SUPSI

La Workplace Innovation e la sua applicazione: analisi della situazione attuale in Ticino

Studente

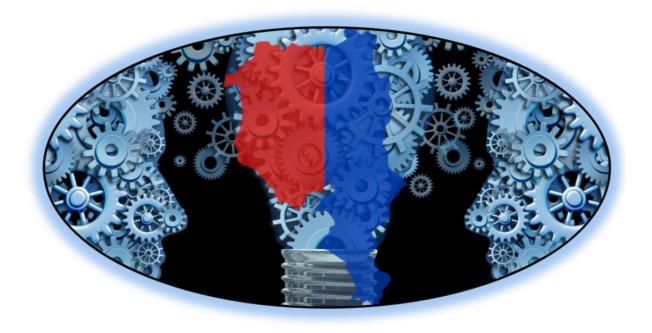
Joël Bettè

Corso di laurea

Economia Aziendale

Tipo di documento

Tesi di Bachelor



Luogo e data di consegna

Manno, 25 settembre 2017

STUDENTSUPSI

Titolo: La Workplace Innovation e la sua applicazione: analisi della situazione attuale in Ticino

Autore: Joël Bettè Relatore: Andrea Huber

Tesi di Bachelor in Economia Aziendale Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, 25 settembre 2017

"L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro"

"Nessuna organizzazione ha mai creato un'innovazione. Le persone innovano, non le imprese."

Seth Godin

Abstract

L'attuale contesto socio-economico nella quale operano le imprese ticinesi, caratterizzato da fenomeni globali quali la digitalizzazione, la globalizzazione e l'invecchiamento demografico spinge le imprese a trovare nuovi strumenti per incrementare la propria produttività e restare competitivi. È in questo contesto che si inserisce la Workplace Innovation, la quale consiste in una nuova forma di innovazione incentrata sulla gestione delle risorse umane e sull'organizzazione del posto di lavoro. Se applicata in determinate circostanze, questa può apportare benefici di diverso genere all'azienda ed ai suoi collaboratori. L'obiettivo della ricerca è perciò quello di comprendere come viene attualmente affrontato il tema della Workplace Innovation dalle aziende di medio-grandi dimensioni in Ticino. Questa non risulta però essere particolarmente applicata sul territorio del nostro Cantone. Le cause sono molteplici e sono da ricercare principalmente nella scelta delle imprese di basarsi su una struttura organizzativa tradizionale e nella mentalità ancora chiusa dei collaboratori.

Indice

Abs	stract		IV
Ind	ice		VI
Ind	ice delle	figure	x
Ind	ice delle	tabelle	x
Ele	nco dell	e abbreviazioni	XII
1.	Introdu	zione	1
2.	Scopo	dello studio e obiettivi	3
3.	Metodo	ologia e struttura del lavoro	5
4.	Quadro	teorico di riferimento	7
4.1	Definizio	one di innovazione	7
	4.1.1.	Forme e tipologie di innovazione	8
	4.1.2.	L'innovazione nel contesto del Canton Ticino	10
4.2	Definizio	one di Workplace Innovation	13
	4.2.1.	Le pratiche di Workplace Innovation	16
	Team a	utonomi (self-managed team)	16
	Job rota	ation	17
	Telelavo	oro	18
	Open W	/orkplace	19
	Ambien	te fisico di lavoro	21
	Job enla	argement e job enrichment	22
	Riassur	nto dei principali benefici delle pratiche di Workplace Innovation	23
	4.2.2.	Il modello "Fifth Element"	23
	4.2.3.	La Workplace Innovation nell'attuale contesto storico	25
	Gli effet	ti della Workplace Innovation in diverse nazioni europee	25

5.	Declinazione del concetto di Workplace Innovation al Canton Ticino			
5.1.	Interviste	e agli esperti	29	
	5.1.1.	Intervista a Siegfried Alberton	29	
	5.1.2.	Intervista a Lorenzo Ambrosini e Giulia Bottarini	33	
6.	Modello	interpretativo	37	
6.1.	Contesto	o socio-economico	37	
6.2.	Macrotre	end	38	
6.3.	Workpla	ce Innovation	38	
7.	Intervis	te alle imprese innovative	41	
7.1.	Azienda	TCPOS SA, intervista a Francesca Klein	41	
	7.1.1.	Risultato del questionario "Essential Fifth Element"	44	
7.2.	Azienda	IBSA SA, intervista a Federico Mautone	44	
	7.2.1.	Risultato del questionario "Essential Fifth Element"	46	
7.3.	Azienda	Assofide SA, intervista a Giancarlo Cotti	47	
	7.3.1.	Risultato del questionario "Essential Fifth Element"	49	
7.4.	Sintesi c	lei dati emersi dalle interviste	50	
8.	Suggeri	menti e raccomandazioni	51	
9.	Conclusioni e limiti della ricerca			
9.1.	Limiti de	lla ricerca	54	
Bib	liografia		55	
For	nti elettro	oniche	61	
Alle	egati		63	
	Allegato	1 – Intervista a Siegried Alberton	65	
	Allegato	2 – Intervista a Lorenzo Ambrosini e Giulia Bottarini	73	
	Allegato	3 – Questionario Fifth Element	81	
	Allegato	4 – Intervista a Francesca Klein (TCPOS SA)	83	

Allegato 5 – Risultati Fifth Element per TCPOS SA	91
Allegato 6 – Intervista a Federico Mautone (IBSA SA)	95
Allegato 7 - Risultati Fifth Element per IBSA SA	103
Allegato 8 – Intervista a Giancarlo Cotti (Assofide SA)	107
Allegato 9 – Risultati Essential Fifth Element Assofide	115

Indice delle figure

Figura 1: Sistema Regionale dell'Innovazione
Figura 2: Differenze organizzative tra <i>old</i> e <i>new economy</i> 14
Figura 3: Ufficio dirigenziale quale status symbol
Figura 4: Grado di soddisfazione del personale a riguardo dell'ambiente lavorativo21
Figura 5: Modello Fifth Element
Figura 6: Effetti sulle performance, come riscontrati dal management
Figura 7: La curva di diffusione di un'innovazione
Figura 8: Modello interpretativo
Figura 9: Risultato Essential Fifth Element TCPOS
Figura 10: Risultato Essential Fifth Element IBSA
Figura 11: Risultato Essential Fifth Element Assofide
Indice delle tabelle
T.I. II. 4. 00 (1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1
Tabella 1: Sintesi dei settori chiave per l'economia ticinese
Tabella 2: Innovazione organizzativa
Tabella 3: Principali benefici delle pratiche di WI sull'impresa e sui collaboratori

Elenco delle abbreviazioni

HPWP	High Performance Workplace Practices					
OECD	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico					
ICT	Information and Communications Technology					
PER	Politica Economica Regionale					
PMI	Piccole-Medie Imprese					
QWL	Quality of Working Life					
SRI	Sistema Regionale dell'Innovazione					
SUPSI	Scuola universitaria Professionale della Svizzera Italiana					
TQM	Total Quality Management					
USI	IUniversità della Svizzera Italiana					
WI	Workplace Innovation					

1. Introduzione

L'attuale contesto economico ha reso necessario un maggiore sforzo da parte delle imprese, spingendole a modificare il proprio comportamento per aumentare la competitività, anche a seguito del fenomeno della globalizzazione. L'Unione Europea (UE) per migliorare l'odierna situazione si è mossa proponendo tra le varie soluzioni disponibili anche una più efficace applicazione di un concetto della quale si sente parlare sempre più frequentemente: l'innovazione (Commissione Europea, s.d.).

Ancor prima della crisi del 2008 l'UE aveva deciso, tramite la riunione del Consiglio straordinario europeo di Lisbona avvenuta a marzo del 2000, di attuare politiche economiche a lungo termine con lo scopo di promuovere l'innovazione, favorendo così la crescita economica (Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea, 2005).

Tra le varie forme di innovazione, ve n'è una che si è sviluppata in tempi recenti ed ha acquisito sempre più importanza e che è considerata uno strumento utile ad accrescere la competitività delle imprese, siano esse grandi organizzazioni, PMI o enti pubblici: la Workplace Innovation.

La Workplace Innovation è definita come l'implementazione di nuovi e combinati interventi nei campi dell'organizzazione del lavoro, della gestione delle risorse umane e delle tecnologie abilitanti (Pot, 2011)

Infatti, come riportato nello studio "Workplace Innovation: Concepts and Indicators" elaborato su richiesta della Commissione Europea, l'applicazione della Workplace Innovation permette a tali imprese di aumentare non solo la soddisfazione e il benessere dei propri impiegati, ma permette anche di aumentarne la produttività (Kesselring, Blasy & Scoppetta, 2014).

Anche in Ticino i legislatori si sono mossi già da tempo per incentivare l'innovazione sul proprio territorio, revisionando nel 2015 la Legge per l'innovazione economica (Divisione dell'economia, s.d.), sulla base della precedente legge del 1997, fornendo inoltre supporto tramite la Fondazione AGIRE (Fondazione AGIRE, s.d.), elementi, questi che assieme ad altri attori e iniziative danno origine al sistema regionale dell'innovazione del Ticino.

L'innovazione può essere applicata attraverso diverse pratiche le quali impattano differentemente sulle aziende che decidono di adottarla nonché sui loro collaboratori ed è quindi fondamentale comprendere quali sono gli effetti dell'applicazione della Workplace Innovation.

Tale forma di innovazione sembrerebbe non essere così sviluppata sul nostro territorio ed è stato perciò necessario declinare il concetto di Workplace Innovation alla realtà ticinese, analizzando quanto emerso dalle interviste con gli esperti del campo dell'innovazione e collegandolo con quanto affermato da responsabili di aziende operanti nel nostro Cantone.

2. Scopo dello studio e obiettivi

Il presente studio si pone lo scopo di rispondere alla seguente domanda: come stanno affrontando il tema della Workplace Innovation le aziende ticinesi?

Al fine di trovare una risposta a tale domanda, sarà necessario raggiungere gli obiettivi specifici sottoelencati:

- Analizzare la letteratura presente sul tema dell'innovazione e della Workplace Innovation;
- Declinare il concetto di Workplace Innovation alla realtà ticinese;
- Elaborare un modello interpretativo;
- Esplorare attraverso dei casi di studio il concetto della Workplace Innovation nella realtà ticinese;
- Comprendere quali sono gli effetti di una eventuale applicazione della Workplace Innovation;
- Fornire delle raccomandazioni.

3. Metodologia e struttura del lavoro

Al fine di redigere la presente tesi, sono state eseguite ricerche prevalentemente di carattere qualitativo.

Per il reperimento degli elementi teorici, necessari all'ottenimento delle fondamenta sulla quale basare i capitoli successivi, sono state eseguite delle ricerche di carattere secondario (desk research). Sono stati a tale scopo analizzati articoli e studi scientifici legati al tema dell'innovazione e della Workplace Innovation, nonché dei casi di studio presenti in letteratura. I risultati di tali ricerche sono riportati nel quarto capitolo del presente elaborato.

Nel capitolo successivo è riportata invece la declinazione degli elementi teorici alla realtà ticinese, avvenuta grazie a delle interviste semi-strutturate con degli esperti del settore quali il Professor Siegfried Alberton, direttore del Centro competenze inno3, il Direttore operativo della Fondazione AGIRE Lorenzo Ambrosini e Giulia Bottarini, Project Manager in innovazione e imprenditorialità presso la Fondazione. Quest'ultima intervista ha coinvolto entrambi i membri contemporaneamente.

L'analisi della letteratura e le interviste agli esperti hanno permesso di sviluppare un modello interpretativo, riportato nel sesto capitolo, grazie al quale è stato possibile interpretare i dati sul campo.

Sono state infatti eseguite tre interviste semi-strutturate ad aziende di dimensioni medio-grandi che hanno implementato iniziative in ambito Workplace Innovation o che vorrebbero farlo in futuro; i risultati delle interviste si trovano all'interno del capitolo 7.

Nel capitolo successivo sono invece presenti i suggerimenti e le raccomandazioni (strategiche e operative) elaborati grazie al materiale raccolto e rivolti alle imprese intervistate nonché, più in generale, indicanti come le imprese dovrebbero affrontare il tema della Workplace Innovation nel contesto specifico del nostro Cantone.

Infine, nel capitolo 9 sono riportate le conclusioni dell'elaborato e i limiti della ricerca.

4. Quadro teorico di riferimento

Nel presente capitolo sono descritti elementi teorici riguardanti l'innovazione, le sue diverse forme e tipologie e, in modo più approfondito, riguardanti la forma d'innovazione che ricopre un ruolo centrale nel documento, ovvero la Workplace Innovation.

Viene inoltre descritto il contesto nella quale operano attualmente le aziende ticinesi e la situazione a livello di innovatività.

4.1. Definizione di innovazione

L'innovazione consiste nell'implementazione di un bene o servizio nuovo o considerevolmente migliorato oppure di un nuovo processo, di un nuovo metodo di marketing o di un nuovo metodo organizzativo, di organizzazione del posto di lavoro o delle relazioni esterne (OECD and Eurostat, 2005, p. 46). Essa dev'essere distinta dall'invenzione, la quale a differenza dell'innovazione non ha una vera e propria relazione con il contesto economico (Schumpeter, 1939, p.84).

L'innovazione, come descritto in modo più dettagliato successivamente, non deve essere intesa unicamente quale l'introduzione sul mercato di cambiamenti di tipo radicale ma include anche piccoli miglioramenti o innovazioni incrementali (Rothwell & Gardiner, 1985). Grazie alle innovazioni, le organizzazioni possono realizzare dei vantaggi competitivi (Porter M., 1990) rispetto ai propri concorrenti, ed è proprio la ricerca di maggiori profitti il principale fattore che secondo Schumpeter (1934) spinge le imprese ad innovare.

Essa è il motore di quello che Schumpeter (1942) definisce quale un ciclo di distruzione creativa, dove il processo di cambiamento industriale rivoluziona costantemente la struttura economica distruggendo continuamente quella precedente e costruendone una nuova.

Le innovazioni, nella maggior parte dei paesi, possono venir tutelate tramite dei brevetti o altre forme di protezione della proprietà intellettuale. In questo modo le aziende sono maggiormente incentivate a intraprendere un processo innovativo, il quale comporta dei rischi e dei costi monetari. Queste possono grazie alla registrazione di un brevetto, che nella maggior parte dei casi ha valenza temporanea, garantirsi un monopolio dell'innovazione e trarre un buon profitto dalla stessa sapendo inoltre di essere protette da possibili imitatori anche se questa protezione è limitata ai paesi dove il brevetto è registrato (The Economist, s.d.).

Di fondamentale importanza per le strategie di innovazione risulta essere la tempistica; bisogna infatti essere in grado di capire quando è il momento di attuare l'innovazione sul proprio mercato e quando è il caso di uscire dallo stesso (Pisano, 2011, p. 27), poiché la medesima innovazione applicata nel medesimo luogo può dare risultati completamente diversi a dipendenza del periodo nella quale questa viene adottata.

Inoltre, il successo dell'innovazione è fortemente legato al contesto nella quale questa viene attuata. Sono quindi importanti aspetti quali il settore nella quale l'impresa opera e il ciclo di vita di tale settore, la nazione dove l'impresa si situa e le dimensioni della stessa, il ruolo delle società esterne quali regolatori e infine la struttura stessa dell'impresa (Pisano, 2011, p.33).

4.1.1. Forme e tipologie di innovazione

L'innovazione può assumere diverse forme e può appartenere a differenti tipologie.

Nel manuale di Oslo, pubblicazione nata dagli sforzi congiunti dell'Eurostat e dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD), le forme d'innovazione vengono distinte in quattro differenti categorie:

- Innovazione di prodotto, la quale consiste nell'introduzione di un bene o servizio nuovo o considerevolmente migliorato nelle sue specifiche tecniche, nei materiali e nelle componenti utilizzati, nei software, nella facilità di utilizzo o in altre caratteristiche funzionali;
- Innovazione di processo, la quale rappresenta l'introduzione di nuovi o considerevolmente migliorati metodi di produzione o di consegna, compresi significativi cambiamenti nelle tecniche, nelle attrezzature e nei software utilizzati per produrre beni e servizi;
- Innovazione di marketing, la quale consiste nell'implementazione di un nuovo metodo di marketing che comporta cambiamenti significativi nel packaging o nel design di un prodotto, nei canali di vendita del prodotto o servizio, nei metodi di promozione e nelle strategie di prezzo;
- Innovazione organizzativa, la quale consiste nell'implementazione di un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche aziendali, nell'organizzazione del posto di lavoro o nelle relazioni esterne. Questa viene utilizzata per aumentare le performance aziendali, riducendo i costi amministrativi o di transazione e per aumentare la soddisfazione dei dipendenti. (OECD and Eurostat, 2005, pp. 47-52)

Oltre alle forme appena descritte, che sono altresì le più conosciute e diffuse, in letteratura ve ne sono altre che hanno acquisito importanza in tempi più recenti. Tra queste vi è l'innovazione del modello di business che consiste nell'apportare modifiche tali da, ad esempio, rendere profittevole dei progetti che con il modello di business attualmente utilizzato

dall'azienda non lo sono. Questo può avvenire apportando dei cambiamenti nella catena del valore, nella formula competitiva e/o in altri aspetti strategici (Chesbrough, 2010).

Vi è infine l'innovazione di mercato che consiste nella modifica da parte dell'azienda del mix dei mercati target e di come questi vengono serviti, con lo scopo di entrare in migliori/nuovi mercati e di trovare migliori/nuovi metodi per servirli (Johne, 1999).

Le varie forme descritte sopra possono rientrare in più tipologie di innovazione; queste sono essenzialmente quattro.

Le maggiormente conosciute e diffuse sono le innovazioni incrementali e le innovazioni radicali, la cui principale differenza riguarda il grado di novità introdotto (Un, 2010). Le innovazioni incrementali infatti, implementano dei cambiamenti molto più contenuti rispetto alle innovazioni radicali. Quest'ultime comportano invece delle vere e proprie rivoluzioni nel mercato di riferimento e sono spesso derivate da cambiamenti tecnologici (Green, Gavin & Aiman-Smith, 1995).

Vi è poi la cosiddetta *disruptive innovation*, ovvero l'innovazione dirompente o scardinante, la quale consiste inizialmente nell'entrata in un mercato tramite la scelta di segmenti di clientela attualmente ignorati dalle aziende attive nel settore, in quanto questi risultano marginali e meno profittevoli. Per farlo, l'azienda innovatrice modifica le funzionalità del prodotto/servizio offerto in modo tale che siano più adatti a tale categoria di clientela, proponendo spesso un prezzo inferiore e senza avere un reale scontro con le aziende già presenti e aventi una forte presenza nel mercato. Una volta conquistati tali segmenti, l'azienda inizia a servire i segmenti più profittevoli modificando la propria offerta in modo tale da adattarla alla nuova clientela ma mantenendo i fattori che ne hanno garantito il successo iniziale, entrando così in competizione con le altre aziende. Quando i consumatori iniziano ad adottare il prodotto/servizio in volumi consistenti, allora l'innovazione dirompente è avvenuta con successo (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015).

Infine, un'altra tipologia di innovazione esistente è quella sociale, la quale può essere definita come lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee (siano esse prodotti, servizi o modelli) rivolte ai bisogni della società nonché a creare nuove relazioni sociali o collaborazioni. Tali innovazioni sono di carattere sociale non solo nei fini per le quali sono realizzate, ma anche nei mezzi ed hanno quale scopo il miglioramento del benessere della popolazione (Commissione Europea, 2013).

4.1.2. L'innovazione nel contesto del Canton Ticino

Il tema dell'innovazione ha ricoperto nel corso degli anni un ruolo sempre più importante, acquisendo centralità all'interno delle manovre di politica economica cantonale. I legislatori si sono mossi già da tempo allo scopo di implementare politiche atte all'incentivazione di comportamenti innovativi da parte delle aziende presenti sul territorio, revisionando nel 2015 la Legge per l'innovazione economica (Divisione dell'economia, s.d.), sulla base della precedente legge del 1997.

Sul territorio del nostro cantone sono presenti diversi attori i quali formano una "rete dell'innovazione" che prende il nome di Sistema Regionale dell'Innovazione (SRI). Tali attori sono perlopiù enti istituzionali, enti accademici e associazioni di categoria e sono coordinati dalla Fondazione AGIRE (Ufficio per lo sviluppo economico, s.d.) con lo scopo di fornire supporto di diverso genere a coloro che decidono di innovare, siano essi futuri imprenditori oppure aziende già esistenti. Come si può vedere nella figura 1, per farlo vengono percorse diverse strade, a dipendenza delle necessità:

- Formazione, rigualifica e ricerca del personale;
- Trasferimento tecnologico e del sapere (TST);
- Coaching e accompagnamento;
- Finanziamento;
- Spazi per attività, incubatori e tecnopoli;
- Sviluppo e internazionalizzazione (Sistema Regionale dell'innovazione Ticino, s.d.).

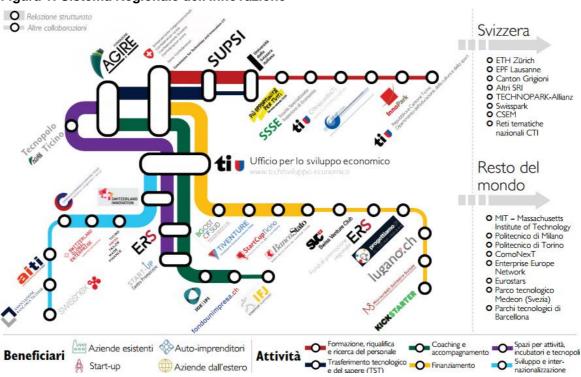


Figura 1: Sistema Regionale dell'Innovazione

Fonte: Divisione dell'economia - Canton Ticino, (s.d.), p.2

L'Ufficio per lo sviluppo economico e la Divisione dell'economia del Canton Ticino hanno deciso di commissionare alla BAK Basel Economics AG, ditta di ricerca e consulenza economica, uno studio riguardante l'economia ticinese ed i suoi settori in modo tale da porre le basi per la pianificazione strategica delle priorità di sviluppo economico per il periodo 2016-2019. Secondo tale studio, in Ticino sono presenti quattro settori chiave, ovvero il settore della moda, dell'industria chimica e farmaceutica, della meccanica ed elettronica e infine delle tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT). Tali settori ricoprono da soli circa due terzi delle esportazioni complessive e presentano un differente grado di potenziale di crescita, di vantaggio sul piano della produttività, di attività di innovazione e di specializzazione, come riportato nella tabella 1. Le esportazioni ricoprono un ruolo fondamentale all'interno della nostra economia, e con il megatrend della globalizzazione che non tende ad arrestarsi, queste ricopriranno un ruolo ancora più importante in un futuro prossimo (BAKBASEL, 2014).

L'importanza delle esportazioni non riguarda solo il nostro Cantone, ma l'intera Svizzera vista la sua centralità rispetto agli altri paesi europei con la quale ha forti relazioni commerciali. I prodotti esportati dalle aziende ticinesi sono perlopiù macchinari, apparecchi ed altri prodotti elettronici che vengono destinati in buona parte all'Italia ed alla Germania, mentre prodotti chimici e tessili vengono esportati maggiormente verso l'Italia (Dipartimento delle finanze e dell'economia, 2015, p.11).

Tabella 1: Sintesi dei settori chiave per l'economia ticinese

Settore	Potenziale di crescita	Vantaggio sul piano della produttività	Attività di innovazione	Specializzazio- ne
Life sciences	$\checkmark\checkmark\checkmark$	(✓)	///	✓
Moda	×	$\checkmark\checkmark\checkmark$	✓	$\checkmark\checkmark\checkmark$
Meccanica, elettro- nica	√ √	√ √	√	√
ICT	√ √	-	-	×

Osservazione: $\checkmark\checkmark\checkmark$ = incidenza molto marcata. $\checkmark\checkmark$ = incidenza marcata. \checkmark = incidenza sopra la media. (\checkmark) = incidenza sopra la media sulla base di un confronto con l'Europa occidentale, ma incidenza sotto la media sulla base di un confronto con la Svizzera. \checkmark = incidenza sotto la media. - = nessuna affermazione possibile.

Fonte: BAKBASEL, (2014), p.8

La tabella riportata sopra misura le attività di innovazione attraverso il numero di brevetti registrati in Ticino; questi risultano essere superiori rispetto alla media dell'Europa occidentale, ma poco marcati se confrontati con la piazza elvetica. Notevole è invece l'attività innovativa in tal senso dimostrata dal settore delle *life sciences* (produzione chimica e farmaceutica). Se si guarda invece alle pubblicazioni di ricerche che sono state svolte in Ticino, queste risultano essere un numero esiguo non solo rispetto al contesto svizzero, ma anche nel confronto internazionale e sono un sintomo di una bassa attrattività nel campo della ricerca (BAKBASEL, 2014, p.5).

Le università che costituiscono il polo universitario ticinese, ossia l'Università della Svizzera Italiana (USI) e la Scuola universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI), riescono secondo il Dipartimento delle finanze e dell'economia (2015, p.10) solo in parte a colmare le distanze che il Canton Ticino ha accumulato nel tempo rispetto non solo ai cantoni più innovativi quali ad esempio Zurigo o Basilea, ma anche rispetto alla media dei cantoni svizzeri e si ritrova all'ultimo posto tra le Grandi regioni svizzere, per quanto riguarda gli investimenti in ricerca e sviluppo.

La centralità dell'innovazione nelle discussioni di politica economica cantonale emerge anche volgendo lo sguardo agli obiettivi di Politica Economica Regionale (PER) nel periodo 2016-2019. Non a caso il primo obiettivo di sviluppo economico è l'aumento della capacità d'innovazione e della competitività delle piccole-medie imprese (PMI) ticinesi (Ufficio per lo sviluppo economico, s.d.), le quali nel 2014 costituivano la quasi totalità delle imprese presenti nella nostra regione; solo 53 aziende su più di 37'000 sono infatti considerate grandi aziende, ma nonostante il numero ridotto occupano comunque una quota considerevole degli addetti, ovvero circa l'11% degli addetti (Ufficio di statistica del Canton Ticino, 2016). La scelta dell'aumento della capacità innovativa e della competitività delle PMI quale obiettivo è basata,

tra gli altri, anche sul sopracitato studio della BAKBASEL (Dipartimento delle finanze e dell'economia, 2015, p.62).

A tale scopo, il Cantone ha deciso che "(...) nel presente quadriennio, sarà il sostegno dell'innovazione a livello regionale a costituire il principale ambito d'intervento della politica a favore delle PMI, attraverso il consolidamento del sistema regionale d'innovazione (SRI), il sostegno alla Fondazione AGIRE e alle iniziative a essa connesse (...), la formazione della manodopera, lo sviluppo delle specializzazioni intelligenti ed i centri di competenza e le reti interaziendali." (Ufficio per lo sviluppo economico, s.d.)

4.2. Definizione di Workplace Innovation

Sin dalla fine degli anni '80 gli economisti e gli studenti di management si sono interessati all'impatto economico derivato da quelle che allora venivano definite quali pratiche flessibili o ad alte performance del posto di lavoro (*high performance workplace practices* – HPWP). Tali pratiche avevano origine da diversi approcci manageriali sviluppati in quegli anni, tra i quali i più importanti risultano essere il *total quality management (TQM)* e il *lean production model* (Cristini & Pozzoli, 2010).

In letteratura, la Workplace Innovation (WI) viene definita da Frank Pot (2011, pp.404-405) come l'implementazione di nuovi e combinati interventi nei campi dell'organizzazione del lavoro, della gestione delle risorse umane e delle tecnologie abilitanti.

La WI è anche definita quale un processo sociale e partecipativo che definisce l'organizzazione del lavoro e della vita lavorativa, combinandone gli aspetti umani, organizzativi e tecnologici conseguendo simultaneamente un miglioramento performance organizzative e della qualità della vita lavorativa (Dhondt, Oeij, Totterdill, Howaldt, Van Hootegem & Van Gramberen, 2012).

Essa costruisce dei collegamenti tra le conoscenze strategiche della leadership, le conoscenze tacite e professionali degli impiegati operativi e le conoscenze a livello organizzativo degli esperti cercando inoltre di coinvolgere tutti gli stakeholders in un dialogo dove la migliore argomentazione prevale (Pot, Totterdill & Dhondt, 2016).

