

PM PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

FORZA LAVORO



Aprile 2020

 FEDERMANAGER



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla
Vice Direttore: Dina Galano
In redazione: Assunta Passarelli, Antonio Soriero
Web Manager: Federico Romani

Provider e sviluppo grafico:
Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14
Telefono: 06-44070236 / 261
progettomanager@federmanager.it

Sito web:
progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl
sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare
aprile 2020

IN QUESTO NUMERO...

Primo Maggio | Fase 2

Lavoro | Lockdown

Coopetition | Crisi

Fim-Cisl | Reskilling

Coronavirus | Pil

Hr manager | Impresa

Rappresentanza



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO
DEL MANAGEMENT E NON SOLO



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

Scelte giuste, scelte obbligate

È con prudenza, ma grande determinazione che dobbiamo avviare la cosiddetta “fase 2”, una fase estremamente delicata, in cui è indispensabile non commettere errori, ma anche muoversi con slancio, rapidità ed efficienza.

Come ho più volte sostenuto, la questione va posta sul **“come” ripartire**, non certo sui tempi. A chi mi ha chiesto finora quando riaprire l'industria, ho sempre risposto subito. Perché è il “come” aprire l'unica vera variabile da considerare.

La prima scelta riguarda **la sicurezza e la salute** dei lavoratori. Senza garanzie adeguate su questo, l'Italia può solo retrocedere.

Seconda scelta riguarda la catena di comando. Una riapertura a “macchia di leopardo” come alcuni prospettano potrebbe essere un boom-rang. Non ci possono essere divergenze o localismi nella ripartenza, bensì **scelte condivise**: un Paese coeso e unito è quello di cui tutti abbiamo bisogno.

Questo, attenzione, nel rispetto della ricca **diversità territoriale** che caratterizza il nostro tessuto industriale. Ogni industria, ogni piccola o media impresa deve essere lasciata libera di poter adottare le migliori soluzioni per la continuità del business in raccordo con tutti gli stakeholder e nel rispetto di **un quadro normativo e autorizzativo chiaro**.

Siamo ancora lontani da questo orizzonte. E questo è il terzo impegno da prendere.

Al governo chiediamo **linee guida comuni** che tutelino i posti di lavoro e la salute evitando

confusione, superando contrapposizioni e riconoscendo il ruolo fondamentale che **le organizzazioni di rappresentanza** svolgono sul piano operativo. Mai come in questo momento la capacità di riorganizzare il lavoro e di tutelare la salute dei lavoratori deve passare attraverso chi ha l'onere della rappresentanza, con l'obiettivo di cambiare i vecchi modelli di relazioni industriali per disegnarne di nuovi.

Bisogna **proteggere gli asset strategici**, come ha fatto il Governo con la *golden power* ad esempio, ma anche irrorare di liquidità le imprese che possono vincere la sfida. Scegliendo, ancora una volta, chi sostenere, su cosa puntare, come muoversi in Europa.

Stime attendibili preannunciano che il Pil italiano si ridurrà di oltre il 10% nei primi due trimestri del 2020. In termini di finanza pubblica, il deficit previsto nel Def per il 2020 torna a livelli mai sperimentati dalla firma del trattato di Maastricht.

Se guardiamo ai nostri conti, dobbiamo avvertire molto stringente **l'obbligo di utilizzare bene le risorse che abbiamo**. Stiamo facendo debito, un debito ingente che graverà sulle generazioni a venire. Perciò serve responsabilità. **Ancora una volta, serve scegliere**.

Ci vuole competenza, in questo momento, a tutti i livelli. Lo ripeto, non possiamo e non vogliamo sbagliare. Ma non possiamo certo restare immobili. Dobbiamo scegliere e agire, e affidarci a chi, come i manager d'azienda, dimostra di possedere la competenza per farlo.



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO



STORIE

PER RICEVERLO OGNI MESE
ISCRIVITI SUL SITO
progettomanager.federmanager.it

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO



IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Nessuno resti indietro

La crisi che stiamo attraversando porta con sé incertezze e il rischio concreto che le aziende siano costrette ad avviare processi di riorganizzazione, anche in termini di risorse umane, per far fronte agli effetti economici del **lockdown**.

Tuttavia sappiamo bene che il Paese, per ripartire davvero, avrà più bisogno di competenze manageriali certificate e qualificate, non di meno. Per questo ritengo davvero importante annunciare che è diventato pienamente operativo il **percorso di outplacement**, affidato dall'ultimo rinnovo del Ccnl all'associazione **4.Manager**.

Insieme a Confindustria abbiamo costituito un sistema per **sostenere la managerialità nelle imprese italiane**; oggi ci poniamo dunque come interlocutori privilegiati delle aziende che, per difficoltà economiche e gestionali, decidano di rinunciare a figure manageriali.

Nell'ambito dell'accordo con cui regolano la risoluzione del rapporto, le aziende possono convenire, su richiesta del dirigente, di attivare un percorso di outplacement, progettato e cofinanziato da 4.Manager fino all'importo massimo di **3 mila euro**. L'attuazione è affidata a **società convenzionate** e specializzate nella gestione delle risorse umane.

A oggi sono ben otto le società che – soddisfacendo i requisiti richiesti di professionalità, esperienza e diffusione sul territorio – si sono impegnate, condividendolo, ad attuare il percorso di outplacement definito in piena coerenza con i criteri indicati nell'allegato all'accordo di

rinnovo del 30 luglio 2019. Questo elenco potrebbe presto arricchirsi di ulteriori realtà che, nel rispetto dei requisiti richiesti, siano intenzionate ad aderire.

Ogni percorso individuale si articola in ben **9 incontri** con esperti e coach, con la produzione di **8 output**, e ha una durata di **4-6 mesi**. Partendo da un *assessment* dell'interessato, si sviluppa il portfolio di competenze, definendo una matrice di ricollocabilità e un *Personal development plan*, fino a dare supporto alle attività di ricerca attiva e di identificazione delle opportunità di contatto con realtà imprenditoriali.

Abbiamo voluto creare un outplacement che rappresenti un'opportunità concreta per i manager per rimettersi in gioco migliorando ulteriormente la propria professionalità; per le aziende costituisce uno strumento utile ad accompagnare l'uscita della risorsa, riconoscendone il lavoro svolto e favorendo una sua ricollocazione sul mercato del lavoro.

Come associazione di rappresentanza di manager e alte professionalità delle aziende produttrici di beni e servizi, siamo chiamati a dare il **massimo sostegno allo sviluppo e alla diffusione di questo strumento**, promuovendolo e suggerendone l'inserimento negli accordi di risoluzione del rapporto di lavoro. Questo sarà uno dei nostri impegni prioritari nei prossimi mesi perché, è evidente, dovremo saper giocare d'anticipo in uno scenario che davvero non assomiglierà a quello a cui eravamo abituati.

