Paese cresce in misura decisamente inferiore ai concorrenti, aggravando con l'incapacità di generare risorse aggiuntive la difficoltà politica di dare risposta alle grandi sfide esogene che l'hanno investito: dalla necessità di adeguare l'apparato produttivo e distributivo alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, all'adattamento qualitativo e quantitativo di beni e servizi al nuovo contesto competitivo globale, alla necessità di far corrispondere le condizioni di concorrenza e competitività del mercato di beni e servizi alla disciplina della moneta unica, che vieta di trovare nelle svalutazioni competitive una variabile di aggiustamento agli squilibri strutturali<sup>2</sup>. L'economia italiana è gravata dalla palla al piede di un assetto strutturale caratterizzato da un'asimmetria senza paragoni tra i paesi europei, dovuta ad una profonda riforma del mercato del lavoro cui non ha corrisposto un'analogamente profonda riforma del mercato del prodotto. In assenza di severe norme di tutela della concorrenza, si è favorita la naturale tendenza del mercato a produrre situazioni di oligopolio e addirittura di monopolio privato, che hanno ben presto strozzato la crescita. Si sono fatte molte e belle privatizzazioni, ma senza vere liberalizzazioni, favorendo anzi la creazione di monopoli privati orientati alla massimizzazione delle rendite là dove prima esistevano monopoli pubblici che, con tutte le storture dell'impresa di Stato, erano almeno orientati ad una *mission* di utilità collettiva. Non si sono dati sufficienti poteri all'Antitrust, a partire dallo stesso duopolio televisivo, né ad autorità consimili come il fantomatico "Mister prezzi"; e ancor meno si sono date direttive politiche forti di vigilanza sulla libera concorrenza alla Consob o alla Banca d'Italia, all'Autorità sulle telecomunicazioni o a quelle sui trasporti e sull'energia. Non sono stati riformati gli ordini professionali, e anche la riforma del pubblico impiego e le misure di semplificazione sono ancora ben lontane dall'aver prodotto un consistente alleviamento dei gravami cui è sottoposta la vita dei cittadini e delle imprese. Il Tesoro, afflitto dal peso del debito, ha scelto di fare cassa nel breve periodo

---

<sup>2</sup> Tra i molti contributi sul "declino" dell'economia italiana mi permetto, a mera testimonianza dell'impegno pluriennale dedicato al tema, di rimandare a quei lavori (Tronti, 2005; 2006; 2008; 2009a; 2010a; 2010b; 2010c) con i quali ho da tempo posto attenzione al rallentamento strutturale della produttività e al netto ridimensionamento del posizionamento internazionale dell'Italia in termini di reddito pro capite, anche nell'ambito delle sole economie dell'euro, additando i problemi dello squilibrio strutturale di regolazione dei mercati e dell'improvvido automatismo *pro-capital* del modello contrattuale.

conservando la *golden share* di alcuni neo-monopoli privati senza capire che il prezzo di quelle rendite l'avrebbero pagato le famiglie in termini di minori consumi e le imprese esportatrici in termini di perdita di quote di mercato, frenando la crescita in un gioco meramente redistributivo, evidentemente a somma zero.

È così finalmente diventata indifferibile per il Governo la proposta di una *exit strategy*: di un percorso ragionevole per uscire dalla crisi e portare a compimento l'interminabile processo di riallineamento strutturale avviato nel 1992 con l'adesione agli obiettivi di Maastricht e proseguito poi nel 1997 con quella agli obiettivi di Lussemburgo e ancora nel 2000 a quelli di Lisbona e nel 2010 a quelli di Europa 2020. Ma ancora non è chiaro al Paese che l'*exit strategy* italiana comporta il varo di un nuovo modello di sviluppo, di un nuovo livello di competitività interna e internazionale, che si dimostrino in grado di rimediare all'ormai evidente fallimento del tradizionale modello di crescita italiano. La salvaguardia della competitività delle esportazioni richiede un'energica riforma del mercato del prodotto, con l'apertura alla concorrenza interna e internazionale dei settori protetti; una politica industriale, della concorrenza e dei prezzi, capace di portare in tempi rapidi all'abbattimento delle rendite da markup nei settori e nelle professioni protetti, che negli anni passati hanno spiazzato rispetto ad impieghi più produttivi la cifra sbalorditiva di più di 100 miliardi di euro l'anno<sup>3</sup>. Per non parlare della diffusione delle pratiche di concorrenza sleale legate all'elusione e all'evasione fiscale.

Chi dice che in Italia negli anni passati si è fatto troppo liberismo, dice una sciocchezza: dovrebbe rileggersi l'Einaudi del "Buongoverno" (Einaudi, 1955) e considerarne con attenzione l'acerrima, infaticabile battaglia – prima ancora morale che economica – contro i monopoli privati e in difesa della concorrenza, che voleva severamente regolata proprio per impedire la formazione di monopoli privati (e quindi "la sopraffazione dei forti sui deboli"). Dovrebbe rileggere Einaudi alla luce dei successi dell'economia italiana negli anni in cui egli poté esercitare la sua benefica influenza sulla politica economica. In Italia il liberismo è stato fatto a chiacchiere e da una parte sola – quella della rinuncia a combattere con il necessario vigore l'accumulazione delle rendite da parte di chi opera in mercati protetti imponendo, con la sua inefficienza e con il suo iniquo potere di mercato, un ingiusto e intollerabile balzello alle famiglie e alle imprese impegnate a sostenere l'urto della competizione economica.

In termini semplici ma nient'affatto semplicistici, l'Italia non può crescere se continua ad avere salari più bassi e prezzi più alti dei partner nell'euro. Delle due l'una: deve aumentare le retribuzioni tenendo fermi i prezzi o abbassare i prezzi tenendo ferme le retribuzioni. È evidente che la prima strategia è preferibile per motivi sia economici che politici. Ma per tenere fermi i prezzi in una situazione in cui i salari crescono è necessario che i mercati siano snelli e competitivi e che la concorrenza tagli le rendite da markup, ovvero che il fisco tagli i redditi di chi si se ne appropria (imprenditori, manager, azionisti e anche dipendenti), spingendo le imprese a riorganizzarsi per portare la produttività a livelli competitivi.

---

<sup>3</sup> Ho documentato altrove (Tronti, 2006; 2009a) il processo di straordinaria accumulazione di rendite da markup che si è venuto a creare nei settori protetti del Paese per l'azione combinata delle "privatizzazioni senza liberalizzazioni" e del freno imposto alla dinamica salariale – un processo che inquadra la grave perdita di competitività del sistema economico. Dal 2005 al 2007 tali rendite sono ammontate a circa 110 miliardi di euro l'anno.

Purtroppo negli anni passati, in questi anni perdenti, imprenditori e sindacalisti, politici e giornalisti, esperti e uomini di cultura hanno accarezzato ancora, confusamente e fuori tempo massimo, la vecchia e non più proponibile idea dello sviluppo *export-led* – il modello che aveva trainato il miracolo italiano, il boom degli anni '50. Sono caduti nell'imperdonabile fallacia di credere di poter ottenere ancora una volta la crescita tenendo bassi i salari, come all'epoca di Giuseppe Di Vittorio e del *Piano del lavoro*. Nelle attuali condizioni del mercato globale, però, e con le strozzature parassitarie che bloccano la nostra economia bisognosa di competitività, di snellezza, di efficienza e di innovazione, e ancora senza poter più contare né sulla valvola di sfogo delle svalutazioni competitive né su quella della spesa pubblica in disavanzo, quell'idea è diventata semplicemente assurda. I salari non sono affatto una buona variabile di aggiustamento. Finché l'Italia continua ad avere prezzi più alti e salari più bassi dei paesi concorrenti e partner nell'euro non può crescere: non ha prezzi competitivi e ha una domanda interna troppo debole.

Se fosse un Paese normale, da manuale di macroeconomia, privo di barriere ai movimenti di capitali, attrarrebbe una mole di investimenti esteri, e questi nel tempo innalzerebbero il livello della concorrenza eliminando le rendite. Ma l'Italia non è un Paese da manuale e non può contare in tempi ragionevoli sugli automatismi di mercato. Per questo deve avere una politica industriale che riorienta il suo modello di sviluppo spostando almeno in parte il motore della crescita dalle esportazioni al mercato interno. Certo non dobbiamo perdere ulteriore terreno sui mercati esteri, e per far questo dobbiamo riorganizzare le strategie di offerta e i costi in maniera che i nostri prodotti siano più competitivi, offrano migliore qualità a prezzi convenienti, e non solo prodotti di nicchia o beni di lusso destinati alla *leisure class* internazionale<sup>4</sup>. Ma, sul lato della domanda, se vogliamo rafforzare la capacità di autopropulsione dell'economia, dobbiamo stabilire nuove proporzioni tra mercato interno e mercato esterno, attribuendo al primo un ruolo decisamente maggiore. Dobbiamo rivedere il nostro modello di sviluppo riorientandolo da un'ottica *export-led*, bene adeguata ai paesi in via di sviluppo che hanno costi del lavoro ma anche prezzi molto bassi, a un'ottica *wage-led*, più adatta alle economie mature la cui crescita è trainata in misura maggiore dalla domanda interna. Questa traslazione della prospettiva dello sviluppo economico – ma anche sociale – costituisce l'elemento centrale e obbligato dell'*exit strategy* e comporta un mutamento culturale di tutto rilievo, in cui la politica, l'accademia, i media e i partner sociali sono chiamati a impegnarsi per accompagnare il cambiamento, ognuno nella propria sfera d'azione e ognuno con le proprie specifiche responsabilità.

## **2. Una nuova impresa**

Per liberare davvero l'economia, ristabilire i giusti incentivi e riavviare uno sviluppo significativo e sostenibile, il Governo deve intervenire con urgenza – un'urgenza in tanto maggiore in quanto gli ostacoli sono tutt'altro che passeggeri (sono anzi ben radicati nel tessuto socioeconomico) e possono essere rimossi solo con uno sforzo coerente e prolungato. Tuttavia in questo scritto, più che alle misure di carattere macroeconomico, il focus è posto alla dimensione micro perché, spostando la visuale su

---

<sup>4</sup> Giustamente una parte del mondo datoriale si interroga sulla necessità di riorientare il modello produttivo verso l'offerta di "lusso accessibile italiano". Ma riuscire a dare corpo concreto all'ossimoro, al di là dell'impatto pubblicitario, potrà dimostrarsi tutt'altro che facile.

questo piano, ci si imbatte immediatamente in un secondo nodo, altrettanto cruciale<sup>5</sup>: quello dell'*organizzazione dell'impresa* in senso lato, ricomprendendo in questo termine anche le tecnologie utilizzate e la qualità dei rapporti di lavoro. A livello della singola impresa, infatti, il tema dello sviluppo e della produttività va declinato prestando la dovuta attenzione, oltre ai fattori esterni più volte richiamati dalla pubblicistica e dal dibattito politico (infrastrutture, ricerca, istruzione, flessibilità del lavoro ecc.), all'aspetto interno dell'organizzazione produttiva, sul quale la maggioranza delle aziende italiane – salvo lodevoli eccezioni – mostra tipicamente preoccupanti ritardi (Leoni, 2006a)<sup>6</sup>. La letteratura scientifica segnala infatti in modo convergente e convincente che l'andamento della produttività nelle imprese deriva anzitutto da un "grappolo" di tre diversi fattori: a) l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, b) l'adozione di disegni organizzativi innovativi orientati al cliente, c) l'instaurazione di nuove pratiche di lavoro "ad alta performance"<sup>7</sup>.

I tre fattori sono tra loro collegati da una ricca rete di interazioni e retroazioni che hanno effetti rilevanti sul patrimonio di conoscenza di cui può disporre l'impresa e sulle competenze del lavoro in termini sia individuali, sia di gruppo o collettivi, al punto che l'effetto dei cambiamenti introdotti in uno dei fattori risulta significativo solo in presenza di contemporanei adattamenti anche negli altri. La complementarità, definita da Milgrom e Roberts (1995) come quella condizione secondo cui "l'aumento dell'impiego di un elemento accresce il rendimento marginale degli altri", si riscontra nel fatto che la presenza di una nuova organizzazione del lavoro e di nuove pratiche di lavoro (che qualche autore sintetizza con i termini di "capitale organizzativo" o "capitale intangibile") rende «moltiplicativa» la produttività degli investimenti in tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Per converso, i mancati investimenti in capitale organizzativo costituiscono una barriera al rendimento degli investimenti nelle nuove tecnologie. In altri termini, le nuove tecnologie possono dare i risultati sperati solo se la loro introduzione viene accompagnata da una parallela trasformazione dell'organizzazione dell'impresa e da una riorganizzazione dei rapporti di lavoro<sup>8</sup>.