È importante che la WI non venga considerata come qualcosa di statico, ma bensì come qualcosa di dinamico, che coinvolge continuamente gli stakeholders di un'azienda in un processo riflessivo e istruttivo, dove i processi lavorativi e le pratiche degli impiegati vengono trasformate in risposta agli stimoli interni ed esterni (Dhondt *et al*, 2012).

STUDENTSUPSI

La WI funziona secondo un principio "win-win" piuttosto che di trade-off, infatti implementandola vi è un guadagno in termini di risultati sia per l'azienda che per i suoi dipendenti senza che una delle due parti venga penalizzata (Pot *et al*, 2016).

Essa può venir classificata quale una forma di innovazione organizzativa, della quale è stato già discusso nel precedente capitolo e nella quale rientrano, in accordo con quanto riportato dall'OECD (2005), da Murphy (2002) e da Uhlaner, van Stel, Meijaard e Folkeringa (2007) tre tipologie di pratiche:

- Pratiche di management (lavoro in team, gestione delle conoscenze, lavoro flessibile);
- Tecniche di produzione (cambiamenti nell'organizzazione del lavoro: TQM, business reengineering);
- Relazioni esterne (outsourcing, networking e relazioni con i clienti).

Inoltre, vengono considerate innovazioni organizzative solo qualora i cambiamenti effettuati abbiano portato delle modifiche misurabili in termini di output della produttività o nelle vendite e che presentano un certo grado di novità (OECD, 2005, pp.36-37).

La principale ragione che spinge le imprese ad adottare delle modifiche in termini di organizzazione riguarda il cambiamento del contesto competitivo. Per migliorare le performance in questa "new economy" sono necessari dei cambiamenti organizzativi all'interno dell'azienda, come riportati nella seguente figura.

Figura 2: Differenze organizzative tra old e new economy

ISSUE	OLD ECONOMY	NEW ECONOMY
Organisational form Organisation of production Key drivers of growth Key technology driver Source of comparative advantage Relations with other firms Workforce skills Labour/management relations	Hierarchical, bureaucratic Mass production Capital/labour Mechanisation Economies of scale Go it alone Job-specific skills Adversarial	Flat, team-based Flexible production Innovation/knowledge Digitisation Innovation, quality, time-to-market Alliances and collaboration Broad skills/cross-training Collaborative

Fonte: Progressive Policy Institute, (2000)

In questo modo, l'azienda migliorerà il proprio funzionamento in quello che risulta essere un ambiente imprenditoriale differente rispetto al precedente (old economy), riuscendo inoltre a realizzare dei benefici dagli investimenti immateriali, rispondendo alle nuove e mutate richieste dei propri fornitori e consumatori e riuscendo ad utilizzare efficacemente le nuove tecnologie (Murphy, 2002).

Come si può vedere nella tabella sottostante, rielaborata dall'autore sulla base del Manuale di Oslo, la WI e le forme di innovazione organizzative in generale vengono classificati quali un "altro tipo di innovazione" e presentano un grado di novità che può variare dal "nuova per l'azienda" fino a raggiungere il livello massimo di novità, indicato con "nuova in assoluto". Se, invece, queste non solo sono già conosciute ma sono anche già presenti nell'azienda allora non possono essere considerate quali innovative e rientrano nel riquadro rosso.

Tabella 2: Innovazione organizzativa

				Innovazione		Non
			Livello massimo	Livello intermedio	Livello minimo	innovazione
			Nuova in assoluto	Nuova per la nazione/ per la regione	Nuova per l'azienda	Già nell'azienda
Altri tipi di innovazione	Nuovi o migliorati	Puramente organizzativi				

Fonte: OECD and Eurostat (2005), p.36, Elaborazione a cura dell'autore

Inoltre, un rapporto analitico elaborato dall'OECD (1996) mostra come vi sia una forte connessione tra i cambiamenti tecnologici e quelli organizzativi; i cambiamenti tecnologici sono infatti il risultato o portano essi stessi a cambiamenti istituzionali e organizzativi.

Pot e Koningsveld (2009) sostengono che grazie all'introduzione della WI sul posto di lavoro si possa ottenere contemporaneamente sia un miglioramento della qualità della vita lavorativa (QWL) sia un miglioramento delle prestazioni organizzative. Secondo il pensiero di Dhondt e Van Hootegem (2015), il quale segue quanto riportato anche da altri ricercatori, i risultati di lungo termine di uno sviluppo della WI sono molteplici e riguardano una migliore qualità del lavoro svolto, minore ineguaglianza sul posto di lavoro, maggiore produttività per le imprese e soprattutto un aumento della loro innovatività.

Secondo quanto affermato da Brynjolfsson e McAfee (2014), l'attuale contesto sociale necessita di una nuova integrazione della conoscenza teorica e pratica al livello di organizzazione e solo qualora lo sviluppo di questa integrazione sarà avvenuto con successo potremo constatare un nuovo ed aumentato livello di produttività, riuscendo inoltre ad utilizzare in maniera ottimale i macchinari della quale siamo attualmente in possesso. Riuscire ad effettuare tale integrazione, rimodellando di fatto ciò che concerne l'ambiente di lavoro necessiterà diverso tempo e comporterà molti sforzi (Dhondt & Van Hootegem, 2015).

Incentrandosi sui concetti di coinvolgimento, miglioramento e aumento dell'autonomia del personale, le pratiche di WI includono tipicamente l'introduzione di:

- team autonomi;
- job rotation;
- sistemi di ricompensa dei suggerimenti;
- condivisione delle informazioni;
- salario dipendente dalle performance (Cristini & Pozzoli, 2010).

Le pratiche di WI maggiormente diffuse e riconosciute in letteratura sono riportate e descritte in modo approfondito nel capitolo seguente.

4.2.1. Le pratiche di Workplace Innovation

Team autonomi (self-managed team)

Con autonomia di lavoro ci si riferisce alla libertà di agire lasciata all'impiegato nello svolgere il proprio lavoro (Breaugh, 1999); qualora si decida di conferire minore autonomia ai collaboratori bisognerà aspettarsi una maggiore dipendenza dal datore di lavoro (Semmer, 2000). Questo potrebbe causare una sensazione di mancanza di attenzione nel caso che non venga dato loro supporto a livello organizzativo diminuendo così il grado di quelli che vengono definiti da Aubé, Rousseau e Morin (2007) come affective e normative commitment, ovvero l'identificazione da parte dell'individuo con l'azienda nella quale opera e l'obbligo morale di continuare ad operare con tale azienda, aumentando invece il livello di continuance commitment, ossia il grado per cui l'individuo rimane con l'organizzazione poiché uscirne comporterebbe costi troppo alti1. In quest'ultimo caso, l'impiegato è legato all'organizzazione poiché ritiene di aver effettuato un investimento (generalmente di tempo ed energie) il quale andrebbe perso se cambiasse datore di lavoro, oppure poiché ritiene di non avere possibilità lavorative al di fuori del impiego attuale. Differentemente dall'affective e dalla normative commitment, la continuance è legata negativamente alle performance ed a vari comportamenti di carattere produttivo sul luogo di lavoro (ad esempio comportamenti a beneficio dell'organizzazione che vanno oltre il proprio ruolo e la presenza sul posto di lavoro).

¹ Sono le tre tipologie di commitment (affective, normative e continuative) dell'impiegato che compongono il commitment verso l'organizzazione

In letteratura ai team autonomi vengono associati diversi vantaggi, quali una maggiore performance (produttività, proattività e servizio al cliente) e di attitudine (soddisfazione, commitment verso l'organizzazione e commitment verso il team) (Kirkman & Rosen, 1999). Questi miglioramenti possono anche essere spiegati sotto la prospettiva della gestione delle conoscenze (knowledge management), infatti unendo più individui in un unico team e facendoli lavorare assieme può avvenire un trasferimento delle conoscenze tra i membri stessi. Tale trasferimento è più efficace qualora i membri del team siano in possesso di particolari informazioni di rilievo, che possono venir utilizzate dagli altri membri per il raggiungimento degli obiettivi attuali o futuri (Lazear, 1998).

Spesso però capita che alcuni membri del team, per differenti ragioni, dimostrino riluttanza nel trasferire le proprie conoscenze, comportando una riduzione in termini di performance (Moravec, Johannessen & Hjelmas, 1997). Il trasferimento delle conoscenze avviene qualora si verifichino determinate condizioni le quali consistono, tra le altre, nella partecipazione della scelta dei nuovi membri da parte del team, nell'apprezzamento della sicurezza offerta dal lavoro e nel essere ricompensati finanziariamente a livello di gruppo, ad esempio qualora si raggiungano determinati obiettivi (Pfeffer, 1999).

Nel contesto lavorativo attuale, caratterizzato da un ambiente fortemente dinamico, i team che risultano essere più performanti sono quelli che considerano diverse idee e cercano costantemente di rinnovare il proprio metodo di lavoro, esplorando nuove possibilità per il raggiungimento degli obiettivi (Chi, Huang, & Lin, 2009; Gilson & Shalley, 2004).

Un buon bilanciamento dell'apprendimento delle attività di *exploration* con quelle di *exploitation* è un fattore critico per il successo di lungo termine di un team (Levinthal & March, 1993), dove con attività di *exploration* si intendono le attività di ricerca, sperimentazione e sviluppo di nuove idee e capacità legate allo svolgimento dei propri compiti mentre con *exploitation* ci si riferisce alle attività legate al daily business ed al miglioramento dell'efficienza delle stesse (Kostopoulos & Bozionelos, 2011).

Job rotation

La job rotation, detta anche task rotation consente ai dipendenti di passare da un compito ad un altro ed in certe circostanze permette l'apprendimento e può potenzialmente stimolare la creatività. Le aziende, grazie alla capacità dei collaboratori di alternarsi nello svolgimento delle mansioni, implementandola possono diventare più flessibili (Eurofound, 2017). Questa è perlopiù utilizzata da impiegati all'inizio della propria carriera piuttosto che da coloro con maggiore esperienza. Il mandato svolto e l'età del collaboratore sono altri fattori che favoriscono o meno l'utilizzo della job rotation. L'interesse nella stessa sembra essere maggiore qualora l'impiegato sia giovane ed all'inizio della propria carriera, forse perché ritiene

STUDENTSUPSI

che questa possa avere un alto valore per la propria carriera. Chi ricopre funzioni manageriali all'interno di un'azienda mostra meno interesse a questa pratica, con tutta probabilità poiché non ne vede alcun beneficio.

I benefici della job rotation possono essere classificati come segue:

- Benefici che impattano sul comportamento (soddisfazione, coinvolgimento e impegno);
- Benefici di integrazione nell'organizzazione (network di contatti, trasferimento della cultura aziendale);
- Benefici di stimolo della vita lavorativa (diversità dei compiti e delle competenze);
- Benefici di sviluppo personale.

Mentre i costi si possono suddividere in altrettante categorie:

- Maggior carico di lavoro e minore produttività sia per gli impiegati che vengono reindirizzati tramite job rotation, sia per coloro che restano nella postazione lavorativa;
- Maggiori costi di apprendimento;
- Riduzione della soddisfazione e della motivazione sia tra i collaboratori dell'impiegato che ha effettuato job rotation, sia per i nuovi collaboratori di tale impiegato;
- Costi di riallocazione del personale, se questa avviene tra luoghi geograficamente distinti (Campion, Cheraskin & Stevens; 1994).

Telelavoro

Con il termine telelavoro ci si riferisce alla possibilità di svolgere una parte delle proprie attività lavorative fuori dallo stabile dove viene svolta la professione. A dipendenza del caso questo svolgerà le proprie mansioni presso la propria abitazione oppure in altri luoghi. Per questa particolare forma di lavoro ricoprono un ruolo di rilievo le tecnologie informatiche (strumenti informatici e telematici), tramite le quali il telelavoratore svolgerà le proprie mansioni (Scarpiti & Zingarelli, 1996). Come riportato da La Costa e Marchitelli (2011), il telelavoro può distinguersi in:

- Telelavoro online, dove il contatto tra il collaboratore e l'azienda rimane costante durante lo svolgimento dei compiti e dove avviene uno scambio interattivo tra le parti; in questa modalità le ICT svolgono un ruolo cruciale;
- Telelavoro *one-way-line*, qualora sia unicamente l'impiegato a trasmettere dati verso l'azienda;

STUDENTSUPS

- Telelavoro offline, dove il collaboratore svolge le proprie mansioni in assenza di un collegamento con l'azienda e viene valutato in base alla prestazione piuttosto che in base alle ore lavorative, in quanto non viene monitorato dal datore di lavoro.

Vi è quindi un cambiamento sostanziale per quanto riguarda l'aspetto sociale del lavoro, siccome la barriera fisica tra vita lavorativa e vita privata, rappresenta dallo spazio dove viene svolta la professione, viene abbattuta fondendo maggiormente i due aspetti della vita quotidiana. Le attività idonee al telelavoro sono perciò quelle che non sono legate all'ambiente fisico dell'impresa, dove i collaboratori hanno degli spazi di autonomia e dove non è necessaria un'elevata interazione con gli altri collaboratori per poter svolgere i propri compiti. Sono quindi adatte professioni appartenenti al settore terziario quali la consulenza, la formazione, il ramo delle assicurazioni eccetera (Scarpiti & Zingarelli, 1996).

Tale metodo di lavoro è ad esempio incentivato all'interno dell'amministrazione federale svizzera, la quale intende promuoverlo in modo da ridurre il traffico causato dal pendolarismo dei propri collaboratori migliorandone nel contempo la conciliabilità tra lavoro e vita privata (Dipartimento federale delle finanze, 2014). Inoltre, questo rientra nella volontà strategica della Confederazione di creare un ambiente di lavoro moderno legato a nuovi e trasformati valori sociali quali flessibilità, mobilità e individualità. Con investimenti poco ingenti sarà così possibile aumentare in modo duraturo la produttività, la disponibilità a fornire prestazioni di qualità e ridurre l'assenteismo dei collaboratori (Ufficio federale del personale, 2010).

Open Workplace

Esistono differenti tipologie di ambienti di lavoro openspace, le quali si possono riferire non solo a spazi condivisi tra collaboratori della stessa impresa, ma anche a spazi condivisi tra aziende differenti. Nel caso del presente documento, verrà considerata la prima tipologia di openspace, ovvero quella che coinvolge unicamente i dipendenti di un'impresa, escludendo quindi forme di *co-working space* le quali sono perlopiù utilizzate da liberi professionisti spesso operanti nello stesso settore, attribuendo molta importanza al potenziale di networking che si crea tra questi ultimi (Gandini, 2015).

Si possono definire quali ambienti openspace gli ambienti di lavoro dove vi è una totale o parziale assenza di uffici privati, comportando la condivisione in maniera più o meno accentuata degli spazi di lavoro. Questo metodo di gestione degli spazi non sempre comporta dei benefici, infatti come sostiene O'Neill (2008) utilizzare degli spazi aperti può essere svantaggioso in quelle professioni dove è necessaria un'alta concentrazione e dove è quindi fondamentale evitare distrazioni, mentre è particolarmente utile per incentivare la collaborazione tra i collaboratori soprattutto qualora questa sia essenziale per il raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, un altro fattore rilevante è l'età dei collaboratori; i membri più giovani, appartenenti alla cosiddetta generazione Y (nati tra il 1979 e il 1997) dimostrano maggiore interesse ad apprendere dai propri colleghi rispetto ai membri più anziani (Becker, 2000; Wymer & Fellowes, 2008). Per questa ragione, O'Neill (2008) ritiene che gli ambienti di lavoro dovrebbero essere strutturati in modo tale da incentivare la trasmissione delle conoscenze tra coloro che hanno maggiore esperienza e gli impiegati più giovani. La riduzione delle barriere fisiche tra postazioni di lavoro non garantisce però di per sé un aumento della collaborazione (Hatch, 1987; Oldham & Brass, 1979), ed i motivi sono essenzialmente quelli

riportati nel paragrafo dedicato ai team autonomi. Inoltre, nel caso si intenda passare da una situazione nella quale sono presenti degli uffici privati ad un ambiente di lavoro caratterizzato da openspace, vi è una buona probabilità di incorrere in resistenze da parte del personale; l'ufficio privato rappresenta infatti spesso uno "status symbol" e qualora un collaboratore venga spostato ad uno spazio condiviso potrebbe sentirsi meno apprezzato (O'Neill, Fonte: download3dhouse.com 2008).

Figura 3: Ufficio dirigenziale quale status symbol



Un altro aspetto da non sottovalutare è l'impatto economico dell'utilizzo di ambienti openspace sul totale della superficie necessaria per svolgere la professione, la quale risulta decisamente inferiore rispetto agli ambienti tradizionali e presenta un migliore sfruttamento degli spazi, oltre ad una maggiore facilità di riconfigurazione. In questo modo, grazie alla riduzione degli spazi necessari, anche i costi legati allo sfruttamento degli stessi sono più contenuti migliorando quindi le performance in termini finanziari (Duffy, 1992; Hedge, 1982).

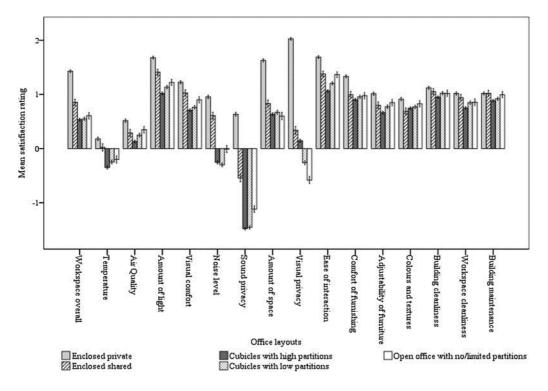
Ambiente fisico di lavoro

Un altro fattore che può impattare sulla soddisfazione dei collaboratori è l'ambiente fisico di lavoro, come riportato da uno studio di Veitch, Kelly, Farley e Newsham (2007) effettuato in Canada su 779 uffici openspace.

Tale impatto è anche confermato da una ricerca di Yildrim, Akalin-Baskaya e Celebi (2007), specificamente per quanto riguarda la presenza sul posto di lavoro di finestre come fattore in grado di aumentare la soddisfazione dei lavoratori. Gli investimenti fatti sugli spazi di lavoro, oltre ad essere necessari per lo svolgimento del daily business, corrispondono in investimenti atti al miglioramento della QWL degli impiegati, dalla quale dovrebbe inoltre derivare un aumento della produttività (Vischer, 2007). Diversi ricercatori hanno rilevato evidenti legami tra la salute dei lavoratori ed aspetti che riguardano l'ambiente fisico di lavoro come la qualità dell'aria, l'utilizzo di mobilio ergonomico e l'illuminazione (Dilani, 2004; Milton, Glencross & Walters, 2000; Veitch & Newsham, 2000).

La figura 4 mostra quindici elementi che impattano sulla soddisfazione del collaboratore (da - 3 molto insoddisfatto a 3 molto soddisfatto) a riguardo del proprio ambiente lavorativo, suddivise per il layout espositivo (uffici chiusi privati, uffici chiusi condivisi, uffici a cubicoli con alte separazioni, uffici a cubicoli con basse separazioni e uffici senza separazioni).

Figura 4: Grado di soddisfazione del personale a riguardo dell'ambiente lavorativo



Fonte: Kim & de Dear, (2013)

Come si può notare, la soddisfazione a riguardo dell'ambiente di lavoro risulta generalmente maggiore qualora le proprie mansioni vengono svolte in uffici chiusi privati. Particolarmente rilevanti risultano le discrepanze a riguardo della soddisfazione tra coloro che lavorano in uffici chiusi privati e chi invece svolge le proprie attività in un ambiente open soprattutto per quanto concerne la privacy, l'acustica e la prossemica. Lo studio elaborato da Kim & de Dear (2013) mette inoltre in dubbio che i lievi benefici derivati dalla maggiore facilità di comunicare siano sufficienti a motivare un aumento dell'insoddisfazione legata agli aspetti sopracitati, sta quindi all'azienda valutare se implementare o meno degli open workplace, anche in virtù di quanto riportato nel paragrafo precedente.

Job enlargement e job enrichment

Con *job enlargement* ci si riferisce ad una situazione nella quale un collaboratore pur rimanendo nella propria posizione svolge un numero maggiore di mansioni, al seguito del quale si verificano degli incrementi in termini di motivazione, soddisfazione e commitment nei confronti dell'azienda (Saleem, Shaheen & Saleem, 2012). È necessario però che non vengano unicamente aumentati gli incarichi affidati all'impiegato, ma che a tale aumento sia associato un aumento dell'autonomia o del coinvolgimento in determinate attività, poiché in caso contrario il rischio è quello di incorrere in una riduzione della percezione da parte del soggetto di poter andare efficacemente oltre le prescrizioni lavorative assumendo una maggior quantità di responsabilità (detta *role breadth self-efficacy, o* RBSE), forse perché la job *enlargement* verrebbe altrimenti percepita quale un'intensificazione del lavoro piuttosto che un arricchimento (Axtell & Parker, 2003, pp. 113-131; Berdicchia, 2013, p.128).

Le pratiche di *job enrichment* sono usate di frequente dalle organizzazioni qualora sia necessario ridefinire il luogo di lavoro. Con il termine *job enrichment* ci si riferisce alle pratiche che comprendono l'aumento delle responsabilità dei collaboratori, nonché della varietà delle mansioni svolte e della flessibilità necessaria ad implementare tali mansioni (Griffin, Patterson & West, 2001). Coloro che sono soggetti al *job enrichment* acquisiscono maggiore autonomia nello svolgere il proprio lavoro, percependo una sensazione di maggiore capacità di effettuare delle scelte e maggiore discrezionalità (Griffin *et al*, 2001). L'autonomia nello volgere il proprio lavoro, secondo Parker & Wall (1998) è fortemente correlata alla soddisfazione dell'impiegato: maggiore è l'autonomia di cui dispone il collaboratore, maggiore sarà la sua soddisfazione. Spesso con lo scopo di arricchire l'ambiente lavorativo vengono costituiti dei team di lavoro, nella quale viene sperimentata una maggiore autonomia da parte dei soggetti che lo costituiscono (Wall, Kemp, Jackson & Clegg, 1986). In questo caso, una maggiore autonomia del team porta ad una maggiore efficacia dello stesso (Beekun, 1989).

STUDENTSUPSI

Una strategia di *job enrichment* sembra essere particolarmente efficace per aumentare la lealtà dei dipendenti verso l'organizzazione quando questa si trova a ridurre il numero dei collaboratori a causa di un ridimensionamento (Niehoff, Moorman, Blakely, & Fuller, 2001).

Riassunto dei principali benefici delle pratiche di Workplace Innovation

Nella seguente tabella, elaborata sulla base degli elementi teorici discussi in precedenza, sono riportati in maniera semplificata gli effetti positivi delle diverse applicazioni pratiche della WI suddividendoli a dipendenza del beneficiario (collaboratore oppure impresa).

Tabella 3: Principali benefici delle pratiche di WI sull'impresa e sui collaboratori

		Team autonomi	Job Rotation	Telelavoro	Open workplace	Ambiente fisico di lavoro	Job enrichment/ enlargement
Benefici per il collaboratore	Conoscenze						
	Soddisfazione						
	QWL						
	Coinvolgimento						
	Autonomia						
Benefici per l'impresa	Produttività						
	Turnover						
	Flessibilità						
	Cooperazione						

Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

4.2.2. Il modello "Fifth Element"

Il modello "Fifth Element", creato in tempi recenti da Totterdill & Exton (2014) rappresenta la Workplace Innovation, ovvero il "quinto elemento" come la combinazione di quattro elementi interdipendenti che sono suddivisi come segue:

- 1. Metodi di organizzazione del lavoro;
- 2. Strutture, management e procedure;
- Collaboratori quali motore del miglioramento e dell'innovazione all'interno dell'azienda;
- 4. Approccio tra leadership e impiegati.

Tale modello permette inoltre di rappresentare schematicamente i fattori abilitanti della WI tra i quali una legislazione favorevole e la presenza di attività di ricerca sul territorio.

Per permettere che gli elementi sopraelencati siano realmente applicati all'interno dell'organizzazione è necessario concedere fiducia ai collaboratori ed ai team (primo elemento), gestire e allocare le risorse correttamente (secondo elemento), sperimentare quanto proposto dai collaboratori (terzo elemento) e creare le basi per un dialogo tra la leadership ed i livelli inferiori (quarto livello) (Totterdill, 2016).

HIGH PERFORMANCE **GOOD WORK** SUSTAINABLE ORGANISATIONS The Fifth Element **Work Organisation** Reflection and Innovation Job autonomy · Continuous improvement Self-managed teams High involvement innovation · Integration of technology · Learning and development Customer focus Flexible working Shared knowledge and experience Employee engagement **Enabling** culture Resilience Structure and Systems Workplace Partnership Positive employment Reducing organisational Dialogue relations walls and ceilings Representative Supporting employee participation Enterprising behaviour initiative · Openness and · Fairness and equality communication Involvement in change · Integrating tacit and Workplace strategic knowledge Innovation as a Reflexive Process **FACILITATORS OF WORKPLACE INNOVATION** Public Policy Research Expertise Social Partners Dialogue

Figura 5: Modello Fifth Element

Fonte: Totterdill & Exton (2014), p.15

4.2.3. La Workplace Innovation nell'attuale contesto storico

Già prima della recente crisi economica globale diversi paesi hanno mostrato interesse per lo sviluppo di politiche atte a incrementare la WI presso le aziende attive sul proprio territorio, ed i motivi sono principalmente quattro.

Il primo motivo riguarda la necessità di aumentare la produttività della forza di lavoro, poiché a causa dell'invecchiamento della popolazione e della quantità proporzionalmente più ridotta di forza lavoro vi è il rischio, nell'immediato futuro, di non riuscire a mantenere il livello odierno di benessere e sicurezza sociale.

Il secondo deriva dalla necessità di incrementare il valore aggiunto generato dalla forza lavoro grazie allo sviluppo di skills e competenze; l'economia si basa infatti sempre di più sulla competitività e sulle conoscenze del personale impiegato.

La terza ragione che spinge i paesi è la complementarietà tra WI e innovazione tecnologica; le organizzazioni pubbliche e private, infatti, possono beneficiare appieno di un'innovazione tecnologica solo se questa è accompagnata da un'innovazione del posto di lavoro.

Infine, la quarta ed ultima motivazione riguarda il fatto che la WI sembra avere più importanza per la buona riuscita di un'innovazione rispetto all'aspetto tecnologico implementato con quest'ultima (Volberda, Bosch & vanden Jansen, 2006; cit. in Pot F., 2011).

Gli effetti della Workplace Innovation in diverse nazioni europee

Sebbene non si possa attualmente affermare in maniera precisa l'impatto della WI sulle aziende che decidono di applicarla, diversi studi effettuati in più paesi europei riportano risultati positivi.

In uno studio effettuato in Irlanda su 132 imprese di medio-grandi dimensioni, con lo scopo di misurare il benessere degli impiegati ne è stato osservato il turnover ottenendo il risultato che una gestione strategica delle risorse umane sembra essere chiaramente associata alle prestazioni aziendali in termini di produttività della manodopera, al livello di innovazione ed al benessere dei collaboratori (Flood, Guthrie & Liu, 2008, p.10)

Un'altra indagine condotta questa volta in Germania da parte di un'agenzia assicurativa ha coinvolto 212 aziende appartenenti sia al settore della produzione sia al settore del commercio/dei servizi ed ha registrato sostanziali miglioramenti in termini di performance, come riportato nell'immagine seguente (Bonitz, Eberle & Lück, 2007).

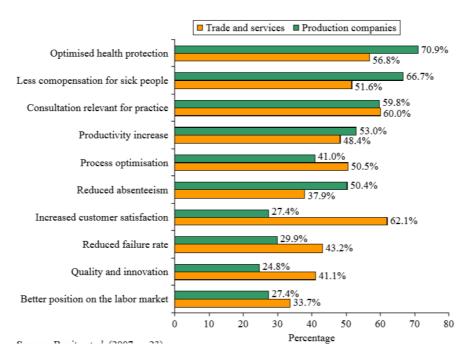


Figura 6: Effetti sulle performance, come riscontrati dal management

Fonte: Bonitz et al, (2007), p.23

L'aumento della produttività, come emerso da ulteriori analisi sembra essere accompagnato da una migliore comunicazione tra i collaboratori ed una maggiore idoneità al lavoro, derivate dalla riduzione dell'assenteismo e da un aumento delle competenze sociali e professionali (Bonitz et al, 2007, p.34).