VISTA D'AUTORE

- 08** Quella festa che non c'è
AUTORE WALTER PASSERINI

A COLLOQUIO CON

- 11** Lavoro è partecipazione
AUTORE MASSIMO SOLANI
- 15** L'avanzata dei corpi intermedi
AUTORE DINA GALANO

RIFLESSIONI

- 18** Accordiamoci sui territori
AUTORE FRANCESCO SEGHEZZI
- 21** L'equazione del Primo Maggio
AUTORE MAURIZIO CARTA

A COLLOQUIO CON

- 24** Entusiasti o razionali
AUTORE LUCA POLITI

STORIE

- 27** Dalla parte delle risorse umane
AUTORE ANTONIO SORIERO
- 30** Made in, ritorno in passerella
AUTORE DINA GALANO



VISTA D'AUTORE

QUELLA FESTA CHE NON C'È

AUTORE: WALTER PASSERINI - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI



Alle porte del Primo Maggio, un'analisi lucida di ciò che ci attende dopo il coronavirus. Tra rappresentanza e rappresentazione del lavoro, ecco tre priorità da considerare

Un sorprendente incrocio simbolico per il tema lavoro nel prossimo mese. Il primo evento è la celebrazione del Primo Maggio, che quest'anno può essere definito la **"Festa del lavoro che non c'è"**. Milioni di persone tenute a casa, molti disoccupati in più, diffusione della precarietà, un'esplosione delle reti del passato, le cui conseguenze non sono chiare né prevedibili. Qualche giorno dopo, il 20 maggio, si celebrano i **50 anni della nascita dello Statuto dei lavoratori** (legge 300, 20 maggio 1970), che oggi è sotto tensione sul tema delle tutele e subisce gli sconvolgimenti in corso nel rapporto tra contratti, sicurezza e privacy. Il lavoro al tempo del coronavirus è in fibrillazione, al ritmo di una trasformazione del tutto inaspettata, che ci ha trovati sconnessi e concentrati su una bassa crescita che si pensava non potesse finire mai. Così, improvvisamente, oggi ci troviamo di fronte alla polverizzazione dei vecchi paradigmi e alla necessità di sostituire una travolgente pandemia con una salvifica palingenesi.

Il lavoro è oggi difficile da definire, perché sta aumentando e aumenterà le sue forme e le sue sfide, trascinandoci in un cammino a cui non siamo preparati. Per questo dovremmo ridefinire i confini e i contenuti delle nostre culture ma anche le nostre azioni. Siamo in piena crisi della rappresentazione del lavoro, con culture frammentate: c'è chi lo definisce un mezzo, e così l'abbiamo ridotto a un prezzo; c'è chi lo considera una fatica, una pena, una sofferenza, e così ne abbiamo tolto il piacere; c'è chi lo definisce un destino, una missione, una lotta di liberazione, giocandosi un sistema di valori che chiede maggiore comprensione. **Se è difficile oggi rappresentare il lavoro, ne consegue che è ancor più difficile offrirgli una rappresentanza.** Tra rappresentazione e rappresentanza c'è un nesso inscindibile, che rende sempre più difficile l'azione e l'interpretazione.

La riflessione ha bisogno di tempo, per capire ciò che sta succedendo e rifuggire da banali

semplificazioni. Ma il tempo stringe. E ci sono delle priorità. Ci troviamo improvvisamente sopra una giostra che non sappiamo governare e per tranquillizzarci andiamo a caccia di colpevoli e di complotti da capro espiatorio. L'evidenza è che non solo si è rotto il "mercato" del lavoro, ma siamo entrati in un nuovo "mondo" del lavoro. Dobbiamo così riprendere in mano la questione dei fondamentali, alla ricerca di nuove connessioni. In poche settimane abbiamo dovuto lasciare l'inconcludente balbettio sul tema sicurezza e siamo stati catapultati nella voragine della salute, nel benessere (o malessere) che coinvolge la vita e il lavoro, nell'urgenza di nuovi parametri e modelli di valutazione della crescita del Pil. Nel frattempo, abbiamo assistito alla **mancanza di nuove politiche industriali**, di destinazioni su cui puntare, di settori e filiere per cui vale la pena di lavorare e spendere le nostre vite nel futuro.

Non solo si è rotto il "mercato" del lavoro, ma siamo entrati in un nuovo "mondo" del lavoro

Se queste sono solo tre evidenze di un'analisi ancora tutta da fare, vi sono altrettanti obiettivi su cui riprendere a lavorare. Al primo posto dovremo mettere la **creazione di nuovi posti di lavoro**. Il lavoro sarà la locomotiva trainante dell'economia e il primo impegno per le classi dirigenti di tutti i paesi. Pubblico e privato dovranno competere e cooperare (*coopetition*). "Non uno di meno" significa che non solo nessuno dovrà perdere per un lungo tempo il lavoro, ma che saranno necessari nuovi posti di lavoro, sostitutivi ma anche aggiuntivi, per incrementare la crescita. La secon-

da azione è la **rivoluzione della formazione**, che dovrà fornire nuove competenze ricercate ma a volte introvabili, per un canale più fluido tra domanda e offerta di lavoro. La terza azione è legata **agli spazi, ai luoghi di lavoro e ai tempi delle prestazioni**. L'unico sottoprodotto utile di queste settimane è stato lo sdoganamento dello smart working, da tempo arenato in dibattiti filosofici e astratti inutili, che hanno messo in evidenza le peggiori tentazioni delle relazioni sindacali.

I manager dovranno sempre più confrontarsi con il tema del governo, mostrando generosità e competenza, differenziandosi dai troppi cattivi esempi della politica

Infine, una sfida per le associazioni della rappresentanza. La figura del manager risulta un po' sfuocata negli ultimi anni, sommersa dalle tristi litanie mediatiche sulle top retribuzioni, che colpiscono i pochi per punire tutti. C'è bisogno di **etica** ma anche di azioni simboliche, che ridiano smalto a una figura professionale fondamentale. Ora si avvertono alcune chiamate per figure manageriali di alto profilo a cui passare la patata bollente della ripresa. Già si sentono i primi scricchiolii. La mission e la vocazione dei manager dovrà sempre più confrontarsi con il tema del "governo", mostrando generosità e competenza e differenziandosi dai cattivi esempi della politica. Solo così cadrebbe la zavorra di stereotipi ormai defunti e rinascerebbe una **nuova stagione per i manager**, svelando la siderale distanza esistente tra chi opera con responsabilità per il bene comune e chi vuole sempre rappresentarsi come un uomo solo al comando.

42km sulla strada della competenza

Manager, comunicatori, professionisti per ripartire responsabilmente

Le competenze non si fermano

Con i manager, i comunicatori e i professionisti per una vera ripresa

CIDA MARATONA CON I MANAGER

SABATO 2 MAGGIO
dalle 10.00 alle 20.00

in diretta su 
e su www.maratonamanager.it

hanno aderito all'iniziativa

FEDERMANAGER

MANAGERITALIA

FP-CIDA

CIMO

Sumai

CIDA

Fidia

Federazione Terzo Settore Sanità non profit

FeNDA

SAUR Sindirettivo Consob

ASCAI

COMBTEC

CONFASSOCIAZIONI

FERPI

IAA

IP

IP



A COLLOQUIO CON

LAVORO È PARTECIPAZIONE

AUTORE: MASSIMO SOLANI - TEMPO DI LETTURA: 5 MINUTI

Un nuovo patto tra sindacato e impresa che metta al centro il lavoro. Marco Bentivogli, segretario generale Fim-Cisl, individua il modello condiviso e sostenibile per ripartire in discontinuità con il passato

«L'emergenza sanitaria sta spingendo molte delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro. Servono persone dotate di competenze e visione che accompagnino questa transizione. Serve una nuova cultura del lavoro e su questa formare i nuovi manager». Marco Bentivogli è segretario generale Fim-Cisl e assieme al sindacato in questi mesi ha forzatamente dovuto affrontare l'emergenza lavorativa coniugandola al futuro. Una crisi senza precedenti che va combattuta con strategie nuove e armi tutte da inventare.

Segretario, le ricadute della pandemia sull'economia italiana rischiano di essere pesantissime. Come pensa si potranno mitigare gli effetti della crisi sui lavoratori e sulle aziende?