Per ottenere gli incrementi di produttività attesi non basta introdurre le nuove tecnologie, ma è indispensabile operare una trasformazione organizzativa e instaurare

---

<sup>5</sup> In effetti non si tratta che di un'altra angolatura dalla quale si osserva lo stesso problema: le imprese italiane non sarebbero così poco moderne se, con un diverso equilibrio di regolazione tra mercato del lavoro e mercato del prodotto, gli incentivi della concorrenza e la "sferza salariale" avessero potuto agire liberamente.

<sup>6</sup> Il ritardo è causato da un relativo deficit culturale di gran parte delle imprese, connotato alla scelta largamente prevalente (e favorita dalla politica) della piccola e piccolissima dimensione, ed è stato alimentato, sotto il profilo materiale, dalle risorse affluite alle imprese in conseguenza della mancata tutela della concorrenza cui si sono sommati i benefici della riforma del mercato del lavoro

<sup>7</sup> Tra gli ormai numerosi contributi su questi tre aspetti, che ai miei occhi mirano tutti allo sviluppo di quella che possiamo definire la "partecipazione cognitiva" dei lavoratori all'impresa, si segnalano quelli di Milgrom e Roberts (1995), Ichniowski (2000), Caroli e Van Reenen (2001), Cristini, Gay, Labory e Leoni (2003), Bauer (2003), Brynjolfsson e Hitt (2003), Roberts (2004), Black e Lynch (2004), Jensen e Vinding (2006) e la ricca produzione di B.-Å. Lundvall sulla *learning economy*. Tra gli studi italiani rimando a Leoni, Cristini, Mazzoni e Labory (2000), Bugamelli e Pagano (2001), Trento e Warglien (2001), Cainelli, Fabbri e Pini (2001), Colombo e Delmastro (2002), Pini (2004), Leoni (2006b; 2008). Infine, segnalo alcuni importanti lavori di carattere istituzionale: U.S. Department of Labor (1994), European Commission (1997), U.K. Department of Trade and Industry (2006), Ministero del lavoro finlandese (2007), Alasoini (2008).

<sup>8</sup> In questa stessa direzione, si confronti l'analisi proposta da Rossi (2009).

nuovi rapporti di lavoro in modo da incoraggiare i lavoratori a sfruttare appieno, a livello sia individuale che collettivo, le potenzialità di innovazione delle nuove tecnologie ai fini del miglioramento continuo di processi e prodotti attraverso l'accumulazione della conoscenza. Tali potenzialità, il cui sfruttamento costituisce un vero e proprio elemento di potenziamento della performance dei lavoratori, si basano essenzialmente sulle reti telematiche e sulla loro capacità senza precedenti di reperimento, accumulazione, trasmissione e condivisione di dati, informazioni e conoscenze tecniche e scientifiche. In caso contrario le nuove tecnologie restano poco e male utilizzate, e si dimostrano insufficienti a promuovere il decollo dello sviluppo.

È quindi necessario parlare di un vero e proprio “aggiustamento strutturale”, non solo per l'economia e per il rapporto tra mercato del lavoro e mercato del prodotto, tra salari e prezzi, ma anche per l'impresa italiana, che va sottoposta a una reingegnerizzazione che la trasformi in una *learning organisation*: un'organizzazione capace di apprendere dal proprio stesso operato – e anzi di riservare all'apprendimento quotidiano (organizzativo e produttivo), nel corso del normale svolgimento del lavoro (*everyday learning*), l'attenzione e lo spazio necessari a innestare nel seno stesso dell'ambiente di lavoro (*workplace*) un processo di attiva collaborazione al miglioramento continuo di prodotti e processi. Le imprese non possono limitarsi a promuovere l'accumulazione delle abilità produttive dei dipendenti, ma debbono assicurare la produzione di *beni relazionali* (Fondazione Giacomo Brodolini, 1997), ovvero di rapporti interpersonali di cooperazione e scambio tra loro e con l'impresa tali da favorire la fiducia e la *partecipazione cognitiva*: l'apprendimento, sia individuale che collettivo, lo sviluppo delle competenze, l'assunzione di responsabilità e quindi la capacità di innovare e la disponibilità ad accogliere con favore l'innovazione<sup>9</sup>.

### 3. Capitale umano e organizzazione

Vediamo dunque gli elementi fondamentali dell'ormai indifferibile riorganizzazione dell'impresa italiana. Il primo è quello della valorizzazione del capitale umano dei lavoratori. Lo sviluppo economico e sociale si accompagna immancabilmente con l'ampliamento del patrimonio di conoscenze tecniche e scientifiche. La conoscenza è un bene di consumo che favorisce la crescita e, al tempo stesso, un bene il cui consumo cresce più che proporzionalmente man mano che lo sviluppo dispiega i suoi effetti sul reddito<sup>10</sup>. La teoria del capitale umano, pur avendo origine nell'economia classica, si sviluppa negli anni quaranta dello scorso secolo in ambito macroeconomico (ad es. Knight, 1944). Il miglioramento della capacità produttiva del lavoro viene spiegato ricorrendo a una concettualizzazione ampia del capitale umano, che comprende sia i miglioramenti di lungo periodo negli *skills* dei lavoratori (dovuti all'alfabetizzazione, all'istruzione e alla formazione professionale), sia altri aspetti attinenti allo sviluppo

---

<sup>9</sup> Tra i beni relazionali adeguati al nuovo contesto tecnologico e all'obiettivo di costruire rapporti di lavoro *high trust-high performance* (Marsden, 1996) e di partecipazione cognitiva si segnalano, ad esempio: la riduzione delle gerarchie (secondo il modello organizzativo della produzione snella); la trasparenza dei risultati dell'impresa ai dipendenti; l'organizzazione per processi orientati a un cliente, interno o esterno, anziché per funzioni (con una chiara indicazione della responsabilità per tutti i processi); il lavoro di gruppo, con autonomia, *accountability* e *problem-solving* affidati al gruppo stesso; gli strumenti organizzativi atti a favorire l'accumulazione e la condivisione della conoscenza nella pratica di lavoro quotidiana (affiancamento, lavoro in gruppi polifunzionali, rotazione delle mansioni, tutoring, ecc.); la costituzione di ordinari canali bidirezionali e trasversali di informazione e comunicazione; la valutazione regolare della performance, ecc. (vedi anche più avanti al par. 4).

<sup>10</sup> Su questo punto mi permetto di rimandare a Tronti (2003).

della qualità della vita, quali il calo della mortalità infantile e l'aumento delle risorse destinate ai bambini, il miglioramento della salute e la maggiore longevità della popolazione. Questi miglioramenti contribuiscono ad accrescere la capacità delle popolazioni più istruite di lavorare meglio e di effettuare scelte economiche più intelligenti ed efficienti (Schultz, 1961). Le ricerche empiriche sulla "contabilità della crescita" (Denison, 1962; Kendrick, 1976) dimostrano che il rendimento degli investimenti in capitale umano – in quest'accezione ampia – risulta di dimensioni paragonabili a quello del capitale fisico.

Nel ventennio successivo si assiste al grande successo degli sviluppi microeconomici della teoria, legati essenzialmente ai nomi di Becker (1964) e di Mincer (1974), che restringono il focus della teoria all'ambito delle scelte di scolarità e di apprendimento (anche sul lavoro) nel ciclo di vita dell'individuo. A Becker viene assegnato il premio Nobel per l'Economia nel 1992 "*for having extended the domain of microeconomic analysis to a wide range of human behaviour and interaction, including nonmarket behaviour*", una motivazione che si riferisce (anche se non esclusivamente) ai lavori sui rendimenti microeconomici delle scelte di scolarità.

Quindi, nella seconda metà degli anni '80, la macroeconomia del capitale umano conosce una nuova fioritura, grazie allo sviluppo di modelli della crescita basati sull'ipotesi dell'accumulazione endogena del capitale umano (Lucas, 1988; Romer, 1990; Aghion e Howitt, 1992). Lucas ad esempio, ipotizzando che gli agenti economici massimizzino la loro utilità scegliendo la distribuzione del proprio tempo tra il lavoro e attività alternative che consentono l'accumulazione di capitale umano, giunge alla conclusione che la crescita è *endogena*, nel senso che dipende interamente dalle variabili interne al modello (che ne risulta, pertanto, microfondato). Il mix del tempo che ogni individuo dedica al lavoro e all'acquisto di conoscenza determina il livello di capitale umano accumulato dall'impresa (o dal sistema produttivo) e, di conseguenza, anche il livello dell'output.

Per quanto i modelli di crescita endogena siano caratterizzati da non indifferenti problemi di stima, le verifiche econometriche confermano oltre ogni dubbio l'impatto positivo e significativo dell'accumulazione di capitale umano (misurato sia come anni di scolarità, sia come livello degli apprendimenti) sulla crescita di lungo periodo del prodotto pro capite. Ad esempio, per Bassanini e Scarpetta (2002), l'effetto di lungo periodo di un ulteriore anno di istruzione sulla produzione risulta pari a circa il sei per cento ed è coerente con le stime micro dei rendimenti privati della scolarità. Più recentemente, i modelli di crescita endogena pongono in relazione i tassi di crescita del pil pro capite con il livello iniziale del pil pro capite (in accordo con l'ipotesi di convergenza condizionale), con gli anni di scolarità e con il livello di abilità cognitive acquisite, evidenziando gli aspetti qualitativi della scolarità. Ai fini della valutazione dell'impatto degli apprendimenti sulla crescita economica, questa variabile può essere misurata con i punteggi in matematica e scienze ottenuti nei test internazionali (Pisa-Ocse e simili). Le analisi econometriche di comparazione internazionale tra i paesi Ocse indicano che un aumento negli apprendimenti dell'entità di uno scarto quadratico medio risulta in un'accelerazione del tasso annuo di crescita del pil pro capite di 1,7 punti percentuali (Oecd, 2010).

Questi accenni bastano a chiarire che l'uscita dalla crisi richiede alle imprese italiane un nuovo, forte impegno nell'accumulazione, gestione e valorizzazione del capitale umano di cui dispone il Paese – un impegno che, del resto, ben si sposa con gli obiettivi dettati

dalla nostra Carta costituzionale, oltreché con quelli legati alla costruzione di un'economia basata sulla conoscenza assunti dalla Comunità europea a Lisbona e ribaditi nella strategia Europa 2020 nonché, più in generale, con l'affermarsi nelle economie avanzate di una nuova caratterizzazione dell'offerta di lavoro, in parallelo con l'aumentata scolarità e l'indebolirsi del modello tradizionale di divisione del lavoro nella famiglia.

Un approfondimento analitico del legame tra capitale umano e performance dell'azienda, peraltro, non può prescindere dai risultati del modello di teoria evolutiva dell'impresa proposto da Nelson e Winter (1982), che individua nello sviluppo dell'impresa stessa il ruolo di processi markoviani basati sull'evoluzione delle *routines* che costituiscono il suo "patrimonio genetico". Con questo termine gli autori intendono le procedure standard (nella produzione, nel marketing, nella finanza, ecc.) che l'azienda conosce ed è in grado di attivare per risolvere i problemi connessi al suo funzionamento. Il modello mostra che l'evoluzione delle procedure è soggetta due volte al caso, sotto il profilo prima dell'individuazione di quelle innovative, e quindi del successo della loro applicazione allo specifico contesto organizzativo. La performance dell'impresa dipende pertanto tanto dalla sua capacità di ideare procedure innovative (o di acquisirle dal mercato), quanto dall'effettiva efficacia della loro combinazione nel vasto complesso delle attività che caratterizzano l'impresa. È evidente che tanto nell'una quanto nell'altra attività la dotazione di capitale umano dell'impresa gioca il ruolo fondamentale.