Un'interessante esperimento, riportato da King (1974) (cit. in Dunbar & Starbuck, 2006), è stato condotto da un proprietario di 4 impianti produttivi il quale ha voluto testare nell'arco di un anno l'efficacia di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, utilizzando a tale scopo il job enlargement su due impianti (impianto 1 e 2) e la job rotation su altri due (impinato 3 e 4). L'esperimento prevedeva inoltre di comunicare differenti ragioni per l'avvenimento di tali cambiamenti, comunicando al manager dell'impianto 1 e dell'impianto 3 che dal cambiamento ci si aspettava una maggiore produttività, mentre ai manager degli impianti 2 e 4 è stato riferito che non erano previsti incrementi in termini di produttività ma piuttosto miglioramenti a livello di "relazioni industriali". Il risultato è stato un aumento della produttività pari al 6% e una riduzione dell'assenteismo del 12% dove richiesto ai manager. Questo esperimento mostra che, almeno in questo caso specifico, le aspettative dei manager hanno avuto un impatto sulle performance di gran lunga superiore rispetto ai cambiamenti organizzativi adottati.

Uno dei più importanti studi sul tema della WI, denominato *Employee Partecipation and Organisational Change* (EPOC) è stato condotto su 6000 posti di lavoro in Europa ed ha fornito risultati più che positivi. Infatti, lo studio conferma che il coinvolgimento dei collaboratori ha un

forte impatto sulla produttività, sull'innovazione e sulla qualità. Le imprese che hanno implementato i team autonomi hanno rilevato nel 68% dei casi una riduzione dei costi, nel 98% dei casi un miglioramento dei prodotti/servizi, nel 85% un aumento delle vendite e nel 87% dei casi si è verificata una riduzione della capacità di svolgere delle mansioni in un certo lasso temporale (Eurofound, 1997 cit. in Totterdill, Dhondt & Devons, 2014, p.59).

Un'altra indagine, effettuata in Svezia, rileva un evidente legame tra l'utilizzo di forme di organizzazione del lavoro flessibili e che hanno lo scopo di migliorare le condizioni del lavoratore con le performance aziendali. Queste aziende si sono infatti rilevate maggiormente produttive (con un incremento compreso tra i 20 e i 60 punti percentuali), hanno ottenuto un turnover inferiore (meno 21 punti percentuali) ed un tasso di assenteismo (a causa di malattia) inferiore (meno 24 punti percentuali) rispetto alle aziende che adottano un approccio organizzativo delle unità operative tradizionale (Totterdill, Dhondt & Devons, 2014, p.59).

5. Declinazione del concetto di Workplace Innovation al Canton Ticino

5.1. Interviste agli esperti

Le interviste hanno coinvolto degli esperti nel campo dell'innovazione in Ticino, i quali hanno acconsentito a rispondere alle mie domande a riguardo della situazione a livello innovativo in Ticino e approfondendo di seguito la tematica della WI.

Il primo esperto intervistato è il Professor Siegfried Alberton, fondatore e direttore del centro competenze inno3, centro che ha lo scopo di offrire "un contributo concreto al territorio quale nodo qualificato dell'ecosistema cantonale d'innovazione supportando imprese, organizzazioni e istituzioni pubbliche e private, nello sviluppo di competenze aziendali e di misure di policy in favore dell'innovazione e dell'imprenditorialità." (Centro competenze inno3, s.d.). Inoltre, l'intervistato è stato anche coordinatore e accompagnatore tecnico del Tavolo di lavoro sull'economia ticinese ed è professore presso il Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI.

La seconda intervista è stata svolta presso la Fondazione AGIRE ed ha coinvolto due persone attive nella stessa, ovvero Lorenzo Ambrosini, recentemente divenuto Direttore operativo della Fondazione con molti anni di esperienza lavorativa presso aziende di elevate dimensioni e Giulia Bottarini, la quale ricopre il ruolo di Project Manager in innovazione e imprenditorialità e lavora presso la Fondazione già da diversi anni. La Fondazione AGIRE, come già accennato in precedenza ha lo scopo di coordinare sul suolo ticinese i diversi attori, tra i quali vi sono università, istituzioni e aziende private in modo tale da rafforzare, attraverso diverse misure, l'innovazione nel sistema economico locale (Fondazione AGIRE, s.d.).

5.1.1. Intervista a Siegfried Alberton

L'intervista con il Professor Alberton ha portato a conoscenza dell'autore del presente documento diversi aspetti legati all'economia ticinese e più nello specifico riguardanti l'innovazione. L'intervista integrale è riportata in allegato al presente documento (allegato 1).

Per quanto riguarda la situazione del Canton Ticino a livello di innovatività, il Professore ritiene che il lavoro svolto in questi ambiti non si possa mai ritenere adeguatamente sufficiente, ma sono apprezzabili tutti gli sforzi profusi negli ultimi venti anni su diversi livelli da parte del Cantone per aumentare la capacità innovativa delle aziende e dell'intero sistema. Partendo dalla creazione del progetto universitario USI e SUPSI, la nuova politica regionale e la creazione vera e propria del SRI, i quali sono solo sei in tutto la Svizzera, sostenuti anche dalla

Confederazione. Quello realmente attivo e che funziona è quello ticinese, mentre gli altri sono presenti perlopiù sulla carta.

Come puntualizza il professore, questo non significa che gli altri cantoni non innovano o che non abbiano degli attori importanti, basti infatti pensare al Politecnico di Zurigo oppure a quello di Losanna. Se si volge però lo sguardo a cantoni della dimensione del Canton Ticino, non tutti hanno fatto questi sforzi. Il Ticino, infatti, ha compiuto diversi sforzi tra i quali quello di rinnovare la Legge sull'innovazione (creata all'inizio degli anni '90 e rinnovata recentemente), legge che esiste solo nel nostro Cantone mentre nel resto della Svizzera esistono ad esempio leggi più generiche in riferimento allo sviluppo economico, ma non nello specifico sull'innovazione.

Il Ticino si è inoltre dotato anche delle strutture, tra le quali la Fondazione AGIRE ed ha cercato di creare una rete di contatti tra i diversi attori, ottenendo così il SRI che è composto dal sistema di formazione, dal sistema di ricerca e dal sistema di innovazione per le aziende, costituendo la cosiddetta "triplice elica" che si può considerare quadrupla se si tiene conto del sistema finanziario. Le iniziative a sostegno dell'innovazione continuano ad aumentare, come ad esempio le misure in favore delle start-up e riguardano non solo forme innovative quali quella di processo (investimenti in nuovi macchinari, digitalizzazione ed altro ancora), ma anche a livello di prodotti, mercati, business model, eccetera e vengono sostenute non solo innovazioni radicali ma anche incrementali. Per farlo, il nostro Cantone investe anche molto denaro per sostenere il tutto.

Per quanto riguarda i risultati bisognerà però attendere molti anni, ovvero il tempo necessario a creare una cultura del cambiamento; le manovre attuate si possono quindi considerare quali manovre a lungo termine. Bisogna inoltre considerare che degli accadimenti a livello congiunturale possono obbligare ad andare su altre politiche e misure, soprattutto a livello aziendale. L'incremento del numero di progetti sostenuti dalle aziende o il numero delle startup innovative che sono nate e/o che sono state premiate, facendo le debite proporzioni, mostrano che il Ticino non è inferiore ad altri cantoni.

Dall'intervista emerge inoltre, come riportato anche in un documento elaborato dal Dipartimento delle finanze e dell'economia (2015, pp. 12-13) nella quale è eseguita un'analisi SWOT del sistema socioeconomico ticinese, che il fatto di essere un cantone di frontiera rallenti il cambiamento strutturale per via dell'elevata presenza di manodopera a basso costo. Una buona parte delle aziende presenti sul nostro territorio tendono così a sfruttare le rendite di posizione che già sfruttavano negli anni '60-'70 piuttosto che cercare la fonte del proprio vantaggio competitivo attuando delle innovazioni. Il Ticino però, in una situazione attuale non semplice, piena di incertezze geopolitiche dove ad esempio aprirsi a dei mercati non è così evidente come lo poteva essere alcuni anni fa, si sta muovendo molto bene e nella giusta

direzione. La Legge sull'innovazione punta anche molto a sostenere proprio quelle aziende che esportano.

Il Tavolo dell'economia ha elaborato una serie di misure tra le cui alcune atte a seguire alcuni trend importanti; "Ticino Digitale" ad esempio rappresenta una dichiarazione piuttosto forte e indica di voler puntare su questo fronte non solo a livello aziendale, ma anche nell'amministrazione, nella formazione, nella ricerca ed in altri ambiti. Seguire questo trend risulta anche molto coerente con la politica federale, la quale sembra vedere buone opportunità nella digitalizzazione. Quando si parla di digitalizzazione, si parla di innovazione, di cambiamento, di adattamento, "trovare nuove forme di" e a tutto raggio e in Ticino lo si sta facendo attraverso la movimentazione del SRI. Questo perché ad oggi non è più possibile immaginare di lavorare isolati, e questo vale per chiunque, dal ricercatore all'azienda, dall'imprenditore allo Stato; è necessario trovarsi in una rete dove vengono condivisi i rischi, i costi ma soprattutto i benefici. L'innovazione oggigiorno si gioca molto su questi sistemi aperti, il cosiddetto paradigma della open innovation. In certe fasi della catena del valore è poco logico che le aziende si facciano concorrenza, è in queste fasi che si può quindi cooperare; la ricerca di base, lo sviluppo di certe tecnologie eccetera sono costi irrecuperabili che possono venir sostenuti attraverso una collaborazione. È da questo che nasce il concetto di coopetizione (collaborare su un fronte e competere su altri).

L'intervistato ritiene perciò che il Cantone abbia compiuto e stia compiendo un buon lavoro per quanto riguarda l'aspetto innovativo e che nonostante la congiuntura non sia favorevole, le condizioni quadro per fare innovazione in Ticino sono presenti ed ora spetta a chi vuole o deve fare innovazione sfruttarle. È giusto sottolineare che l'innovazione viene svolta dalle aziende con molto criterio, poiché è un processo rischioso che va gestito e che può comportare ingenti costi.

Un altro aspetto importante che emerge è che non esiste un vero profilo di "azienda innovatrice", molto dipende dalla sua struttura, dalla dimensione, dal settore nella quale opera, dalla fase del ciclo di vita in cui si trovano le sue tecnologie e i suoi prodotti; a dipendenza di tutte queste caratteristiche, vi sono diversi fattori che devono venir considerati. Vi sono però alcuni comportamenti tipici che vengono adottati da un'azienda innovatrice, uno di questi è quello di tentare di ottenere un buon rapporto tra exploitation, ossia curare il business quotidiano nei suoi vari aspetti (gestione dei costi, eccetera) cercando di ottimizzarlo e exploration, ovvero l'osservazione del mercato per cogliere segnali di possibili opportunità. Anche il momento idoneo ad innovare è difficile da identificare; si dice che l'innovazione segua una curva ad S (si veda l'immagine seguente) e il momento opportuno per intervenire varia da azienda ad azienda.

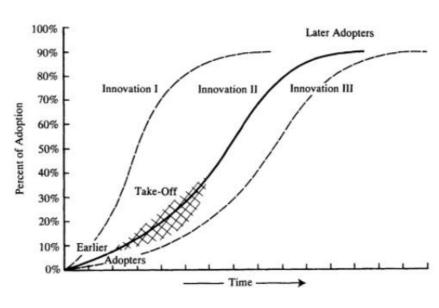


Figura 7: La curva di diffusione di un'innovazione

Fonte: Rogers E.M., (2010), p.11

Difficilmente un'azienda che ha appena avviato la sua attività introdurrà delle innovazioni, poiché se si trova agli stadi iniziali probabilmente ha già innovato e sarà occupata a sviluppare il proprio business piuttosto che ad apportare grandi modifiche. L'azienda in pieno sviluppo invece, si trova in una fase positiva dove i volumi diventano importanti ed è poco probabile che decida di cambiare qualcosa, mentre per coloro che si trovano in un mercato maturo o tendente al declino nonostante l'azienda senta necessità di un cambiamento, il rischio è quello che sia troppo tardi per innovare e si è confrontati con una mancanza di fondi da investire. Sembrerebbe quindi che il periodo migliore per rilanciare il ciclo dell'innovazione sia quello dello sviluppo, dove si hanno risorse a sufficienza per esplorare e dove il mercato non è ancora maturo, utilizzando quindi un comportamento proattivo.

Anche la dimensione dell'azienda può ricoprire un ruolo quando si parla di innovazione, infatti le micro imprese spesso oltre a non avere fondi non hanno nemmeno il tempo per affrontare un processo d'innovazione, ed è anche per questo che il supporto fornito dal SRI diventa importante; almeno in certe fasi si può contare sulla collaborazione con altri attori. I freni che spingono un'azienda a non innovare non sono solo interni, legati a resistenze della dirigenza o del personale, ma riguardano anche difficoltà oggettive quali ad esempio una scarsa redditività ed è per questo che sono state introdotte delle policy quali la Legge sull'innovazione economica.

Per quanto riguarda invece il tema specifico della WI, l'intervistato ritiene che il concetto è molto nuovo alle nostre latitudini e in Ticino attualmente non se ne trovano molte forme, anche se sarebbe controproducente e sbagliato affermare che non viene svolta; spesso le aziende ticinesi la stanno attuando senza essere a conoscenza dei termini tecnici utilizzati. A livello

europeo la WI è stata definita come un insieme di cultura del personale, attenzione alle risorse umane ed al loro sviluppo fino a toccare altri elementi quali la struttura del posto di lavoro e l'ergonomia. L'obiettivo finale è quello di aumentare la motivazione e la produttività, soprattutto in quei settori dove la creatività è importante. Il tema della WI si collega anche ad altri fenomeni quali gli open lab, i *fab lab* ed i *mobile worker* i quali sono tutti nuovi metodi di organizzare il lavoro ed è anche la confluenza di molte tendenze come la digitalizzazione, il lavoro a distanza e i *co-working spaces*.

Secondo il professore, è ancora presto per parlare degli impatti sul nostro Cantone, ma di sicuro ci saranno delle trasformazioni interessanti nelle forme organizzative del lavoro, con maggiore attenzione ai luoghi e alle persone. Vista la novità del tema, potrebbe anche risultare che la WI comporti più costi che benefici, non si conoscono ancora con certezza gli impatti. Per quanto riguarda la WI, siamo ancora nella fase degli "early adopters", non è detto però che rispetto ad altri paesi siamo più indietro. Già con Legge sull'innovazione economica, all'articolo 7 si parla di investimenti immateriali che, sotto forma di studi di fattibilità per capire se abbia senso per l'azienda fare della WI, possono venir in parte finanziati dal Cantone. È importante fare studi poiché questi vengono poi pubblicati, ed anche le istituzioni aggiornano i propri strumenti, come sta facendo la comunità europea. Essa è a conoscenza del fatto che la WI è una delle prossime frontiere, così come lo è stata la business model innovation, così com'era l'innovazione di prodotto e l'innovazione dei processi nei primi anni '80; attualmente si stanno sviluppando queste nuove forme miste dove sono presenti elementi legati alla tecnologia, alle risorse umane ed è quindi un insieme di elementi abbastanza complessi che però possono diventare efficaci tanto quanto la tecnologia in quanto tale.

Chi si affaccia alla WI in Ticino si può quindi considerare un pioniere, senza veri modelli da seguire e con difficoltà che, come spesso accade con i modelli di tipo gestionale, non permettono di copiare semplicemente i modelli già presenti e utilizzarli per il proprio business. Non essendoci però dati empirci che possano dimostrare reali effetti sulla produttività e redditività dell'azienda, gli incentivi pubblici (e non) acquisiscono particolare importanza.

5.1.2. Intervista a Lorenzo Ambrosini e Giulia Bottarini

L'intervista svolta in contemporaneamente con il Signor Ambrosini e la Signora Bottarini, entrambi membri della Fondazione AGIRE, i quali ricoprono rispettivamente il ruolo di direttore operativo e di project manager ha permesso di ottenere una seconda visione sugli aspetti legati all'innovazione nel contesto del nostro Cantone. La trascrizione integrale dell'intervista è riportata nell'allegato 2.

Secondo gli intervistati il SRI, della quale la Fondazione può venir considerato "braccio operativo", mette a disposizione diversi strumenti che riguardano tra gli altri anche aspetti

legislativi, di messa in rete e di finanziamento mentre è compito dell'industria privata prendere l'iniziativa per creare l'innovazione. Un aspetto sulla quale è necessario fare di più vista l'importanza che sta acquisendo e la velocità con la quale si evolve, è quello della digitalizzazione, dell'industria 4.0. Non a caso, questo aspetto è stato anche trattato dal Tavolo di lavoro dell'economia. Ovviamente ci sono poli, come ad esempio quello di Zurigo dove la velocità di innovazione è molto elevata. Gli svantaggi macroeconomici possono invece essere visti quali dei vantaggi per quel che riguarda l'aspetto dell'innovazione. Infatti, fattori che indeboliscono l'impresa quali la forza del Franco svizzero rispetto all'Euro per quanto riguarda soprattutto le aziende esportatrici oppure il costo elevato della manodopera in Ticino e nel resto della Svizzera spingono le imprese a cercare nell'innovazione la fonte del proprio vantaggio competitivo, poiché in caso contrario l'esistenza stessa dell'impresa è a rischio. La Svizzera non può di fatto competere laddove il vantaggio è ricercato nella riduzione del costo ma deve puntare su attività ad alto valore aggiunto per conseguire un margine di quadagno, puntando quindi molto sulla qualità piuttosto che sul prezzo del prodotto. Nel caso della Germania ad esempio si potrebbe dire che la debolezza dell'Euro abbia causato un rallentamento dell'innovazione, poiché le aziende si sono ritrovate con una buona produttività e non sentivano quindi la necessità di innovare.

Vi sono diversi elementi favorevoli per il Ticino, quali la posizione logistica (trovandosi sull'asse nord-sud dell'Europa e potendo contare sulla presenza di più aeroporti nelle vicinanze), la presenza di istituti di ricerca e di università le quali facilitano la costruzione di un tessuto, un ecosistema favorevole all'innovazione. Inoltre, la burocrazia e l'amministrazione funzionano bene soprattutto se comparata con quelli di paesi limitrofi e l'installazione di nuove start-up è positiva e il loro avvio può avvenire in pochi giorni. Nel contesto europeo il Ticino non si trova quindi in una posizione sfavorevole, come dimostra anche lo studio elaborato dalla BAK-Basel.

In un contesto più generale, la Svizzera ricoprire le prime posizioni per quanto riguarda l'aspetto innovativo ed è per questo che per diversi anni consecutivi è risultata in testa secondo la classifica stilata dal Global Innovation Index. Le ragioni di tale successo sono da ricercare innanzitutto nella stabilità della Svizzera, nella presenza sul territorio di università all'avanguardia le quali promuovono la ricerca, nel sostegno federale all'innovazione tramite fondi stanziati alle aziende ed ai centri di ricerca per sostenere la ricerca e lo sviluppo ma anche nella fiscalità a volte agevolata garantita ad alcune aziende in modo tale che restino sul territorio e non da ultimo nella possibilità duale, ovvero la possibilità di alternare l'ambiente scolastico con quello lavorativo.

Secondo gli intervistati, non vi è un vero profilo della tipica azienda innovatrice, ma questo aspetto è legato piuttosto alla cultura aziendale ed alla sua visione. È vero però che l'innovazione avviene più di frequente e con più facilità in determinati settori ed anche le

dimensioni dell'azienda contano. Infatti, le aziende di dimensioni maggiori sono più propense all'innovazione rispetto alle piccole imprese, le quali sono concentrate nella gestione del proprio daily business e possiedono fondi molto ridotti rispetto alle grandi imprese. La digitalizzazione e la possibilità di svolgere lavori legati a tale ambito, come la costruzione di un codice in campo informatico favoriscono ad esempio la collaborazione tra persone anche molto distanti tra loro. Chiaramente, costruire un codice è molto differente rispetto a costruire un'abitazione. La collaborazione delle aziende che desiderano innovare con la Fondazione risulta essere ottima, sia per quanto riguarda le piccole imprese sia per ciò che concerne le imprese di dimensioni sostenute.

La Workplace Innovation, secondo quanto riscontrato dagli intervistati, non risulta essere un tema molto conosciuto nel nostro Cantone come nel resto della Svizzera, soprattutto se paragonato con paesi come gli Stati Uniti. Ad esempio però, sotto la forma del telelavoro questa viene utilizzata da molti pendolari ticinesi che lavorano a Zurigo e che in questo modo possono svolgere buona parte del lavoro rimanendo nel nostro Cantone. La WI riguarda generalmente modelli di lavoro che danno maggiore libertà alle persone ma il concetto di non avere orari, di poter lavorare da dove si vuole eccetera, i quali sono tutti molto validi, devono essere accettati ed integrati dai membri dell'azienda per poter essere funzionali. Vi è inoltre da dire che l'efficacia della sua applicazione differisce a dipendenza del settore di riferimento; difficilmente gli impiegati di una ditta di costruzione gradirebbero ad esempio lavorare oltre ad un certo orario oppure il sabato, mentre viene fatto più volentieri se il datore di lavoro è la Google, la quale anche solo poterla menzionare nel curriculum risulta essere un valore aggiunto. Queste introduzioni dovrebbero comunque migliorare la qualità di vita sul lavoro del dipendente, riducendo il turnover e introducendo dei benefit legati alla flessibilità. Il Signor Ambrosini sottolinea come l'introduzione di questo genere di strategie organizzative dovrebbe avvenire sul nostro territorio non in maniera così estrema come quella della Google, ma piuttosto come avviene all'ETH di Zurigo, dove ai professori viene lasciato il 20% del tempo retribuito per fare quello che preferiscono, il quale deve essere ovviamente legato alla professione svolta. In questo modo non verrebbe sradicata quella che è attualmente la cultura e la visione del lavoro in Ticino. È vero inoltre che le start-up, specialmente se avviate da giovani sono più inclini ad adottare questo tipo di approcci rispetto ad aziende già consolidati ed è anche presente nei reparti di ricerca e sviluppo di grandi aziende.

Attualmente la Fondazione AGIRE non supporta la WI presso le imprese, ma si concentra piuttosto su aspetti tecnici legati all'innovazione di processo e di prodotto, anche perché è difficile dire ad un'azienda come deve gestire il proprio personale, è quindi qualcosa che deve essere deciso internamente. Se questa verrà supportata in futuro, non dipende direttamente dalla Fondazione ma dalle nuove leggi che verranno adottate.

Per quanto riguarda l'implementazione di politiche di WI, i membri della Fondazione intervistati ritengono che bisognerebbe effettuarla coinvolgendo i collaboratori. L'input iniziale deve venir dato dalla direzione ma il coinvolgimento risulta essenziale anche per evitare delle resistenze, poiché se si vuole andare in una situazione di maggiore libertà non si può nemmeno imporla in modo forzato. Le forme di WI più idonee per essere applicate nella situazione del Canton Ticino, visti gli elementi accennati in precedenza, quali il traffico e la posizione logistica risultano essere le forme di lavoro flessibili come il telelavoro.

6. Modello interpretativo

Il seguente modello interpretativo riportato nella figura 8 è stato elaborato dall'autore sulla base degli elementi teorici e delle interviste con gli esperti del settore. Lo scopo del modello è quello di applicare alla realtà ticinese tali elementi, riportando gli effetti positivi e negativi del contesto socio-economico del nostro Cantone sull'innovazione da parte delle imprese e di conseguenza anche sulla WI, mostrando le forme di applicazione di quest'ultima e i suoi impatti sulle imprese e sui collaboratori impattando così sull'ambiente socio-economico.

Gli impatti favorevoli vengono mostrati tramite delle freccie di colore verde, mentre gli impatti sfavorevoli sono rappresentati da frecce di colore rosso. Le freccie tratteggiate indicano i possibili impatti. Di seguito sono approfonditi i vari elementi che compongono il modello interpretativo.

6.1. Contesto socio-economico

Fattori quali la presenza di un Sistema Regionale di Innovazione e di una Legge sull'Innovazione economica favoriscono direttamente l'innovazione all'interno delle imprese del nostro Cantone sostenendole attraverso l'utilizzo di diversi strumenti (finanziamenti, formazione, trasferimento di conoscenze, eccetera), mentre l'effetto positivo del Franco forte è da considerarsi quale un impatto indiretto poiché questo spinge le imprese (soprattutto esportatrici) a cercare nuovi metodi per non incorrere in perdite o in una riduzione dei margini di guadagno. Attualmente la WI, similmente alle restanti forme di innovazione organizzative, non è incentivata a livello pubblico come invece avviene per le forme di innovazione di prodotto e di processo. È però possibile che un'impresa richieda un finanziamento² almeno parziale per eseguire uno studio di fattibilità per meglio comprendere gli impatti che si potrebbero ottenere se questa fosse applicata. Altri fattori influiscono invece negativamente ed ostacolano l'innovazione da parte delle imprese ticinesi. La presenza di un ampio bacino di manodopera a basso costo può venir interpretato quale un freno all'innovazione, incentivando le imprese verso politiche di contenimento dei costi piuttosto che verso atteggiamenti innovativi quale fonte del proprio vantaggio competitivo. Anche la poca proattività delle aziende risulta essere un freno per l'innovazione; spesso i cambiamenti vengono effettuati solo qualora vengono reputati necessari alla sopravvivenza dell'azienda. Infine le strutture gerarchiche tradizionali sono ancora fortemente radicate nel territorio, comportando una riduzione dell'innovazione proveniente dai collaboratori stessi di un'impresa; strutture orizzontali permettono infatti maggiore comunicazione tra i livelli e incentivano gli impiegati ad esprimere le proprie idee a riguardo di aspetti del proprio lavoro.

² Investimenti di natura immateriale, Art. 7 LInn, come accennato anche dal Professor Alberton nella sua intervista

6.2. Macrotrend

Gli effetti di fenomeni globali quali la digitalizzazione e la globalizzazione sull'innovazione a livello locale vengono considerati quali positivi. Nel caso della globalizzazione, similmente per quanto avviene a causa del Franco forte, le aziende sono spinte dall'aumento della concorrenza a ricercare una fonte tale da permettergli un vantaggio competitivo. Vista la situazione del Ticino nel contesto europeo e globale, la fonte del vantaggio non può essere ricercata unicamente nel contenimento dei costi poiché le economie emergenti ma anche i paesi limitrofi hanno costi di partenza già molto inferiori; il vantaggio deve essere perciò ricercato nella qualità dei prodotti offerti, caratteristica riconosciuta globalmente ai prodotti di origine svizzera e ottenibile grazie all'applicazione di approcci innovativi. Il vantaggio da ricercare dev'essere quindi di differenziazione e non di costo.

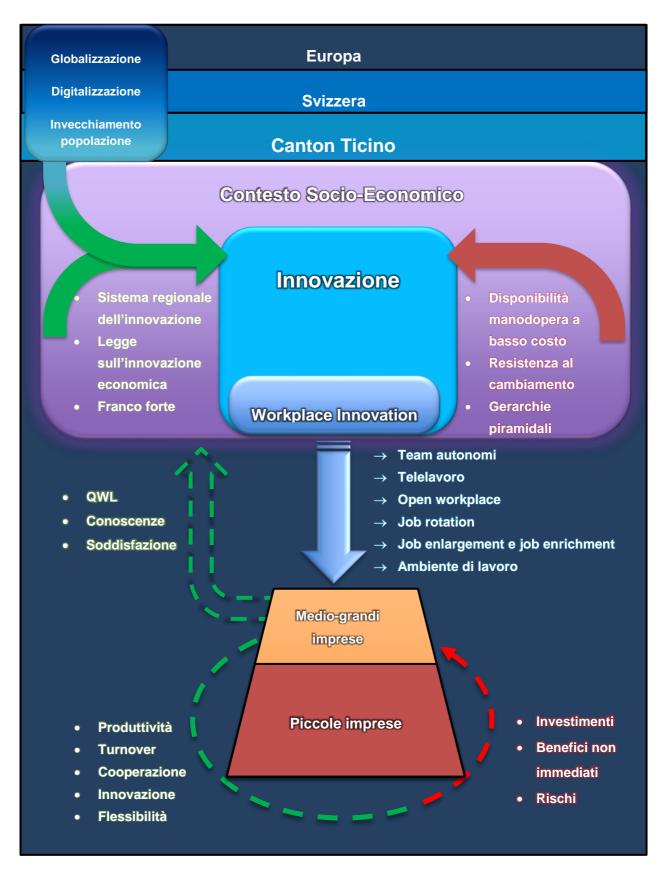
Per quanto riguarda la digitalizzazione, questa permette di ottimizzare diversi processi, portando allo sviluppo di un'industria che viene definita "4.0". Questa può prendere forma ad esempio con la digitalizzazione dei documenti cartacei, rendendoli disponibili in maniera semplice ed istantanea in luoghi differenti e riducendo così costi di amministrazione come anche gli spazi necessari per archiviare tutta la documentazione. La diffusione della digitalizzazione ha quindi un impatto positivo sull'innovazione.

