

**IL MONDO DEL LAVORO** » LO STUDIO DELL'AFI/IPL

di Maurizio Dallago  
SOLZANO

Innovazione ed export. Le aziende altoatesine con più di 50 dipendenti si tengono al passo con il business in questo modo. Coinvolgendo inoltre sempre più il personale nelle scelte organizzative interne alle imprese. È quanto emerge dallo studio «Innovazione e partecipazione in azienda» finanziato dal Fondo sociale europeo e pubblicato di recente dall'Istituto promozione lavoratori (AfI/Ipl).

L'introduzione di nuovi processi di supporto all'attività aziendale (ad esempio nuovo software per la contabilità) e l'ingresso in nuovi mercati rappresentano le innovazioni tecnologiche più frequenti (rispettivamente 63% e 61%). È molto alta anche la percentuale di aziende che dichiara di aver innovato i propri prodotti (59%) e processi produttivi (55 per cento). «Ogni innovazione tecnologico-organizzativa, può dispiegare pienamente i suoi effetti solo se tutti gli attori coinvolti sono disponibili ad assumere un ruolo attivo e partecipativo nel cambiamento in atto. Secondo il management intervistato, un ostacolo rilevante è rappresentato dalle resistenze dei lavoratori (26%) che possono dipendere da limiti cognitivi degli individui, nonché dal fatto che vi è un'oggettiva difficoltà a comprendere i vantaggi di situazioni delle quali non vi è ancora un'adeguata esperienza», afferma Mario Giovannacci, vicedirettore dell'AFI/Ipl.

A partire dagli anni Novanta si assiste al graduale superamento del tradizionale modello di produzione taylorista-fordista che lascia progressivamente il posto a nuovi metodi di produzione, più flessibili e "snelli" (in inglese si parla di "lean"), capaci cioè di adattarsi con maggiore rapidità ai cambiamenti tecnologici. «Sono proprio le innovazioni tecnologiche, la continua ricerca di nuovi prodotti, nuovi mercati e/o nuovi processi produttivi che consentono alle imprese di stare al passo con i tempi e di sopperire una concorrenza globale sempre più agguerrita», sottolinea Giovannacci. «Dal punto di vista dell'orga-



Nuovi prodotti e nuovi processi produttivi per le aziende altoatesine



Mario Giovannacci, vicedirettore dell'AFI/Ipl

# Innovazione ed export, ricetta delle aziende locali

Imprese altoatesine con più di 50 lavoratori: il 61% è entrato in nuovi mercati  
Giovannacci: «Processi di produzione, i cambiamenti si fanno con i lavoratori»

nizzazione del lavoro, tali innovazioni rappresentano per i lavoratori una "lama a doppio taglio" poiché da una parte possono consentire una vera e propria crescita professionale, dall'altra possono determinare anche un'intensificazione

dei carichi di lavoro», prosegue il vicedirettore dell'AFI/Ipl.

Le pratiche che hanno avuto la maggiore crescita sono state il «job enrichment» (64%) ovvero l'ampliamento delle competenze e il «job enlargement» (62%), cioè l'ampliamento del

numero di mansioni.

«Il lavoro per obiettivi è aumentato invece, in oltre la metà delle aziende (52%). Un altro 45% delle imprese ha aumentato il ricorso a piani di sviluppo del personale. Rispetto al teamwork, nel 43% dei casi, è au-

mentato il coinvolgimento del personale in gruppi di progetto. La pratica di coinvolgere sistematicamente i lavoratori in specifici circoli della qualità, al fine di eliminare i difetti del processo produttivo, risulta in crescita nel 31% delle aziende intervistate. La discrezionalità decisionale concessa ai collaboratori, tipica di strutture organizzative "piatte" con un numero contenuto di livelli gerarchici, è aumentata invece nel 30% delle aziende», prosegue Giovannacci. La partecipazione si realizza nella sua completezza quando le relazioni tra le parti si spingono oltre al semplice contratto regolativo o distributivo, introducendo momenti regolari di comunicazione trasparente e di franca consultazione.