Questa pandemia ha causato migliaia di morti, un costo spaventoso in termini di vite umane che dobbiamo ricordare per non abituarci al freddo bollettino. Dietro a quei numeri terribili ci sono persone, vite e famiglie, storie segnate drammaticamente per sempre. Contemporaneamente il virus ci ha colpito e ci sta colpendo in maniera pesante sul lato economico e lavorativo, in una fase storica in cui ci troviamo di fronte a **tre trasformazioni epocali: quella tecnologica, quella ambientale e infine quella demografica**. Le proiezioni sul nostro Pil, fatte da vari istituti e agenzie di rating, si aggirano in un range di contrazione tra -9% e -11,5%. Stiamo parlando di numeri da guerra, mitigarne gli effetti non sarà facile soprattutto perché l'emergenza è caduta su un sistema produttivo già debole e con livelli di produttività tra i più bassi d'Europa. Ora la cosa fondamentale è ripartire bene e in sicurezza. Di fronte a questo tsunami sarà fondamentale non lasciare indietro nessuno e per questo servirà un contributo forte dell'Europa rivolto alle famiglie e alle imprese. Da parte nostra, comunque, possiamo fare molto. Dobbiamo convertire l'emergenza in forza di coesione, pensare a un nuovo rapporto tra pubblico e privato mettendo al centro la partecipazione. È

necessario snellire il nostro apparato burocratico, improntato su un modello novecentesco e fordista non più compatibile, per farraginosità e lentezza, con i tempi imposti dall'emergenza e dalle tecnologie digitali. Il Paese ne uscirà se saprà cambiare profondamente, con riforme strutturali che modernizzino lo stato e prosciughino le paludi burocratiche, e poi affrontando con determinazione i deficit strutturali dell'Italia: dalle infrastrutture alla banda ultralarga e il 5G, dalla scarsa innovazione all'accesso al credito. E poi formazione, certezza del diritto e non del contenzioso.

Da parte nostra possiamo fare molto, dobbiamo convertire l'emergenza in forza di coesione

Come valuta le misure prese sino ad oggi dal Governo?

Questa emergenza sanitaria ci ha trovati tutti impreparati. C'è stata una sottovalutazione generale nella fase iniziale che, in maniera differente, ha interessato non solo il nostro Paese ma anche il resto d'Europa e gli Stati Uniti. Se nella prima parte di questa emergenza gli interventi messi in campo dal Governo sono stati importanti per frenare il contagio, successivamente la macchinosità della burocrazia ha dato il peggio di sé. **Il cortocircuito di poteri concorrenti fra Regioni e Stato**, dovuto alla mancata riforma del titolo V, sta alimentando confusione tra le competenze con il risultato che nessuno decide. Il Decreto "Cura Italia" ha mostrato troppa lentezza e confusione causando rallentamenti nel sostegno economico a imprese e attività commerciali e l'accesso ai finanziamenti con garanzia statale fino alla soglia dei 25 mila euro, che avrebbe dovuto essere

pressoché automatico, è tutt'altro che semplice da ottenere. Bisogna fare presto e semplificare altrimenti i danni saranno irreparabili. Dopo le riaperture servirà un check-up della salute produttiva e di mercato delle aziende italiane.

In molte fabbriche le riaperture sono seguite ad accordi fra azienda e sindacati sui protocolli di sicurezza. Ritiene che sia il momento di un nuovo "patto per il lavoro" fra associazioni datoriali e sindacati?

Serve un patto che metta al centro lavoro, partecipazione e sostenibilità. I protocolli sulla sicurezza sottoscritti in molte aziende metalmeccaniche sono il frutto di un lavoro condiviso tra sindacato, imprese ed esperti. Oggi più che mai questa collaborazione è fondamentale per ripartire bene, in sicurezza e con un salto di qualità in discontinuità con il passato. Bisogna ripensare le modalità, gli spazi e l'idea stessa di lavoro. Occorrerà puntare alla sostenibilità sociale e ambientale e alla partecipazione. Altrimenti difficilmente riusciremo a gestire questa fase emergenziale e le sfide che i cambiamenti tecnologici e ambientali ci pongono. Le **imprese attente alle persone e all'ambiente** sono quelle che hanno una migliore produttività, è una sfida che consente a tutti di vincere insieme.

Con Industria 4.0 l'Italia aveva avviato un grande programma d'innovazione tecnologica. Pensa che la crisi possa impattare su quella trasformazione industriale o, al contrario, ritiene che l'automazione in questa situazione di distanziamento sociale ed esigenze di tutela della salute metta ancora più a rischio i posti di lavoro?

Il piano Industria 4.0 messo in pista dall'allora ministro Carlo Calenda, insieme ai provvedimenti sull'alternanza scuola lavoro, ha permesso di fare un salto importante sul piano dell'innovazione dando una spinta forte alla crescita dell'intero Paese. Il rischio è che oggi, davanti alla crisi sanitaria che stiamo vivendo, molte aziende, specie tra le più grandi, puntino sull'**automazione spinta a scapito dell'occupazione**. Per questo dobbiamo lavorare insieme a una crescita armonica: le tecnologie sono fondamentali, ma devono mettere al centro del processo di trasformazione l'uomo, la sua intelligenza, la sua

fantasia, le sue capacità. Se sapremo lavorare in questa direzione, investendo in un poderoso piano formativo e scolastico, il futuro ci riserverà più lavoro, **lavoro di qualità** in cui le persone potranno realizzarsi e, come dice Papa Francesco, rifiorire nel lavoro. Le aziende si sono trovate vulnerabili e punteranno a processi di automazione che vanno accompagnati da giganteschi piani di reskilling, mettendo in gioco una formazione nuova, più adattiva alle persone. Non solo: bisognerà pensare al territorio rigenerandolo in ecosistemi intelligenti per interrompere la grande fuga dal Paese.

Le aziende punteranno a processi di automazione che vanno accompagnati da giganteschi piani di reskilling, per una formazione più adattiva alle persone

Davanti alla paura del virus, il mondo globalizzato ha riscoperto le frontiere. Ritiene che questa crisi rappresenterà un freno all'internazionalizzazione dei mercati e alle delocalizzazioni produttive?

Ci sarà sicuramente un rallentamento sui processi di internazionalizzazione dei mercati, ma nella storia dell'umanità l'uomo ha sempre viaggiato alla scoperta di nuove terre e merci. Nelle primissime settimane di crisi sanitaria in Cina si sono registrate, subito, interruzioni delle sub-forniture e molti si sono resi conto di non conoscere fino in fondo le proprie filiere. Come ho scritto insieme a Massimo Chiriatti due anni fa nel manifesto "Blockchain Italia", se usata come un bene pubblico digitale questa infrastruttura sarà utile per tracciare la sostenibilità delle filiere. Credo che dovremmo strategicamente, come Paese e come Ue, **ripensare e accorciare alcune delle nostre filiere produttive strategiche**, come la produzione dell'acciaio fondamentale per la nostra industria, ma anche ragionare su



Marco
Bentivogli,
segretario
generale
Fim-Cisl

piattaforme di commercio digitali di cui sia l'Italia che l'Europa sono sprovviste.

Quale impatto ritiene potrà avere la difficile situazione economica sul mondo del lavoro? Ritiene plausibile un'ulteriore spinta verso la precarizzazione?

Dipenderà tutto da noi. Se sapremo sfruttare questa situazione declinandola al positivo, innovando e facendo le cose che fino ad oggi il nostro Paese ha sempre rifiutato di fare, potremo fare un salto di qualità. In caso contrario il rischio che si allarghi la forchetta della disuguaglianza e della precarizzazione c'è. La contrattualistica del '900 è sempre meno efficace, evitiamo che la **precarietà** oltre che da logiche di riduzione dei costi, scaturisca dall'incapacità di pensare a nuove regole.

Questo cosa potrebbe comportare per le professioni manageriali?