Un altro macrotrend in atto riguarda il progressivo invecchiamento della popolazione, soprattutto in riferimento ai paesi occidentali. Anche in questo caso l'effetto riscontrato sull'innovazione è positivo poiché sarà necessario che la popolazione attiva riesca a produrre beni e servizi tali da coprire la domanda dell'intera popolazione, compresa quindi della sempre maggiore domanda dei cittadini in età pensionistica. Questo fenomeno diventerà ancora più rilevante nel prossimo decennio quando la generazione dei *baby boomers* uscirà dal mondo del lavoro.

6.3. Workplace Innovation

L'applicazione delle pratiche di WI può avvenire sotto diverse forme, le quali riguardano l'utilizzo di team autonomi, il telelavoro, gli open workplace, la job rotation, la job enlargement/enrichment e l'ambiente di lavoro. Queste hanno poi degli effetti sia nei confronti delle aziende che decidono di applicarla (aziende di medio-grandi dimensioni) sia nei confronti dei dipendenti di tali aziende, ripercuotendosi sull'ambiente socio-economico. Nel caso delle aziende, questi sono in maggior misura positivi e consistono generalmente in aumenti della produttività, della cooperazione, della flessibilità del personale diminuendo un turnover e aumentando la capacità innovativa dell'azienda. Gli impatti negativi riguardano invece la necessità di effettuare degli investimenti iniziali i quali daranno i propri frutti in termini temporali medio-lunghi. Tale miglioramento non è però accertato, correndo quindi non solo il rischio iniziale di resistenze interne da parte dei collaboratori verso l'applicazione delle nuove pratiche, ma anche che l'applicazione risulti poco o per nulla efficace.

Figura 8: Modello interpretativo



Fonte: Elaborazione a cura dell'autore

7. Interviste alle imprese innovative

Per verificare la situazione attuale in Ticino per quanto concerne lo stato dell'implementazione di pratiche di WI, sono state svolte delle interviste a membri che si occupano della gestione delle risorse umane oppure membri della direzione di imprese di dimensioni medio-grandi. Le prime domande sono state elaborate in modo tale da contestualizzare la situazione dell'azienda per l'aspetto innovativo senza approfondirlo eccessivamente, mentre le successive avevano lo scopo di entrare a conoscenza degli aspetti legati alla gestione delle risorse umane e della struttura aziendale, nonché di conoscere in che modo e se vengono approcciate le diverse forme applicative della WI considerate in questo elaborato (job rotation, autonomi, open workplace, telelavoro, ambiente fisico di enrichment/enlargement). È stato inoltre chiesto di valutare attraverso una scala Likert (da 1 a 5) l'importanza attribuita a queste forme di applicazione, in particolare per quanto riguarda un aumento della produttività, delle conoscenze, della cooperazione, del coinvolgimento, dell'autonomia, della flessibilità o per la riduzione del turnover (si vedano gli allegati delle trascrizioni delle interviste per ulteriori dettagli).

Infine, è stato chiesto di compilare un breve formulario composto da dodici domande che valuta diversi aspetti della WI secondo il modello "Fifth Element" di Totterdill & Exton, elaborato grazie all'utilizzo di uno strumento di diagnostica denominato "The Essential Fifth Element Short Diagnostic" presente sul sito "Fresh Thinking Labs" e creato da un'organizzazione noprofit competente in materia, ovvero la "Workplace Innovation Limited" la quale può contare tra i membri della direzione gli stessi autori del modello "Fifth Element" (Workplace Innovation Limited, s.d.). Le dodici domande sono riportate nell'allegato 3.

Le prime due interviste sono state svolte nelle rispettive sedi delle aziende o nelle zone limitrofe, la prima a Manno e la seconda a Pambio-Noranco. Per quanto riguarda la terza intervista, per conciliare gli impegni dell'autore con quelli del proprietario si è deciso di svolgerla tramite supporti elettronici, ovvero tramite l'utilizzo di e-mail e contatto telefonico.

7.1. Azienda TCPOS SA, intervista a Francesca Klein

La TCPOS SA è un'azienda ticinese attiva nel settore della programmazione di software con sede a Manno, la quale conta più di 50 dipendenti sul suolo del Cantone e circa 250 a livello globale. L'intervista è riportata per intero nell'allegato 4.

Per l'azienda le forme di innovazione più rilevanti risultano essere quelle di prodotto e di processo, seguite da quella di organizzazione e da quella di marketing. Il motivo è da ricercare nel settore nella quale opera l'impresa ed al fatto che l'innovazione dei software è legata fortemente al *core business* dell'azienda. L'azienda però mostra interesse ad essere innovativa anche in altri ambiti, che non riguardano prettamente i prodotti e i processi. Questa sta svolgendo infatti molte nuove attività a livello gestionale, con l'obiettivo di creare nuove procedure, processi e supportare i manager tra le altre cose anche nello sviluppo del personale. La formazione che attualmente avviene per il lato tecnico del lavoro, vuole essere introdotta anche per quanto riguarda gli aspetti comportamentali e manageriali proprio per supportare il management. Bisogna inoltre tener conto del fatto che prima di gennaio (2017) non era presente in azienda un servizio per la gestione delle risorse umane, il quale è stato introdotto con l'arrivo dell'intervistata mentre in precedenza tali mansioni venivano svolte dal responsabile dell'amministrazione.

Per quanto riguarda i macrotrend in atto, questi hanno impattato sull'operato dell'impresa non solo per quanto riguarda i prodotti offerti ma anche per le nuove assunzioni di personale. Infatti, l'azienda che attualmente sta riscontrando una forte crescita sta assumendo collaboratori con conoscenze nel campo del *digital*, in particolare nel *digital marketing* e persone che si occupano di innovazione.

La struttura gerarchica di TCPOS non risulta particolarmente articolata, espandendosi su tre livelli: membri di direzione, linea manageriale/ coordinatori tecnici e infine il resto del personale. Nonostante la soddisfazione del personale rientri da quest'anno tra gli obiettivi aziendali, questa non viene attualmente misurata, ma l'utilizzo dei sondaggi verrà introdotto a tale scopo dal prossimo anno. Per la presa delle decisioni, alcune volte i collaboratori vengono coinvolti mentre altre le decisioni vengono prese *top-down*, ma in questo caso è comunque presente un rappresentante dei lavoratori. Il personale viene in ogni caso informato delle decisioni prese.

Secondo l'opinione della Signora Klein, la struttura di TCPOS si distanzia molto dal "modello tradizionale" lavorativo (luogo stabilito, orario stabilito, compito definito). Infatti, in azienda sono utilizzate diverse delle forme pratiche di applicazione della WI trattate nei capitoli precedenti. La TCPOS applica gli orari flessibili, permettendo ai propri dipendenti di essere presente in azienda in un determinato range orario senza essere troppo rigidi, ma è richiesta però flessibilità da parte degli impiegati nel portare a termine gli obiettivi. L'applicazione del telelavoro risulta inoltre particolarmente apprezzata dai collaboratori, soprattutto quando questi hanno lunghi tempi di percorrenza per arrivare al posto di lavoro e questo risulta essere richiesto sempre di più anche durante i colloqui di assunzione. Gli openspace sono invece utilizzati nelle aree dov'è necessaria della creatività; quando vengono svolte mansioni che

richiedono riservatezza o nel caso vengano ricoperte funzioni dirigenziali si utilizzano uffici privati. Particolare attenzione viene data all'ambiente di lavoro, quale fattore per aumentare la soddisfazione del collaboratore e la sua qualità di vita in generale.

Altre forme di applicazione, come nel caso del job enlargement, vengono svolte senza che sia stato formalizzato ad esempio dando l'opportunità di svolgere nuove e interessanti attività a chi da sempre ha svolto le stesse mansioni. A volte questo viene visto non tanto come un'opportunità di crescita bensì come un ulteriore carico di lavoro e la soddisfazione in questo caso varia a dipendenza della persona. La job rotation viene utilizzata invece soprattutto qualora si aprano delle posizioni interne per trasferire il personale che ha le competenze necessarie. Infatti ai collaboratori già presenti viene data la preferenza rispetto all'assunzione di persone esterne qualora questo sia possibile, siccome è ritenuto importante valorizzare le risorse già presenti.

STUDENTSUPSI

7.1.1. Risultato del questionario "Essential Fifth Element"

Il punteggio ottenuto dalla TCPOS secondo le risposte date nel questionario, i quali risultati sono mostrati più nel dettaglio nell'allegato 5, è complessivamente pari al 72%. Il risultato illustrato nella seguente figura si può definire buono ma presenta margini di miglioramento.

È parere dell'autore che se il test dovesse essere ripetuto tra 12 mesi, i risultati sarebbero ancora migliori grazie alla recente introduzione del reparto HR e dei cambiamenti in atto.



Figura 9: Risultato Essential Fifth Element TCPOS

Fonte: Fresh Thinking Labs, elaborato tramite lo strumento di diagnostica

7.2. Azienda IBSA SA, intervista a Federico Mautone

IBSA SA rappresenta la più grande in termini di numero di collaboratori tra le imprese intervistate. Questa conta infatti su 600 collaboratori in Ticino, operanti in diversi stabilimenti e ben circa 1400 collaboratori a livello globale. Nel nostro Cantone, imprese di queste dimensioni sono come già accennato relativamente poche, solamente circa 50 su più di 37'000. L'intervista con Federico Mautone, membro della società che ricopre il ruolo di Junior Human Resources Assistent e il quale si è espresso sui temi dell'innovazione e della gestione delle risorse umane, è riportata nell'allegato 6.

La IBSA SA è attiva nel settore farmaceutico sia a livello locale sia a livello globale ed esporta buona parte della propria produzione. Proprio per questo motivo, fattori quali la globalizzazione influiscono particolarmente sull'operato dell'azienda. Nel caso di IBSA, questa è stata particolarmente favorevole ed ha permesso la crescita dell'azienda. Per il mercato farmaceutico la possibilità di creare prodotti ad un costo più basso da parte dei paesi emergenti non è un rischio ancora attuale, poiché questi non dispongono attualmente delle tecnologie e delle conoscenze disponibili in occidente, cosa che ha invece comportato una forte concorrenza ed un abbassamento dei prezzi in altri settori. Anche la digitalizzazione ha impattato positivamente sull'operato di IBSA per aspetti quali la gestione della documentazione, che nel caso specifico è quantitativamente elevata e per l'utilizzo di sistemi informatici per la gestione della produzione. Inoltre, questa ha altresì facilitato la comunicazione esterna ed interna grazie a strumenti come Skype che permettono di relazionarsi con il proprio interlocutore e scambiarsi ad esempio documenti con più facilità, il che vista la distanza tra i vari stabilimenti di aziendali è sicuramente un fattore positivo.

L'innovazione di prodotto e di processo sono essenziali per il tipo di attività svolte da IBSA. L'azienda non si concentra infatti sulla scoperta di nuove molecole da utilizzare in campo farmaceutico, ma piuttosto utilizza quelle già esistenti rimodellandone la forma con cui vengono somministrate e utilizzate. Questa è quindi fortemente legata al *core business* dell'azienda. Per quanto riguarda l'innovazione di processo invece, è di fondamentale importanza per aumentare l'efficienza produttiva. IBSA nella maggior parte dei casi svolge tutte le attività internamente e per questa ragione gestire i processi in modo tale da ottimizzarli è un'attività più che necessaria anche per quanto riguarda la competitività aziendale. Anche l'innovazione di marketing e di organizzazione sono importanti per IBSA, seppure in maniera inferiore rispetto alle precedenti. Per gli aspetti di marketing, il settore farmaceutico è regolamentato in maniera particolare, non è infatti possibile pubblicizzare i prodotti per la quale è necessaria una prescrizione medica mentre è possibile per i farmaci da banco. Il motivo si può ricercare negli aspetti etici legati a certi farmaci; per questi risulta necessario presentarli direttamente ai medici che decideranno poi se prescriverli ai propri pazienti o meno.

Valutando invece quanto emerge dall'intervista per gli aspetti di Workplace Innovation, risulta evidente che questa non è così diffusa all'interno dell'azienda ed è generalmente ritenuta, per quanto riguarda le sue forme applicative considerate per la stesura di questo elaborato non particolarmente rilevante. È altresì vero che alcune delle forme applicative sono presenti in maniera non formalizzata. Nel caso della job rotation ad esempio, questa viene utilizzata per esigenze produttive dell'azienda oppure per esigenze del collaboratori stessi, i quali desiderano cambiare mansione o si propongono per una promozione. Il turnover riscontrato dall'azienda è molto basso, ed è pari a 20 collaboratori annui su 600. Questo dato può essere interpretato quale un'elevata soddisfazione da parte dei collaboratori per il posto di lavoro.

STUDENTSUPS

Bisogna dire però, che l'impresa non sembra adottare un comportamento proattivo per quanto riguarda le innovazioni organizzative, infatti l'introduzione ad esempio del telelavoro non avverrebbe di iniziativa da parte dell'azienda ma avverrebbe qualora l'azienda constati che il telelavoro sia diventato uno standard nell'organizzazione del lavoro e venga quindi richiesto dai collaboratori stessi.

La struttura dell'azienda è piuttosto tradizionale, con una gerarchia ben definita. Secondo l'intervistato questo non ha mai però ostacolato la comunicazione tra i livelli. Tale struttura è motivata dalla tipologia di impresa alla quale appartiene IBSA, questa è infatti un'impresa industriale che conta 600 collaboratori i quali lavorano in 15 differenti sezioni, le quali sono organizzate differentemente l'una dall'altra anche per quanto riguarda la flessibilità degli orari lavorativi; questa è maggiore negli uffici e minore degli stabilimenti produttivi a causa delle necessità legate alla produzione.

7.2.1. Risultato del questionario "Essential Fifth Element"

Il risultato complessivo ottenuto risulta essere del 65%, inferiore rispetto alle altre due aziende intervistate. Infatti, come emerso nell'intervista la struttura dell'azienda è ancora quella tradizionale composta quindi da più livelli e le decisioni vengono prese dal management senza il coinvolgimento diretto degli impiegati né la presenza di un loro rappresentante. I risultati del questionario sono riportati per esteso nell'allegato 7.

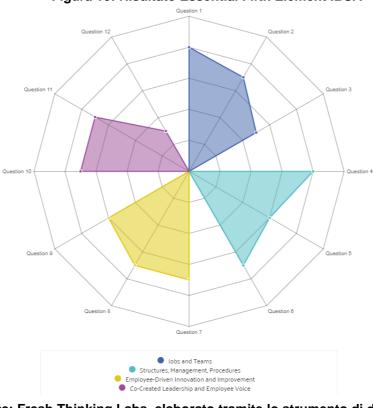


Figura 10: Risultato Essential Fifth Element IBSA

Fonte: Fresh Thinking Labs, elaborato tramite lo strumento di diagnostica

7.3. Azienda Assofide SA, intervista a Giancarlo Cotti

L'intervista con il Signor Cotti, direttore e proprietario dell'immobiliare Assofide SA di Locarno è avvenuta differentemente dalle altre tramite l'ausilio di mezzi telefonici, in modo tale da conciliare le esigenze delle due parti. L'intervista è riportata per intero nell'allegato 8.

Assofide è un'azienda immobiliare con sede a Locarno che conta attualmente 42 dipendenti e viene considerata dall'autore quale un'impresa di dimensioni medie, considerando il contesto ticinese ³ ed è una delle più importanti nel suo settore nel locarnese e nell'area del sopraceneri. La clientela è internazionale e si tratta perlopiù di proprietari residenti all'estero i quali possiedono appartamenti utilizzati a scopo di vacanza. Proprio per questo motivo, il fenomeno della digitalizzazione ha impattato sull'operato di Assofide modificando il metodo di interazione tra clienti e dipendenti; dove prima per comunicare venivano mandate delle lettere tra le parti

³ Generalmente vengono invece considerate medie imprese qualora raggiungano un minimo di 50 dipendenti

che impiegavano diversi giorni per arrivare, ora la comunicazione è molto più veloce con l'ausilio delle e-mail.

La forma di innovazione ritenuta più importante vista la tipologia di attività svolta risulta, secondo l'opinione del proprietario, essere quella di marketing mentre la forma di innovazione organizzativa ricopre un ruolo relativamente meno marcato.

Per la gestione del personale, vengono applicate le conoscenze acquisite dal proprietario nelle sue precedenti esperienze, in particolare quella negli Stati Uniti. Per questo motivo egli ritiene che i suoi collaboratori siano felici di lavorare per Assofide, affermazione che trova riscontro in un turnover basso rispetto alla media nazionale e in una media di 14 anni passati nell'azienda. Dall'intervista emerge chiaramente la volontà del titolare di applicare pratiche di WI al proprio contesto lavorativo. In effetti, allo stato attuale il telelavoro è già applicato per una parte dei collaboratori, ovvero per coloro che svolgono il compito di traduttrici. In questo caso le collaboratrici non necessitano mai di presentarsi presso lo stabile dell'azienda ma svolgono le attività unicamente presso la propria abitazione, operando nel momento della giornata che più le aggrada e lavorando quindi per obiettivi, ovvero tradurre il testo ricevuto entro un certo termine da guando è stato ricevuto. È quindi presente anche una forma di lavoro flessibile, caratteristica intrinseca nella natura del telelavoro. Per gli altri collaboratori invece, il telelavoro non viene applicato. Per quanto riguarda la gestione degli spazi lavorativi, nello stabile aziendale sono presenti sia degli open office, dove la maggior parte degli impiegati svolgono le proprie mansioni, sia degli uffici privati per chi copre ruoli dirigenziali oppure tratta questioni sensibili.

Nonostante le dimensioni contenute dell'azienda e il settore nella quale opera, che non rientra tra quelli dove l'innovazione gioca un ruolo chiave, il direttore si dimostra particolarmente propenso ad implementare manovre di WI presso la propria azienda. Questa propensione però non trova riscontro nella mentalità diffusa nell'azienda. Infatti, l'opinione del proprietario a riguardo dell'applicazione delle pratiche di WI in Ticino emerge chiaramente dall'intervista. La mentalità ticinese rispetto a queste nuove forme di lavoro è ancora troppo chiusa specialmente per quanto riguarda i *baby boomers*, i quali preferiscono le forme di lavoro tradizionale e applicarle comporterebbe una riduzione in termini di soddisfazione e rendimento piuttosto che un aumento. Inoltre, secondo il Signor Cotti tale opinione risulta essere diffusa e trova riscontro anche in quanto affermato da altri dirigenti aziendali incontrati durante i corsi di aggiornamento annuali.

La soddisfazione dei dipendenti rientra attualmente negli obiettivi aziendali e viene misurata trimestralmente (o semestralmente in alcuni casi) tramite dei sondaggi, al seguito dei quali se necessario viene discusso dei cambiamenti da implementare.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa, questa è composta unicamente da due livelli, mentre in precedenza erano quattro. Inoltre, il Signor Cotti ci tiene a precisare che la porta del suo ufficio è sempre aperta per ascoltare i propri dipendenti poiché ritiene che le opinioni dei propri collaboratori possano accrescerne le conoscenze. Questi vengono altresì coinvolti nelle decisioni, da quelle meno importanti ma che li riguardano a quelle di maggior rilievo come ad esempio l'organizzazione di un processo di lavoro per ottenere un risultato migliore. Infine, l'azienda investe annualmente una media del 5% del proprio fatturato nella formazione dei dipendenti, qualora questi desiderino svolgere dei corsi.

7.3.1. Risultato del questionario "Essential Fifth Element"

Il risultato ottenuto dalla compilazione del questionario risulta essere in linea con l'apertura dimostrata dal Signor Cotti nei confronti del tema della WI. È necessario però ricordare, come discusso sopra, che tale apertura non sembra essere particolarmente condivisa all'interno dell'impresa ed i risultati sono quindi da considerare particolarmente legati alla visione del management piuttosto che ad una visione diffusa. I risultati riassunti nella figura sottostante, sono riportati per esteso nell'allegato 9.

Tutti e quattro gli elementi mostrati nella figura sottostante risultano decisamente alti specialmente in riferimento all'apertura della leadership verso i propri impiegati tramite canali formali ed informali e l'ascolto delle loro idee quali fonte di innovazione. Il punteggio complessivo conseguito è infatti del 90%.

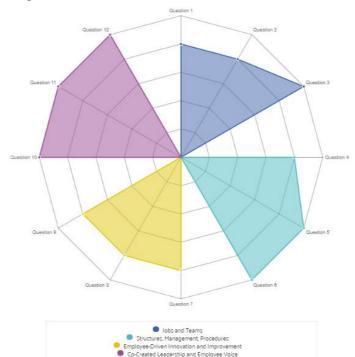


Figura 11: Risultato Essential Fifth Element Assofide

Fonte: Fresh Thinking Labs, elaborato tramite lo strumento di diagnostica

7.4. Sintesi dei dati emersi dalle interviste

Dalle interviste con i rappresentanti delle tre aziende di medio-grandi dimensioni è emersa una certa apertura verso la tematica della Workplace Innovation ed alla sua applicazione. Per alcune aziende si sono rilevate maggiormente idonee alcune pratiche piuttosto che altre; la ragione è da ricercare nella tipologia di attività svolta dalle aziende. Gli open workplace si sono rilevati relativamente meno apprezzati rispetto alle altre pratiche, probabilmente perché le aziende intervistate non svolgono attività dove è necessaria particolare creatività, perlomeno non fanno parte del loro *core business*.

Le strutture organizzative utilizzate non sembrano presentare un'eccessiva quantità di livelli risultando meno piramidali rispetto a quanto atteso, eccezion fatta per la IBSA che necessita una struttura maggiormente piramidale a causa della tipologia di azienda; questa è infatti l'unica industria tra le aziende intervistate e conta inoltre un numero di dipendenti decisamente maggiore rispetto alle altre. In tutte le aziende gli intervistati sostengono che i propri dipendenti sono soddisfatti del proprio posto di lavoro, affermazione dimostrata da un basso turnover. È vero però che solo una delle tre aziende intervistate misura attualmente la soddisfazione tramite dei sondaggi, ed è contrariamente alle aspettative l'azienda con le dimensioni minori.

Ci si chiede infine se i risultati sarebbero stati diversi se al posto di un membro con funzioni manageriali fosse stato intervistato un membro delle rispettive aziende con funzioni operative e quanto questi risultati sarebbero stati differenti.

8. Suggerimenti e raccomandazioni

L'autore del presente documento, visti gli elementi emersi dalla letteratura, dalle interviste con gli esperti nel campo dell'innovazione in Ticino e dalle interviste ad aziende ticinesi di dimensioni medio-grandi, ha elaborato i seguenti suggerimenti e raccomandazioni per le aziende che sono interessate ad applicare delle pratiche di Workplace Innovation sul suolo del nostro Cantone.

Innanzitutto, si consiglia di valutare i possibili costi e benefici derivanti dall'applicazione delle pratiche che si desiderano adottare e se queste possono essere oggettivamente applicate per le mansioni svolte dai collaboratori. Ad esempio, l'applicazione del telelavoro comporta dei benefici in termini di una riduzione degli spazi necessari per svolgere le attività lavorative in ufficio e in termini di rimborso spese al lavoratore, ma per ottenere dei benefici è necessario monitorare il lavoro svolto dal telelavoratore e verificare che raggiunga gli obiettivi stabiliti, mettendo a disposizione le tecnologie necessarie per svolgere le attività all'esterno degli stabili aziendali. Alcune professioni presentano difficoltà oggettive che non permettono l'applicazione di pratiche come il telelavoro per la natura stessa delle attività svolte, com'è il caso ad esempio degli operai di stabilimenti produttivi

Si raccomanda altresì di coinvolgere i collaboratori nelle decisioni di cambiamento, spingendoli a prendere una posizione sui vari aspetti che riguardano la vita lavorativa. Infatti, se viene presa una decisione senza coinvolgere gli impiegati vi è un elevato rischio che si presentino delle resistenze portando i cambiamenti effettuati ad essere non solo inefficaci, ma anche controproducenti. Inoltre, gli obiettivi del cambiamento devono essere comunicati chiaramente sia agli impiegati sia ai manager in maniera coerente in modo tale da non creare inutilmente confusione ed incertezze.

Una volta decisa di comune accordo con i collaboratori la pratica di WI da applicare, o una combinazione di queste, è necessario che il cambiamento venga gestito e che la soddisfazione e la produttività del personale vengano misurate sia prima delle modifiche apportate sia dopo che queste sono avvenute, lasciando intercorre un certo periodo di tempo in modo tale da permettere al personale di adattarsi. Se la soddisfazione o la produttività (o entrambe) risulterà maggiore, allora il cambiamento sarà avvenuto con successo. In caso contrario bisognerà intraprendere delle manovre correttive ricordandosi anche in questo caso di coinvolgere il personale.

Si consiglia altresì, diversamente da quanto avviene attualmente in diverse aziende ticinesi, di formalizzare le manovre che si intende attuare creando a tal proposito dei documenti che

STUDENTSUPS

siano consultabili dai collaboratori in modo tale che questi possano informarsi in più accuratamente sulle possibilità offerte e sull'organizzazione del lavoro in generale.

È raccomandabile, per coloro che desiderano diffondere la cultura dell'innovazione all'interno della propria organizzazione formare il personale a tal proposito in modo che siano essi stessi il motore del cambiamento. A tale scopo, è utile verificare la propensione verso atteggiamenti innovativi già nel momento del reclutamento del personale.

Si ricorda inoltre la possibilità, offerta con l'introduzione della Legge sull'innovazione economica, di richiedere un finanziamento per effettuare una consulenza relativa agli impatti dei cambiamenti che si desidera apportare nonché per finanziare costi di formazione e riqualifica del personale.

9. Conclusioni e limiti della ricerca

Le pratiche di Workplace Innovation in Ticino risultano essere, salvo alcune eccezioni, attualmente ancora poco diffuse. Uno dei principali motivi è da ricercare nella tipologia di aziende presenti nel nostro Cantone, le quali sono perlopiù PMI che non dispongono dei mezzi finanziari né del tempo necessario per intraprendere un percorso volto ad innovare. Inoltre, anche la struttura organizzativa delle imprese risulta essere nella maggior parte dei casi ancora di carattere tradizionale, con una gerarchia quindi piramidale laddove per incentivare l'innovazione sarebbe invece ottimale una gerarchia composta da meno livelli, permettendo che le idee innovative dei collaboratori possano essere ascoltate e valutate maggiormente e con più facilità. È altresì vero che la WI sembra essere, almeno per quanto riguarda le aziende intervistate, presente in forma meno formalizzata nelle aziende di dimensioni medio-grandi.

I macrotrend in atto dovrebbero spingere sempre di più le aziende ad innovare utilizzando tutti gli strumenti a propria disposizione per aumentare la produttività del personale migliorando nel contempo le prestazioni aziendali. L'applicazione della WI potrebbe quindi non più unicamente rilevarsi una delle tante possibilità a disposizione delle aziende ticinesi, ma diventare in un futuro prossimo una vera e propria necessità. Inoltre, anche lo sviluppo di nuove professioni legate al mondo digitale o altri settori altamente innovativi potrebbero spingere ad una crescita di pratiche di WI. La cosiddetta generazione dei *millenials* (o generazione Y) è più aperta a pratiche di lavoro che si differenziano da quelle tradizionali e come emerso dalle interviste, a volte sono gli stessi dipendenti ad interessarsi alla presenza di tali pratiche sul posto di lavoro nel momento del colloquio di lavoro. Una diffusione delle pratiche di WI potrebbe quindi essere sospinta dalle richieste dei dipendenti stessi, piuttosto che da un'implementazione decisa da parte delle aziende con lo scopo di aumentare la produttività.