Nel caso italiano e con specifico riferimento alle imprese di minori dimensioni, è ampiamente riconosciuto sul piano empirico che aziende dello stesso tipo, ma operanti in contesti sociali, economici e territoriali diversi, sviluppano livelli di performance largamente differenziati. Per questo motivo, nell'ottica di Nelson e Winter si può supporre che, nonostante la comune dimensione e la comune appartenenza a identici settori merceologici, tali imprese attivino nei fatti procedure sostanzialmente differenti. Se ne può quindi dedurre che, dato che i problemi cui queste devono dare risposta si ripetono in forma più o meno identica, l'individuazione delle routine più adeguate ed efficaci e la loro trasmissione e diffusione da un'impresa all'altra possano comportare, soprattutto per le imprese di piccole e piccolissime dimensioni, benefici ragguardevoli.

Ai fini di una politica industriale per l'uscita dalla crisi è legittimo concluderne che tutte le imprese, e particolarmente quelle di minori dimensioni, potrebbero non solo giovare ma addirittura costituire un luogo paradigmatico di impianto di processi di miglioramento continuo *human capital-based*, fondati sulla gestione in rete della conoscenza e la valorizzazione del capitale umano attraverso strumenti di *networking*<sup>11</sup>. Non sembri esagerato affermare che gli spazi di potenziale miglioramento grazie alla creazione di reti di accumulazione e diffusione di dati, informazioni e conoscenza appaiano a prima vista molto grandi.

D'altro canto, non è difficile riconoscere che, ai fini della valorizzazione del capitale umano, esiste un rilevante problema di qualità delle relazioni interpersonali; e che il

---

<sup>11</sup> Per un interessante esempio di politica industriale rivolta in misura significativa anche alle piccole e piccolissime imprese, si veda l'esperienza finlandese del progetto Tykes (Ministero del lavoro finlandese, 2007; Alasoini, 2008). Risultati di grande interesse in questa direzione, del tutto indipendenti, sono quelli ottenuti in Italia dall'esperienza della Federazione dei Comuni del Camposanpieresese, in Veneto, basata sulla creazione di un'infrastruttura di gestione della conoscenza per le imprese di piccola dimensione.

modo in cui attraverso di esse si combinano nell'impresa il lavoro, la tecnologia e il capitale umano stesso esercita effetti anche rilevanti sul livello della produttività. Ormai più di un decennio fa è stata avanzata da alcuni studiosi impegnati in ambiti disciplinari diversi<sup>12</sup> l'ipotesi di definire con un unico termine (quello di *beni relazionali*) "l'insieme di culture, valori, rapporti, interconnessioni, sinergie che consentono una produttività più diffusa e superiore a quella ottenibile da individui di uguale capitale umano ma operanti in un diverso assetto relazionale" (Fondazione Giacomo Brodolini, 1997). In termini teorici, i beni relazionali sono identificabili come quei beni, quelle istituzioni e quei rapporti sociali che consentono agli individui di estendere l'orizzonte della propria razionalità in termini sociali e geografici (dall'individuo alla famiglia, alla regione, alla nazione, sino al prossimo in generale), così come in termini temporali (dall'oggi al domani, al futuro e alle generazioni a venire, in accordo con il principio della sostenibilità). E, sotto il profilo funzionale, i beni relazionali sono quel tipo di rapporti che consentono di stabilire i canali di riconoscimento, reciprocità, lealtà e trasparenza che permettono la diffusione della fiducia tra gli agenti economici e la trasmissione delle informazioni e delle conoscenze necessarie a orientare le scelte individuali e collettive, abbattendo sistematicamente i costi di transazione.

Del resto, al pari di ogni altra specie di bene capitale (un macchinario, uno stabile, un investimento finanziario), anche il capitale umano o produce un rendimento, o è un capitale soltanto potenziale ma non effettivo, come un tornio dismesso che accumula polvere in un angolo di un capannone. Sotto questo profilo, il concetto di bene relazionale identifica quelle relazioni interpersonali tra soggetti economici che favoriscono tanto la trasformazione del capitale umano potenziale in capitale umano effettivo quanto la valorizzazione di quest'ultimo, dando vita allo sviluppo (Brunetta, Tronti, 1994). Per questo motivo, i beni relazionali costituiscono il tessuto connettivo cruciale che consente di stabilire una corrispondenza virtuosa e di mutua alimentazione tra il capitale umano degli individui e il capitale sociale della collettività (che per questo si riconosce come comunità).

Ora, le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, abbattendo radicalmente i tempi e i costi di comunicazione e di coordinamento, come pure di accumulazione e trasmissione di dati, informazioni e conoscenze, hanno prodotto un vero e proprio salto nelle potenzialità e nelle modalità di partecipazione cognitiva che caratterizzano le reti relazionali tra i lavoratori e, di conseguenza, nel potenziale impatto della qualità delle relazioni interpersonali sull'accumulazione di capitale umano, sulla sua valorizzazione e sullo sviluppo del capitale sociale. L'impresa si trova però di fronte al problema di gestire questo vero e proprio "salto relazionale": il patrimonio relazionale tradizionale è "spiazzato" dalle potenzialità e dalle innovazioni che caratterizzano le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Il sistema produttivo dovrebbe trasformarsi e riorganizzarsi, a partire dalle sue unità elementari (i *workplaces* o luoghi, ma anche ambienti di lavoro) e dai sistemi di relazione tra lavoratori e management, tra lavoratore e lavoratore (individualmente o in gruppo), così come tra l'impresa, i suoi clienti e i suoi fornitori, in modo da sfruttare le potenzialità relazionali offerte dalle nuove tecnologie. Ma una riorganizzazione di questa portata non può che essere il risultato di impegnative innovazioni e vere e proprie sperimentazioni tecnologiche e organizzative; ed è ragionevole attendersi che, dalla gran parte degli imprenditori (che non è detto siano sempre troppo lungimiranti),

---

<sup>12</sup> Renato Brunetta, Ugo Trivellato, Pasquale Scandizzo, Antonio Bellacicco, lo scrivente e altri ancora.

queste vengano adottate solo quando la pressione della concorrenza o la prospettiva di una riduzione dei margini di profitto le rendano indispensabili.

La crisi ha sicuramente abbattuto in misura consistente i livelli e le prospettive stesse della profittabilità, e acuito la concorrenza delle imprese che ne hanno retto l'urto. Si propone dunque oggi la prospettiva di una politica industriale che accompagni le imprese nel portare a termine quella riorganizzazione, e non è difficile immaginare quali vantaggi potrebbe apportare alla qualità dell'economia italiana un apparato produttivo di piccole imprese davvero in rete e capace di trovare e diffondere rapidamente a tutto il sistema soluzioni, standard e procedure di eccellenza. Tuttavia, si badi bene, il passaggio dal potenziale all'effettivo è tutt'altro che scontato e si scontra non solo con la mancanza di specifiche misure di politica industriale e di diffusione delle informazioni e conoscenze rilevanti rivolto a questo obiettivo<sup>13</sup>, ma anche con le opposte tendenze all'autoreferenzialità, al timore della concorrenza e alla mancanza di comunicazione e di motivazione al cambiamento che ancora caratterizzano la cultura di gran parte del mondo imprenditoriale.

Abbiamo già indicato che, nei termini della letteratura organizzativa, il processo di valorizzazione del capitale umano sopra descritto richiede che l'impresa si trasformi in una *learning organisation* (Garratt, 1994; Dosi e Marengo, 1994), ovvero in "comunità di lavoro capaci di apprendere". Per Senge (1990), l'aspetto che definisce un'organizzazione che apprende è che essa espande continuamente la sua capacità di creare il proprio futuro – ovvero di realizzare i risultati desiderati. Questo processo di espansione è direttamente proporzionale alla capacità che l'organizzazione ha di individuare e correggere i propri errori. Sotto il profilo organizzativo, questo comporta che dirigenti e dipendenti abbiano il tempo (per) e la consapevolezza di agevolare, incentivare e sostenere la valutazione e l'apprendimento reciproco. I dirigenti hanno evidentemente un ruolo fondamentale da svolgere, dato che spetta a loro organizzare l'apprendimento proprio e dei dipendenti attraverso gli strumenti più vari, dal benchmarking come procedura di apprendimento organizzativo, alla partecipazione in reti o comunità professionali più o meno virtuali, all'apprendimento maturato in contesti formativi formali, all'autoapprendimento basato sull'esperienza e/o su procedure (formali o meno) di analisi critica delle procedure, alla consuetudine alla valutazione sistematica della performance individuale e collettiva ecc.

Si tratta, come si vede, di un apprendimento collettivo, che ha come proprio soggetto non tanto l'individuo, quanto la "comunità di lavoro" nel suo complesso. Nel caso delle imprese più grandi, la comunità è immediatamente identificabile con l'impresa stessa, ma nel caso di quelle più piccole questa può sussistere, in quanto collettività dotata della dimensione minima per realizzare un autoapprendimento efficace, solo se esse decidono/accettano di organizzare la gestione della conoscenza in rete, sul territorio o in altre forme consentite dalle nuove tecnologie (filiera, consorzio, raggruppamento ecc.).

---

<sup>13</sup> Un aspetto parimenti di grande importanza è quello della effettiva disponibilità agli agenti economici e della qualità delle pertinenti informazioni statistiche. Da questo punto di vista, il movimento internazionale dell'*Open data* e le direttive europee sulla *Public Sector Information* costituiscono assai più che una semplice direttrice di avanzamento concreto del principio democratico della trasparenza, in quanto individuano, anche esplicitamente, l'informazione come materia prima fondamentale dei processi di sviluppo delle economie avanzate.

#### 4. Organizzazione e competenze

Spostando l'attenzione alle imprese di dimensione più grande, si osservano altri aspetti di criticità nella valorizzazione del capitale umano, che ruotano attorno alla questione se sia possibile pensare ad un'ampia diffusione del modello di "produzione snella" alle imprese italiane medie e grandi. Il paradigma della *lean production* (Womack, Jones e Roos, 1991) implica una logica di esposizione calcolata al rischio di interruzione del processo produttivo, allo scopo di sviluppare la capacità di *problem-solving* a livello locale, da parte dei lavoratori impegnati direttamente nel processo. Questa scelta presenta come corollario l'eliminazione dei *buffer layers* o delle strutture di protezione dalle crisi stesse – siano esse costituite da immobilizzazioni di prodotti finiti o semilavorati, da strutture di *labour-hoarding*, da capacità produttiva e managerialità in eccesso o simili. Per raggiungere questi obiettivi di "snellezza", il paradigma richiede che si proceda a un decentramento delle responsabilità, e quindi ad una riduzione del numero dei dirigenti e ad un appiattimento della gerarchia dell'organizzazione. Queste operazioni, favorite dall'impiego di tecnologie che consentono al management il mantenimento del controllo, ottengono riduzioni dei costi di gestione, accelerazione dei processi decisionali, arricchimento delle mansioni e maggiore spirito di comunità, con un possibile aumento non solo della produttività e dell'efficienza, ma anche delle retribuzioni e del benessere organizzativo.

In un contesto in cui il mercato è giudice ed è in grado di premiare e sanzionare, snellezza e flessibilità implicano per le imprese, attraverso un processo di selezione naturale, lo sviluppo di intelligenza, capacità di reazione e rapidità di decisione. Ma se i mercati non sono aperti alla concorrenza e le imprese sono oligopolistiche, il management e i sindacati possono restare consensualmente aggrappati al tradizionale modello organizzativo, strettamente gerarchico e protetto da ampie zone di opacità e inefficienza, e permettersi di non delegare alcuna responsabilità ai dipendenti.

Un altro elemento di grande rilevanza nel processo di creazione di contesti organizzativi medio-grandi in grado di valorizzare il capitale umano è quello della "transizione organizzativa" dell'impresa dalla tradizionale organizzazione "per funzioni" a un'organizzazione "per processi" (Hammer e Champy, 1993; Leoni, 2008). In estrema sintesi, la transizione, ispirata al criterio della *customer satisfaction*, richiede di compiere tre passi. Il primo consiste nell'individuazione dei "clienti" – intermedi e finali, interni ed esterni – delle diverse attività svolte dall'impresa. Il secondo prevede la definizione dei singoli "processi", ovvero di tutte le attività, operative o di supporto, che assicurano la soddisfazione dei clienti identificati con il primo passo. Il "processo" così definito<sup>14</sup> può anche essere avvicinato alla routine o a un complesso di procedure nel senso indicato da Nelson e Winter, ma l'accento qui è relazionale e posto sulla soddisfazione del cliente piuttosto che sulla risoluzione di un problema funzionale dell'impresa. Il terzo passo consiste nella riorganizzazione vera e propria di tutte le attività dell'impresa, attraverso il *business process reengineering* (BPR) realizzato adottando come linea-guida la *customer satisfaction*, motivando e spingendo dirigenza e personale a lavorare in gruppo, ad assicurare la trasversalità e la cooperazione che garantiscono il buon esito del processo. Il risultato richiede la responsabilizzazione dell'intero processo in capo a un unico dirigente con poteri trasversali (la c.d. *process ownership*), la costruzione degli opportuni flussi informativi, l'istituzione di quelle

---

<sup>14</sup> A volte si parla di progetti anziché di processi, ma la distinzione concettuale tra i due termini è essenzialmente legata al fatto che si tratti di attività più o meno continuative nel tempo.

regole di trasparenza, lealtà e riconoscimento della professionalità e del merito che sole possono fondare e forgiare una comunità di lavoro capace di soddisfare clienti interni ed esterni senza traumi, e anzi con (un certo) entusiasmo.