L'emergenza sanitaria sta spingendo molte delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro. Servono persone dotate di competenze e visioni che accompagnino questa transizione. L'ordine fordista di gestione dell'organizzazione del lavoro

L'ordine fordista non ha più senso. Libertà, autonomia, fiducia e responsabilità dovranno diventare le parole chiave

ro dall'alto in basso, secondo la catena padrone-manager-operaio, non ha più senso. Serve ragionare su modelli orizzontali di gestione del lavoro, lavorare a una riorganizzazione fisica e virtuale degli spazi di lavoro. Le palazzine direzionali in stile Fantozzi sono utili solo al megadirettore generale. Il lavoro assomiglierà sempre più a un progetto, fondato su libertà, autonomia, fiducia e responsabilità, che saranno le nuove parole chiave: se si riusciranno a tenere insieme si avranno risultati straordinari. Se si pensa che la responsabilizzazione non funzioni, vuol dire che il capo del personale ha meno fiducia dei propri dipendenti di quanta ne ha un pastore del suo gregge.

A COLLOQUIO CON



L'AVANZATA DEI CORPI INTERMEDI

AUTORE: **DINA GALANO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

Dai protocolli sulla sicurezza alle proposte al Governo, il presidente Confapi porta avanti le istanze delle Pmi italiane. Con un proposito fermo: il luogo di lavoro deve diventare il luogo più sicuro

Attivo sul fronte istituzionale, preso dall'esecuzione dei protocolli che stanno consentendo alle fabbriche di riaprire i battenti, Maurizio Casasco, presidente di Confapi, ha un'agenda di appuntamenti senza tregua. La posta in gioco per le Pmi italiane è alta. L'allineamento salute-lavoro, afferma, è indispensabile.

Presidente, come valuta il grado di coinvolgimento delle parti sociali da parte del Governo nell'impostazione della cosiddetta "fase 2"?

Siamo stati coinvolti soprattutto nelle elaborazioni dei protocolli di sicurezza: lunghe maratone notturne e diurne per trovare sintesi. Non sempre quello che volevamo, ma nel caso della "fase 2", noi di Confapi avevamo l'obiettivo primario di tornare a lavorare, di rimettere in moto energie produttive garantendo sicurezza per tutti. L'allineamento salute-lavoro è alla base della ripresa anche della fiducia, indispensabile per far ripartire il Paese. In questo senso va dato atto al premier Conte, ai ministri Catalfo e Patuanelli, alle organizzazioni sindacali di aver lavorato insieme per obiettivi comuni. Se ci riferiamo agli altri provvedimenti di sostegno alle imprese, ecco in quel caso abbiamo evidenziato le molte ombre...

Coinvolgere, però, è diverso da assumere decisioni. Si sente adeguatamente ascoltato?

L'accordo sulla sicurezza sui luoghi di lavoro è un buon compromesso, così come alcune cose fatte dal Governo in questa fase. Come rappresentanti di quella piccola e media industria privata che è il cuore del nostro sistema industriale, però non possiamo dire di aver ottenuto quello che chiedevamo, anzi. Rimane un grossissimo problema di liquidità, **troppa burocrazia e il rischio di perdere competitività e quote di mercato**, soprattutto all'estero. Aspettiamo di vedere se alcune nostre sagge proposte che abbiamo presentato in tutte le interlocuzioni istituzionali potranno essere accolte nei prossimi passi normativi.

Che ruolo hanno, o dovrebbero avere, gli orga-

nismi di rappresentanza per gestire la "fase 2"?

Possiamo aiutare i decisori a semplificare, a compiere scelte chiare in modo più veloce. È necessario dare risposte urgenti. La crisi dopo l'emergenza sanitaria rischia di fare più vittime del virus. Il dialogo con il Governo fino a questo momento si può dire che ha funzionato, abbiamo tenuto i canali sempre aperti anche nei giorni più difficili, elaborando temi e proposte in un interesse non solo di parte. Ora le nostre industrie, i nostri imprenditori ci chiedono di raccogliere i frutti di questo dialogo.

La crisi dopo l'emergenza sanitaria rischia di fare più vittime del virus

Non molto tempo fa abitavamo un contesto in cui i cosiddetti "corpi intermedi" erano delegittimati, privati del loro ruolo di traduzione e sintesi delle istanze della base. L'attuale emergenza ha fatto ricredere i detrattori?

Beh, la realtà ha dimostrato che dei corpi intermedi non si può certo far a meno! Ora hanno un compito ancora più alto: lavorare per liberarci dalla logica politica della mera sussistenza, per adottare quella dell'**aumento della competenza e dell'efficienza**, anche in termini di classi dirigenti, superando lacci e superfetazioni burocratiche. Io spero che questa emergenza ci aiuti a compiere una volta per tutte un **salto culturale**. Lo sforzo dei corpi intermedi deve essere quello di stilare una vera e propria agenda di riferimento del tessuto produttivo. Questa terribile crisi deve diventare l'occasione per proporre le nostre ricette per far ripartire l'Italia, individuare e implementare nuovi modelli di riferimento in ogni settore, favorire crescita e lavoro in una nuova prospettiva.

Le piace il “metodo” task force?

Penso che il Paese non abbia bisogno di tante commissioni o comitati. In questa fase servono decisioni rapide e immediate e una **catena corta di comando**, senza nulla togliere al supporto di scienziati esperti e tecnici.

Lei è tra coloro che spingono per la riapertura il prima possibile. Ha anche affermato che le imprese pagherebbero volentieri i test ai propri dipendenti. Le Pmi sono nella condizione di ripartire già oggi in sicurezza?

Sulla base dei protocolli, alla cui stesura abbiamo attivamente partecipato, spesso implementati a livello territoriale e di categoria, direi proprio di sì. A maggior ragione se verranno adottati test rapidi, i cosiddetti “pungi-dito”. Tutti i nostri imprenditori, per l'origine e la natura stessa delle loro industrie, hanno un rapporto stretto con le loro collaboratrici e collaboratori e non possono non avere a cuore la loro salute e sicurezza. E poi non dimentichiamo che essi stessi, ogni giorno, lavorano all'interno della loro impresa. La disponibilità dei sistemi di protezione personale, l'adozione di turni, la messa a punto dei sistemi di trasporto sono condizioni essenziali, per le quali ovviamente occorrerà sostegno e partecipazione delle istituzioni, anche di quelle locali. Il luogo di lavoro deve diventare il luogo più sicuro, questo è il fermo proposito di Confapi.

Lavoriamo per adeguare il sistema della contrattazione collettiva alle nuove realtà economiche e sociali

Siamo alle porte del Primo Maggio e le stime sull'occupazione sono fosche. Cosa garantirebbe davvero la tenuta occupazionale?

Per semplificare dico finanziamenti a fondo perduto. In realtà questi sarebbero investimenti sulle imprese, pronti a ritornare a breve nelle casse dello Stato sotto forma di tasse. Prima si fa questo investimento, minore sarà la sua entità.

Più si aspetta, più soldi servono. In Germania e negli Usa lo stanno facendo. E poi bisogna assolutamente **eliminare un po' di burocrazia**, ce n'è troppa anche in questa fase di emergenza in cui la velocità di risposta è decisiva.

Guardando al futuro meno prossimo, ritiene che ci sarà un ritorno alla contrattazione collettiva?

Da più di settanta anni abbiamo un dialogo costante con le organizzazioni sindacali, rafforzato e sempre molto franco e diretto in questi ultimi anni. Ora più che mai bisogna lavorare per il sistema della contrattazione collettiva e adeguarlo alle nuove realtà economiche e sociali. Dobbiamo lavorare per **varare politiche per la salvaguardia e lo sviluppo del lavoro**, che è la leva essenziale per la rinascita anche culturale del nostro Paese.