Anche le politiche di incentivazione promosse dalla Legge sull'innovazione economica non sono particolarmente favorevoli alla Workplace Innovation. I motivi in questo caso si potrebbero ricercare nella sua tuttora dubbia efficacia, in quanto non si è a disposizione di dati precisi degli effetti derivati dalla sua applicazione. Per questa ragione, i legislatori non possono attualmente creare delle leggi che incentivino.

La Workplace Innovation potrebbe essere un utile strumento per le imprese ticinesi e per apportare un aumento della produttività della manodopera che, come emerso dallo studio BAKBASEL, risulta essere inferiore rispetto alla media nazionale.

9.1. Limiti della ricerca

La ricerca presenta alcuni limiti, i quali riguardano diversi aspetti. Innanzitutto, il campione analizzato risulta essere molto ristretto, ricordandosi comunque che si tratta di una ricerca di tipo qualitativo e non quantitativo. I risultati non di un campione come quello utilizzato non sono quindi sufficienti a generalizzare il fenomeno. Per poter avere una visione più completa sarebbe stato altresì necessario intervistare non solo membri dell'impresa con mansioni dirigenziali o di supporto, ma anche operative riuscendo così ad ottenere più prospettive. Inoltre, sarebbe stato utile poter visitare personalmente l'azienda in modo tale da osservare visivamente l'ambiente di lavoro dove vengono svolte le attività.

Un altro limite della ricerca si può riscontrare nell'aver richiesto delle informazioni alle aziende che riguardavano più ambiti, legati sia alla gestione delle risorse umane sia all'innovazione. Trovare una persona disponibile all'interno delle aziende che sia competente in entrambi gli ambiti è risultato complicato, poiché solo i quadri dirigenziali hanno una visione maggiormente completa all'interno dell'azienda. Le interviste si sono quindi incentrate sul tema della gestione delle risorse umane, trattando l'argomento dell'innovazione in maniera più marginale rispetto a quanto inizialmente preventivato.

Infine, alcuni aspetti della WI sono stati trattati in maniera poco approfondita o non sono contenuti. La ragione è da ricercare nella dubbia applicazione pratica per l'attuale ricerca. Questo è il caso, ad esempio, dei *co-working space* che non sono significativi per aziende con un numero di dipendenti rilevante ma vengono piuttosto utilizzati da lavoratori indipendenti o start up. Una ricerca più approfondita sulla WI in Ticino potrebbe quindi riprendere anche questi ultimi e studiarne l'approccio ai temi trattati nella WI.

Bibliografia

- Abbas Shaheen, W., Saleem, S., & Saleem, R. (2012). The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: a correlational study from Pakistan. *Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(9), pp. 145-165.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of managerial Psychology*, 22(5), pp. 479-495.
- Axtell, C. M., & Parker, S. K. (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training. *Human Relations*, *56*(1), pp. 113-131.
- BAKBASEL. (2014). Analisi dei settori ticinesi: benchmarking internazionale e smart specialisation. BAK Basel Economics AG.
- Berdicchia, D. (2013). *La proattività al lavoro. Teorie e prassi.* Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore. p.128
- Becker, F. (2000). Offices That Work: Balancing Cost, Flexibility, and Communication. New York: Cornell University International Workplace Studies Program (IWSP).
- Bonitz, D., Eberle, G. and Lück, P. (2007). Wirtshaftlicher Nutzen von betrieblicher Gesundheitsförderung der Sicht von Unternehmen. Bonn: AOK Bundesverband.
- Breaugh, J.A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: two studies. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 13 No. 3, pp. 357-373.
- Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York/London: W.W. Norton & Company.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of management journal*, *37*(6), pp. 1518-1542.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, p.355. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010
- Chi, N. W., Huang, Y. M., & Lin, S. C. (2009). A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR practices. *Group & Organization Management*, 34, pp.698-726.
- Christensen, C. M., Raynor, M. and McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation?. *Harvard Business Review*, 93, no. 12, pp. 44–53.

STUDENTSUPSI

- Commissione Europea. (2013). *Guide to Social Innovation*. Recuperato da http://ec.europa.eu/regional-policy/sources/docgener/presenta/social-innovation/social-innovation_2013.pdf
- Cristini, A. and Pozzoli, D. (2010). Workplace practices and firm performance in manufacturing: A comparative study of Italy and Britain. *International Journal of Manpower*, Vol. 31 Issue: 7, pp.818-842. doi:10.1108/01437721011081617
- Dhondt, S., Oeij, P., Totterdill, P., Howaldt, J., Van Hootegem, G. & Van Gramberen, M. (2012). The Dortmund-Brussels Position Paper on Workplace Innovation. Dortmund/Brussels: TNO, sfs-Dortmund.
- Dhondt, S., & Van Hootegem, G. (2015). Reshaping workplaces: Workplace innovation as designed by scientists and practitioners. *European Journal of Workplace Innovation*, 1(1).
- Dilani, A. (2004). Design and health III: Health promotion through environmental design. Stoccolma: International Academy for Design and Health.
- Dipartimento delle finanze e dell'economia Canton Ticino. (2015). *Programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino*. Recuperato da http://www3.ti.ch/DFE/cartellastampa/pdf-cartella-stampa-960894260136.pdf
- Divisione dell'economia Canton Ticino. (s.d.). Sistema Regionale dell'Innovazione. Recuperato da http://www4.ti.ch/fileadmin/DFE/DE-SRI/20161003 brochure SRI.pdf
- Duffy, F. (1992). The changing workplace. London: Phaidon
- Eurofound. (2017). Innovative changes in European companies. doi: 10.2806/536983
- Eurofound. (1997). *Employee Participation and Organisational Change*. EPOC survey of 6000 workplaces in Europe. Dublin: European Foundation, cit. in Totterdill, P., Dhondt, S., & Devons, N. (2014). *The case for workplace Innovation*, p.59. Recuperato da http://www.iat.eu/aktuell/veroeff/jahrbuch/gb1213/07-Totterdill-Gastbeitrag.pdf
- Flood, P.C., Guthrie, J.P., and Liu, W. (2008). *New Models of High Performance Work Systems*. Dubliino: National Centre for Partnership and Performance
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera: theory & politics in organization*, volume 15(1), pp. 193-205
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, pp.453-470.
- Green, S.G., Gavin, M.B. and Aiman-Smith, L. (1995). Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. *IEEE Transaction on Engineering Management*, Vol. 42 No. 3, pp. 203-214

STUDENTSUPSI

- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of organizational behavior*, 22(5), pp. 537-550. doi:10.1002/job.101
- Hatch, M. J. (1987). Physical barriers, task characteristics, and interaction activity in research and development firms. *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 387-399
- Hedge, A. (1982). The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, 14(5), pp. 519-542.
- Johne A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2 Issue: 1, pp.6-11. doi:/10.1108/14601069910248838
- Kesselring, A., Blasy, C. & Scoppetta, A. (2014). *Workplace Innovation: Concepts and Indicators.* Recuperato dal sito della Commissione Europea: http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8250/attachments/1/translations/en/renditions/pdf
- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, pp.18-26. doi:10.1016/j.jenvp.2013.06.007
- King, A.S. (1974). Expectation effects in organizational change. *Admin. Sci. Quart.* (19), pp. 221-230 cit. in Dunbar, R. L., & Starbuck, W. H. (2006). Learning to design organizations and learning from designing them. *Organization Science*, *17*(2), pp. 171-178. doi:10.1287/orsc.1060.0181
- Kirkman, Bradley L., and Benson R. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42/1, pp. 58–74.
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), pp. 385-415. doi: 10.1177/1059601111405985
- La Costa, R., & Marchitelli, V. (2011). *Guida al Telelavoro*. Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro. Recuperato dal sito dell'Associazione Nazionale del Lavoro: http://www.anclsu.com/public/guide/Guida%20al%20TeleLavoro.pdf
- Lazear, E. P. (1998). Personnel economics for managers. New York: John Wiley.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). Exploration and exploitation in organizational learning. Strategic Management Journal, 14, pp. 95-112.
- Milton, D.K., Glencross, P.M., & Walters, M.D. (2000). Risk of sick leave associated with outdoor air supply rate, humidification and occupant complaints. *Indoor Air*, 10(4), pp. 212–221.

TUDENTSUPS

- Moravec, M., Johannessen, O. J., & Hjelmas, T. A. (1997). Thumbs up for self-managed teams. *Management Review*, 86(7), pp. 42-47.
- Murphy, M. (2002). *Organizational change and firm performance*. Working Paper 14, OECD Publishing, doi:10.1787/615168153531
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), pp. 93-113.
- OECD and Eurostat. (2005). Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting Innovation data. OECD Publishing
- OECD. (1996). The OECD Jobs Strategy Technology, Productivity and Job Creation, Volume 1. Paris.
- Oldham, G. R., & Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp.267-284.
- O'Neill, M. (2008). *Open Plan and Enclosed Private Offices* (Research Review and Recommendations). Recuperato dal sito di Knoll: https://www.knoll.com/media/878/738/OpenClosed Offices wp.pdf
- Parker, S., & Wall, T. D. (1998). Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness (Vol. 4). London: Sage.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, 40(2), pp. 96-124.
- Pisano, P. (2011). *Managing innovation. Creare, gestire e diffondere. Innovazione nei sistemi relazionali.* Padova: Libreriauniversitaria.it
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Londra: Macmillan
- Pot, F.D. (2011). Workplace Innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 404-405. doi: 10.1108/17410401111123562
- Pot, F.D. and Koningsveld E.A.P. (2009). Quality of working life and organizational performance two sides of the same coin?. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health,* Vol. 35 No. 6, pp. 421-428
- Pot, F., Totterdill, P. and Dhondt, S. (2016). Workplace innovation: European policy and theoretical foundation. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12, No. 1, pp.13–32.
- Progressive Policy Institute. (2000). New Economy Index. Washington, D.C.

STUDENTSUPSI

- Rogers, E.M. (2010). *Diffusion of Innovations, 4th Edition.* New York: Simon and Schuster. p.11
- Rothwell, R. and Gardiner, P. (1985). Invention, innovation, re-innovation and the role of the user: A case study of British hovercraft development. *Technovation*, Volume 3, pp.167-186. doi:10.1016/0166-4972(85)90012-4
- Scarpitti, G., & Zingarelli, D. (Eds.). (1996). *Il Telelavoro: teorie e applicazioni: la destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale* (Vol. 126). Milano: FrancoAngeli.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1939). Business Cycles, 2 vols., New York: McGraw-Hill
- Schumpeter, J. (1942). Capitalism, socialism and democracy. New York: Harper
- Semmer, N.K. (2000). Control at work: issues of specificity, generality, and legitimacy, in Walter, P.J. and Grob, A. (Eds). *Control of Human Behavior, Mental Processes, and Consciousness: Essays in Honor of the 60th Birthday of August Flammer.* Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates, pp. 555-564.
- Totterdill, P., Dhondt, S., & Devons, N. (2014). *The case for workplace Innovation*, p.59. Recuperato da http://www.iat.eu/aktuell/veroeff/jahrbuch/gb1213/07-Totterdill-Gastbeitrag.pdf
- Totterdill, P. & Exton, R. (2014). Defining workplace innovation: The Fifth Element. *Strategic Direction*, 30 (9), pp.12-16. doi:10.1108/SD-09-2014-0112
- Ufficio federale del personale. (2010). Strategia per il personale dell'Amministrazione federale 2011-2015. Recuperato dal sito della Confederazione Svizzera: https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/21551.pdf
- Uhlaner, L., van Stel, A., Meijaard, J. and Folkeringa, M. (2007). *The relationship between knowledge management, innovation and firm performance: evidence from Dutch SMEs.* working paper. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. Recuperato da http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200704.pdf
- Un, C.A. (2010). An empirical multi-level analysis for achieving balance between incremental and radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 27, pp. 1-19.
- Veitch, J. Charles, K., Kelly, Farley K. and Newsham, G. (2007). A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 27, No. 3, pp. 177-189.

STUDENTSUPSI

- Veitch, J.A., & Newsham, G.R. (2000). Exercised control, lighting choices, and energy use: An office simulation experiment. *Journal of Environmental Psychology*, 20(3), pp. 219–237.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, *23*(3), pp. 175-184.
- Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. and vanden Jansen, J.J.P. (2006). Slim managen & innovatief organiseren (Organising Smartly and Innovatively), Rotterdam: Eiffel
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management journal*, *29*(2), pp. 280-304.
- Wymer, T. & Fellowes, L. (2008). A Map for the Emerging Workplace: The Y in the Road. *Knoll research white paper*. Recuperato da: https://www.knoll.com/media/126/1010/YintheRoad07.pdf
- Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A. and Celebi, M. (2007). The effects of window proximity, partition height, and gender on perceptions of open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 27, No. 2, pp. 154-165.

Fonti elettroniche

- Centro Competenze Inno3. (s.d.). *Missione*. Recuperato il 7 luglio 2017, da http://www.supsi.ch/inno3/centro/missione.html
- Commissione Europea. (s.d.). *Innovation*. Recuperato il 20 marzo 2017, da https://ec.europa.eu/growth/industry/Innovation_it
- Dipartimento federale delle finanze. (2014). Strumenti a disposizione dell'Amministrazione federale per promuovere il lavoro a domicilio e il telelavoro. Recuperato il 7 settembre 2017, dal sito della Confederazione Svizzera: https://www.efd.admin.ch/efd/it/home/dokumentation/nsb-news_list.msg-id-54539.html
- Divisione dell'economia Canton Ticino. (s.d.). Legge per l'innovazione economica. Recuperato il 19 marzo 2017, da http://www4.ti.ch/dfe/de/use/sostegno/legge-per-linnovazione-economica/
- Downlad 3D House. (s.d.). *CEO Luxury Office*. Recuperato il 7 settembre 2017, da http://www.download3dhouse.com/wp-content/uploads/2013/03/CEO-luxury-office.jpg. (Immagine "ufficio dirigenziale quale status symbol").
- Fondazione AGIRE. (s.d.). *Presentation and goals.* Recuperato il 31 luglio 2017, da http://www.agire.ch/page/about-us/presentation-and-goals/
- IPA International Police Association Regione Ticino. (s.d.). Statuto IPA Regione Ticino. Recuperato il 31 agosto 2017, da http://www.ipa-ticino.ch/statuti-ipa-ti.html. (Immagine di copertina)
- MondoPsicologi Il blog sulla psicologia. (2016). *Che cosa sono i Bias Cognitivi*. Recuperato il 31 agosto 2017, da https://mondopsicologi.wordpress.com/2016/09/15/che-cosa-sono-i-bias-cognitivi/. (Immagine di copertina)
- Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea. (2005, 13 dicembre). *Il Consiglio europeo straordinario di Lisbona (marzo 2000): verso un'Europa dell'innovazione e della conoscenza*. Recuperato il 22 marzo 2017, da http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=uriserv:c10241
- Ufficio di statistica del Canton Ticino (USTAT). (2016). Aziende e addetti, secondo la classe dimensionale dell'azienda in addetti equivalenti al tempo pieno (ETP) e la sezione economica, in Ticino, nel 2014. Recuperato il 17 luglio 2017, dal sito web dell'Ufficio di statistica del Canton Ticino: http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/tabella/T_060202_08C.xls
- Ufficio per lo sviluppo economico. (s.d.). *Politica economica regionale*. Recuperato il 14 maggio 2017, da http://www4.ti.ch/dfe/de/use/sostegno/politica-economica-regionale/

TUDENTSUPS

- Ufficio per lo sviluppo economico. (s.d.). *Politica economica regionale Fondazione AGIRE.*Recuperato il 28 giugno 2017, da http://www4.ti.ch/dfe/de/use/sostegno/fondazione-agire/
- The Economist. (s.d.). *Economics A-Z terms beginning with P*. Recuperato il 25 luglio 2017, da http://www.economist.com/economics-a-to-z/p#node-21529570
- Totterdill, P. (2016). What is workplace innovation? And how do you create a system of working practices that leads to high performance and high quality of working life?. Recuperato il 10 settembre, dal sito di European Workplace Innovation Network: http://portal.ukwon.eu/the-fifth-element-new
- Workplace Innovation Limited. (s.d.). *Meet our team*. Recuperato il 7 settembre 2017, dal sito di Workplace Innovation Limited: http://www.goodworkplaces.net/Meet-the-Team
- Workplace Innovation Limited. (s.d.). *Essential Fifth Element Diagnostic*. Recuperato il 7 settembre 2017, dal sito di Workplace Innovation Limited:

 http://www.goodworkplaces.net/diagnostic-tool-launched

Allegati

Allegato 1 - Intervista a Siegried Alberton

Intervista ad un esperto nel campo dell'innovazione, in Ticino

Informazioni specifiche dell'intervista

Nome e cognome dell'intervistato	Siegfried Alberton
Motivo della scelta quale "esperto"	Direttore del Centro di ricerche inno3
Luogo e data dell'intervista	Manno, luglio 2017

Domande relative all'innovazione, in Ticino

Domanda Numero 1:

Come definirebbe la situazione del Canton Ticino, rispetto al resto della Svizzera ed al resto del mondo per quanto riguarda l'aspetto innovativo? Ritiene che il Sistema Regionale dell'Innovazione (SRI) sia sufficientemente sviluppato e che le iniziative intraprese dal Tavolo di lavoro dell'economia, della quale lei è coordinatore e accompagnatore tecnico siano adeguate per affrontare sviluppi futuri?

Risposta: "Non è mai sufficiente quello che si fa in questi ambiti, ovviamente, ma sono apprezzabili tutti gli sforzi profusi negli ultimi 20 anni in diversi livelli da parte del Canton Ticino per aumentare la capacità innovativa delle aziende e dell'intero sistema. Tutto questo parte dalla creazione del PROGETTO universitario USI e SUPSI, con la nuova politica regionale e la creazione vera e propria del SRI, i quali sono solo sei in tutto la Svizzera, sostenuti anche dalla Confederazione. Quello realmente attivo e che funziona è quello ticinese, mentre gli altri sono presenti perlopiù sulla carta. Ciò non significa che gli altri cantoni non innovano o che non abbiamo degli attori importanti, basti infatti pensare al Politecnico di Zurigo oppure a quello di Losanna. Se si svolge però lo squardo a cantoni della dimensione del Canton Ticino, non tutti hanno fatto questi sforzi. Il Ticino ha fatto diversi sforzi, tra i quali quello di rinnovare la Legge sull'innovazione, legge che esiste solo nel nostro Cantone mentre negli altri esistono ad esempio leggi sullo sviluppo economico, ma non nello specifico sull'innovazione. Il Ticino si era già dotato di questa legge all'inizio degli anni '90 e recentemente l'ha rinnovata completamente, tra l'altro con il nostro accompagnamento (inno3). Il Ticino si è dato guindi non solo le strutture, quali ad esempio Fondazione AGIRE, ma ha in più cercato di creare queste reti/contatti tra i diversi attori, costituendo così il SRI. Esso è composto dal sistema

formazione, sistema ricerca, sistema innovazione per le aziende, costituendo la cosiddetta "triplice elica" che si può considerare quadrupla se si tiene conto del sistema finanziario. Le iniziative continuano a moltiplicarsi, come ad esempio le misure in favore delle start-up ma non solo, rivolgendo lo sguardo all'innovazione e al cambiamento un po' a tutti i livelli. Questo avviene difatti in maniera che io considero già importante, vale a dire sia per quanto concerne determinate tipologie di innovazione, tipicamente quella di processo (investimenti in macchinari nuovi, digitalizzazione ed altro ancora), ma anche a livello di prodotti, mercati, business model, eccetera. Vi è già quindi una visione a 360° dell'innovazione, non intesa solo come "rottura", ovvero innovazioni radicali ma anche incrementali e non vista solo a livelli di processi o organizzazione ma anche sugli altri fronti. Il Ticino da questo punto di vista non è per forza meno di altri, investe anche parecchio denaro per sostenere il tutto. Per quanto riguarda invece i risultati, questo è un altro paio di maniche; per creare una cultura del cambiamento/ dell'innovazione ci vogliono veramente diversi anni, non è abbastanza una generazione. Quelle attuate si possono quindi considerare come manovre a lungo termine. Possono poi succedere una moltitudine di situazioni a livello congiunturale che obbligano ad andare su altri tipi di politiche e di misure, soprattutto aziendalmente parlando, però si può già vedere tutta una serie di risultati ad esempio guardando il numero di progetti sostenuti dalle aziende, piuttosto che il numero di start-up innovative che sono nate o premiate a livello svizzero o ad altri livelli, facendo le debite proporzioni poiché i numeri non sono enormi in termini assoluti, ci si accorge che non siamo (il Ticino) inferiori ad altri cantoni. La dinamica potrebbe essere ancora un po' più sostenuta, ma dobbiamo tener conto del fatto che siamo un cantone di frontiera e molte aziende sfruttano ancora un poco le rendite di posizione che già sfruttavano negli anni '60-'70, quindi più labour intensive (alta densità di manodopera) nelle produzioni, controllo dei costi di produzione, la manodopera eccetera. Ho constatato che negli '80-'90 c'era stata un'evoluzione positiva sui tassi di innovazione, i quali dopo l'entrata in vigore degli accordi bilaterali, anche se chiaramente non posso dire che i responsabili siano loro, forse anche per questa facilità di accedere alla manodopera qualificata a costi più interessanti, ecco che alcune strategie si sono posizionate nuovamente sul prezzo, o meglio sul controllo dei costi quale strategia e non più tanto sulla diversificazione e sull'innovazione. È vero però che vi è anche l'innovazione di processo e di organizzazione (ristrutturazioni e così via), però li lo si vede ed è successo anche un po' in Svizzera. In Svizzera sfalsano un po' i risultati le manovre fatte dalle multinazionali, tolte queste siamo più o meno ai livelli degli altri paesi. Queste dinamiche, lette nella situazione odierna la quale non è facile, piena di incertezze geopolitiche, dove ad esempio aprirsi a dei mercati non è così evidente come lo poteva essere alcuni anni fa, devo dire che il Ticino nel panorama svizzero si stia muovendo molto bene e nella giusta direzione. Citavi prima il Tavolo di lavoro dell'economia, esso ha elaborato tutta una serie di misure tra cui alcune proprio sui trend importanti quali ad esempio il "Ticino Digitale", che rappresenta una dichiarazione di intenti piuttosto forte, ovvero quella di voler

puntare su questo fronte, in diverse direzioni quindi non solo nelle aziende ma anche nell'amministrazione, nella formazione, nella ricerca, eccetera. Seguire questo trend è anche molto coerente con la politica federale, che vi sta puntando parecchio emanando dei messaggi, programmi di ricerca, sostegni, e via dicendo. Anche il Tavolo dell'economia da questo punto di vista non solo ha lavorato su queste tendenze ma in più ha già sfoderato diverse misure che vanno in questa direzione. Quando si parla di digitalizzazione, si parla anche di innovazione, di cambiamento, di adattamento, "trovare nuove forme di" e a tutto raggio e lo sta facendo attraverso la movimentazione del SRI. Questo perché ad oggi non è più possibile immaginare di lavorare isolati, e questo vale per chiunque, dal ricercatore all'azienda, dall'imprenditore allo Stato; è necessario trovarsi in una rete dove condividi rischi, condividi costi ma condividi anche benefici. Vi è ad esempio una misura intrapresa dal tavolo dell'economia che prevede di attivare una collaborazione con la Greater Zurich Area (organizzazione sovra-cantonale specializzata nell'attrazione di aziende innovative dall'estero), questo anche per aspetti commerciali per aprire nuovi sbocchi, ma anche per approfittare di alcune opportunità. Senza relazioni è chiaro che è difficile, l'innovazione oggigiorno si gioca molto su questi sistemi aperti, il cosiddetto paradigma della open innovation, la quale è importantissima. In certe fasi della catena del valore non ha senso che le aziende si facciano concorrenza, li si può quindi cooperare. La ricerca di base, lo sviluppo di certe tecnologie eccetera si può fare in collaborazione, per poi competere sull'uso che ne deriva diventandone proprietario. Ma in alcune fasi è inutile accollarsi dei costi che sono irrecuperabili (i cosiddetti sunk cost), quali ad esempio costi dell'innovazione; su cento idee una viene selezionata e magari non va neanche in porto. Stiamo quindi parlando del concetto di coopetizione.

lo credo quindi che il Ticino abbia fatto e stia facendo un buon lavoro, anche se è un po' frenato dalla congiuntura e da queste possibilità di giocare su altri fronti, su altre strategie, senza sentire sempre la pressione dell'urgenza. Infatti, spesso se non si sente la necessità di dover cambiare, se si può si resiste. Bisogna anche dire che non si innova per decreto, ma perché nascono nuovi bisogni che devono esser soddisfatti, poiché magari ciò che si produce non soddisfa più appieno il proprio cliente, allora necessito di modificare qualcosa oppure il mio business model non sta più in piedi in quel mercato e rischio di uscire dal mercato. Si innova quindi con criterio, poiché è un processo pericoloso, rischioso che va gestito e costa, quindi bisogna farlo con attenzione. Non lo si fa per decreto ma comunque vi è sempre la necessità di adattarsi, in momenti e tempi diversi ci sono delle accelerazioni e delle frenate, ma le condizioni quadro per innovare ci sono ed adesso spetta a chi vuole/deve fare innovazione sfruttarle. Ritengo non sia più accettabile dire che non vi siano le condizioni quadro per fare innovazione in Ticino.

Domanda Numero 2:

Ritiene che, da un punto di vista macroeconomico, la situazione attuale favorisca un aumento dell'innovazione da parte delle aziende ticinesi?

Risposta: "Se ci si limita a guardare la Svizzera e il Ticino, allora sì. Se invece si guarda il mondo intero, stanno accadendo diverse cose, ma anche in questo caso vi sono diverse opportunità che possono venir sfruttate se ci si apre e si osa anche un po'; essere su certe reti ti permette di essere ovunque all'istante. Anche nella Legge sull'innovazione e sul sostegno dello sviluppo economico in generale, uno dei capi saldi è il sostegno alle ditte esportatrici e così via".

Domanda Numero 3:

Quali sono le principali caratteristiche e qual è il comportamento di un'azienda innovatrice a livello locale? Com'è la collaborazione con gli istituti dediti a promuovere l'innovazione, attraverso diverse misure, quali ad esempio inno3?