Anche in questo caso è opportuno ribadire che la transizione non ha nulla di automatico e che, in particolare, è necessario che il datore di lavoro (e non meno il sindacato) comprendano bene quali leve possono incentivare adeguatamente la maturazione dell'elemento soggettivo che consente la riorganizzazione e la valorizzazione del capitale umano. Qual'è il reagente necessario per trasformare un dipendente caratterizzato da una serie di conoscenze che identificano la sua funzione (custodita più o meno gelosamente), da azionare sulla base di un comando del superiore, in un collaboratore dotato di una serie di competenze, dove per competenza si intende la capacità di eseguire in relativa autonomia compiti di lavoro in modo desiderabile ai fini della soddisfazione del cliente, nel contesto organizzativo in cui si muove e in accordo con il principio del miglioramento continuo? La letteratura scientifica (ad es. Dosi e Marengo, *cit.*) indica che i principali elementi costitutivi della competenza sono la conoscenza, le abilità produttive, l'esperienza e le abilità relazionali. Ma è necessario riconoscere che la competenza emerge soltanto in presenza della *volontà di usarla*: se il lavoratore non raggiunge, per un motivo o per l'altro, un determinato livello di motivazione personale all'utilizzo delle proprie conoscenze, abilità produttive, esperienze e abilità relazionali ai fini del miglioramento continuo dei processi in cui è inserito, se non raggiunge un determinato livello di partecipazione cognitiva al gruppo o alla comunità di lavoro di cui fa parte, le sue competenze non possono emergere.

Per questo il modello della produzione snella o il paradigma dell'organizzazione per processi non sono soltanto strategie organizzative per spendere di meno, ottenere una migliore qualità del prodotto o accelerare i tempi decisionali: essi costituiscono anche percorsi di trasformazione dell'impresa che mirano a farla diventare un'organizzazione *learning*, come pure a rendere effettivo il capitale umano potenziale dei dipendenti, creando ambienti di lavoro (condizioni e relazioni di lavoro, sistemi premiali, trasparenza, responsabilità, autonomia ecc.) tali da incoraggiare e sostenere la loro volontà di usare le competenze, in collaborazione con gli altri, per il miglioramento continuo di processi e servizi.

Sono questi beni relazionali, queste modalità di strutturazione dell'ambiente e del rapporto di lavoro, questi flussi informativi, queste regole organizzative, questi valori e questi sistemi gestionali, più o meno formalizzati all'interno di statuti, missioni, sistemi informativi e programmi informatizzati, che costituiscono il "capitale organizzativo" dell'impresa o della comunità di imprese, ovvero quel patrimonio di beni relazionali che consente la valorizzazione del capitale umano dei dipendenti nel quadro di un'"organizzazione del lavoro ad alta performance" (*high-performance work organisation*, HPWO).

La vera sfida è quindi di riuscire a impiantare *nell'attività quotidiana* le motivazioni e le regole del miglioramento continuo, ovvero di un ciclo in cui il lavoro intellettuale genera l'accumulazione di conoscenze organizzative e queste, a loro volta, facilitano l'accumulazione di capitale umano dei lavoratori, il trasferimento di competenze, l'innovazione di processo e di prodotto, la soddisfazione del cliente. La letteratura empirica sul cosiddetto "iceberg dell'apprendimento" (così lo chiama Statistics Sweden, 2006) chiarisce bene che l'apprendimento utile allo sviluppo delle competenze avviene

anzitutto sul luogo di lavoro e durante il lavoro quotidiano, e solo in misura molto minore nei corsi di formazione strutturati<sup>15</sup>. Per costruire l'impresa *learning* è quindi indispensabile che i processi di lavoro vengano costruiti tenendo a mente l'apprendimento tanto quanto il lavoro in senso stretto, individuando e rafforzando sia le conoscenze desiderate sia quelle necessarie al continuo sviluppo delle competenze. È indispensabile rendere ciascun lavoratore cosciente della possibilità di potenziare le proprie competenze nell'attività quotidiana e creare significative opportunità di trasferire conoscenze dall'uno all'altro nel corso del lavoro quotidiano.

L'apprendimento e il benessere organizzativo, il miglioramento continuo e lo sviluppo del capitale umano, peraltro, richiedono non solo strutture organizzative snelle e organizzate per processi, ma anche l'adozione di regole, procedure e sistemi gestionali intelligenti, di ambienti e rapporti di lavoro che incorporano competenze organizzative e le trasmettono ogni giorno ai dipendenti. Per conseguire questo fine, oltre ai necessari elementi di governance e strumenti tecnologici gestionali, è necessario dotarsi di alcuni collaudati strumenti di *knowledge management* di carattere organizzativo, quali (European Commission, 1997):

- la costruzione di ruoli di polivalenza e policompetenza attraverso la rotazione delle mansioni;
- lo sviluppo delle carriere in diagonale (e non più in verticale), in relazione con il punto precedente;
- l'organizzazione del lavoro in gruppi (con poteri effettivi al gruppo);
- la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali, capaci di assicurare il controllo e la responsabilizzazione su uno o più processi;
- la condivisione di informazioni, apprendimenti e conoscenze attraverso specifici strumenti organizzativi *knowledge-friendly* (ad es. rotazione delle mansioni, affiancamento, tutoring, circoli di qualità, forum, *focus group*, *peer review* ecc.);
- la raccolta sistematica di suggerimenti dal basso sul miglioramento di processi, prodotti e organizzazione;
- la frequente valutazione della performance dei dipendenti, con attribuzione di premi, con un peso rilevante dei premi per il miglioramento della performance rispetto a quello dei premi per il livello della performance;
- forme ricorrenti di coinvolgimento e consultazione dei lavoratori (indagini di clima) sulla qualità della propria collocazione, del proprio lavoro e del *workplace*, ma anche della stessa dirigenza;
- la creazione di un sistema di incentivi economici di breve periodo, mirati a premiare l'apprendimento, il miglioramento continuo, l'innovazione e lo sviluppo delle competenze;
- il mantenimento di buone relazioni industriali (*partnership*), non necessariamente non conflittuali ma che non perdano di vista la soddisfazione

---

<sup>15</sup> Ciò è vero, ovviamente, per ciò che riguarda quello che gli economisti chiamano l'accumulazione del capitale umano "specifico all'impresa", mentre è meno vero per il capitale umano "generico". Tuttavia, ciò che conta ai fini della competitività dell'impresa è per l'appunto soprattutto il capitale umano specifico, che consente la caratterizzazione in senso competitivo di procedure, processi e prodotti.

del cliente, e siano orientate a costruire e ad evidenziare il legame tra miglioramento continuo e soddisfazione dei lavoratori<sup>16</sup>.

## 5. Comunità e territorio<sup>17</sup>

Come abbiamo visto, le condizioni in cui si trova il sistema economico italiano, vittima di uno squilibrio strutturale, di un improvvido “scambio politico” tra flessibilizzazione del mercato del lavoro e mancata liberalizzazione del mercato del prodotto, ritardano gli investimenti da parte delle imprese in nuove tecnologie<sup>18</sup> e modelli organizzativi innovativi, e con ciò bloccano la competitività del sistema economico e ne limitano la performance produttiva, ostacolando l'uscita dalla crisi. Traggo il concetto di “scambio politico” da Ezio Tarantelli, che a proposito di accordi sociali che comportassero una riduzione del benessere dei lavoratori e delle famiglie parlava, in particolare, di “scambio politico masochistico” (cfr. Tarantelli, 1995). E non altrimenti che masochistico, nel senso attribuito al termine da Tarantelli, può essere definito lo scambio politico delineatosi in Italia negli anni '90 che, sotto la pressione di una crisi occupazionale senza precedenti, di un elevato rischio di importare inflazione a causa dell'ultima, drammatica svalutazione della lira, come pure dell'obiettivo dell'aggancio all'euro sin dalla sua creazione, ha consentito un'incisiva riforma del modello contrattuale e delle forme di lavoro (protocollo del '93, “pacchetto Treu”, legge “Biagi”) con la contropartita di una riforma del mercato del prodotto debole e monca, incapace di coniugare le privatizzazioni con effettive misure di liberalizzazione o con altre forme di regolazione in grado di esercitare la pressione competitiva su prezzi e margini necessaria a minimizzare le rendite da markup e, quindi, ad assicurare un rapporto tra mercato del prodotto e mercato del lavoro, tra prezzi e salari, favorevole alla crescita.

In modo sintetico, e facendo riferimento non solo al pensiero, ma anche alla prassi e agli straordinari successi ottenuti dalla sua impresa (peraltro allora tecnologicamente avanzatissima), si potrebbe dire che ciò che è mancato e ancora manca oggi in larga misura alle imprese italiane è lo *spirito di comunità*, nel senso che a questo termine attribuiva Adriano Olivetti (ad es., Olivetti, 1952), anticipando con grande lungimiranza molti dei risultati della letteratura scientifica che abbiamo qui sinteticamente ricordato.

Peraltro, la necessità di tornare a declinare con forza, in modo nuovo e pragmatico, il concetto di comunità in connessione con le imprese, le nuove tecnologie e le nuove forme organizzative non è in alcun modo circoscritta ai rapporti tra lavoratori e management. C'è in Italia un grande bisogno, anche dal punto di vista economico, di tornare a percepire e a costruire la stessa comunità nazionale, la grande comunità di appartenenza degli italiani. Lo spirito di ritrovata unità e fratellanza, di riscoperta di un progetto comune e di appartenenza che hanno caratterizzato le celebrazioni del centocinquantesimo dello Stato italiano ne hanno dato ampia e profonda testimonianza. La profonda asimmetria di regolazione che caratterizza lo “scambio politico masochistico” tra il mercato dei beni e quello del lavoro è un segnale tristemente evidente di quanto quello spirito di comunità nazionale sia stato umiliato.

---

<sup>16</sup> Per alcune interessanti esperienze italiane riferite a questo aspetto si veda Pini (2004).

<sup>17</sup> Per una versione precedente delle argomentazioni contenute nei paragrafi 5-7 di questo lavoro, si veda Tronti (2009b).

<sup>18</sup> Su questo aspetto si veda il lavoro di Ciccarone e Saltari (2010).

La grande occasione offerta al Paese dalla disponibilità alla cooperazione sociale che ha consentito lo scambio politico concretizzatosi nell'Accordo di luglio 1993 è stata in larga parte perduta proprio per la mancanza di reciprocità e di equilibrio dello scambio stesso (Tronti, 2006; 2009a): una mancanza che attesta il più generale venir meno di un vero ed efficace spirito di comunità tra i rappresentanti del Governo, delle imprese e dei lavoratori.

La comunità nazionale, infatti, non è soltanto il luogo del riconoscimento e dell'identità collettiva, della salvaguardia e dell'accumulazione del patrimonio culturale e, di conseguenza, della sovranità politica. Più prosaicamente, ma non per questo in modo meno cogente, essa è anche il luogo, l'unico luogo dove è oggi ancora possibile (e necessario) operare attraverso la politica di bilancio il riequilibrio keynesiano tra domanda e offerta di beni e servizi, il luogo dove è possibile (e necessario) trovare un equilibrio equo ed efficiente tra mercato del lavoro e mercato dei beni, il luogo della *partnership* e dello scambio tra lavoro e capitale nell'arena delle relazioni industriali a beneficio dello sviluppo e del progresso di tutto il Paese e di tutti i cittadini. Ciò è ancora vero oggi, che una (ancora piccola) parte di questo ruolo è stata affidata all'Unione Europea, anche se lo sarà meno domani, quando una parte anche maggiore sarà affidata alle Regioni.