Maurizio Casasco, presidente Confapi

ACCORDIAMOCI SUI TERRITORI

AUTORE: FRANCESCO SEGHEZZI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Per rispondere alla crisi non bastano misure di carattere generale, vanno rafforzate le relazioni industriali a livello territoriale e aziendale. Il presidente Adapt ci spiega perché non si tratta di una contraddizione

Gli impatti sul lavoro del Covid-19 sono molteplici ma sono soprattutto differenziati. In particolare sono i diversi **settori economici** e i **diversi territori**, con le loro peculiarità, a generare una complessità particolarmente difficile da gestire a livello centrale. Occorre quindi, in un momento in cui la fase acuta dell'emergenza è ormai terminata, individuare un metodo non emergenziale che tenga conto di queste differenze. A questo livello, ma non solo, entra ancor più forte il ruolo delle **relazioni industriali** sia nazionali sia, soprattutto, territoriali e aziendali.

Già nei primi giorni della crisi le parti sociali si sono mosse prima con il protocollo del 14 marzo sulla sicurezza sui luoghi di lavoro e poi con numerosi accordi che si susseguono ormai quotidianamente, in cui si dispongono azienda per azienda le norme di sicurezza declinate nei casi particolari. Perché i settori hanno strutture e modelli produttivi e organizzativi diversi tra loro e il rischio di misure uguali per tutti è quello di un minimo comun denominatore troppo alto. Ma non è il solo vantaggio dell'adozione del metodo delle relazioni industriali nella gestione della crisi. A questi si aggiunge infatti la possibilità di creare **accordi a livello territoriale** che possono costruire standard anche per le piccole e piccolissime imprese che non possono sviluppare accordi aziendali. Accordi che non saranno quindi costruiti sulla specifica realtà aziendale ma che, essendo sviluppati all'interno di un territorio che si immagina abbia maggior omogeneità rispetto alla dimensione nazionale, avranno più possibilità di essere allineati con le esigenze delle imprese coinvolte.

C'è poi un livello più intra-aziendale che è ugualmente importante e riguarda i benefici di accordi tra le parti per una ripartenza che sia incentrata sulla fiducia reciproca. Senza fiducia di avere un luogo di lavoro sicuro il rischio di elevati **tassi di assenteismo** è dietro l'angolo, così come quello di **scioperi** e incremento dei **livelli di conflittualità**. Al contrario il coinvolgimento anche della **compo-**

nente sindacale, laddove presente, nelle procedure che portano alla sanificazione degli ambienti e alla ri-organizzazione del lavoro contribuisce allo sviluppo di quella dimensione comunitaria che risulta essenziale oggi in un clima di paura sanitaria che può avere gravi conseguenze. Per tutti questi motivi si ritiene che l'analisi degli accordi già sottoscritti debba essere una priorità per chi voglia individuare soluzioni innovative per accompagnare le imprese e i lavoratori nei lunghi mesi di convivenza con il virus che ci aspettano. E allo stesso tempo il legislatore dovrebbe demandare alla **contrattazione collettiva** tutto ciò che non è ritenuto di stretta competenza nazionale, così da garantire i livelli di flessibilità e adattamento necessari ad assorbire lo shock in corso. Il metodo è quindi quello di **non governare una crisi complessa con strumenti generalisti e uguali per tutti**, occorre lasciare il giusto spazio affinché i singoli territori, i singoli settori produttivi e finanche le singole aziende possano sviluppare soluzioni il più possibile allineate con le loro peculiarità. A tal fine si rinnova sia il ruolo delle relazioni industriali, come detto, che quello degli **ecosistemi territoriali** che non vanno ostacolati, ma anzi favoriti e supportati attraverso gli strumenti operativi per la gestione della crisi.

Il legislatore dovrebbe demandare di più alla contrattazione collettiva, così da garantire livelli di flessibilità e adattamento necessari ad assorbire lo shock

Potrà sembrare un passo indietro rispetto al mondo interconnesso al quale siamo abituati, ma è tutto l'opposto. Sappiamo infatti che, proprio in un mondo economico che si esprime lungo **catene globali del valore**, la dimensione territoriale acqui-



sta un valore nuovo. E solo ecosistemi che raccolgano attori quali imprese, associazioni datoriali, sindacati, agenzie per il lavoro, centri per l'impiego, università, scuole, centri di ricerca, amministrazioni locali e altri ancora possono contribuire alla ricostruzione di quei territori duramente colpiti dalle conseguenze del *lockdown*, ma anche dal dramma di una epidemia che lascerà segni indelebili. In questo un ruolo particolare potranno avere le **rapresentanze di imprese e lavoratori** che, in virtù della loro prossimità alle singole realtà produttive, possono ora rapportarsi meglio di norme nazionali alle differenze organizzative e logistiche dei singoli settori in linea con le loro peculiarità.

Allo stesso tempo, ma non meno importante, è necessario ri-valutare come calcoliamo e remuneriamo il valore aggiunto e la qualità del lavoro. Potremmo per esempio partire dai **due milioni di lavoratori domestici**, in larga parte senza tutele contrattuali e senza ammortizzatori sociali, per chiederci se la cura della persona e l'assistenza alla famiglia sia da valutarsi solo in termini economici paragonandola a un tradizionale rapporto produttivo dell'industria come rapporto tra ore lavorate e beni prodotti. E potremmo poi subito porre l'attenzione a quello che chiamiamo settore primario, **l'agricoltura**, e che tuttavia abbiamo a lungo trascurato e abbandonato per poi accor-

Ci si è accorti delle manovalanze di invisibili. Ora bisogna rivalutare come calcoliamo e remuneriamo il valore aggiunto e la qualità del lavoro

gerci, oggi, che le filiere produttive che arrivano all'industria alimentare e alla grande distribuzione spesso si reggono su manovalanze di invisibili.

E questo ragionamento lo potremmo affidare in primis a noi stessi, come consumatori finali, attenti al costo di quello che compriamo senza però pensare al costo e al valore di produzione che "imponne", come legge di mercato, modelli organizzativi che si fondano sullo **sfruttamento** di persone che abbiamo ora imparato a conoscere e apprezzare perché ci forniscono beni di prima necessità finora dati per scontati. E qui la soluzione non può essere solamente normativa, le leggi ci sono e basterebbero a garantire standard equi. Occorre creare un vero **sistema di relazioni contrattuali e personali** che governi e tuteli un mercato regolare dei lavoratori domestici, di cura, dell'agricoltura, dei servizi alla persona. Un sistema che si appoggi anche alla rinnovata sensibilità nei confronti di questi lavoratori che sta maturando in questi mesi.

Breve excursus storico-economico della festa internazionale dei lavoratori, commentato dal presidente del Cnel, Tiziano Treu

L'immaginario italiano del Primo Maggio è finito per coincidere con quello del cosiddetto "concertone" di Roma. Nata per ricordare **i fatti di Chicago del 4 maggio 1886**, quando il confronto tra polizia e operai che scioperavano per ottenere le 8 ore di lavoro costò la vita a 11 persone a Haymarket Square, la giornata internazionale di mobilitazione per la riduzione dell'orario di lavoro si celebra dal 1889 ed è oggi festa nazionale in circa 90 paesi al mondo.

Dal lato dell'impresa **c'è una dimensione del Primo Maggio poco conosciuta**, una particolarità fondativa che forse aiuta meglio a comprenderne il senso contemporaneo.