Risposta: "Molto dipende dall'azienda, e dalla tipologia di azienda, ovvero dalla sua struttura, dimensione, in quale settore si trova, dalla fase del ciclo di vita in cui si trova, in quale fase del ciclo di vita si trovano le sue tecnologie e i suoi prodotti, è già quindi molto complicato. A dipendenza di tutte queste cose, ci sono fattori diversi che entrano in gioco, non c'è uno standard di "tipica azienda innovatrice". Sarebbe anche ingiusto definire quattro fattori chiave che un'azienda innovatrice deve possedere per essere considerata tale, perché quelli che possono valere per un'azienda, possono non valere per un'altra. Vi sono però alcuni pilastri; ad esempio un'azienda che non si preoccupa di equilibrare, o perlomeno di avere un buon rapporto tra quello che viene definito "exploitation", ovvero fare il business così com'è attualmente fatto curando i costi eccetera e "exploration", ovvero guardarsi in giro cercando se vi sono delle opportunità da cogliere, difficilmente un'azienda che non si occupa di entrambe le cose ma guarda solo al suo daily business cercando di ottimizzarlo, farà dell'innovazione. Le aziende che non alzano lo sguardo per cogliere i segnali di mercato, non per forza immediati, che a volte sono anche deboli ma possono rilevarsi importanti in futuro, nel caso dovessero poi trovarsi nella necessità corrono il rischio che sia ormai troppo tardi. Infatti, nella teoria dello sviluppo dell'innovazione, si dice che l'innovazione segua una curva ad S. La domanda cruciale alla quale non si riesce a rispondere in modo univoco è "qual è il momento opportuno per innovare?", dipende molto dal tipo di azienda, perché se si ha un'azienda che si trova agli stadi iniziali probabilmente ha già innovato di suo però sta ancora chiaramente sviluppando il proprio business e non va quindi ad apportare molte modifiche; vi è poi l'azienda in fase di sviluppo, i mercati diventano importanti, i volumi crescono, economie di scala, si abbassano i costi, eccetera ed in questa fase la visione dell'azienda è positiva ed

è quindi difficile che questa decida di cambiare qualcosa. Vi è poi la fase di maturità e declino, dove ci si accorge chiaramente della necessità di cambiamento, poiché vi è l'urgenza; in questo caso però il mercato si sta già riducendo ed è facile che i costi crescano, mentre i profitti si riducono creando così una mancanza di fondi da investire. Anche se logicamente si tende a vedere il momento di maturità/declino quale ottimale per innovare, il rischio è che sia troppo tardi. Ed è quindi da qualche parte nella fase di sviluppo che bisogna liberare risorse per iniziare a rilanciare il ciclo, prima che il mercato sia maturo. L'azienda deve quindi avere un comportamento proattivo. Quando l'azienda si trova nella fase di sviluppo/espansione, può usare parte dei profitti per andare ad esplorare, perché è in questa fase che si può permettere di spendere oltre che investire, creando inoltre delle riserve per quando i tempi saranno adeguati per fare il percorso d'innovazione ed è anche per questo che si parla sempre di cambiamento continuo. Siccome oggi è sempre più complicato innovare, ci sono più attori, più dimensioni da considerare meglio farlo per tempo, perché è necessario riuscire a gestire tale complessità, ed è anche per questo che si parla di open innovation, la quale è un modo per fare innovazione che comunque ha dei costi di transazione, poiché è necessario lavorare con altri. Le aziende che combinano bene exploitation con exploration sono quelle che probabilmente di sapersi adattare quando il momento arriverà.

Si potrebbe comunque dire che la dimensione dell'azienda conta, poiché le micro imprese oltre a non avere i fondi, spesso non hanno il tempo e la forza (per affrontare un processo d'innovazione) ed è per questo che il SRI diventa importante; più sei piccolo e più hai bisogno degli altri, almeno in certe fasi. Anni addietro tutte queste cose non erano presenti e le piccole aziende facevano una grande fatica, a parte quelle che nascevano per effetto spin off dalla farmaceutica o dal biotech, mentre le grandi aziende era ben strutturate ed avevano già i mezzi per innovare. In passato, quando si quardavano i fattori di localizzazione che permettevano di attrarre aziende sul territorio, il Ticino poteva offrire ben poco, a parte fiscalità favorevole, una bella location e manodopera a basso costo per la vicinanza con la frontiera, mentre oggi possiamo offrire tutta una serie di altri fattori, molto in linea con l'innovazione guali i servizi d'appoggio, istituti e laboratori, centri di competenza, scuole come la SUPSI e l'USI. Le aziende che sono troppo piccole e da sole non ce la fanno possono quindi appoggiarsi al SRI, il quale le aiuterà a portare avanti i propri processi d'innovazione, siano questi piccoli o di dimensioni più sostenute, ma è indispensabile oggigiorno alimentare questo adattamento continuo, poiché i gusti cambiano molto velocemente e si rischia di rimanere tagliati fuori dal mercato, a meno che non si abbia un prodotto molto esclusivo. Non è detto però che un'azienda che non innova non riesca a sopravvivere nel lungo termine, a meno che non intendiamo innovazione a 360°. In questo senso, anche cambiare gli strumenti/l'attrezzatura da lavoro viene intesa come un'innovazione; molte aziende non sanno di aver innovato, ma questo solo perché chiamano le cose con un modo diverso. Infatti, se poi chiedi alle stesse aziende di raccontarti la storia degli ultimi 10 anni, ci si accorge che questa è piena di innovazioni, le quali prendono forma sotto degli adattamenti (nuovi macchinari, processi, layout dell'azienda, competenze del personale eccetera). L'innovazione non riguarda solo la tecnologia, ma questa è la trasformazione di un'idea in qualcosa di concreto che si porta quale soluzione di un problema altrettanto concreto. Questa può avvenire sotto diverse forme, e se intendiamo quindi l'innovazione quale un adattamento continuo, un'azienda che non innova ha più probabilità di incontrare problemi rispetto a chi invece lo fa regolarmente. Capita che vi è chi non innova poiché oggettivamente riscontra dei problemi, per esempio perché ha scarsa redditività o perché si trova su mercati particolari eccetera, vi sono quindi diversi motivi che frenano l'innovazione e che non sono per forza motivi interni legati alle persone che lavorano in quell'azienda, ma dipende molto da quello che succede attorno. I freni non sono perciò solo interni ma anche esterni ed una riduzione dell'innovazione sul territorio non va per forza imputata alla mancanza di competenze da parte della dirigenza di un'azienda o da un suo volere contrario, ma può essere dovuta a dei freni oggettivi, motivo che ha spinto le policy ad offrire tutta una serie di misure come ad esempio la Legge sull'innovazione in Ticino.

Domande relative alla Workplace Innovation, in Ticino

Domanda Numero 4:

Qual è la sua opinione a riguardo di cosa significa e come funziona la WI alle nostre latitudini?

Risposta: "Questo è un concetto molto nuovo alle nostre latitudini, a livello europeo l'hanno definito un po' come un mix tra cultura del personale, attenzione alle risorse umane ed al loro sviluppo eccetera, ed arriva fino all'ergonomia ed a come si struttura il posto di lavoro, come lo si adatta affinché la motivazione sia elevata e si sia produttivi, poiché alla fine gli obiettivi in un'azienda vanno in quella direzione. Come ad esempio nel caso di Google, questa fa della WI poiché rendendo più felici i propri dipendenti questi saranno più motivati e produttivi, specialmente in quei settori dove la creatività è molto importante. Se si è stanchi e demotivati, è infatti difficile trovare l'ispirazione. In Ticino non si trovano molte forme di WI, la quale rimane un tema molto interessante che sta arrivando ed è molto importante, collegandosi tra l'altro a diversi fenomeni quale gli open lab, i fab lab, ai mobile worker eccetera; anche in questi casi sono dei modi completamente differente di organizzare il lavoro. Anche il modo di organizzare gli spazi di lavoro sta cambiando, esistono già delle società che hanno ridotto gli spazi, creando ambienti molto open space in modo anche da poter condividere tra i collaboratori, dove ognuno però ha i propri spazi dove lavorare. Il tema della WI è la confluenza di molte tendenze: digitalizzazione, lavoro a distanza, co-working spaces dove più persone condividono superfici di lavoro, eccetera. Si tratta quindi di un fenomeno molto interessante, che libera risorse ed ha degli impatti interessanti anche sul lavorare assieme in un ambiente open. È ancora presto per parlare degli impatti sul nostro Cantone, ma di sicuro ci saranno delle trasformazioni interessanti nelle forme organizzative del lavoro, un'attenzione quindi ai luoghi, alle persone, a come queste si sentono e così via.

Domanda Numero 5:

Secondo la sua opinione, quando si può effettivamente affermare che un'azienda ticinese stia svolgendo della Workplace Innovation (WI)? Quali sono le principali differenze rispetto a paesi in tal senso più all'avanguardia?

Risposta: "Non vi è ancora della vera e propria WI, bisognerà incominciare a sperimentare prima di tutto, vi sono alcuni timidi esempi per ora. Siamo ancora agli inizi e non vi è quindi una risposta seria alla domanda. Bisogna quindi osservare ciò che avverrà e soprattutto c'è il bisogno di molto studio empirico, nel senso che se misurata con certi parametri, si rischia di dire delle sciocchezze. Le aziende inoltre non sanno ancora cos'è la WI e non sanno che spesso la stanno già attuando, sotto diverse forme; per questo motivo è molto importante scendere sul campo per guardare e farsi raccontare quello che viene fatto ed utilizzare solo in un secondo tempo i termini tecnici. Sarebbe però controproducente e sbagliato dire che non vi è WI in Ticino, solo perché queste non conoscono il termine tecnico. Essendo ancora agli esordi, non sappiamo nemmeno quali sono gli impatti della WI, non avendo risultati empirici. E anche possibile che questa rappresenti più un costo che un ricavo almeno nei primi momenti in cui viene applicata, da qui l'importanza di monitorare questi fenomeni, non solo con gli strumenti tradizionali ma anche scendendo sul campo e raccogliendo le testimonianze, e non prendendo i risultati come "0 oppure 1", ma facendosi raccontare cosa già fanno e chiedendo il "perché" non vengono fatte alcune cose (perché non lo conoscono? perché non sono interessati? Perché non ci hanno pensato? Perché ritengono che sia più un costo che un beneficio?), andando anche un po' indietro nel tempo per vedere i cambiamenti. Per quanto riguarda la WI, siamo ancora nella fase degli "early adopters", non è detto però che rispetto ad altri paesi siamo più indietro. La comunità europea ha scritto dei trattati sulla WI, ma non per forza perché i paesi europei la stanno già facendo, ma poiché la reputano quale una forma di innovazione che nei prossimi anni diventerà importante, ed è quindi altrettanto importante rifletterci e definire delle policy, nonché delle misure che potranno diventare interessanti e utili, e quindi per coloro che già si accingono a usufruire della WI potranno essere supportati in futuro dal SRI, con le policy che potrebbero andare ad adattarsi anche a questo tipo di innovazione. Già con Legge sull'innovazione economica, all'articolo 7 si parla di investimenti immateriali che, sotto forma di studi di fattibilità per capire se abbia senso per l'azienda fare della WI, possono venir in parte finanziati dal Cantone. Non sono in grado però in questo momento di dirti se gli investimenti materiali per quanto riguarda la WI sono anch'essi finanziati. È importante fare studi poiché questi vengono poi pubblicati, e quindi anche le

istituzioni aggiornano i propri strumenti, come sta facendo la comunità europea. Sa che la WI è una delle prossime frontiere, così come lo è stata la business model innovation, così com'era l'innovazione di prodotto e l'innovazione dei processi nei primi anni '80 con l'automazione eccetera; adesso arriviamo con queste forme miste dove sono presenti elementi legati alla tecnologia, alle risorse umane ed è quindi un insieme di elementi diciamo abbastanza complessi che però possono diventare potenti tanto quanto la tecnologia in quanto tale, che invece di un "elemento di", perché se la tecnologia non la si usa o la si usa male, essa non rende e gli effetti sono limitati. Non si può inserire ad esempio un macchinario in un processo produttivo e da subito la produttività e la redditività si alzeranno, perché esso deve inserirsi bene nella catena del valore, qualcuno deve apprendere ad utilizzarla bene eccetera. Sono convinto che la tecnologia sia fondamentale, senza tecnologia non si possono fare grandi salti in avanti, però senza qualcuno che la sappia usare bene la tecnologia rischia di non essere adoperata, com'è successo ad esempio negli anni '80 con l'automazione; alcune aziende sovrainvestivano nei macchinari acquistandone molti, per poi usarne solo pochi ed è per questo motivo che in tale epoca sono nati gli ingegneri ottimizzatori. Anche con le nuove tecnologie relative ai sistemi di informazione sono stati fatti errori nella stessa direzione, investendo in sistemi informatici di cui magari l'azienda non necessitava o della quale aveva bisogno solo in parte ed erano quindi investimenti non sbagliati, ma esagerati. La tecnologia è quindi importante ma bisogna calibrarla, dimensionarla eccetera e se si tratta di una tecnologia già matura, è molto più semplice sfruttare l'esperienza di altri per utilizzarla. Tornando alla WI, come già detto chi vi si affaccia è pioniere e non ha molti esempi da andare a seguire, ve ne sono alcuni che però, come sempre accade nei modelli gestionali non lo si può "copiare e incollare" alla propria azienda, bisogna comprendere bene il contesto e la tipologia di azienda ed adattarlo, ma non essendoci dati empirici che possono dimostrare effetti sulla produttività e sulla redditività diventano importanti gli incentivi anche pubblici e diventa altrettanto importante il mondo della ricerca sull'innovazione, come ad esempio possiamo essere noi, i quali è già da alcuni anni che discutiamo sulla WI.

Allegato 2 – Intervista a Lorenzo Ambrosini e Giulia Bottarini

Intervista ad un esperto nel campo dell'innovazione, in Ticino

Informazioni specifiche dell'intervista

Nome e cognome dell'intervistato	Lorenzo Ambrosini,	
	Direttore Fondazione AGIRE	
	Giulia Bottarini,	
	Project Manager Fondazione AGIRE	
Motivo della scelta quali "esperti"	Fondazione AGIRE è uno dei principali enti	
	istituzionali che si occupa di innovazione in	
	Ticino	
Luogo e data dell'intervista	Manno, luglio 2017	

Domande relative all'innovazione, in Ticino

Domanda Numero 1:

Come definirebbe la situazione del Canton Ticino, rispetto al resto della Svizzera ed al resto del mondo per quanto riguarda l'aspetto innovativo? Ritiene che il Sistema Regionale dell'Innovazione (SRI) sia sufficientemente sviluppato e che le iniziative intraprese dal Tavolo di lavoro dell'economia siano, sempre per quanto riguarda l'aspetto innovativo, adeguate ad affrontare gli sviluppi futuri?

N.B. Con "le iniziative intraprese dal Tavolo di lavoro dell'economia" si intendono quelle riportate nel seguente documento: http://www4.ti.ch/fileadmin/DFE/DE-USE/tavolo_economia/Tavolo_lavoro_economia_ticinese.pdf; pp. 13-17

Risposta: Noi, Fondazione Agire siamo parte del SRI, si potrebbe dire che siamo il braccio del sistema. Ci sono diverse manovre in atto, ciononostante le iniziative devono sempre venire dall'industria privata, è quest'ultima che mette in moto il tutto mentre il SRI da degli strumenti legislativi, di messa in rete, finanziamenti eccetera. Chiaramente, si può sempre fare di più. Ad esempio, vi è un aspetto nuovo che è entrato di prepotenza che è quello della digitalizzazione, dell'industria 4.0, ed è questo un aspetto nella quale si potrebbe fare di più, perché si evolve molto velocemente e sono necessarie delle competenze che non sempre sono a disposizione subito. Su questo aspetto si potrebbe quindi inserire una marcia in più, ed infatti ci stiamo lavorando. La digitalizzazione è anche uno di quegli aspetti sulla quale intende

puntare il Tavolo di lavoro dell'economia. Vi sono dei poli, quali ad esempio quello di Zurigo, dove la velocità è molto alta.

Domanda Numero 2:

Ritiene che, da un punto di vista macroeconomico, la situazione attuale favorisca un aumento dell'innovazione da parte delle aziende ticinesi?

Risposta: Ci sono degli svantaggi macroeconomici, che sono sì degli svantaggi ma in realtà spingono l'innovazione. Ad esempio il franco forte, che ora si è leggermente indebolito, il costo della manodopera alta in Ticino e in Svizzera, sono fattori che ti obbligano ad innovare altrimenti l'esistenza dell'impresa è a rischio. La Svizzera non può competere con le economie che svolgono attività a basso valore aggiunto, ma deve andare a puntare su attività ad alto valore aggiunto per poter ottenere anche un margine dalle attività svolte. Il nostro paese punta quindi piuttosto sulla qualità rispetto al prezzo per rendersi competitivo. Per esempio l'euro debole è stato da un certo punto di vista un freno all'innovazione in Germania, perché le fabbriche avevano una buona produttività e non sentivano quindi la necessità di innovare. A livello macroeconomico bisogna vedere le condizioni quadro, se esiste un tessuto, un ecosistema favorevole all'innovazione indicato anche dalla presenza di università, istituti di ricerca eccetera. Logisticamente il Ticino è in una posizione favorevole, trovandosi sull'asse nord-sud dell'Europa e con la presenza di aeroporti nelle vicinanze. Anche l'installazione di nuove start-up è positiva, in pochi giorni si può creare una nuova impresa ed infine la burocrazia e l'amministrazione funzionano bene, se comparate con quella di altri paesi limitrofi. Come dimostra inoltre lo studio redatto dalla BAK- Basel, il Ticino non è messo male rispetto ad altre aree europee.

La Svizzera si è qualificata per diversi anni consecutivi in testa al Global Innovation Index per quel che riguarda l'innovazione, e questo è dovuto tra gli altri fattori anche alla possibilità duale, cioè il fatto di poter andare a lavorare e poi riprendere gli studi, grazie alle università all'avanguardia presenti sul territorio le quali promuovono la ricerca, tutto quello che è il sostegno federale all'innovazione tramite i fondi stanziati alle aziende ed ai centri di ricerca per continuare a portare avanti la ricerca e sviluppo, le situazioni quadro favorevoli quali la stabilità del Paese ma anche la fiscalità a volte agevolata e che riesce a far sì che determinate aziende restino sul territorio e ne beneficino. Tale indice prende in considerazione molti fattori che vengono determinati per stabilire la posizione della Svizzera nella classifica.

Domanda Numero 3:

Quali sono le principali caratteristiche e qual è il comportamento di un'azienda innovatrice a livello locale? Come definirebbe la collaborazione di tali aziende con gli istituti dediti a promuovere l'innovazione, attraverso diverse misure, quali ad esempio Fondazione AGIRE?

Risposta: Ci sono aziende che fanno quello che hanno sempre fatto e gli va bene così, mentre altre hanno una vera e propria cultura dell'innovazione radicata all'interno dell'azienda. Non tutti possono improvvisarsi imprenditori, ne tutti avranno una propensione verso l'innovazione. L'impresa deve avere una visione, un'apertura, una predisposizione tale da permettergli di portare avanti il progetto. Chiaramente, ci sono settori dove l'innovazione avviene con più facilità; ad esempio un'azienda nel settore delle costruzioni è più difficile che innovi. Anche le dimensioni dell'azienda contano, le aziende di grandi dimensioni sono più propense all'innovazione piuttosto che una piccola impresa, la quale non ha tempo per innovare e non possiede nemmeno molti fondi per poterlo fare. Le aziende che si rivolgono alla Fondazione non sono però solo piccole aziende, queste possono essere infatti sia aziende dove vi è un solo individuo che si occupa di gestire una start-up oppure aziende dove vi è già un team consolidato. Il TTS si rivolge anche ad aziende quindi già consolidate; la Fondazione si muove su due livelli: il primo riguarda le start-up, partendo dall'idea per creare il business, mentre l'altro riguarda le aziende già esistenti e si rivolge al business model, cercando dove sono presenti le opportunità di innovare. In questo secondo caso, non si parla solo di innovazione di prodotto ma anche di processo, andando a rendere tutto quanto più efficiente.

La collaborazione è ottima, e c'è ancora molto da fare, attraverso il Technology Transfer ovvero mettere in collegamento le competenze delle scuole accademiche con l'industria privata e comprenderne i bisogni (necessità di esperti in determinati campi) chiedendosi se questi possono venir soddisfatti oppure se è necessario reperirli altrove. La Fondazione fa quindi da ponte in modo tale che il Technology Transfer, detto anche Trasferimento Tecnologico del Sapere (TTS), possa avvenire. Questo può avvenire per esempio mettendo in rete aziende di un settore dove l'innovazione non è ancora radicata oppure alcune regioni che magari non sono ancora state raggiunte. D'altra parte, ci sono istituti accademici dove facendo ricerca al proprio interno hanno un'intenzione tra le mani e non hanno ancora pensato di proporla ad un'azienda, si può quindi lavorare di più su questo aspetto.

Domande relative alla Workplace Innovation, in Ticino

Domanda Numero 4:

L'opinione che mi sono creato sulla WI, leggendo articoli che ne parlano è la seguente: è una forma d'innovazione che comporta benefici sia all'azienda in termini di produttività (e quindi di performance e ritorno economico) e di altri fattori quali ad esempio un minore turnover del personale, che comporta a sua volta una riduzione dei costi dovuti, tra gli altri, alla formazione di nuovo personale. Per i collaboratori comporta invece un incremento della qualità di vita sul posto di lavoro (QWL), riducendo quindi anche fattori che possono danneggiarne la salute (stress, esaurimenti, ecc) ed aumentandone il coinvolgimento e soddisfazione.

Qual è, invece, la sua opinione a riguardo della WI?

Risposta: Con Workplace Innovation penso a modelli di lavoro che danno maggiore libertà alle persone, le quali possono staccarsi un po' dal proprio daily business. In Ticino, come anche in Svizzera rispetto ad esempio agli Stati Uniti, il tema non è così conosciuto dalle aziende. Il concetto di non avere orario di lavoro, di poter lavorare da dove si vuole, la creazione di vere e proprie community molto diverse all'interno di un'azienda è qualcosa di valido ma è altresì qualcosa che deve essere accettato dai membri dell'azienda. Come ad esempio nel caso della Google, tutto ciò che mettono a disposizione dei propri dipendenti è per far sì che questi si sentano a proprio agio e rimangano maggiormente in azienda. Questi ricevono quindi il massimo di libertà, a patto che riescano a portare a termine il progetto. La Workplace Innovation e l'efficacia della sua applicazione dipende molto dal modello di business dell'azienda, inserirla in aziende come la Google, le quali anche solo menzionarle nel proprio curriculm vitae è un valore aggiunto, è differente rispetto ad utilizzarla in un'impresa di costruzioni. I dipendenti non sarebbero disposti ad esempio a lavorare durante il sabato o ad orari fuori dagli standard, dipende anche dal settore. Certo è che queste introduzioni dovrebbero portarti a star meglio sul luogo di lavoro, dovrebbe quindi esserci un minor turnover del personale ed avere questi benefit legati a maggiore flessibilità è sicuramente qualcosa di valido. È anche vero che l'età media dei dipendenti di queste aziende è bassa, spesso non hanno famiglia. È molto affascinante come idea, però nel quotidiano è un'altra cosa. Ci sono casi estremi che rappresentano il tema, come quello della Google e casi intermedi, come ad esempio l'ETH di Zurigo dove ogni docente può dedicare il 20% del proprio tempo a fare quello che preferisce, che sia in relazione chiaramente con la propria attività senza essere monitorati; viene quindi dato maggiore spazio. Vi sono quindi dei casi che sono più consoni a quella che è la nostra visione del lavoro, dando libertà ma restando su schemi "conosciuti", senza andare a sradicare e cambiare tutto quello che riguarda la cultura del lavoro in Ticino. Attualmente è un tema "work in progress", in Ticino siamo ancora veramente agli esordi. È presente però nei reparti di R&D di grandi aziende, che godono di questa indipendenza/libertà da quelli che sono gli schemi di un'azienda strutturata e che di conseguenza vanno un po' più in questa direzione. In Ticino è difficile trovare esempi di aziende che si avvicinano a Google, per quanto riguarda la Workplace Innovation. Le start-up, specialmente quelle avviate da giovani sono più inclini a queste tematiche rispetto ad aziende già consolidate. Bisogna comprendere esattamente quali sono i limiti che delineano la Workplace Innovation, cosa si intende quindi inserirvi.

Domanda Numero 5:

Secondo la sua opinione, quando si può effettivamente affermare che un'azienda ticinese stia svolgendo della Workplace Innovation (WI)? Quali sono le principali differenze rispetto a paesi in tal senso più all'avanguardia?

Risposta: I paesi nordici generalmente sono più avanti a riguardo di queste tematiche, come lo è anche la Silicon Valley. Vi sono molti pendolari in Ticino che ad esempio lavorano a Zurigo e sfruttando la "Home Office" (detto anche telelavoro), lavorano la maggior parte del tempo in Ticino e solo un paio di giorni alla settimana tornano a Zurigo. Si potrebbero definire quali misure di WI quelle che variano rispetto al modello classico, tradizionale e che danno maggiore libertà al dipendente.

Domanda Numero 6:

Quali sono le forme di innovazione maggiormente supportate dalla Fondazione AGIRE? È previsto, nel breve o nel lungo termine, che la Fondazione incentivi o supporti anche lo sviluppo di WI nelle aziende ticinesi?

Risposta: La Fondazione si focalizza sull'innovazione tecnica, anche perché attualmente è difficile dire ad un'azienda ad esempio come deve gestire il proprio personale. In futuro, sviluppi in questo senso sono possibili. AGIRE dipende da una legge, soprattutto per quanto riguarda il finanziamento, e deve quindi sottostare a quello che prevede la legge. L'innovazione supportata è quindi quella di prodotto e di processo. Vi sono delle aziende che lavorano sulle risorse umane, andandole ad influenzare e cambiando un po' gli schemi, ma tramite dei software o prodotti di machine learning, piuttosto che intelligenza artificiale, che portano indirettamente al cambiamento. Sono quindi dei tool che possono avere dell'influenza, ma l'innovazione non è stata sul metodo di lavoro. Un'azienda che opera in questo settore esiste anche in Ticino, e si chiama Lifelike, la quale opera in modo da influenzare e cambiare dei

STUDENTSUPSI

preconcetti, delle strutture di interazione esistenti e per renderle più performanti. AGIRE è quindi a conoscenza di aziende che lavorano in questo ambito, ma tramite dei prodotti.

Domanda Numero 7:

Quali sono i principali ostacoli che si possono incontrare nell'applicazione della WI e quali invece i principali fattori abilitanti (fattori che la favoriscono)?

Risposta: Innanzitutto bisogna avere un'apertura intrinseca nella cultura aziendale, se si rimane su schemi classici sarà difficile applicare qualcosa del genere poiché prevede uno stravolgimento. Sicuramente ci sono dei settori predisposti alla WI, mentre altri lo sono meno. Anche l'età della ditta e del suo personale incide. La digitalizzazione e la possibilità di svolgere lavori legati a tale ambito, come la costruzione di un codice in campo informatico favoriscono ad esempio la collaborazione tra persone anche molto distanti tra loro. Chiaramente, costruire un codice è molto differente rispetto a costruire un'abitazione.

Domanda Numero 8:

Ritiene sia più efficacie utilizzare un approccio Top-Down (decisione da parte della direzione) o Bottom-Up (forte coinvolgimento dei collaboratori aziendali) per implementare la WI?

Risposta: È necessario un approccio misto tra i due. La direzione deve dare l'input iniziale, però deve coinvolgere i collaboratori, non si può forzare un cambiamento di questo genere senza che questi siano d'accordo. Se si va in una direzione di più libertà non si può neanche imporre la libertà, dev'essere un ideale intrapreso dalle due parti; la direzione dà il quadro ma poi il collaboratore deve dire come per lui va meglio.

Domanda Numero 9:

Tale forma d'innovazione è maggiormente applicata in alcuni settori rispetto ad altri? Se sì, in quali?

Risposta: Sì, come già accennato. I settori che per loro natura sono già più aperti, ovvero ad esempio il MedTech, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), tutto ciò che è legato al campo della digitalizzazione. Quei campi quindi dove si è meno legati ad una location ed a macchinari per svolgere il proprio lavoro. Anche la necessità di incontrare il cliente può essere un ostacolo, in quanto gli sportelli hanno di solito un orario di ufficio, ma questo dipende molto da caso a caso.

Domanda Numero 10:

Quali sono, a suo avviso, gli effetti derivanti dall'applicazione di una forma innovativa quale la WI per le imprese del nostro territorio?

Risposta: Molto difficile dirlo visto che siamo ancora agli inizi. La digitalizzazione è un booster di un business legato al territorio. Siamo in un territorio non facile, ed anche se siamo sull'asse Nord-Sud siamo comunque una realtà giovane, il legame con le università è ancore nelle prime fasi rispetto a realtà come Zurigo per esempio con il politecnico. Può essere che il nostro territorio si avvicinerà di più ai centri di gravità dell'innovazione come Milano, Zurigo o Monaco. In un certo senso si possono ridurre le distanze.

Domanda Numero 11:

Vi sono forme di applicazione della WI maggiormente idonee ad essere utilizzate nella realtà ticinese? (Job rotation, lavoro in team autonomi, telelavoro, orari flessibili, flat hierarchies,...)