Molti, a fronte dell'evidente difficoltà di tenuta dello spirito di comunità a livello nazionale, hanno segnalato le potenzialità sussidiarie di una seconda comunità, più piccola e apparentemente più coesa, quella territoriale. Ma il successo della trasformazione federalista in cui il Paese si sta impegnando dipenderà proprio alla forza che queste più piccole comunità territoriali saranno in grado di mettere in campo e, concretamente, dalla loro capacità di divenire progressivamente luoghi capaci di politiche di bilancio espansive, di politiche di sviluppo – una prospettiva purtroppo ancora incredibilmente assente dal dibattito sul federalismo.

Assumendo l'ipotesi della sussistenza di un'identità culturale forte e di un'elevata coesione sociale del territorio, il pensiero sociologico sul postfordismo<sup>19</sup> ha avanzato l'ipotesi che, sotto il profilo economico, esso si possa organizzare in una comunità più grande, più complessa e completa di quella della grande impresa<sup>20</sup>; una comunità territoriale capace di reperire, valorizzare e allocare opportunamente le risorse umane e materiali tra le imprese, e di assicurare in questo modo il benessere economico ai propri membri. In questo quadro, il rapporto tra il territorio e l'impresa (e anche tra le imprese) viene concepito come caratterizzato da uno scambio nuovo, più continuativo e più intenso di prima. Nella prospettiva analitica propria dell'"ecologia organizzativa", l'impresa non appartiene più ad uno specifico settore di attività economica, bensì a un "ecosistema" territoriale, che interseca molteplici settori. Con l'ecosistema di cui fa parte l'impresa dialoga, effettua scambi, si confronta, stringe alleanze, consuma servizi. Nei casi in cui la comunità territoriale sia particolarmente coesa e attiva, imprese collocate in diversi settori sviluppano congiuntamente le innovazioni (si pensi alla vicenda virtuosa delle macchine utensili, uno dei pilastri della competitività internazionale italiana), con il sostegno e il coordinamento degli organi di governo del territorio e delle parti sociali locali. La collaborazione per l'innovazione e lo sviluppo

---

<sup>19</sup> Si veda, ad esempio, Bonomi (1997).

<sup>20</sup> Che invece Olivetti, pur nella sua impostazione fortemente federalista, poneva al centro della stessa costruzione della comunità territoriale. Su questo aspetto e sul rapporto tra territorio e impresa si veda Olivetti (1945). Un commento approfondito con un'intelligente guida alla lettura di quel fondamentale testo del riformismo politico italiano è oggi offerta da Ristuccia (2009).

consente alle imprese di crescere in un clima nuovo e complesso, caratterizzato da più elevati livelli tanto di cooperazione quanto di concorrenza, premiato dall'affermazione globale dei nuovi prodotti e dalla capacità di attrarre capitali dall'estero.

All'opposto, sotto il profilo delle forme di lavoro, al rapporto tra il lavoratore e l'impresa può accettare un certo indebolimento, perché la comunità territoriale si struttura in comunità di lavoro e, riconoscendo il lavoratore come proprio membro, provvede ad accompagnarlo e a sostenerlo nella formazione, nella ricerca di lavoro, nell'aggiornamento professionale, nell'eventuale disoccupazione, con programmi di riqualificazione, di ricollocazione ecc. L'allentamento del rapporto lavoratore-impresa e il rafforzamento di quello lavoratore-territorio trovano quindi espressione concreta nella diffusione di contratti di lavoro a termine e, quindi, nell'accelerazione dei flussi di entrata e uscita dei lavoratori dalle imprese, stazioni di transito, ma anche luoghi di crescita professionale all'interno del continuum assicurato dalla più ampia comunità di lavoro territoriale.

In questa visione la singola impresa può delegare al territorio (e alle altre imprese dell'ecosistema organizzativo territoriale) la risoluzione di una parte rilevante dei suoi problemi: quelli del coordinamento e dell'integrazione, del reperimento e dell'aggiornamento delle risorse materiali, tecniche e umane, oltre a quelli più tradizionali dell'infrastrutturazione, dello sviluppo delle attività di ricerca e innovazione<sup>21</sup>.

Purtroppo, però, la storia recente dell'economia italiana, proprio a partire dall'esaurirsi della spinta propulsiva che in passato era provenuta dalla "terza Italia" dei distretti industriali e dell'interazione forte tra impresa e territorio, sembra segnalare che la comunità territoriale non sempre o non ovunque è così forte, organizzata e presente da poter offrire davvero da sola, dall'esterno del processo produttivo, la risposta alle sfide globali cui, come abbiamo visto, sono chiamate le economie avanzate, e in particolare quella italiana. Il reticolo relazionale in cui l'impresa si colloca può dimostrarsi poco ricettivo, indifferente; a volte addirittura ostile. In questo caso la strategia dell'impresa non riesce ad essere che quella di rinserrarsi nella piccola dimensione, cercando di trovare la propria sopravvivenza lungo la gerarchia dei rapporti di subfornitura e dedicandosi a una produzione priva di identità, incentrata sulla competitività di prezzo nell'offerta di beni tradizionali o comunque di beni le cui caratteristiche vengono decise altrove, più in alto nella catena del valore. Il necessario corollario di questa scelta è la compressione dei costi salariali, attraverso l'utilizzo di lavoro precario e meramente esecutivo, e la sottovalorizzazione/sottoutilizzo del capitale umano dei lavoratori. In alternativa, la scelta dell'impresa di dimensioni maggiori è quella della delocalizzazione verso aree con costi del lavoro e di altri input primari fortemente competitivi, tali da compensare con vantaggio la rinuncia all'ecosistema locale.

Dal punto di vista dell'imprenditore, del resto, la strategia dell'*outsourcing* all'ecosistema territoriale del lavoro creativo, del coordinamento produttivo, di una quota rilevante dei problemi del fare impresa, non può che presentare alcuni non piccoli elementi di debolezza. Per competere con efficacia nel nuovo contesto globale e di moneta unica (al di là della possibilità di attingere a forme di monopolio naturale presenti in particolari territori, dotati di risorse o tradizioni professionali difficilmente replicabili), l'impresa non può in alcun modo limitarsi ad acquistare sul mercato i

---

<sup>21</sup> Sul tema dell'infrastrutturazione del knowledge management per le imprese rimando ancora al caso esemplare dei Comuni del Camposanpieresese.

fattori produttivi e le competenze che trova, ma deve saperli plasmare e combinare in modo innovativo, specifico e vincente, fornendo una propria interpretazione, riconoscibile e caratteristica, del prodotto o servizio che immette sul mercato. In altre parole, l'impresa è competitiva in quanto è caratterizzata da un'identità forte e la sa trasmettere ai suoi prodotti; un'identità che difficilmente deriva dalla mera localizzazione in un determinato territorio, ma invece dallo sviluppo di una precisa *philosophy* distintiva, coltivata all'interno di una comunità di lavoro che vi si riconosce – tra l'altro perché ha contribuito direttamente a crearla –, una comunità stabile nel tempo, e per questo capace di inventare, sperimentare, rischiare e quindi innovare. In breve, per competere è necessario fare *identità*, ma per fare identità è necessario fare *comunità*. A volte il territorio può dare vita a comunità ed ecosistemi produttivi di questo tipo, ma questa non è e non può essere la regola. Ed è certamente più agevole creare ex novo una simile comunità all'interno di un'impresa di maggiori dimensioni piuttosto che attendersi che essa derivi automaticamente da una miriade di piccole imprese solo perché si collocano in un'area geografica ben delimitata.

Del resto, dal punto di vista del governo del territorio, l'ipotesi di una comunità locale forte, capace di plasmare il mercato e di coordinare l'attività economica dall'esterno, attraverso la collaborazione tra imprese, l'offerta di servizi e la circolazione di manodopera qualificata e flessibile e, per altro verso, l'ipotesi complementare di poter attuare in futuro politiche di bilancio espansive si scontrano entrambe con l'assottigliamento progressivo dei margini di equilibrio tra il volume crescente di attività che l'impresa richiede ad altri di svolgere e il prezzo che è pronta a pagare in termini fiscali. Un equilibrio la cui crescente instabilità è oggi ancora relativamente sotto traccia, grazie al gioco di rimandi tra fiscalità centrale e locale, e tra confronti politico-amministrativi locali e nazionali; ma che non potrà evitare di palesarsi quando una forma sostanziale di federalismo fiscale diverrà realtà.

## **6. Competenze e precarietà**

In questo contesto problematico, le sfide poste dalla crisi internazionale all'Italia presentano all'impresa in modo ancor più pressante un chiaro dilemma, che possiamo sintetizzare nella scelta tra due opposte strategie competitive. Da un lato la "via bassa" dell'affidamento alla compressione dei costi – una strategia che si concretizza nella scelta di produrre beni tradizionali, minimizzando gli investimenti in ricerca, sperimentazione, innovazione, *knowledge management* ecc., e di utilizzare in misura massiccia il lavoro esecutivo che si può estrarre attraverso forme contrattuali precarie, lungo le catene di subfornitura o addirittura attraverso il lavoro nero, comprimendo i costi del personale e affidandosi alla più vasta comunità di lavoro territoriale nella speranza che questa sia in grado di "tenere" e di inserire l'impresa stessa in un comprensivo processo strategico di coordinamento e sviluppo. Dall'altro la "via alta" dell'impresa che intende costituirsi come luogo nucleare dell'innovazione sociale, organizzativa, tecnologica, di prodotto, di servizio: una scelta che implica la necessità non banale di dare vita a una 'comunità di pratica', a una comunità di lavoro capace di apprendere, di comunicare e di investire sulla ricerca e sull'innovazione – che grazie a questa sua caratterizzazione può guadagnare autonomia e identità, e quindi competere e crescere. Questa scelta non solo non richiede in misura massiccia il ricorso al lavoro precario, al lavoro meramente esecutivo o alla compressione salariale ma, al contrario, ha strutturalmente bisogno di rapporti di lavoro stabili, di lungo periodo, basati sull'accumulazione di beni relazionali, di "patrimoni invisibili" (Penrose, 1959) di lealtà

e cooperazione, che sostengano l'accumulazione della conoscenza e lo sviluppo della ricerca e della sperimentazione, l'apertura alla partecipazione cognitiva e al futuro. Patrimoni invisibili fatti di rispetto e di riconoscimento, di regole eque e trasparenti, capaci di alimentare la fiducia, favorire la condivisione della conoscenza e incentivare il personale all'individuazione e alla risoluzione dei problemi.

Per poter conseguire risultati economici adeguati all'attuale contesto competitivo, la scelta della via bassa, con l'uso intensivo di rapporti di lavoro precari, presuppone alcune condizioni e prefigura determinati esiti. La condizione per il successo è che l'impresa sia inserita in una comunità di lavoro più ampia, in un ecosistema organizzativo coordinato dagli organismi di governo locale. E presuppone anche che questa comunità si faccia carico, da un lato, di condurre l'impresa lungo un sentiero strategico di crescita e innovazione, dall'altro di sostenere i costi di formazione, addestramento e ricollocazione della manodopera. La possibilità di successo di questa scelta risiede, essenzialmente, nella qualità dell'amministrazione locale, nella cooperazione tra le imprese e tra i partner sociali e nell'equilibrio tra la riduzione di costi di cui l'impresa beneficia per il fatto di affidare all'esterno una quota rilevante della gestione della manodopera e i costi aggiuntivi che l'impresa deve sostenere, sia in termini fiscali, sia per il fatto di non poter disporre di una manodopera specificamente qualificata e motivata a riconoscersi in essa e ad impegnarsi per migliorare processi e prodotti.