È curioso infatti osservare che la sua origine più lontana non abbia a che fare con il luddismo operaio o il rifiuto della modernità, ma sia piuttosto **legata alle iniziative di un industriale tessile: Robert Owen**. Nella Gran Bretagna dei primi decenni dell'ottocento, fu infatti Owen il primo a ridurre l'orario di lavoro a 10 ore e mezza (se ne lavoravano 15 o 16), dimostrando con i fatti che questo provvedimento non avrebbe posto fuori mercato il suo stabilimento di New Lanark. Siamo tra gli anni '20 e '30, quando **il lavoro salariato era il modo assolutamente minoritario di mantenersi della popolazione europea**, ed è significativo che la faccenda di Owen (un filantropismo che andava nella direzione di preservare i minori dal lavoro e creare una rudimentale rete di welfare per i suoi operai) contenga molti degli stilemi delle più innovative storie industriali che hanno punteggiato i secoli fino a noi.

Oggi, a valle di duecento anni di storia e di mutamenti epocali, **i lavoratori salariati sono passati dai pochi milioni della prima rivoluzione industriale a quota 3 miliardi e 300 milioni**, 760 milioni dei quali addetti all'industria.

È stato necessario un viaggio lunghissimo affinché l'impresa capitalistica e il lavoro dipendente diventassero il modello produttivo egemone nel mondo: una svolta tutto sommato recente, se si

pensa che **ancora negli anni immediatamente successivi al crollo del Muro di Berlino, il lavoro salariato non andava oltre il 44% del totale degli attivi** (1991), cifra che solo nel 2019 è approdata al traguardo del 52,7%. Ma c'è di più. Analizzando i dati dell'Organizzazione internazionale del lavoro (Ilo) e della Banca Mondiale, sembra esserci una correlazione diretta tra la capacità di performance dell'economia di un paese e la percentuale degli attivi inquadrati con contratto a salario. Per una media Ue dell'85,3, abbiamo infatti la Germania al 90,2%, la Francia all'88,4%, la Norvegia al 93,5%, la Danimarca al 92% e, per contro, la Grecia al 66,6 e l'Italia al 77,1. Senza poi parlare di realtà come Stati Uniti (93,8), Hong Kong (91,6) e Giappone (89,8).

Esiste una correlazione diretta tra la performance dell'economia di un paese e la percentuale degli attivi inquadrati con contratto a salario

«Sicuramente nei paesi dove il rapporto di lavoro è più "sicuro", l'economia è più solida», commenta a tal proposito **Tiziano Treu, presidente del Cnel**, giuslavorista e accademico.

Per poi chiarire: «Quando parlo di lavoro mi riferisco sia al lavoro subordinato sia al lavoro autonomo vero. Il problema nel nostro Paese è che troppo spesso i rapporti di lavoro autonomo sono lavori subordinati mascherati, il cosiddetto **popolo delle finte partite Iva**. Questa distorsione, tutta italiana, risponde a due ragioni principali: abbassare il costo del lavoro e facilitare le risoluzioni. Questo sistema ha creato molto precariato nel nostro Paese, specialmente tra

i giovani che con estrema difficoltà riescono a progettare il loro futuro. L'incertezza non è mai amica dell'economia».

Insomma, là dove c'è un forte comparto del lavoro dipendente e inquadrato, sembra anche esserci più produttività e innovazione. Senza contare che ormai questa enorme massa critica di lavoro è persino diventata soggetto attivo nelle politiche industriali e nel mercato dei capitali. È noto, ad esempio, il ruolo dei **fondi pensione americani nella vicenda Fiat-Chrysler** o, ancora più recentemente, **in quella Fca-Peugeot**.

Molto meno noto è il lato dimensionale – dunque persino politico – di questi giganti finanziari. **CalPERS**, il fondo pensione dei dipendenti pubblici della California, **amministra 372 miliardi di dollari**; quello degli insegnanti circa 230 miliardi, quello degli ex dipendenti della Boeing circa 125, quello degli impiegati pubblici dell'Ohio più di 100. E così via. A tutt'oggi, solo negli Stati Uniti, i fondi pensione dei lavoratori americani gestiscono un portafoglio di quasi 16 mila miliardi di dollari (10 volte il Pil italiano), una cifra che raggiunge i tre quarti del Pil nazionale e che a livello Osce supera largamente i 27 mila miliardi. L'Italia, con poco più di 150 miliardi di euro, è molto lontana da queste tendenze. E una ragione c'è: «I fondi previdenziali hanno il principale obiettivo di garantire la pensione ai lavoratori.

sere orientati a sostegno dello sviluppo locale con un positivo impatto su società e ambiente.

È necessario scegliere di investire in economia reale che qualificano la crescita. In passato sono state previste agevolazioni fiscali su questo tema». Un'osservazione del tutto pertinente se si pensa al fatto che molti di questi fondi, in epoca Covid-19 e crolli borsistici, sono significativamente esposti sui mercati.

Insomma, **capitale e lavoro** continuano a prendersi le misure da fronti opposti, ma dal secondo punto di vista la faccenda si è stratificata e molto complicata. Da una parte c'è un comparto del lavoro avanzato e produttivo che arriva ad invadere il campo opposto. Dall'altra c'è una classe di sfruttati che, su scala asiatica o africana, guarda alla nostra modernità come a un punto d'arrivo. *Mutatis mutandis*, la storia si ripete.

I fondi pensione dei lavoratori americani gestiscono un portafoglio di quasi 16 mila miliardi di dollari, pari a 10 volte il Pil italiano

Quindi quando si fanno investimenti occorre che siano sicuri. Nella gestione degli investimenti occorre tenere un rigoroso rispetto di regole di prudenza, definite per legge.

Le regole devono tener conto della finalità previdenziale e non speculativa dell'investimento stesso», sottolinea sempre Tiziano Treu.

Chiarendo infine: «Gli investimenti possono es-



Tiziano Treu,
presidente
Cnel



A COLLOQUIO CON

ENTUSIASTI O RAZIONALI

AUTORE: LUCA POLITI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

La crisi da Covid-19 stimolerà nuove modalità di lavoro. Che poi siano più collaborative e solidaristiche non è detto. Tra virtù, paradossi e falsi miti, l'opinione del sociologo Luca Ricolfi non consola

L'era dello smart working, del lavoro digitale e dell'economia collaborativa è sospesa. Nello sguardo degli analisti che guardano alle fasi successive dell'emergenza legata al Covid-19, sono tante le immagini e le prospettive che raccontano una trasformazione profonda, a cui il mondo della produzione e del lavoro andrà incontro.

Certamente qualsiasi considerazione sul lavoro che cambia non può prescindere dalla crisi quantitativa a cui il mondo occupazionale si sta avviando. Secondo le stime preliminari dell'Organizzazione internazionale del lavoro (Oil) si perderanno, a causa del nuovo coronavirus e dei conseguenti *lockdown*, circa **25 milioni di posti di lavoro**, per una riduzione delle ore lavorate nel mondo del 6,7 % nel secondo trimestre del 2020. Ma dietro queste cifre, pur dirimpenti nella loro rilevanza, cosa ne sarà del lavoro

Ne abbiamo parlato con il sociologo Luca Ricolfi, docente di Analisi dei dati all'Università di Torino e presidente e responsabile scientifico della Fondazione David Hume. Nel suo ultimo lavoro *La società signorile di massa* – edito da La nave di Teseo – il professor Ricolfi ha analizzato la società italiana caratterizzata da una maggioranza di cittadini che non lavorano, da una **bassa produttività** ma anche da **consumi opulenti**. Una società, insomma in cui pochi lavorano e molti consumano.

Professor Ricolfi, iniziamo dalla società signorile di massa da lei teorizzata. Il lavoro, inteso come fonte di reddito e quindi di potere d'acquisto era già morto prima di questa crisi?