Risposta: Nelle realtà piccole non c'è bisogno di Job rotation perché ci sono pochi dipendenti. Contro-domanda: *Perché il Ticino dovrebbe avere dei modelli differenti da altri cantoni?*

In Ticino è noto il problema del traffico, questo fa subito nascere il collegamento con gli orari di lavoro flessibili (telelavoro quando possibile). Altro aspetto è la collocazione del Ticino sull'Asse Nord-Sud (asse Milano - Zurigo) questo fa sì che vogliamo avvicinarci essendo due poli con grande potenziale. Le aziende perciò si indirizzano al lavoro a distanza o cercano di dislocare le antenne nei poli principali mantenendo le sedi a distanza. La domanda per essere meglio riferita al territorio andrebbe riformulata: Quali sono le caratteristiche intrinseche del territorio del Ticino che potrebbero portare o portano a un mutamento della situazione attuale? Tutto questo è da ricercare nei fattori "macroeconomici" che possono essere legati al territorio o alle esigenze del Ticino.

Per esempio la Flat hierarchies è un modello assoluto che può essere applicato dappertutto, nella realtà ticinese forse non siamo ancora pronti, c'è ancora una cultura molto piramidale. Bisogna vedere quali sono più idonei, telelavoro, orari flessibili, lavoro in team autonomi, eccetera. Per esempio la Swisscom per la sua politica di ricerca e sviluppo fa scouting in altre Start Up e crea dei team, però non in rapporto al Ticino. I modelli proposti sono interessanti ma bisogna vedere quali sono veramente utili in rapporto al territorio ticinese. Anche la Helsinn di Biasca può essere un buon esempio di applicazione dei modelli innovativi per esempio con il job rotation ma non riferimento al Ticino, lo fa come politica aziendale non legata unicamente al territorio.

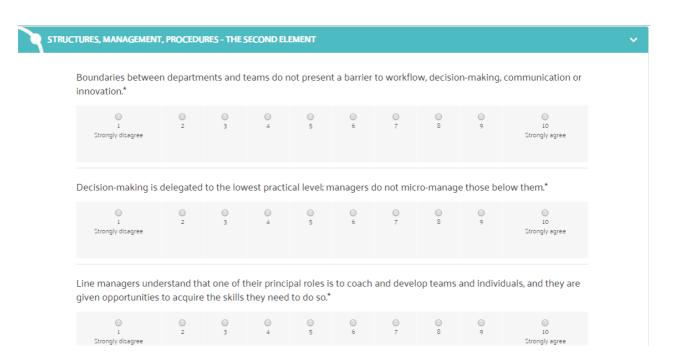
Riassumendo in Ticino si applicano bene tutte quelle misure che vanno contro al problema del traffico, tutto quello che può avvicinarci ai due grandi poli (Zurigo e Milano) che in concreto si

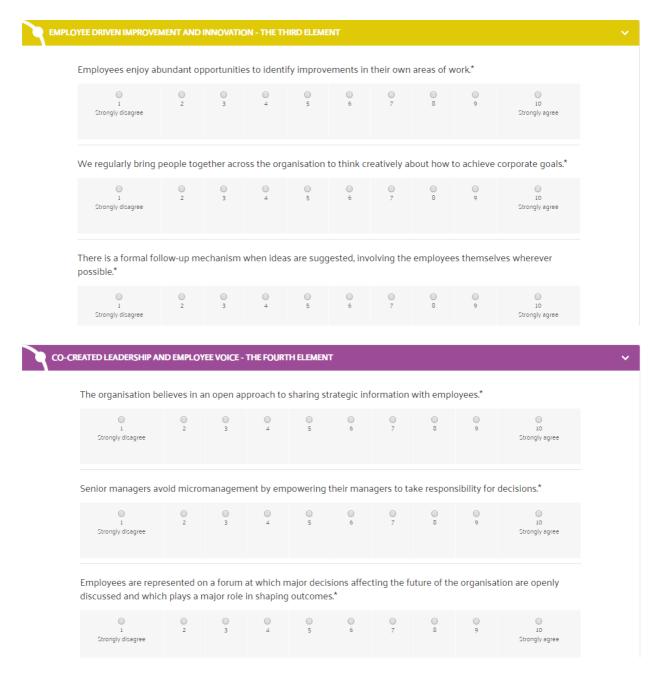
applica per esempio con la creazione di un'antenna dislocata, anche i fattori legati al turismo, ma non è un modello di lavoro. In fin dei conti la situazione ticinese può essere riassunta come: posizione geografica sfavorevole (per via del traffico) ma personale qualificato e plurilinguismo molto ben radicato e questo è senz'altro un'ottima base per creare nuovi modelli di innovazione.

STUDENTSUPS

Allegato 3 – Questionario Fifth Element

Feam members meet as a group to plan their own work and to discuss ways of improving how they do it.* Strongly disagree To strongly disagree	In the past 12 month	ns most en					_		k, been inv	olved in improving
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 10 0 0 0 0 0 0 0	① 1	0	0	0	0	0	0			10
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Team members meet as a group to plan their own work and to discuss ways of improving how they do it.*									
	1			4	5					10
	1 Strongly disagree	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Strongly agree





Fonte: Fresh Thinking Labs (s.d.). *Welcome to The Essential Fifth Element Short Diagnostic.* Recuperato il 7 settembre 2017, da http://freshthinkinglabs.com/survey#startButton

STUDENTSUPS

Allegato 4 – Intervista a Francesca Klein (TCPOS SA)

Intervista ad un/una responsabile di un'azienda operante in Ticino

Informazioni specifiche dell'intervista

Nome e sede dell'azienda	TCPOS SA, Manno
Settore	Programmazione, Elaborazione dati
Dimensione / Numero di collaboratori	Medie dimensioni – 50/99 collaboratori in TI,
	250 a livello globale
Nome e cognome dell'intervistato	Francesca Klein
Funzione coperta nell'azienda	HR Manager
Luogo e data dell'intervista	Manno, Settembre 2017

Domande di contestualizzazione

Domanda Numero 1:

Trova che l'innovazione possa giocare un ruolo rilevante per la sua azienda? Se sì, principalmente quale forma?

- Innovazione di prodotto, la quale consiste nell'introduzione di un bene o servizio nuovo o considerevolmente migliorato nelle sue specifiche tecniche, nei materiali e nelle componenti utilizzati, nei software, nella facilità di utilizzo o in altre caratteristiche funzionali:
- Innovazione di processo, la quale rappresenta l'introduzione di nuovi o considerevolmente migliorati metodi di produzione o di consegna, compresi significativi cambiamenti nelle tecniche, nelle attrezzature e nei software utilizzati per produrre beni e servizi;
- Innovazione di marketing, la quale consiste nell'implementazione di un nuovo metodo di marketing che comporta cambiamenti significativi nel packaging o nel design di un prodotto, nei canali di vendita del prodotto o servizio, nei metodi di promozione e nelle strategie di prezzo;
- Innovazione organizzativa, la quale consiste nell'implementazione di un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche aziendali, nell'organizzazione del posto di lavoro o nelle relazioni esterne. Questa viene utilizzata per aumentare le performance aziendali, riducendo i costi amministrativi o di transazione e per aumentare la soddisfazione dei dipendenti.

Risposta:

Le più importanti per noi sono l'innovazione di prodotto e di processo. Nella nostra azienda è presente un servizio innovation.

STUDENTSUPSI

Domanda Numero 2:

Macrotrend quali la globalizzazione e la digitalizzazione hanno impattato in qualche modo sull'operato dell'impresa?

Risposta:

Sì, questi macrotrend hanno impattato sull'operato dell'impresa. In questi ultimi mesi abbiamo fatto diverso reclutamento, tra le varie figure abbiamo assunto proprio persone che si occupano di innovazione, sia persone che si occupano di digital marketing e ci stiamo quindi espandendo in questo ambito.

Domanda Numero 3:

La struttura gerarchica dell'azienda è del genere tradizionale, ovvero composta da molti livelli oppure è piuttosto orizzontale? Esistono dei metodi per incentivare una comunicazione tra i livelli (per esempio cassetto dei consigli, ecc...)?

Risposta:

Diciamo che è piuttosto orizzontale, ed è composta da tre livelli, ovvero membri di direzione, una linea manageriale e dei coordinatori tecnici (team leader) ed il resto del personale. Non vi è quindi una gerarchia troppo "di dettaglio" ma non è nemmeno assente.

Domande relative alla Workplace Innovation

Domanda Numero 4:

La WI è una forma d'innovazione, classificabile sotto la più vasta forma di "innovazione organizzativa", che porta benefici all'azienda in termini di produttività (e quindi di performance e ritorno economico) e di altri fattori quali ad esempio un minore turnover del personale. Per i collaboratori comporta invece un incremento della qualità di vita sul posto di lavoro (QWL), riducendo fattori che possono danneggiarne la salute (stress, esaurimenti, ecc) ed aumentandone il coinvolgimento e la soddisfazione.

La WI può essere applicata nella pratica attraverso diverse manovre; seguono le manovre con relativa descrizione. Secondo l'intervistato, utilizzando una valutazione da 1 a 5, dove con uno si ritiene che questa sia poco importante e con 5 la si ritiene molto importante, quanto sono effettivamente rilevanti le manovre riportate?

Job Rotation

Cos'è (spiegazione orale)

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere le conoscenze
- ...accrescere il coinvolgimento
- ...accrescere la cooperazione
- ...accrescere la flessibilità

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

È sicuramente importante per tutti gli aspetti elencati, ed è presente anche nella nostra azienda. Una persona più coinvolta riesce a comprendere meglio il contesto di riferimento e può così proattivamente ingaggiarsi. Secondo noi è importante, quando si aprono delle posizioni vacanti, la nostra priorità è sempre rivolta verso l'interno per cui se c'è qualche persona che ha lo skill idoneo ed è interessata, agevoliamo il trasferimento interno. Chiaramente però se qualcuno non ha le conoscenze, non può ricoprire un determinato ruolo, ed in quel caso si cerca esternamente. È un aspetto importante quindi per dare opportunità all'interno e vieni quindi utilizzato anche in termini di crescita del personale, sia in termini orizzontali che verticali (ricoprire un'altra mansione oppure salire di livello).

Team Autonomi

Cos'è (spiegazione orale)

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la produttività
- …accrescere le conoscenze
- ...accrescere la soddisfazione
- …accrescere la cooperazione
- ...accrescere l'autonomia
- ...ridurre il turnover

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Se ad una persona viene data maggiore autonomia e viene coinvolto, indirettamente la produttività aumenta. Per quanto riguarda la soddisfazione, dipende molto dalla persona. C'è chi gradisce avere maggiore autonomia e chi invece preferisce sapere esattamente cosa fare, influendo quindi sulla soddisfazione e sul turnover. È quindi una questione molto soggettiva. Credo sia importantissimo avere delle persone autonome, che non dipendono dal capo o dal collega. Noi cerchiamo di formare le persone in modo che siano autonome, è un valore che per noi risulta essere importante.

Open Workplace

Cos'è (spiegazione orale)

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la produttività
- ...accrescere le conoscenze
- ...accrescere il coinvolgimento
- ...accrescere soddisfazione

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Dipende molto dalla mansione che viene svolta. Se siamo un team dove tutti siamo al telefono, avere un ambiente molto open può essere fastidioso. Questi sono invece più utili nei casi dove sia necessaria della creatività. Nel caso specifico del HR, rientra molto l'aspetto della confidenzialità e della segretezza e gli ambienti sono quindi più chiusi.

Telelavoro

Cos'è (spiegazione orale)

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la QWL
- ...accrescere le produttività
- ...accrescere la soddisfazione
- ...ridurre il turnover
- ...accrescere la flessibilità

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Per quanto riguarda il telelavoro, lo stiamo introducendo. Ci sono già dei team che lo fanno, proprio perché vale lo stesso discorso degli open space, in alcuni ruoli lo puoi fare mentre in altri no. Per la soddisfazione è sicuramente importante, perché se una persona può restare a casa non ha spese di viaggio nei tempi di percorrenza, ed è anche più flessibile con la gestione del lavoro e del proprio tempo. Facendo colloqui di selezione mi accorgo che molte aziende lo hanno già introdotto ed è spesso richiesto dai candidati stessi come possibilità parziale per svolgere il proprio lavoro (ad esempio 4 giorni in ufficio e 1 da casa). Chiaramente non significa che il collaboratore quel giorno lavorerà di meno, ed è quindi necessario innescare un sistema di controllo delle prestazioni; chi rimane a casa deve raggiungere degli obiettivi. L'idea non è quella di controllare le ore di lavoro ma di verificare il risultato che si ottiene. Sta anche all'onestà del lavoratore, ma devo dire il tutto che da noi funziona bene.

Ambiente fisico di lavoro

Cos'è (spiegazione orale)

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la produttività
- ...accrescere la QWL
- ...accrescere la soddisfazione
- ...ridurre il turnover

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Se una persona si trova in un ambiente dove si trova a proprio agio, sia per quanto riguarda l'aspetto ergonomico, l'illuminazione, la sala per la pausa, il parcheggio eccetera sarà maggiormente soddisfatto e vorrà rimanere. È molto legato alla qualità di vita, al benessere, alla riduzione dello stress. Noi cerchiamo di essere attenti a questi aspetti, abbiamo fatto di recente dei lavori ad esempio anche per la pavimentazione in maniera da migliorare anche l'aspetto dell'igiene (maggiore facilità di pulizia).

Job enrichment/ job enlargement

Cos'è (spiegazione orale)

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la produttività
- ...accrescere le conoscenze
- ...accrescere la soddisfazione
- ...ridurre il turnover
- …accrescere l'autonomia
- ...accrescere la flessibilità

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Non lo stiamo ancora del tutto applicando in maniera strutturata e precisa, però in maniera più informale è già presente ed è richiesto. L'opportunità di dare a delle persone che hanno svolto sempre le stesse mansioni di svolgere nuove attività interessanti. Non accresce in un primo momento la produttività, poiché inizialmente bisognerà introdurre le nuove mansioni e ci vorrà un po' prima di svolgerle in maniera efficiente. Per quanto riguarda il turnover dipende molto dalla persona, è soggettivo. Alcuni vedranno le nuove mansioni come un carico supplementare

STUDENTSUPSI

mentre altri come opportunità di crescita, come una sfida. Noi cerchiamo comunque di far comprendere al collaboratore che si tratta di un'opportunità per aumentare le proprie conoscenze migliorando anche il proprio curriculum.

Domanda Numero 5:

Se definiamo il lavoro classico, ad es. il Signor X lavora dalle 8 alle 17, e fa quanto gli viene detto (posto di lavoro definito, orario definito, compito definito). Quanto si distanziano le attività svolte dall'azienda da quanto appena detto? (p.es. scala da 1 a 10).; Che misura adotta lei (proprietario)/esistono misure tali da... Possono trattarsi di misure miste.

Risposta:

Noi abbiamo innanzitutto un orario flessibile, non pretendiamo che una persona sia in azienda a degli orari fissi. Come già accennato, lavoriamo per obiettivi e se un collaboratore arriva alle 7.30 piuttosto che alle 8.30 poco importa, l'importante è che sia responsabile delle attività che sta svolgendo e che sappia cosa deve fare; se un cliente richiede la presenza del dipendente anche un po' dopo l'orario usuale, è richiesta un po' di flessibilità. Si distanzia quindi molto dal "modello classico" e ci si aspetta anche proattività da una persona. Se una persona nuova arriva in azienda e propone nuovi approcci vengono certamente ascoltati, in questo senso quindi la proattività e la flessibilità sono ben accetti. Ci sono alcuni ruoli dalla quale si pretende meno, ovviamente. Per la categoria manageriale gli orari quasi non esistono, sono reperibili e sono coinvolti al massimo. Dipende quindi anche molto dai ruoli.

Domanda Numero 6:

I collaboratori vengono coinvolti, ad esempio tramite un rappresentante, nella presa delle decisioni che li riguardano?

Risposta:

Si, ci teniamo ad informare il nostro personale. Chiaro che alcune scelte vengono fatte topdown, mentre altre nelle quali possiamo coinvolgerli, li coinvolgiamo. Dipende molto dalla tematica, è comunque presente un rappresentante del personale.

Domanda Numero 7:

La soddisfazione dei collaboratori a riguardo del posto di lavoro rientra negli obiettivi aziendali? Questa viene misurata, ad esempio attraverso dei sondaggi?

Risposta:

Si da quest'anno. C'è da dire una cosa importante, il servizio di Risorse Umane in TCPOS esiste solo da quest'anno, con il mio arrivo, mentre in precedenza se ne occupava direttamente il responsabile dell'amministrazione. In precedenza non sono mai stati svolti dei sondaggi, ma lo faremo probabilmente dall'anno prossimo proprio per capire quanto sono soddisfatti e motivati i collaboratori.

Domanda Numero 8:

Gli spazi lavorati come sono organizzati? Ambienti openspace, uffici privati, eccetera. Come cambia la situazione a dipendenza delle mansioni svolte?

Risposta:

Abbiamo degli openspace, uffici singoli per la direzione e ovviamente il tutto cambia a dipendenza della mansione svolta. Come dicevamo, l'HR ha degli spazi più chiusi mentre gli altri uffici sono generalmente aperti, non c'è la cultura delle "porte chiuse", però chiaramente dipende dal ruolo.

Domanda numero 9

Quali condizioni dovrebbero verificarsi per favorire l'implementazione/un aumento di pratiche di WI all'interno dell'azienda? Gli incentivi esterni giocano un ruolo di rilievo?

Risposta:

Siamo già molto legati all'innovazione, all'innovazione dei software proprio per questione di core business, di prodotto aziendale. È chiaro che anche in altri ambiti ci piace essere innovativi, come nel caso dello smartworking, del digital marketing ed aspetti organizzativi in generale. Vogliamo distinguerci anche per questo. Stiamo facendo molte nuove attività a livello gestionale che prima non venivano svolte e l'obiettivo è quello di creare un po' di procedure, di processi, di formularistica e supportare i manager nello sviluppo dei collaboratori oltre che in tutta la parte di reclutamento. Come azienda siamo in forte crescita e negli ultimi tempi è stato fatto molto reclutamento. Vorremmo inoltre integrare dei sistemi di retribuzione variabile, legato alle performance dei collaboratori e offrire anche della formazione, la quale già attualmente è fatta ad appositamente per il lato tecnico, anche su aspetti comportamentali e manageriali eccetera proprio per supportare al meglio il nostro management. Abbiamo rivisto ultimamente l'assetto dell'organizzazione aziendale ed alcune persone sono state promosse a manager, è importante valorizzare le risorse interne in prima linea e poi cercare all'esterno altre figure, in caso internamente non siano presenti.

Allegato 5 - Risultati Fifth Element per TCPOS SA





Your Overall Score

Your overall score is 72% This is the average score based on your answers to all 12 questions.

Interpretation:

Overall, jobs in your organisation encourage employees to use and develop their full range of skills, knowledge, experience and potential for innovation. The scope of individual jobs is likely to be sufficiently broad and unconstrained by managerial controls, with an emphasis on trust. Opportunities for people to use their initiative are common, encouraging on-the-job problem solving and leading, for example, to high levels of job satisfaction, health, well-being and retention. Teamwork culture and practice is strong in most parts of the organisation, and teams contribute regularly to improvement and innovation. Managers and supervisors tend to avoid micro-managing the work of teams and focus on their development. This is likely to contribute to high levels of productivity, job satisfaction and engagement, including the avoidance of individual stress. It is important to identify and celebrate the good workplace practices that lead to these outcomes in order to ensure that they are recognised and sustained.

Jobs and Teams - The First Element



Your score for the first element is 63% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

Extreme rigidity caused by silos, narrow targets and tight control has been avoided but frustrations remain about unnecessary restrictions on initiative, co-operation and working across boundaries. The structure of the organisation, management roles and behaviours and administrative/procedural systems need to be aligned more effectively towards greater trust and empowerment. Managers may need to focus more strongly on coaching.

Structures, Management, Procedures - The Second Element



Your score for the second element Is 80% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

This is an organisation where, in the main, people come to work to deliver their functional tasks in the best possible way and to help improve the business. Raising difficult questions and suggesting new ideas are likely to be welcomed, and many employees are empowered to experiment. Failures and mistakes are likely to be welcomed as an opportunity for shared learning. In short, employee-driven improvement and innovation as a corporate value is well embedded throughout the organisation. It is important to identify and celebrate the good workplace practices that lead to these outcomes in order to ensure that they are recognised and sustained. There is also a need to reinvent creative ways of stimulating and resourcing innovative behaviour continuously to prevent them from becoming stale.

TUDENTSUPSI

Employee-Driven Innovation and Improvement - The Third Element



Your score for the third element is 73% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

Congratulations! You are on the way to building strong workplace practices and a culture of innovation throughout the organisation, and you will be aware of the benefits that this has achieved. The results below will reveal any remaining issues in four different areas of workplace practice. It is important to identify and celebrate the good workplace practices that lead to these outcomes in order to ensure that they are recognised and sustained.

Co-Created Leadership and Employee Voice - The Fourth Element



Your score for the fourth element is 70% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

Leadership is largely open, visible and engaged in continuous dialogue with employees through the organisation using both formal and informal channels. Employee engagement in improvement and innovation is a core business value, and the organisation is continually searching for new ideas from both internal and external sources. It is important to identify and celebrate the good workplace practices that lead to these outcomes in order to ensure that they are recognised and sustained.

Allegato 6 – Intervista a Federico Mautone (IBSA SA)

Intervista ad un/una responsabile di un'azienda operante in Ticino

Informazioni specifiche dell'intervista

Nome e sede dell'azienda	IBSA, Pambio-Noranco
Settore	Farmaceutico
Dimensione / Numero di collaboratori	600 collaboratori TI, 1400 a livello globale
Nome e cognome dell'intervistato	Federico Mautone
Funzione coperta nell'azienda	Junior HR Specialist
Luogo e data dell'intervista	Pambio-Noranco, Settembre 2017

Domande di contestualizzazione

Domanda Numero 1:

Trova che l'innovazione possa giocare un ruolo rilevante per la sua azienda? Se sì, principalmente sotto quale forma?

- Innovazione di prodotto, la quale consiste nell'introduzione di un bene o servizio nuovo o considerevolmente migliorato nelle sue specifiche tecniche, nei materiali e nelle componenti utilizzati, nei software, nella facilità di utilizzo o in altre caratteristiche funzionali;
- Innovazione di processo, la quale rappresenta l'introduzione di nuovi o considerevolmente migliorati metodi di produzione o di consegna, compresi significativi cambiamenti nelle tecniche, nelle attrezzature e nei software utilizzati per produrre beni e servizi;
- Innovazione di marketing, la quale consiste nell'implementazione di un nuovo metodo di marketing che comporta cambiamenti significativi nel packaging o nel design di un prodotto, nei canali di vendita del prodotto o servizio, nei metodi di promozione e nelle strategie di prezzo;
- Innovazione organizzativa, la quale consiste nell'implementazione di un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche aziendali, nell'organizzazione del posto di lavoro o nelle relazioni esterne. Questa viene utilizzata per aumentare le performance aziendali, riducendo i costi amministrativi o di transazione e per aumentare la soddisfazione dei dipendenti.

Risposta:

Tutte queste forme hanno un'importanza per la IBSA, il nostro *core business*, la nostra strategia aziendale riguarda l'innovazione di prodotti. Infatti, nella maggior parte dei casi noi non scopriamo nuove molecole, ma andiamo ad utilizzare molecole già conosciute e ne innoviamo la forma farmaceutica con cui queste vengono somministrate e utilizzate. L'innovazione di prodotto è quindi fondamentale ed è grazie alle attività svolte in questo campo che ci posizioniamo sul mercato, il quale è un mercato internazionale; IBSA è infatti presente

in più di 80 paesi e solo circa un decimo del fatturato viene conseguito sul mercato domestico. Anche l'innovazione di processo, producendo quasi tutto internamente senza affidare dei passaggi ad aziende terze (almeno nella maggior parte dei casi) ricopre un ruolo importante vista anche la competitività del mercato. È quindi necessario che i processi siano efficienti per poter mantenere dei margini. Per quanto riguarda il marketing farmaceutico la questione è un po' particolare, non su tutti i prodotti può essere fatto direttamente verso il consumatore finale. Per i farmaci da banco questo può essere invece fatto. Per i prodotti necessitano la prescrizione medica invece, bisogna presentarli al medico ed è poi quest'ultimo a decidere se prescriverli ai propri pazienti. Il marketing farmaceutico è quindi molto regolamentato per via anche degli aspetti etici legati al farmaco. Il mercato farmaceutico è in continuo cambiamento ed il marketing viene quindi perlopiù svolto nel senso di "metodi per raggiungere i possibili clienti". L'innovazione organizzativa è altresì importante, dal 1980 ad oggi siamo cresciuti da 45 collaboratori a 1400 nel mondo. L'innovazione anche in questo caso giocherà un ruolo sempre più importate per aumentare l'efficienza, per semplificare il *decision making*, eccetera.

Tutte e quattro le forme sono quindi fondamentali in un'industria.

Domanda Numero 2:

Macrotrend quali la globalizzazione e la digitalizzazione hanno impattato in qualche modo sull'operato dell'impresa? In caso affermativo, quali cambiamenti hanno comportato?

Risposta:

Certamente hanno impattato, essendo un'azienda globalizzata noi possiamo operare sui mercati proprio grazie alla globalizzazione, se intesa come fenomeno di interconnessione tra aree geografiche del mondo. Senza la possibilità di vendere i prodotti in tutto il mondo, sicuramente non saremmo dove siamo arrivati ora. Nel settore farmaceutico la globalizzazione non ha impattato così negativamente rispetto ad altri settori per quanto riguarda la concorrenza, perché nei paesi emergenti non producono un farmaco e lo fanno pagare la metà visto che in occidente (Europa/ USA) abbiamo per ora delle tecnologie più all'avanguardia.

L'impatto negativo del franco forte, dovuto all'esportazione dei prodotti ha avuto un impatto sul fatturato come logico che fosse, però grazie alla buona solidità ed alla buona struttura dell'azienda siamo riusciti a gestire la situazione senza troppi contraccolpi.

La digitalizzazione, intesa come il discorso dell'utilizzo dei social media, ha avuto un basso impatto sulle attività di IBSA per i motivi accennati sopra. Se invece la intendiamo dal punto di vista tecnologico, quale l'utilizzo di sistemi informatici per gestire la produzione oppure la gestione della documentazione che nel caso dei prodotti farmaceutiche è davvero molta e va conservata. Siamo quindi molto attenti a questi aspetti tecnologici proprio perché aumentano l'efficienza dell'azienda. La digitalizzazione è quindi vista come una chance per aumentare l'efficienza, mentre per quanto riguarda la comunicazione (con l'esterno) viene usata un po' meno.

Domanda Numero 3:

La struttura gerarchica dell'azienda è del genere tradizionale, ovvero composta da molti livelli oppure è piuttosto orizzontale? Esistono dei metodi per incentivare una comunicazione tra i livelli (per esempio cassetto dei consigli, ecc...)?

Risposta:

La struttura è piuttosto piramidale, vi è una gerarchia ben definita. Questo non ha mai ostacolato la comunicazione tra i vari livelli, sia orizzontalmente che verticalmente. La necessità di una struttura più verticale è legata alla tipologia di impresa, siamo infatti un'impresa manifatturiera e si passa da molti livelli, dall'amministratore delegato all'operaio vi è una filiera di persone che svolge compiti precisi all'interno dell'organizzazione. È difficile rendere orizzontale un'industria, mentre è più semplice per aziende di servizi come ad esempio Google o Amazon; nel nostro campo siamo ancora legati a queste strutture del passato, che sono però ancora attuali. Abbiamo fondato l'anno scorso l'ufficio comunicazione, ed è un work in progress che viene utilizzato per la comunicazione interna ed esterna ed abbiamo iniziato ad utilizzare delle piattaforme di comunicazione come Skype per comunicare anche con i colleghi (videoconferenze, chat, invio di documenti eccetera). Questo aspetto della digitalizzazione porterà sicuramente dei benefici, soprattutto poiché abbiamo degli stabili non raggruppati in un unico punto.

Domande relative alla Workplace Innovation

Domanda Numero 4:

La WI è una forma d'innovazione, classificabile sotto la più vasta forma di "innovazione organizzativa", che porta benefici all'azienda in termini di produttività (e quindi di performance e ritorno economico) e di altri fattori quali ad esempio un minore turnover del personale. Per i collaboratori comporta invece un incremento della qualità di vita sul posto di lavoro (QWL), riducendo fattori che possono danneggiarne la salute (stress, esaurimenti, ecc) ed aumentandone il coinvolgimento e la soddisfazione.