Sui risultati di questo equilibrio, ricerche microeconomiche condotte da autori diversi e non in contatto tra loro, realizzate con dati e tecniche diverse, e riferite a periodi e ambiti territoriali diversi, giungono a una conclusione univoca<sup>22</sup>: le imprese che utilizzano in modo intenso il lavoro precario ottengono tassi di crescita della produttività più bassi di quelle che impiegano lavoro stabile. Lo snodo cruciale per il successo imprenditoriale sta ancora nel modo in cui si risolve, oggi in modo nuovo, il problema di costruire *anzitutto* la comunità di lavoro, nell'impresa o tra le imprese. L'accumulazione e la condivisione della conoscenza a fini produttivi e di miglioramento organizzativo, la disponibilità all'innovazione, la delega, e quindi la disponibilità all'assunzione di responsabilità da parte dei lavoratori, sono infatti possibili solo all'interno di una collettività che si riconosce in una comunità di lavoro capace di apprendere e innovare. L'accumulazione e lo scambio di informazioni e di conoscenze, la partecipazione attiva alla gestione dei processi, la possibilità di sviluppare professionalità polifunzionali in un'organizzazione basata sul lavoro di gruppo, lo sviluppo di suggerimenti e innovazioni dal basso, l'attitudine a valutare e la disponibilità ad essere valutati regolarmente sono possibili soltanto in ambienti di lavoro caratterizzati da un elevato livello di trasparenza delle decisioni, di lealtà e di fiducia, sia dei dipendenti nei dirigenti, sia degli ultimi nei confronti dei primi<sup>23</sup>. Un clima interno di alta fiducia, però, può più facilmente crearsi se l'impresa riconosce esplicitamente che qualunque processo produttivo, oltre al prodotto cui è finalizzato, genera nel suo operare concreto un complesso di informazioni (spesso microinformazioni) sulla sua stessa funzionalità, che costituiscono una vera e propria risorsa aggiuntiva, ma possono essere raccolte e utilizzate solo da chi è direttamente implicato in esso. Questa realtà, è sempre esistita;

---

<sup>22</sup> Tra la letteratura empirica recente, si vedano, Sciulli (2006), Colombo, Delmastro e Rabbiosi (2007), Lucidi e Kleinknecht (2009).

<sup>23</sup> Particolarmente interessante è il caso paradigmatico della brasiliana Semler, nella quale la trasparenza e il decentramento decisionale e di responsabilità sono spinti a un livello molto elevato, in un contesto economico soggetto a spettacolari fluttuazioni come quello dell'economia del Brasile (Semler, 2007).

ma, con l'elevazione dei livelli di competenza della manodopera e con la flessibilità senza precedenti dei sistemi produttivi basati in misura sostanziale sull'informatica e la telematica, ha assunto rilevanza strategica per l'innovazione e la competitività dell'impresa. La capacità di strutturare l'organizzazione e le relazioni di lavoro in modo da avvantaggiarsi di questa risorsa aggiuntiva costituisce il vantaggio competitivo specifico dell'impresa moderna, in larga indipendenza dalla sua caratterizzazione settoriale, dimensionale o territoriale.

## **7. Globalizzazione e partecipazione**

Ma la possibilità di accedere a questa preziosa fonte di informazioni comporta l'abbandono del modello organizzativo rigidamente gerarchico e il tendenziale coinvolgimento dei lavoratori, individualmente o attraverso il gruppo di lavoro, nell'obiettivo del miglioramento continuo di processi e prodotti. In termini più ampi, l'adozione da parte dell'impresa di un'organizzazione learning richiede che vengano evidenziate e sviluppate le interdipendenze e le sinergie tra i vari processi produttivi e di gestione aziendale, e che i lavoratori siano chiamati ad applicare capacità logiche, di astrazione, di comunicazione e di decisione necessarie ad affrontare e risolvere, da soli o in gruppo, i problemi di qualità dei processi là dove questi si manifestano, interagendo rapidamente con altri lavoratori, anche con qualifiche e livelli gerarchici molto diversi, con clienti o fornitori. Sotto questo profilo, la prospettiva dell'innovazione organizzativa mette in crisi sia le tradizionali figure professionali meramente esecutive, sia quelle rigidamente legate ad un'unica funzione, sospingendo i lavoratori verso l'assunzione di professionalità polifunzionali, più ricche, flessibili e responsabili, dotate di autonomia decisionale e capaci di interiorizzare, anche attraverso l'esercizio regolare di momenti di valutazione, individuale e collettiva, buona parte dei controlli di efficienza e di qualità prima demandati al management.

Ciò non vuol dire che i lavoratori e gli imprenditori non mantengano la netta divisione di ruolo che li caratterizza e, quindi, non restino portatori di esigenze diverse e a volte contrapposte: tuttavia, solo se si riconoscono reciprocamente come parte della stessa comunità di lavoro, solo se riconoscono l'impresa come comunità di appartenenza, imprenditori e lavoratori possono trovare motivazioni, idee, energie e risorse per rilanciare produttività e sviluppo. Non è difficile constatare, sulla base della cronaca della contrattazione in Italia, che questa prospettiva è fortemente indebolita dall'irrompere della possibilità di *exit* dalla comunità che è offerta al datore di lavoro dalla liberalizzazione dei movimenti di capitale e dalle opportunità di delocalizzazione della produzione all'estero. La minaccia della delocalizzazione rafforza notevolmente il potere datoriale nella contrattazione tanto con il sindacato quanto con la controparte pubblica, al punto che non si può non convenire con l'impressione che la politica e le relazioni industriali siano, nel nostro Paese, da ormai molti anni "sotto schiaffo" da parte del ceto imprenditoriale.

Ma questo nuovo squilibrio di poteri, che contribuisce a spiegare il carattere masochistico e *short-sighted* dello scambio politico in opera dagli anni '90 tra sindacato, Stato e datori di lavoro, e che è a sua volta la causa principale del ritardo di aggiustamento del sistema produttivo alle sfide dell'oggi e del domani, rende evidente che l'Italia ha da percorrere un cammino di riequilibrio dei poteri in azienda nel nuovo contesto globalizzato. L'esigenza di offrire ai lavoratori la possibilità di cooperare in gruppo, di scambiarsi conoscenze e valutazioni, di assumere un più elevato livello di

responsabilità e di cimentarsi con la risoluzione di problemi e la sperimentazione di innovazioni produttive e organizzative corrisponde infatti non solo alle esigenze dell'impresa moderna, ma anche al paradigma di offerta di lavoro che si va da tempo affermando nei paesi economicamente avanzati. L'obiettivo di assicurare se non a tutti, quanto meno a una porzione crescente delle forze di lavoro, l'opportunità di partecipare creativamente al lavoro si è delineata con l'affermarsi nelle economie avanzate, in parallelo all'indebolirsi del modello tradizionale di divisione del lavoro nella famiglia, di un nuovo regime valoriale e comportamentale. In esso la partecipazione al lavoro retribuito è aperta a tutti i membri della famiglia (e della società), e il lavoro non è più (soltanto) un mezzo per guadagnarsi da vivere, bensì è (anche e sempre più) il terreno fondamentale di realizzazione della persona, il canale principale dell'inclusione sociale – oltre che l'espressione fondamentale della cittadinanza materiale. Ma l'obiettivo della realizzazione di sé nel lavoro da parte del lavoratore è raggiungibile solo se l'impresa viene riconosciuta – dall'imprenditore come dai lavoratori – come una comunità, fatta di interessi anche divergenti e a volte contrapposti, ma sostanzialmente capace di trovare al proprio interno le soluzioni e gli equilibri necessari a superare divergenze e contrapposizioni sulla base dell'impegno a valorizzare l'apporto di tutti, e quindi della capacità di richiedere a ciascuno di contribuire al continuo progresso della comunità nel suo insieme.

È questa, in sintesi, la lezione che dà all'Italia il caso emblematico della profonda riorganizzazione del sistema produttivo tedesco. La riorganizzazione ha sì richiesto ai lavoratori gravi sacrifici salariali, occupazionali e di adattamento, ma è stata portata a termine nel quadro di un obiettivo di adeguamento delle imprese alla sfida globale maturato e condiviso tra i partner sociali nell'ambito delle strutture di cogestione. Con diverse modalità, anche i vari modelli di partecipazione finanziaria dei lavoratori alle imprese (direttamente o per il tramite dei sindacati in quanto gestori dei fondi pensione o anche dei sussidi) – dall'azionariato dei dipendenti francese, ai "Fondi dei lavoratori" svedesi, sino agli ESOP americani – consentono di bilanciare lo spostamento dei poteri in azienda a favore del datore di lavoro legato all'opzione di *exit* offerta dai mercati globali e di promuovere la cooperazione sociale per lo sviluppo. Il bilanciamento non agisce tanto nel senso di evitare i sacrifici ai lavoratori (si pensi, ad esempio, ai tagli salariali e occupazionali della Chrysler), quanto in quello di assicurare la permanenza dell'impresa e il volume di investimenti necessario a riorganizzarla e a proteggerne la vitalità e le prospettive.

Nel caso italiano, nel programma di trasformazione della società tracciato dalla Costituzione grande importanza viene data alla partecipazione dei cittadini, e in particolare dei lavoratori, non solo alla vita politica e sociale del Paese, ma anche alla sua vita economica. La partecipazione dei lavoratori all'economia viene specificata dall'articolo 46, che recita: "Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende"<sup>24</sup>. L'articolo 46 si inserisce nel programma a lungo termine di trasformazione sociale ed economica del Paese con cui la Repubblica intende assolvere al compito di

---

<sup>24</sup> Com'è noto, l'introduzione nella Costituzione dell'articolo 46 viene connessa ai cosiddetti "consigli di gestione" sorti nel 1943 nel quadro della "socializzazione delle imprese" promossa dalla Repubblica Sociale Italiana, che furono poi sostituiti dal Comitato di Liberazione Nazionale dell'Alta Italia con nuovi "consigli di gestione nazionale". Questi ultimi, insieme ai sindacati, ebbero fino al 1948 un ruolo informativo e consultivo di rilievo in molte imprese del Nord.

conseguire, nella sua evoluzione storica, il pieno sviluppo della persona nella libertà e nell'eguaglianza dei cittadini. I due grandi fini enunciati dall'articolo 3 (lo sviluppo della persona e la sua effettiva partecipazione alla vita del Paese) appaiono strettamente e quasi inscindibilmente legati fra loro perché l'elemento partecipativo è al contempo una conseguenza dello sviluppo economico e sociale e un modo per assicurare il riconoscimento del concorso di tutti all'organizzazione del Paese e della sua economia (oggi con linguaggio europeo si direbbe, con una sfumatura leggermente diversa, per assicurarne l'inclusione sociale).

Gli stessi lavori preparatori dell'Assemblea Costituente, però, evidenziano come l'articolo 46 avrebbe dovuto essere attuato con la necessaria progressività in modo da evitare che l'inserimento dei lavoratori in ruoli direttivi delle imprese potesse tradursi in un potenziale pericolo per i lavoratori stessi. Così, se dal 1948 ad oggi molti passi in avanti sono stati fatti nell'attuazione del programma di trasformazione sociale previsto dalla Costituzione, in tema di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende la strada percorsa non è stata davvero molta. Il movimento sindacale, almeno nella sua componente maggioritaria, ha posto in atto un atteggiamento di diffidenza se non di ostilità nei confronti di un'applicazione organica della disciplina prevista dall'articolo 46 (che avrebbe dovuto procedere per legge ordinaria) e, scegliendo un contegno di fondo di non-responsabilità, ha preferito tenere "le mani libere" dalla gestione e limitarsi a incidere sulle decisioni di impresa dall'esterno, attraverso lo strumento contrattuale.

In astratto, la prospettiva della partecipazione deriva da una concezione sociale e comunitaria del lavoro che, anziché mortificare i valori personali, li esalta nella comune assunzione di responsabilità dei lavoratori e dell'impresa. Ma oggi, in concreto, l'esigenza di offrire ai lavoratori, in accordo con la Costituzione, la possibilità di cooperare alla gestione delle imprese diviene più pressante che mai, sia per dare inquadramento giuridico alle nuove forme di partecipazione cognitiva rese necessarie dall'affermarsi del modo di produrre basato sulla gestione della conoscenza, sia per bilanciare lo squilibrio di poteri a favore dell'imprenditore causato dall'opzione di *exit* globale, ricollocando l'impresa in un contesto di interessi più vasto (i lavoratori, la comunità locale, lo sviluppo nazionale).

Certo con l'enunciazione del principio della libertà di iniziativa economica (art. 41 Cost.), i padri costituenti hanno riconosciuto all'impresa il ruolo di motore dello sviluppo economico e tecnologico del Paese, presupposto necessario per la realizzazione di qualsiasi politica di trasformazione sociale. E parlando dell'impresa come comunità che apprende sulla base di forme di partecipazione cognitiva, e più ancora come comunità di lavoro al centro di una comunità territoriale, non si può evitare di tornare con la mente all'esperienza dell'Olivetti di Adriano Olivetti – l'esperienza di una grande impresa moderna, di una grande comunità di lavoro, al tempo stesso fortemente radicata a livello locale e proiettata in tutto il mondo, depositaria di una fortissima *philosophy* distintiva e capace di produrre, studiare, inventare e innovare, cercando incessantemente di valorizzare i suoi membri e di migliorare l'organizzazione e i prodotti<sup>25</sup>.