No, non è morto da nessuna parte del mondo, ma in alcuni paesi, quasi tutti europei, è in ritirata. L'Italia fa purtroppo parte del gruppo, con l'aggravante che, avendo un **livello di produttività basso e stagnante**, la ritirata dal lavoro implica un abbassamento del tenore di vita, nonché una crescente dipendenza dei non lavoratori dalla benevolenza di chi un lavoro ce l'ha, o di chi riesce a estrarre valore da chi lavora.

E cioè?

Dallo Stato, naturalmente, che riesce ad accaparrarsi quasi la metà del prodotto del settore privato, per poi riallocarlo sotto forma di pensioni, **sussidi**, servizi più o meno efficienti.

E poi arrivò il coronavirus. Lasciando da parte l'aspetto quantitativo e della disoccupazione crescente, come lavoreremo dopo questa crisi? Lei vede una trasformazione, oppure il coronavirus non farà altro che accelerare tendenze già in atto?

Sul piano strutturale la crisi legata al Covid-19 accelererà enormemente tendenze in atto, soprattutto tre: **meno Pil, più tasse, più debito pubblico**. Ma ne innescherà anche di nuove, prima fra tutte una riduzione delle quote di mercato delle nostre imprese esportatrici, che nel giro di pochi mesi perderanno decine di migliaia di clienti, che la crisi del coronavirus dirotterà verso i concorrenti dei paesi più rapidi ad avviare la "fase 2".

Se i giovani tornano a cercar lavoro quando il lavoro non c'è più, l'esito sarà un rafforzamento della domanda di sussidi e assistenza

Questo condurrà anche una trasformazione culturale del mondo del lavoro?

Sul piano culturale credo che un po' di cose cambieranno. Penso che ci sarà – ma in realtà è già in atto – una fortissima spinta a razionalizzare, o a "ridurre la dissonanza", per dirla con Leon Festinger. I media sono già impegnati con tutte le loro forze a dirci che **la crisi in realtà è un'opportunità**, a suggerirci di rivedere il nostro modo di vita, riscoprire valori antichi, e via consolando. In un paese cattolico, la fiaba de "*La volpe e l'uva*" ha un terreno fertilissimo su cui attecchire.

Credo che fioriranno i racconti autoconsolatori, come negli anni '70-'80 fiorì il mito dello "small is beautiful", un modo per rassicurare una società in cui sparivano le grandi imprese e i connessi centri di ricerca. Sul piano sociale si può immaginare un racconto che enfatizzi le virtù della "comunità" e dei **needs for affiliation** (bisogni di appartenenza), contrapposti alla logica competitiva dei **needs for achievement** (bisogni di acquisizione).

Sempre nel suo ultimo lavoro, lei definisce la "disoccupazione volontaria" come "la condizione di chi non lavora non perché non trova alcun lavoro, bensì perché non è disposto ad accettare i lavori che trova". Crede che i probabili alti tassi di disoccupazione possano attutire il fenomeno?

Sì, la disoccupazione volontaria sarà scoraggiata un po', ma troppo tardi. Se i giovani tornano a cercar lavoro quando il lavoro non c'è più, l'esito più probabile è un rafforzamento della domanda di sussidi e assistenza.

A tal proposito in questi mesi di lockdown gli italiani hanno preso confidenza con assegni, sussidi, cassa integrazione, buoni pasto per i più indigenti. Stiamo facendo le prove generali per una società fondata sul reddito minimo davvero universale?

No, perché non ci sono le risorse per erogare un reddito di base. Però si produrranno le condizioni per dare una sorta di reddito minimo per chi non ha altri redditi, o li ha solo in nero.

Facciamo un passo indietro: la sharing economy è stata per molti la risposta alla crisi economica del 2008: lei ha spesso denunciato che quella modalità di lavoro ha prodotto la schiavitù dei mini job. È possibile che questa nuova crisi stimoli nuove modalità produttive e lavorative più collaborative e solidaristiche?

Senz'altro stimolerà nuove modalità di lavoro. Che poi siano più collaborative e solidaristiche non è detto. Il telelavoro eccita i più ingenui e/o narcisisti, ma ha anche importanti effetti collaterali di colonizzazione della privacy, come non fossimo già abbastanza assediati dal mondo esterno. C'è poi un altro interessante effetto del **telelavoro**, almeno in determinati ambiti come l'istruzione: l'abbassamento della qualità (della

didattica e della valutazione) e la sostituzione dei lavoratori con il software. **I docenti** che, nella scuola come nell'università, si entusiasmano per le lezioni e le interrogazioni online sono capponi che festeggiano il Natale. Ci vorranno alcuni anni, ma quelle di questi mesi sono prove generali per sostituire buona parte dell'insegnamento diffuso, *face to face*, con video-lezioni ed esami computerizzati. Tecnicamente, si può fare licenziando il 70-80% del corpo docente, e se a perdere il posto sarà di meno del 70-80% è solo perché ci saranno resistenze e i sindacati non sono ancora scomparsi del tutto dalla faccia della terra. Quel che mi incuriosisce come sociologo è l'entusiasmo con cui **un'intera categoria sta andando incontro allo smantellamento del proprio mondo**. *Allegria di naufragi*, avrebbe detto Giuseppe Ungaretti, cento anni fa.

Il telelavoro eccita i più narcisisti, ma abbassa la qualità delle prestazioni e sostituisce il lavoratore con il software

E questa "tendenza all'autodistruzione" pensa si possa verificare in altri ambiti, oltre all'istruzione?

Non so se fenomeni simili potranno prodursi in altri contesti, ma la mia sensazione è che nella maggior parte degli altri settori saranno subiti, più che assecondati. Del resto stava già accendendo prima del coronavirus, con la progressiva trasformazione di molte professioni (compresa quella medica) in direzione di una maggiore **burocratizzazione** e digitalizzazione.

Quindi la crescente digitalizzazione secondo lei intacca la qualità del lavoro?

Non so se questo minacci sempre la qualità del lavoro, ma mi pare abbastanza evidente che spesso minaccia la qualità dei servizi erogati, come sa chiunque sia costretto a snervanti odisee telematiche per ottenere un'informazione o una prestazione.



STORIE

DALLA PARTE DELLE RISORSE UMANE

AUTORE: ANTONIO SORIERO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Elevati standard di sicurezza e massima attenzione alle esigenze del personale. Gli Hr manager raccontano le loro mosse per reagire all'impatto del coronavirus

La gestione delle risorse umane è da sempre un punto nevralgico per le aziende. Tanto più oggi, con una crisi che prospetta orizzonti incerti e una ripresa da definire nelle tempistiche e nelle modalità organizzative. Per comprendere meglio la risposta sul campo delle imprese e le misure adottate per resistere e ripartire, *Progetto Manager* ha incontrato **Chiara Tosi Ricci Oddi**, global Hr director di Bolzoni Group, e **Giovanni Tamburini**, vice president Hr - Emea & global facilities ehs di Kemet electronics corporation e managing director di Kemet electronics Italia.

Bolzoni Group, azienda leader nella produzione di attrezzature per carrelli elevatori è parte del gruppo statunitense Hyster-Yale e ha la sua sede operativa italiana a Piacenza.

«Abbiamo da subito percepito la gravità del coronavirus e dei suoi effetti devastanti, – spiega Tosi Ricci Oddi – anche perché allertati dai managing director e dal personale che opera tra Pechino e Shanghai. Piacenza è vicinissima a Codogno, il piccolo centro che ha registrato la presenza del paziente-1, quindi **già da venerdì 21 febbraio abbiamo rilasciato il primo protocollo di sicurezza**. Il nostro management ha lavorato poi intensamente nel week end successivo affinché, da lunedì 24 febbraio, venissero adottate le iniziali procedure di emergenza. Abbiamo interrotto le riunioni in sede, chiuso gran parte degli accessi e fornito dispositivi di protezione individuale ai dipendenti. Siamo stati anche tra i primissimi ad avere i termoscanner in sede, proprio perché ci siamo basati sulle esperienze riportate dai colleghi in Cina».