La WI può essere applicata nella pratica attraverso diverse manovre; seguono le manovre con relativa descrizione. Secondo l'intervistato, utilizzando una valutazione da 1 a 5, dove con uno si ritiene che questa non sia importante e con 5 la si ritiene molto importante, quanto sono effettivamente rilevanti le manovre riportate?

Job Rotation

Cosa si intende con job rotation: La job rotation, detta anche task rotation consente ai dipendenti di passare da un compito ad un altro ed in certe circostanze permette l'apprendimento e può potenzialmente stimolare la creatività. Le aziende, grazie alla capacità dei collaboratori di alternarsi nello svolgimento delle mansioni, implementandola possono diventare più flessibili.

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere le conoscenze
- ...accrescere il coinvolgimento
- ...accrescere la cooperazione
- ...accrescere la flessibilità

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Non vi è una job rotation formalizzata, vi sono però degli spostamenti che sono determinati dalle esigenze aziendali o dei collaboratori stessi. Ad esempio, nella produzione la job rotation è una necessità perché le macchine produttive non lavorano tutte allo stesso ritmo e gli operatori girano tra le varie linee di produzione. Negli uffici (controllo qualità, eccetera) invece, vi è permeabilità tra le funzioni quindi quando si cerca qualcuno si guarda inizialmente se vi è qualcuno interessato a cambiare all'interno e solo in un secondo momento si cerca all'esterno. Sosteniamo quindi la rotazione interna, ma non è pianificata di partenza.

Team Autonomi

Cosa si intende con team autonomi: con team autonomi ci si riferisce a dei raggruppamenti di collaboratori (di solito non maggiori a 8/10 unità) alla quale viene attribuita una maggiore autonomia per lo svolgimento delle proprie mansioni ed il raggiungimento degli obiettivi.

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la produttività
- …accrescere le conoscenze
- ...accrescere la soddisfazione
- ...accrescere la cooperazione
- ...accrescere l'autonomia
- ...ridurre il turnover

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Le mansioni svolte nei vari reparti sono molto diverse, non esiste un "collaboratore tipo". Abbiamo infatti 15 settori differenti. È difficile quindi dare una risposta, ogni reparto è organizzato differentemente. È vero però che ci sono in alcuni di questi dei team autonomi, dove i progetti vengono portati avanti con una certa autonomia, mentre in altri non si può dare autonomia poiché vi sono delle normative di produzione da rispettare, chi lavora in produzione ha delle istruzioni ben precise da seguire. Anche in questo caso quindi, questa forma è presente ma non è formalizzata.

In IBSA abbiamo un turnover molto masso, di circa 20 persone all'anno su 600 e sono persone che o vanno in pensione oppure cambiano lavoro poiché ricevono delle offerte. La poca importanza data ai team autonomi (e le altre manovre di WI) per quanto riguarda l'aspetto del turnover è quindi da leggere in questo senso. Inoltre, l'azienda è ancora in crescita per quanto riguarda il numero di lavoratori, soprattutto per le esigenze produttive.

Open Workplace

Cosa si intende con open workplace: Si possono definire quali open workplace gli ambienti di lavoro dove vi è una totale o parziale assenza di uffici privati, comportando la condivisione in maniera più o meno accentuata degli spazi di lavoro.

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la produttività
- ...accrescere le conoscenze
- ...accrescere il coinvolgimento
- ...accrescere soddisfazione

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Nel nostro stabile non li abbiamo e svolgiamo le nostre mansioni in uffici condivisi (2/3 persone) oppure in uffici privati; l'ufficio standard contiene generalmente due persone. Nel nostro caso specifico non è quindi reputato così importante per questioni legate anche alla struttura dello stabile.

Telelavoro

Cosa si intende con telelavoro: Con il termine telelavoro ci si riferisce alla possibilità di svolgere una parte delle proprie attività lavorative fuori dallo stabile dove viene svolta la professione. A dipendenza del caso questo svolgerà le proprie mansioni presso la propria abitazione oppure in altri luoghi. Per questa particolare forma di lavoro ricoprono un ruolo di rilievo le tecnologie informatiche.

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la QWL
- …accrescere le produttività
- ...accrescere la soddisfazione
- ...ridurre il turnover
- ...accrescere la flessibilità

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Attualmente non proponiamo la possibilità di lavorare da casa e non è prevista nel breve termine. Non sembra per ora essere ricercata dai nostri collaboratori, ma nel caso le cose dovessero cambiare, saremo ben lieti di adeguarci in tal senso.

Ambiente fisico di lavoro

Cosa si intende con ambiente di lavoro: Ci si riferisce allo spazio dove l'impiegato svolge le proprie attività. Questo include anche fattori quali l'illuminazione, l'ergonomia del mobilio, gli spazi personali, gli spazi comuni, la privacy (stanza ristoro ecc).

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la produttività
- ...accrescere la QWL
- ...accrescere la soddisfazione
- ...ridurre il turnover

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

L'ambiente di lavoro per noi è assolutamente importante. L'azienda ci tiene da sempre molto alla qualità degli spazi di lavoro ed anche all'estetica di tali spazi.

Job enrichment/ job enlargment

Cosa si intende con Job enrichment/ job enlargement: Con job enlargement ci si riferisce ad una situazione nella quale un collaboratore pur rimanendo nella propria posizione svolge un numero maggiore di mansioni, al seguito del quale si verificano degli incrementi in termini di motivazione, soddisfazione e commitment nei confronti dell'azienda. Con il termine job enrichment ci si riferisce alle pratiche che comprendono l'aumento delle responsabilità dei collaboratori, nonché della varietà delle mansioni svolte e della flessibilità necessaria ad implementare tali mansioni.

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la produttività
- ...accrescere le conoscenze
- ...accrescere la soddisfazione
- ...ridurre il turnover
- ...accrescere l'autonomia
- ...accrescere la flessibilità

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Dipende molto dal reparto in cui si lavora e dal responsabile. Abbiamo introdotto il Performance Manager per introdurre il discorso dello sviluppo, quindi per fare in modo che le persone accrescano le competenze professionali. Riteniamo quindi che sia particolarmente importante.

Domanda Numero 5:

Se definiamo il lavoro tradizionale, dove ad esempio il Signor Bianchi lavora dalle 8 alle 17, e fa quanto gli viene detto (posto di lavoro definito, orario definito, compito definito,...), quanto si distanziano le attività svolte dall'azienda da quanto appena detto? Vengono adottate delle misure tali da permettere di differenziarsi dal "lavoro tradizionale"?

Risposta:

Noi abbiamo tre livelli di orario, abbiamo infatti chi lavora con un orario fisso, chi lavora a turni e chi con un orario variabile, a dipendenza delle mansioni svolte. Ad esempio, i collaboratori che lavorano nelle linee produttive, lavoreranno a turni poiché sono legati a dei ritmi di produzione. Chi lavora con un orario flessibile potrà gestirsi la giornata lavorativa più o meno come vuole, stando comunque entro certi limiti orari. Il lavoro tradizionale così come inteso nella domanda è quindi vero per quanto riguarda il lavoro negli stabili produttivi, mentre lo è di meno per chi lavora negli uffici. L'industria la definirei comunque come un posto di lavoro tradizionale.

Domanda Numero 6:

I collaboratori vengono coinvolti, ad esempio tramite un rappresentante, nella presa delle decisioni che li riguardano?

Risposta:

Non vi è un rappresentante dei lavoratori quando vengono prese le decisioni, ma essendo un'azienda che tiene molto al benessere dei propri collaboratori, al fatto che siano contenti del posto di lavoro, non se ne è mai quindi sentita l'esigenza. Non vi è mai nemmeno stata una richiesta da parte dei lavoratori stessi. Il basso turnover comprova abbastanza bene la soddisfazione dei lavoratori verso il posto di lavoro.

Domanda numero 7

Quali condizioni dovrebbero verificarsi per favorire l'implementazione/un aumento di pratiche di WI all'interno dell'azienda? Gli incentivi esterni giocano un ruolo di rilievo?

Risposta:

L'azienda tende ad adeguarsi soprattutto all'ambiente esterno. L'azienda non è una scatola chiusa che vive secondo la sua mentalità, ma con il tempo si adatta alle esigenze della società in cui opera. Se queste manovre dovessero diventare uno standard anche nelle altre aziende, anche IBSA con il passare del tempo si sposterà in questa direzione e seguirebbe quindi il cambiamento.

Allegato 7 - Risultati Fifth Element per IBSA SA





Your Overall Score

Your overall score is 65% This is the average score based on your answers to all 12 questions.

Interpretation:

While employees may be allowed to use and develop their skills, knowledge and creative thinking to some degree, the scope of many individual jobs could be too narrow: likewise individual discretion in how people carry out their work may be unnecessarily constrained by managerial controls. Opportunities to use initiative can be enhanced to encourage on-the-job problem solving and the avoidance of unnecessary frustration. An Amber score may also mean that team leadership and teamwork practices are in need of improvement across the whole organisation; alternatively it may suggest that there are islands of good practice that are not being replicated more widely. Team members need to be aware of the whole process, not just their individual tasks; teams as a whole should be empowered and competent to plan their own work, set targets and allocate tasks.

Jobs and Teams - The First Element



Your score for the first element is 67% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

Extreme rigidity caused by silos, narrow targets and tight control has been avoided but frustrations remain about unnecessary restrictions on initiative, co-operation and working across boundaries. The structure of the organisation, management roles and behaviours and administrative/procedural systems need to be aligned more effectively towards greater trust and empowerment. Managers may need to focus more strongly on coaching.

Structures, Management, Procedures - The Second Element



Your score for the second element is 70% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

This is an organisation where, in the main, people come to work to deliver their functional tasks in the best possible way and to help improve the business. Raising difficult questions and suggesting new ideas are likely to be welcomed, and many employees are empowered to experiment. Failures and mistakes are likely to be welcomed as an opportunity for shared learning. In short, employee-driven improvement and innovation as a corporate value is well embedded throughout the organisation. It is important to identify and celebrate the good workplace practices that lead to these outcomes in order to ensure that they are recognised and sustained. There is also a need to reinvent creative ways of stimulating and resourcing innovative behaviour continuously to prevent them from becoming

Employee-Driven Innovation and Improvement - The Third Element



Your score for the third element is 67% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

There are probably islands of good practice within your organisation but they are not widely distributed. The results for each of the four areas of practice (see below) will indicate priorities for improvement; however it is important to take a systemic view and to recognise that the success of changes in one area will depend in part in aligning the rest of the organisation with it.

Co-Created Leadership and Employee Voice - The Fourth Element



Your score for the fourth element is 57% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

Some positive practices help to close the gap between senior management and the operational side of the business but there are still weaknesses in two-way communication, knowledge sharing and employee voice as a resource for better decision-making.

Allegato 8 – Intervista a Giancarlo Cotti (Assofide SA)

Intervista ad un/una responsabile di un'azienda operante in Ticino

Informazioni specifiche dell'intervista

Nome e sede dell'azienda	Assofide SA, Locarno
Settore	Immobiliare
Dimensione / Numero di collaboratori	42 collaboratori
Nome e cognome dell'intervistato	Giancarlo Cotti
Funzione coperta nell'azienda	Direttore e proprietario
Luogo e data dell'intervista	Telefonica (Zurigo/Manno), Settembre 2017

Domande di contestualizzazione

Domanda Numero 1:

Trova che l'innovazione possa giocare un ruolo rilevante per la sua azienda? Se sì, principalmente sotto quale forma?

- Innovazione di prodotto, la quale consiste nell'introduzione di un bene o servizio nuovo o considerevolmente migliorato nelle sue specifiche tecniche, nei materiali e nelle componenti utilizzati, nei software, nella facilità di utilizzo o in altre caratteristiche funzionali;
- Innovazione di processo, la quale rappresenta l'introduzione di nuovi o considerevolmente migliorati metodi di produzione o di consegna, compresi significativi cambiamenti nelle tecniche, nelle attrezzature e nei software utilizzati per produrre beni e servizi;
- Innovazione di marketing, la quale consiste nell'implementazione di un nuovo metodo di marketing che comporta cambiamenti significativi nel packaging o nel design di un prodotto, nei canali di vendita del prodotto o servizio, nei metodi di promozione e nelle strategie di prezzo;
- Innovazione organizzativa, la quale consiste nell'implementazione di un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche aziendali, nell'organizzazione del posto di lavoro o nelle relazioni esterne. Questa viene utilizzata per aumentare le performance aziendali, riducendo i costi amministrativi o di transazione e per aumentare la soddisfazione dei dipendenti.

Motivazione:

Tutte e quattro le innovazioni vengono ritenute importanti ed applicate; l'innovazione di marketing è la prioritaria, seguita dall'innovazione di prodotto e da quella di processo, infine vi è l'innovazione organizzativa. L'ordine è motivato dalla tipologia di azienda e dal prodotto/servizio offerto. Ad esempio uno studio di avvocatura, avrà un ordine differente, mettendo l'innovazione organizzativa come priorità.

Domanda Numero 2:

Macrotrend quali la globalizzazione e la digitalizzazione hanno impattato in qualche modo sull'operato dell'impresa? In caso affermativo, quali cambiamenti hanno comportato?

Risposta:

Sì, hanno avuto un impatto. Hanno accelerato tutti i processi interni di elaborazione sistematiche relative all'amministrazione degli stabili ed hanno allo stesso tempo accelerato la possibilità degli inquilini e proprietari di case di entrare in contatto con l'azienda. Abbiamo quindi potuto migliorare il servizio agli inquilini ed il metodo con il quale gli inquilini entrano in contatto con noi è evoluto, passando da una lettera che prima impiegava giorni all'uso delle e-mail che in pochi secondi arrivano nelle case di posta elettronica. La maggior parte dei nostri clienti è internazionale, circa l'80% perché sono proprietari di appartamenti nella zona del locarnese o del Ticino ma che li utilizzano solo alcune settimane all'anno per le vacanze.

Domanda Numero 3:

La struttura gerarchica dell'azienda è del genere tradizionale, ovvero composta da molti livelli oppure è piuttosto orizzontale? Esistono dei metodi per incentivare una comunicazione tra i livelli (per esempio cassetto dei consigli, ecc...)?

Risposta:

La nostra è piuttosto orizzontale, ed è composta infatti solo da due livelli, ovvero i "capigruppo" e gli impiegati. Precedentemente invece, la struttura era più verticale e vi erano invece ben 4 livelli. Non esistono metodi come "il cassetto dei consigli" per incentivare la comunicazione e non sono necessari, la mia porta è sempre aperta.

Domande relative alla Workplace Innovation

Domanda Numero 4:

La WI è una forma d'innovazione, classificabile sotto la più vasta forma di "innovazione organizzativa", che porta benefici all'azienda in termini di produttività (e quindi di performance e ritorno economico) e di altri fattori quali ad esempio un minore turnover del personale. Per i collaboratori comporta invece un incremento della qualità di vita sul posto di lavoro (QWL), riducendo fattori che possono danneggiarne la salute (stress, esaurimenti, ecc) ed aumentandone il coinvolgimento e la soddisfazione.

La WI può essere applicata nella pratica attraverso diverse manovre; seguono le manovre con relativa descrizione. Secondo l'intervistato, utilizzando una valutazione da 1 a 5, dove con uno si ritiene che questa non sia importante e con 5 la si ritiene molto importante, quanto sono effettivamente rilevanti le manovre riportate?

Risposta e opinione sulla WI in Ticino:

La WI è una forma di organizzazione che per me, visto le mie precedenti esperienze lavorative (ho lavorato per diversi anni negli USA) è abbastanza facile da applicare.

Purtroppo, le domande poste in tutto il test sono di applicazione difficile perché la mentalità dell'impiegato ticinese è ancora vecchio stile. Quindi, quella che viene definita nella presente intervista quale "QWL", che tutti vorrebbero avere, negli USA si riferiva al poter lavorare/avere libero quando si preferiva ed era quindi legata molto al tema della flessibilità, mentre per la mentalità dell'impiegato ticinese è difficile accettare il QWL come inteso scolasticamente e come inteso secondo quanto vissuto nelle mie precedenti esperienze. Per quanto riguarda la gestione della ditta e del personale, ho sempre applicato quanto ho imparato negli USA, ed è anche uno dei motivi per la quale gli impiegati sono felici di lavorare presso Assofide e mediamente questi sono da 14 anni in azienda, ed il turnover è di conseguenza molto basso (2 impegati su 40 all'anno), relativamente alle percentuali nazionali e quelli che decidono di cambiare sono ad esempio coloro che hanno fatto un'esperienza tale da permettergli di sboccare in altri posti con postazioni lavorative di rilievo.

Job Rotation

Cosa si intende con job rotation: La job rotation, detta anche task rotation consente ai dipendenti di passare da un compito ad un altro ed in certe circostanze permette l'apprendimento e può potenzialmente stimolare la creatività. Le aziende, grazie alla capacità dei collaboratori di alternarsi nello svolgimento delle mansioni, implementandola possono diventare più flessibili.

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere le conoscenze
- ...accrescere il coinvolgimento
- ...accrescere la cooperazione
- ...accrescere la flessibilità

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Sì ho approfondito la tematica nelle mie precedenti esperienze a New York e Zurigo. Queste sono state particolarmente positive per quanto riguarda la job rotation.

Team Autonomi

Cosa si intende con team autonomi: con team autonomi ci si riferisce a dei raggruppamenti di collaboratori (di solito non maggiori a 8/10 unità) alla quale viene attribuita una maggiore autonomia per lo svolgimento delle proprie mansioni ed il raggiungimento degli obiettivi.

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la produttività
- ...accrescere le conoscenze
- ...accrescere la soddisfazione
- ...accrescere la cooperazione
- ...accrescere l'autonomia
- ...ridurre il turnover

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Sì, sempre negli USA ed a Zurigo. Lo reputo particolarmente importante poiché porta alla soddisfazione della persona.

Open Workplace

Cosa si intende con open workplace: Si possono definire quali open workplace gli ambienti di lavoro dove vi è una totale o parziale assenza di uffici privati, comportando la condivisione in maniera più o meno accentuata degli spazi di lavoro.

Quanto la reputa importante per...

- …accrescere la produttività
- ...accrescere le conoscenze
- ...accrescere il coinvolgimento
- ...accrescere soddisfazione

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Da noi è applicato in maniera parziale. Questo risulta più o meno importante per i fattori elencati a dipendenza della mansione svolta; per alcuni dipendenti è necessario l'ufficio privato poiché svolgono funzioni dove vengono trattate informazioni personali di clienti o perché è necessario che le chiamate non siano disturbate in alcun modo. Si potrebbe quindi dire che l'importanza dell'ufficio openspace varia a dipendenza del livello gerarchico, per il

livello più basso il voto per quanto riguarda l'importanza è maggiore, mentre per il livello più alto dove vengono trattati questioni sensibili il voto è minore.

Telelavoro

Cosa si intende con telelavoro: Con il termine telelavoro ci si riferisce alla possibilità di svolgere una parte delle proprie attività lavorative fuori dallo stabile dove viene svolta la professione. A dipendenza del caso questo svolgerà le proprie mansioni presso la propria abitazione oppure in altri luoghi. Per questa particolare forma di lavoro ricoprono un ruolo di rilievo le tecnologie informatiche.

Quanto la reputa importante per...

- ...accrescere la QWL
- ...accrescere le produttività
- ...accrescere la soddisfazione
- ...ridurre il turnover
- ...accrescere la flessibilità

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Viene applicato, abbiamo infatti 6 collaboratrici diplomate quali traduttrici, le quali formano un team dedito alla traduzione insieme ad una settima che è presente nel nostro stabile. Il telelavoro ci permette di distribuire il lavoro alle traduttrici che svolgono il proprio compito direttamente da casa, nel momento che più preferiscono e inviano sul nostro server le traduzioni una volta completate, che vengono poi trasmesse ai clienti. In questo caso quindi, le collaboratrici non svolgono alcuna attività presso l'ufficio ma unicamente presso la propria abitazione. Il voto meno importante dato alla produttività è motivato dal differente comportamento degli individui. Vi è infatti chi da casa riesce ad essere più produttivo e chi invece produce di meno ma con una qualità maggiore. È quindi il manager che deve comprendere a chi concedere il telelavoro, alcuni impiegati necessitano di supervisione per svolgere al meglio le proprie mansioni. In ogni caso il personale di Assofide, traduttrici a parte, svolge le proprie attività presso lo stabile lavorativo.

Ambiente fisico di lavoro

Cosa si intende con ambiente di lavoro: Ci si rifersce allo spazio dove l'impiegato svolge le proprie attività. Questo include anche fattori quali l'illuminazione, l'ergonomia del mobilio, gli spazi personali, gli spazi comuni, la privacy (stanza ristoro ecc).

Quanto la reputa importante per...

...accrescere la produttività

...accrescere la QWL

...accrescere la soddisfazione

...ridurre il turnover

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Sì, anche in questo caso ne è stata vista l'applicazione nelle esperienze lavorative precedenti.

Job enrichment/ job enlargment

Cosa si intende con Job enrichment/ job enlargment: Con job enlargement ci si riferisce ad una situazione nella quale un collaboratore pur rimanendo nella propria posizione svolge un numero maggiore di mansioni, al seguito del quale si verificano degli incrementi in termini di motivazione, soddisfazione e commitment nei confronti dell'azienda. Con il termine job enrichment ci si riferisce alle pratiche che comprendono l'aumento delle responsabilità dei collaboratori, nonché della varietà delle mansioni svolte e della flessibilità necessaria ad implementare tali mansioni.

Quanto li reputa importante per...

…accrescere la produttività

...accrescere le conoscenze

• ...accrescere la soddisfazione

...ridurre il turnover

...accrescere l'autonomia

...accrescere la flessibilità

Per nulla importante		Importante		Molto importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Ha già approfondito la tematica in precedenza? Se sì, vi è una ragione per cui l'azienda ha deciso di applicarla/non applicarla?

Risposta:

Il voto inferiore dato alla produttività, è dovuto al fatto che questa va in parallelo con la qualità. Anche in questo caso, ne ho potuto osservare l'applicazione negli USA ed a Zurigo. Bisogna considerare che se questo metodo viene utilizzato nei luoghi appena citati gli impatti positivi sono di gran lunga superiori rispetto a quelli ottenuti in Ticino ed il motivo è quello accennato precedentemente, ovvero la mentalità ticinese. Questa non è solo un'opinione

personale, ma è condivisa anche da altri colleghi (avvocati, dirigenti di aziende, eccetera) nei momenti nella quale svolgiamo corsi di aggiornamento annuali.

Domanda Numero 5:

Se definiamo il lavoro tradizionale, dove ad esempio il Signor Bianchi lavora dalle 8 alle 17, e fa quanto gli viene detto (posto di lavoro definito, orario definito, compito definito). Quanto si distanziano le attività svolte dall'azienda da quanto appena detto? Vengono adottate delle misure tali da permettere di differenziarsi dal "lavoro tradizionale"?

Risposta:

Il lavoro è organizzato secondo il metodo tradizionale, ma solo per certi impiegati di vecchia generazione (50-60 anni). Questa mentalità sta per fortuna però sparendo, tra i giovani tra i 20 e i 40 anni vi è già una mentalità ed un'apertura maggiore. Gli impiegati di vecchia generazione preferiscono quindi avere orari fissi piuttosto che aprirsi ad orari flessibili.

Domanda Numero 6:

I collaboratori vengono coinvolti, ad esempio tramite un rappresentante, nella presa delle decisioni che li riguardano?

Risposta:

Sì, poiché sono dell'idea che le opinioni degli altri possono arricchire me stesso. Questi vengono coinvolti sia nelle decisioni a riguardo di progetti specifici, sia di altri cambiamenti all'interno dell'azienda che possono riguardare anche un processo di lavoro per ottenere un risultato migliore.

Domanda Numero 7:

La soddisfazione dei collaboratori a riguardo del posto di lavoro rientra negli obiettivi aziendali? Questa viene misurata, ad esempio attraverso dei sondaggi?

Risposta:

Si, la soddisfazione rientra negli obiettivi aziendali e viene misurata attraverso dei sondaggi generalmente trimestrali e in certi gruppi semestrale. Da questi sondaggi poi, se ne risulta una necessità di cambiamento questo viene in linea di massima implementato.

Domanda Numero 8:

Gli spazi lavorati come sono organizzati? Ambienti openspace, uffici privati, eccetera. Come cambia la situazione a dipendenza delle mansioni svolte?

Risposta:

Come già risposto, a dipendenza della mansione svolta sono presenti ambienti openspace oppure uffici privati.

Domanda numero 9

Quali condizioni dovrebbero verificarsi per favorire l'implementazione/un aumento di pratiche di WI all'interno dell'azienda? Gli incentivi esterni giocano un ruolo di rilievo?

Risposta:

Dev'esserci la flessibilità e la mentalità degli impiegati tale da poterla implementare. Molti processi di cambiamento non hanno luogo non perché io personalmente non li ritengo utili ma perché ci sono delle resistenze interne, se dovessi effettuare i cambiamenti ne andrebbe anche del loro rendimento. Una parte della cifra d'affari viene anche investita per dei corsi esterni di formazione del personale. Ci sono alcuni di questi che sono contenti di poter usufruirne e ne farebbero diversi all'anno, mentre altri ne stanno ben lontani, ma questo avviene in tutte le ditte e riguarda gli atteggiamenti delle singole persone.

Allegato 9 – Risultati Essential Fifth Element Assofide







Your Overall Score

Your overall score is 90% This is the average score based on your answers to all 12 questions.

Interpretation:

Overall, jobs in your organisation encourage employees to use and develop their full range of skills, knowledge, experience and potential for innovation. The scope of individual jobs is likely to be sufficiently broad and unconstrained by managerial controls, with an emphasis on trust. Opportunities for people to use their initiative are common, encouraging on-the-job problem solving and leading, for example, to high levels of job satisfaction, health, well-being and retention. Teamwork culture and practice is strong in most parts of the organisation, and teams contribute regularly to improvement and innovation. Managers and supervisors tend to avoid micro-managing the work of teams and focus on their development. This is likely to contribute to high levels of productivity, job satisfaction and engagement, including the avoidance of individual stress. It is important to identify and celebrate the good workplace practices that lead to these outcomes in order to ensure that they are recognised and sustained.

Jobs and Teams - The First Element



Your score for the first element is 87% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

Collaboration and co-operation between teams and departments is facilitated by open structures and shared objectives; most employees meet regularly with colleagues elsewhere in the organisation and have a sound understanding of how their own work relates to that of other teams, departments and divisions.

Managers and corporate practices tend to build trust and espouse empowerment, devolve decision-making and avoid micro-managing. It is important to identify and celebrate the good workplace practices that lead to these outcomes in order to ensure that they are recognised and sustained.

Structures, Management, Procedures - The Second Element



Your score for the second element is 93% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

This is an organisation where, in the main, people come to work to deliver their functional tasks in the best possible way and to help improve the business. Raising difficult questions and suggesting new ideas are likely to be welcomed, and many employees are empowered to experiment. Failures and mistakes are likely to be welcomed as an opportunity for shared learning. In short, employee-driven improvement and innovation as a corporate value is well embedded throughout the organisation. It is important to identify and celebrate the good workplace practices that lead to these outcomes in order to ensure that they are recognised and sustained. There is also a need to reinvent creative ways of stimulating and resourcing innovative behaviour continuously to prevent them from becoming stale.

Employee-Driven Innovation and Improvement - The Third Element



Your score for the third element is 80% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

Congratulations! You are on the way to building strong workplace practices and a culture of innovation throughout the organisation, and you will be aware of the benefits that this has achieved. The results below will reveal any remaining issues in four different areas of workplace practice. It is important to identify and celebrate the good workplace practices that lead to these outcomes in order to ensure that they are recognised and sustained.

Co-Created Leadership and Employee Voice - The Fourth Element



Your score for the fourth element is 100% This is the average score based on your answers to 3 questions.

Interpretation:

Leadership is largely open, visible and engaged in continuous dialogue with employees through the organisation using both formal and informal channels. Employee engagement in improvement and innovation is a core business value, and the organisation is continually searching for new ideas from both internal and external sources. It is important to identify and celebrate the good workplace practices that lead to these outcomes in order to ensure that they are recognised and sustained.