Quello dell'Olivetti di Adriano è l'esempio di un'impresa che seppe farsi portatrice in modo paradigmatico, e con uno straordinario successo economico, della sua visione

---

<sup>25</sup> Sull'esperienza dell'Olivetti di Adriano si veda il bel volume di Novara, Rozzi e Garruccio (2005) e la biografia di Adriano di recente ristampata (Occhetto, 2009).

comunitaria e innovativa, in Italia e nel mondo; e per questo dovrebbe essere considerato una pietra miliare nella costruzione di un percorso di applicazione dell'art. 46. Sul tema della partecipazione, però, nel passato abbiamo assistito all'affermazione di posizioni negative anche da parte di importanti settori imprenditoriali; posizioni che, accordandosi con le richiamate contrarietà sindacali, hanno di fatto non solo impedito lo sviluppo di una normativa di riferimento per una trasformazione in senso partecipativo delle imprese (basti per tutti citare il travagliatissimo caso dell'adozione da parte dell'Italia dello Statuto della Società europea), ma anche limitato la diffusione di esperimenti concreti su base contrattuale, nonostante alcuni casi di evidente successo. La "via italiana alla partecipazione" ha preferito piuttosto tentare un esperimento macroeconomico "dall'alto" con il tentativo di coinvolgere il sindacato confederale e le imprese nella concertazione della manovra economica, dapprima attraverso gli esperimenti di rientro dall'inflazione a due cifre dei primi anni '80 (il "lodo Scotti" del 1983 e il "decreto di San Valentino" del 1984), poi con il tentativo, varato con il Protocollo di luglio 1993, di sommare al governo concertato dell'inflazione lo sviluppo della contrattazione locale. A ormai notevole distanza di tempo dal suo varo, va però notato senza tema di smentita che la "via macro alla partecipazione", per quanto coronata da notevole successo sul piano del controllo dell'inflazione e dell'espansione dell'occupazione, ha sostanzialmente fallito l'obiettivo di fornire una cornice allo sviluppo della partecipazione a livello di azienda.

Oggi è pertanto necessario chiarire che anche in Italia, così come in Germania, negli Stati Uniti, in Francia o in Svezia, la partecipazione si presenta come la via maestra per ricollocare il conflitto industriale in un alveo di temperamento degli immediati interessi imprenditoriali con quelli dei lavoratori, del territorio e del Paese; ed è necessario, in particolare, ribadire che le forme di partecipazione cognitiva prospettate dai nuovi modelli organizzativi della *high-performance work organisation* si configurano non come costo aggiuntivo, ma come indifferibile investimento per assicurare la competitività e lo sviluppo delle imprese. Oggi, dunque, la tormentata "via italiana alla partecipazione" non può che riprendere, con le novità del caso, il cammino microeconomico interrotto dalla stagione del rientro dell'inflazione e della concertazione macroeconomica. Se nel fuoco del conflitto mondiale la partecipazione dei lavoratori ha significato essenzialmente il loro coinvolgimento diretto nella salvaguardia dell'apparato produttivo del Paese e negli anni '80 la partecipazione macro dei sindacati alla manovra economica ha comportato la moderazione salariale in vista del rientro dell'inflazione a due cifre, e negli anni '90 e nei primi anni del 2000 ha consentito l'entrata nel "club dell'euro" fin dalla sua costituzione e la straordinaria crescita occupazionale successiva al 1995, oggi il tema della partecipazione si ripropone con forza a livello micro, per ricostituire la comunità di impresa e rilanciare lo sviluppo dell'economia italiana nel nuovo contesto tecnologico e globale.

Il varo di una nuova politica che miri alla riorganizzazione delle imprese come comunità capaci di apprendere è oggi il passaggio ineludibile per l'uscita dalla crisi e il rilancio dell'economia italiana nel nuovo contesto globale. L'economia italiana non deve soltanto porre termine allo stato di grave difficoltà in cui si trova, deve avviare una nuova fase di sviluppo, intensa e duratura. Se i politici e i partner sociali, gli uomini di cultura e di opinione pubblica non assumono ad obiettivo questo passaggio, l'Italia non riuscirà a riavviare il cammino di progresso economico, sociale e civile che l'ha portata ad avvicinarsi al cuore dell'Europa, e gli italiani continueranno ad essere

afflitti, sfiduciati e contrapposti, finanziaria dopo finanziaria, dalla coperta corta della mancata crescita e della finanza avara.

## **8. Per lo sviluppo: scambio politico, concorrenza, partecipazione**

Le pagine che precedono forniscono un quadro sintetico ma ampio, macro e microeconomico, della crisi dell'economia italiana (che certamente non è solo di natura economica), e indicano a grandi linee il cammino che è necessario compiere per risolverla. L'Italia ha perso molto terreno rispetto ai suoi partner internazionali, al punto che oggi il ritorno allo sviluppo è diventato una priorità di portata storica. Solo assumendo esplicitamente questo obiettivo, correggendo i nostri errori e dotandoci degli strumenti per conseguirlo potremo tornare a condividere il livello di vita dei grandi paesi europei, abbattere senza inutili sacrifici il debito pubblico a dimensioni accettabili, portare a compimento il disegno del sistema di *welfare*, la riforma delle pensioni e degli ammortizzatori sociali, avviare una nuova fase di benessere e sicurezza sociale per tutti.

Purtroppo, però, la questione del ritorno allo sviluppo non è ancora percepita per il rilievo che essa ha né dalla cultura, né dall'opinione pubblica (anche se inizia a farsi strada con una certa chiarezza nelle posizioni dei partner sociali e, con molte più difficoltà e residui ideologici, in quelle della classe politica). Ma la necessità di porre termine alle conseguenze dello "scambio politico masochistico" richiede che, sotto il profilo macroeconomico, si varino misure atte a riequilibrare la relazione tra mercato del prodotto e mercato del lavoro provocata dal contrasto tra moderazione salariale e flessibilizzazione delle forme di lavoro da un lato e "privatizzazioni senza liberalizzazioni" dall'altro – un contrasto che continua a produrre salari più bassi e prezzi più alti dei concorrenti, con l'inevitabile conseguenza dell'arresto dello sviluppo. Il riequilibrio dello scambio politico richiede a sua volta l'accettazione da parte delle imprese (e dei lavoratori in esse impiegati) di una *politica industriale e di sviluppo* che combini misure di forte tutela della libera concorrenza, e quindi di effettiva liberalizzazione dei mercati protetti, con lo stimolo e l'accompagnamento culturale dei necessari investimenti da parte degli imprenditori nella modernizzazione delle imprese, in cambiamenti tecnologici, organizzativi e nei rapporti di lavoro. Richiede, d'altro canto, la riforma degli ammortizzatori sociali necessaria ad accompagnare la riorganizzazione delle imprese (soprattutto di quelle sinora protette dalla concorrenza, in qualunque settore operino) e la piena disponibilità da parte del sindacato ad assecondare l'innovazione per la riorganizzazione dei luoghi e dei rapporti di lavoro. Ai fini della sostenibilità della manovra sotto il profilo macroeconomico e sociale, i frutti della riorganizzazione devono consentire una crescita retributiva reale e diffusa, in linea con la crescita della produttività del lavoro, nonché una riduzione della precarietà occupazionale.

Non ci si può però nascondere che questi obiettivi, talmente evidenti da sembrare quasi scontati, incontrano grandi resistenze: anzitutto da parte di quegli imprenditori che preferiscono, come nel caso Fiat, accompagnare la necessaria riorganizzazione dell'impresa e gli investimenti ad essa connessi con un'estrema riaffermazione del potere datoriale, in netto contrasto con la necessità di affinare e semmai ridurre le prerogative manageriali sull'organizzazione e di concedere autonomia e iniziativa ai lavoratori per impiantare modelli organizzativi innovativi. La mancata applicazione dell'art. 46 della Costituzione fa sì che il sistema delle relazioni industriali italiano sia

privo, a differenza di molti altri paesi, degli strumenti di riequilibrio del rafforzamento del potere datoriale offerto dall'opzione di *exit* dalla comunità nazionale, e possa quindi evitare che questa se ne avvalga per isolare e tacitare le organizzazioni sindacali meno accomodanti in un conflitto venato da residui ideologici. Seppure è indubbio che il sindacato deve ancora maturare, almeno in alcune sue componenti, un atteggiamento chiaramente favorevole all'accompagnamento della riorganizzazione delle imprese, è difficile pensare che l'intero sistema produttivo possa imboccare con decisione la via della partecipazione cognitiva se resta impaniato in una radicalizzazione del conflitto basata su di un evidente squilibrio di poteri. Grandi resistenze alla modernizzazione si incontrano, inoltre, da parte delle imprese protette dalla concorrenza che non vogliono rinunciare alle barriere di cui godono e accettare i rischi della competizione aperta. E forti resistenze provengono in quelle imprese anche dalla parte sindacale, che ha notevoli difficoltà ad accettare di buon grado lo smantellamento dei privilegi di cui spesso godono i lavoratori nelle imprese protette, anche se questo favorisce i consumi delle famiglie, la competitività delle imprese esposte alla concorrenza e lo sviluppo economico.

Spetta dunque al Governo superare queste resistenze nell'interesse del Paese e questo compito, oltre a comportare una politica di decisa tutela della concorrenza attraverso la liberalizzazione del mercato di beni e servizi, l'abbattimento delle rendite oligopolistiche e il miglioramento della qualità della pubblica amministrazione, non può non prevedere l'assunzione dell'iniziativa nei confronti dei partner sociali, con l'obiettivo di proporre i termini di un nuovo scambio politico che miri a ricostituire i giusti incentivi alla riorganizzazione delle imprese e alla cooperazione sociale per lo sviluppo.

I conservatori diranno che la finanza pubblica è talmente in difficoltà che l'Italia non può permettersi un programma di riforma di questa portata; ma si sbagliano. Il cambiamento di rotta, ormai ineludibile, ha bisogno più di risorse politiche che finanziarie. C'è anzitutto la necessità di una profonda revisione degli obiettivi di politica economica e di una funzionalizzazione degli strumenti che già esistono a un chiaro disegno di sviluppo. Non c'è tanto bisogno di risorse aggiuntive, quanto di finalizzare con coerenza e determinazione al disegno di sviluppo che in questo lavoro abbiamo sintetizzato le rilevanti risorse delle istituzioni già operanti: dall'Autorità antitrust a Mister prezzi, da Sviluppo Italia e Italia lavoro al Dipartimento per lo sviluppo, dagli Enti bilaterali ai Fondi interprofessionali e a quelli strutturali, dall'Isfol ai fondi regionali per la Formazione continua, dagli incentivi ai trasferimenti alle imprese ecc.

Sotto il profilo dell'innovazione del quadro delle relazioni industriali, questa situazione ha spinto già nel 2006, ben prima della crisi attuale, Riccardo Leoni dell'Università di Bergamo, Nicola Acocella dell'Università di Roma "La Sapienza" e lo scrivente a lanciare il manifesto "Per un nuovo patto sociale per la produttività e la crescita", sottoscritto da numerosi economisti, sociologi delle relazioni industriali e sindacalisti delle maggiori organizzazioni. L'ipotesi alla base del documento era che si potesse prefigurare un grande obiettivo comune alle parti sociali – la ripresa dello sviluppo – e quindi dar vita a una *social partnership* per il conseguimento di quell'obiettivo nella forma di un nuovo ed esplicito accordo per la riorganizzazione delle imprese. I partner sociali dovrebbero sottoscrivere un esplicito accordo quadro per lanciare una nuova fase di contrattazione decentrata, dedicata allo sviluppo e all'incentivazione della produttività e della crescita attraverso la reingegnerizzazione dei luoghi di lavoro e

l'introduzione di rapporti di lavoro ad alta performance. E il Governo dovrebbe accompagnare l'accordo con un esplicito disegno di politica industriale e di sviluppo. Gli incentivi e i programmi di sostegno alle singole imprese (consulenza, formazione, *knowledge management*, assistenza tecnica) dovrebbero essere condizionati al fatto che vengano sottoscritti localmente, nella singola impresa o a livello territoriale, accordi di reingegnerizzazione dei luoghi e dei rapporti di lavoro in attuazione delle linee guida definite dal patto sociale e dalla politica pubblica. In altre parole, a livello centrale il Governo e le parti sociali dovrebbero fissare i principi, gli strumenti e le risorse; mentre le singole imprese e le rappresentanze sindacali aziendali, le categorie o le realtà territoriali dovrebbero accordarsi su concreti programmi di riorganizzazione caso per caso.

Bisogna in ogni caso che la cultura e l'opinione pubblica si ridestino dal chiacchiericcio e dall'insulto mediatico e la politica e i partner sociali si rendano conto che bisogna fare di più e meglio: il problema della ripresa dello sviluppo è talmente grave che non è possibile affrontarlo soltanto con silenziose misure di incentivazione dei comportamenti virtuosi. C'è bisogno di mobilitare energie collettive, di risvegliare nel Paese e nei luoghi di lavoro lo spirito di appartenenza e di comunità additando esplicitamente gli obiettivi che è necessario raggiungere e il compito che spetta a ciascuno. Ma sia chiaro che la mobilitazione può avvenire soltanto nel quadro di un nuovo scambio politico, equo e lungimirante, capace di configurare un modo nuovo di lavorare e di crescere insieme per molti anni, compreso e fatto proprio da tutti.

## Riferimenti bibliografici

- Acocella N., Leoni R., Tronti L. 2006, *Per un nuovo Patto Sociale sulla produttività e la crescita*, sul sito <http://www.pattosociale.altervista.org/>.
- Aghion P., Howitt P. 1992, *A Model of Growth Through Creative Destruction*, in "Econometrica", 60, March.
- Alasoini T. 2008, *The Finnish Workplace Development Programme TYKES in a Nutshell*, PowerPoint presentation.
- Bassanini A., Scarpetta S. 2002, *Does human capital matter for growth in OECD countries? A pooled mean-group approach*, in "Economics Letters", no. 3, February.
- Bauer T. K. 2003, *Flexible Workplace Practices and Labour Productivity*, "IZA Discussion Papers", n.700, Bonn.
- Becker G. 1964, "Human Capital", Columbia University Press, New York.
- Black S., Lynch L. 2004, *What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation*, in "Economic Journal", no. 114.
- Bonomi A. 1997, "Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel nord Italia", Einaudi, Torino.
- Brunetta R., Tronti L. (a cura di) 1994, "Capitale umano e Mezzogiorno: i nuovi termini della questione meridionale", il Mulino, Bologna.
- Brynjolfsson E., Hitt L.M. 2003, *Computing Productivity: Firm-Level Evidence*, in "Review of Economics and Statistics", November, v. 85, iss. 4.
- Bugamelli M., Pagano P. 2001, *Barriers to Investment in ICT*, "Temi di Discussione", Banca d'Italia, n. 420.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di) 2001, "Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali. Teorie, metodologie, risultati" Franco Angeli, Milano.
- Caroli E., Van Reenen J. 2001, *Skill-Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments*, in "The Quarterly Journal of Economics", CXVI, Issue 4.
- Christensen J.L., Lundvall B.-Å. (eds.) 2004, "Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance", Elsevier, Amsterdam.
- Ciccarone G., Saltari E. 2010, *Produttività e capitale innovativo*, in G. Ciccarone, M. Franzini, E. Saltari (a cura di), "L'Italia possibile. Equità e crescita", Brioschi editore, Milano.
- Colombo M.G., Delmastro M., Rabbiosi L. 2007, "High performance" work practices, decentralization, and profitability: evidence from panel data, in "Industrial and Corporate Change", vol. 16, no. 6.
- Colombo, M., Delmastro, M. 2002, *The Determinants of Organizational Change and Structural Inertia: Technological and Organizational Factors*, in "Journal of Economics and Management Strategy", no. 11.
- Cristini A., Gay A., Labory S., Leoni R.. 2003, *Flat hierarchical structure, bundles of new work practices and firm performance*, in "Rivista Italiana degli Economisti", n. 2.
- Denison E. 1962, *The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternative Before Us*, Committee for Economic Development, New York.
- Dosi G., Marengo L. 1994, *Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences*, in R.W. England (ed.), "Evolutionary Concepts in Contemporary Economics", University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Einaudi L. 2004, "Il buongoverno: saggi di economia e politica (1897-1954)", (a cura di Ernesto Rossi), Laterza, Bari (ristampa, ediz. originale, 1955).

- European Commission 1997, *Partnership for a new organization of work. Green Paper*, “Bulletin of the European Union – Supplement”, no. 4.
- Fondazione Giacomo Brodolini 1997, *Sviluppo economico e beni relazionali*, in “Economia & lavoro”, nn. 1-2.
- Garratt B. 1994, “The Learning Organisation”, Harper-Collins, New York.
- Hammer M., Champy J. 1993, “Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business revolution”, Harper Collins, New York.
- Ichniowski C. (ed.) 2000, “American Workplace: Skills, Compensation, and Employee Involvement”, Cambridge University Press, New York.
- Jensen M.B., Vinding A.L. 2006, *High Performance Work Practices and Innovation in the Manufacturing and Service Sectors*, “ServINNO Project” (Service innovation in the Nordic countries), <http://www.cfa.au.dk/SERVINNO/Servinno.htm>.
- Kendrick J. 1976, “The Formation and Stocks of Total Capital”, National Bureau of Economic Research, New York.
- Knight F. 1944, *Diminishing returns from investment*, in “Journal of Political Economy”, march.
- Leoni R. (a cura di) 2006b, “Competenze acquisite, competenze richieste e competenze espresse. Analisi e valutazioni economiche”, Franco Angeli, Milano.
- Leoni R. (a cura di) 2008, “Economia dell’innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d’impresa”, Franco Angeli, Milano.
- Leoni R. 2006a, *Le competenze lavorative in Italia: declinazioni, misurazioni, correlazioni e dinamiche*, in Isfol, “Organizzazione, apprendimento, competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia”, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Leoni R., Cristini A., Mazzoni N., Labory S. 2000, *Disegni Organizzativi, Stili di Management e Performance d’Impresa. Risultati di un’indagine in un campione di imprese industriali*, “Monografia n.1”, Dipartimento di Scienze Economiche, Università degli Studi di Bergamo.
- Lorenz E., Lundvall B.-Å. (eds.) 2006, “How Europe’s economies learn”, Oxford University Press, Oxford.
- Lucas R.E 1988, *On the Mechanics of Economic Development*, in “Journal of Monetary Economy”, march.
- Lucidi F., Kleinknecht A. 2009, *Little innovation, many jobs: An econometric analysis of the Italian labour productivity crisis*, in “Cambridge Journal of Economics Advance Access”, April 17, <http://cje.oxfordjournals.org/cgi/reprint/bep011v1?ijkey=4x11Lri1cugSCjY&keytype=ref>.
- Lundvall B.-Å. (ed.) 1992, “National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning”, Pinter Publishers, London.
- Lundvall B.-Å., Archibugi, D. 2001, “The Globalizing Learning Economy”, Oxford University Press, New York.
- Marsden D. 1996, *Employment policy implications of new management systems*, in “Labour”, no. 10:1.
- Milgrom P., Roberts J. 1995, *Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing*, in “Journal of Accounting and Economics”, volume 19, Issues 2-3, March-May.
- Mincer J. 1974, “Schooling, Experience and Earnings”, Columbia University Press, New York.
- Ministero del lavoro finlandese 2007, “The Finnish workplace development programme (TYKES-FWDP)”, [http://www.mol.fi/mol/en/01\\_ministry/05\\_tykes/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/en/01_ministry/05_tykes/index.jsp).

- Nelson R.R., Winter S.G. 1982, "An Evolutionary Theory of Economic Change", Harvard University Press, Cambridge (Mass.)-London.
- Novara F., Rozzi R., Garruccio R. (a cura di) 2005, "Uomini e lavoro alla Olivetti", Bruno Mondadori, Milano.
- Occhetto V. 2009, "Adriano Olivetti", Marsilio, Padova (ed. origin. 1985, Mondadori, Milano).
- Oecd 2010, *The High Cost of Low Educational Performance. An Estimation of the Long-Run Economic Impact of Improvements in Pisa Outcomes*, Programme for International Student Assessment, Paris.
- Olivetti A. 1945, "L'ordine politico delle Comunità. Le garanzie di libertà in uno Stato socialista", Nuove Edizioni Ivrea, Ivrea.
- Olivetti A. 1952, "Società, Stato, Comunità. Per una economia e politica comunitaria", Edizioni di Comunità, Milano.
- Penrose E. 1959, "The Theory of the Growth of the Firm", Wiley, New York (trad. it.: "La teoria dell'espansione dell'impresa", Franco Angeli, Milano, 1973).
- Pini P. (a cura di) 2004, "Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia", Franco Angeli, Milano.
- Ristuccia S. 2009, "Costruire le istituzioni della democrazia. La lezione di Adriano Olivetti, politico e teorico della politica", Marsilio, Padova.
- Roberts J. 2004, "The Modern Firm. Organizational design for performance and growth", Oxford University Press, New York (trad. it., "L'impresa moderna", il Mulino, Bologna, 2006).
- Romer P.M. 1990, *Endogenous Technological Change*, in "Journal of Political Economy", no. 5.
- Rossi S. 2009, "Controtempo. L'Italia nella crisi mondiale", Laterza, Roma-Bari.
- Schultz T. 1961, *Investment in human capital*, in "American Economic Review", March.
- Sciulli D. 2006, *Making the Italian labor market more flexible: an evaluation of the Treu reform*, Universidad Carlos III de Madrid, Working Paper 06-34, Economics Series 08.
- Semler R. 2007, "Senza gerarchie al lavoro", Bompiani, Milano.
- Senge P. 1990, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.
- Statistics Sweden 2006, *Beyond vocational training – competence management at Statistics Sweden*, paper presented at the Conference of European Statisticians organised by the Economic Commission for Europe and the Statistical Commission of the United Nations, Paris.
- Stiglitz J.E. 1993, "Economia del settore pubblico", Hoepli, Trento.
- Tarantelli E. 1995, "La forza delle idee. Scritti di economia e politica", Laterza, Roma-Bari.
- Trento S., Warglien M. 2001, *Nuove tecnologie e cambiamenti organizzativi: alcune implicazioni per le imprese*, "Temi di discussione", Banca d'Italia, n. 428.
- Tronti L. 2003, "Nuova economia e capitale umano. Per la riorganizzazione del sistema formativo", in G. Antonelli (a cura di), "Istruzione, economia e istituzioni", il Mulino, Bologna.
- Tronti L. 2005, *Protocollo di luglio e crescita economica: l'occasione perduta*, in "Rivista internazionale di scienze sociali", n. 2.
- Tronti L. 2006, *The July Protocol and Economic Growth: The Chance Missed*, in: Acocella e Leoni (eds.), "Social Pacts, Employment and Growth. A Reappraisal of Ezio Tarantelli's Thought", Physika-Verlag, Heidelberg-New York.
- Tronti L. 2008, *Distribuzione del reddito, produttività del lavoro e crescita: il ruolo della contrattazione decentrata*, in "Rivista italiana di economia, demografia e statistica", vol. LXI, nn. 3-4/2007, in corso di pubblicazione.

- Tronti L. 2009a, *La crisi di produttività dell'economia italiana: scambio politico ed estensione del mercato*, in "Economia & lavoro", n. 2.
- Tronti L. 2009b, *Impresa, comunità e flessibilità del lavoro: per un nuovo scambio politico*, in A. Gravina Ridolfi (a cura di), "I valori del nuovo. Laicità, lavoro, costituzione. Scritti per Gian Paolo Meucci", Leo S. Olschki, Firenze.
- Tronti L. 2010a, *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, in "Economia & lavoro", no. 2.
- Tronti L. 2010b, *Produttività e distribuzione del reddito*, in G. Ciccarone, M. Franzini and E. Saltari (eds.), "L'Italia possibile. Equità e crescita", F. Brioschi Editore, Milano.
- Tronti L. 2010c, *The Italian Productivity Slowdown: The Role of the Bargaining Model*, in "International Journal of Manpower", vol. 31, no. 7.
- U.K. Department of Trade and Industry 2006, "Achieving Best Practice in Your Business. High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes".
- U.S. Department of Labor 1994, "Working Together for Public Services", <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/worktogether/toc.htm>.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. 1991, "The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production", Harper, London (trad. ital.: "La macchina che ha cambiato il mondo", Rizzoli, Milano, 1999).