La tempestività di intervento ha caratterizzato anche la risposta di **Kemet electronics** che, nei pressi di Bologna, lavora alla produzione di componentistica elettronica d'eccellenza. «**Dal 24 febbraio** – racconta Tamburini – **abbiamo messo in smart working circa il 20% del personale**, che sta operando tuttora da remoto. Per i nostri manager ciò ha comportato la necessità di ripen-

sare sostanzialmente alcune *practice* organizzative, ma le continue sinergie con la casa madre negli Usa e appositi *business continuity plan*, su cui ci esercitiamo semestralmente, hanno consentito che la nuova modalità lavorativa fosse gestita al meglio. Più in generale abbiamo cercato di operare con flessibilità nelle relazioni con tutto il personale, supportando i dipendenti sulle possibilità di ferie o cassa integrazione».

«**Allertati dal nostro personale in Cina, abbiamo da subito percepito l'emergenza: il 21 febbraio avevamo già il primo protocollo di sicurezza**», spiega la global Hr director di Bolzoni Group

Alla luce delle peculiari attività imprenditoriali in cui le due società sono coinvolte, la "fase 2" per entrambe si può dire già gradualmente iniziata. Tosi Ricci Oddi sottolinea che «**dai primi di aprile abbiamo ripreso con alcune linee produttive** perché, tra le nostre attività, alcune riguardano la fornitura verso aziende strategiche per la filiera alimentare. In questo momento stiamo lavorando con la produzione in stabilimento, mentre **gli impiegati, circa 100 unità, ruotano in smart working**».

Kemet electronics Italia invece ha chiuso la parte produttiva dello stabilimento per una decina di giorni e ha avviato la ripresa in due fasi: «**Abbiamo ripreso il 7 aprile con una trentina di dipendenti** poiché produciamo componentistica per una filiera essenziale come quella medica – dichiara Tamburini – e **dal 20 aprile abbiamo riaperto ancor di più la produzione** perché nel Dpcm del 10 aprile è stato inserito un codice Ateco che ci

riguarda direttamente. Teniamo molto al fatto che il personale operi in piena sicurezza, a tal fine stiamo sottoscrivendo **un accordo sindacale** che includa essenziali interventi di prevenzione: distanziamento, rotazione dei turni in mensa, dispositivi di protezione per tutti, igienizzazione degli ambienti e termo scanner agli ingressi.

I prossimi mesi saranno caratterizzati dall'incertezza e il percorso di ritorno alla normalità sarà strutturato per step, probabilmente da definire in corso d'opera. Le aziende provano comunque a giocare d'anticipo cercando di contemperare la tutela delle risorse umane, a tutti i livelli, con le esigenze gestionali.

«Abbiamo fiducia che, nel corso del mese di maggio, la parte produttiva si rimetta ancor più efficacemente in moto, – dichiara Tosi Ricci Oddi – **stiamo lavorando con un comitato di crisi per pianificare mitigation action che minimizzino l'impatto sociale** degli effetti della crisi, cercando di ricalibrare le diverse voci di costo. Come Bolzoni Group, oltre ai circa 300 dipendenti di Piacenza, abbiamo più di 500 dipendenti negli Stati Uniti, 300 in Asia e tanti altri in Europa. Io faccio parte del comitato di crisi italiano e di quello globale di Hyster-Yale, cerchiamo quindi di recepire anche le best practice internazionali per ripartire al meglio».

Oltre alle evidenti difficoltà, la crisi ha fatto emergere capacità straordinarie in termini di adattabilità e resilienza. Spiega Tamburini: «Gestire l'emergenza ha rappresentato **un esercizio manageriale importante** per tutti, dal punto di vista delle Hr abbiamo registrato con soddisfazione dei risultati per certi versi sorprendenti. A gennaio avevamo avviato una decina di selezioni per posizioni di medio-alto livello in azienda e siamo riusciti a perfezionare **l'assunzione di sei persone anche durante il periodo di chiusura dello stabilimento**. È stato importante constatare come l'azienda fosse attrattiva persino in una fase obiettivamente critica. I neoassunti hanno da subito iniziato a lavorare in smart working, integrandosi rapidamente nelle dinamiche lavorative con l'obiettivo di assicurare la continuità aziendale».

Anche Tosi Ricci Oddi ritiene che si possa presentare la possibilità di includere nuove professio-

nalità nelle aziende, proprio per le esigenze che questa crisi ha sollecitato: «Si apriranno posizioni interessanti nell'ambito della **protezione sanitaria**, per attuare misure di prevenzione, protezione e cura in favore dei dipendenti, e dell'**innovazione tecnologica**. Le nuove tecnologie si stanno rivelando indispensabili nella gestione dell'emergenza, come ognuno di noi può quotidianamente appurare, ma avranno sicuramente un ruolo ancor più strategico in futuro».

Tamburini, Kemet electronics: «Siamo riusciti a perfezionare l'assunzione di sei persone anche durante il periodo di chiusura dello stabilimento»

E per quel che riguarda le prospettive di business? C'è cautela e consapevolezza delle problematiche particolari e di sistema, ma non manca un approccio positivo.

«Business come il nostro subiranno dei contraccolpi, – dichiara Tamburini – perché lavoriamo moltissimo con le principali aziende tedesche del settore automotive e, ad esempio, la richiesta di componentistica per veicoli di mobilità elettrica potrebbe subire una flessione. Nonostante le difficoltà preventivabili e le limitazioni che, non solo sul lavoro, accompagneranno le nostre vite per un po', credo che ci possa essere una forte reazione positiva da parte delle persone. Con il fine ultimo di riappropriarsi della normalità, se possibile migliorandola. La crisi si sta facendo duramente sentire soprattutto dalle piccole realtà imprenditoriali che, già in difficoltà prima del *lockdown*, potrebbero aver subito in questo periodo la spallata definitiva. Le Pmi caratterizzano fortemente il nostro tessuto produttivo e, per sostenerle, le istituzioni italiane stanno mettendo in campo importanti dotazioni finanziarie. Auspichiamo che si possano davvero limitare i danni e che l'intero sistema Paese possa superare anche questa prova».

STORIE

MADE IN, RITORNO IN PASSERELLA

AUTORE: **DINA GALANO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Non solo grandi brand. La moda italiana è viva e vivace grazie a piccole imprese eccezionali che si stanno attrezzando per reagire alla seconda pandemia, quella economica.

Intervista a Paolo Bastianello

Il made in Italy soffre, gravato dalla flessione degli ordinativi, dal blocco della produzione, dalle barriere che il coronavirus ha alzato al commercio globale. L'industria della moda non è solo grandi brand. Le sfilate non sono altro che l'ultimo, sfavillante tassello di una filiera molto più lunga. Alle spalle c'è un tessuto produttivo vastissimo, radicato nella tradizione italiana, che si compone di **eccellenze di piccole e medie dimensioni** che, messe in filiera, hanno reso unica l'Italia nel mondo.

Paolo Bastianello, vicentino doc, ha nel sangue la tenacia degli alpini. E ha le idee chiare. Dice che le previsioni calcolano un calo del 30% dell'export, ma sono stime prudenti. Si riferisce ai 7 settori di punta della moda italiana: tessile-abbigliamento, oreficeria, calzature, concia, pelletteria, pellicceria e occhialeria. Praticamente tutto ciò che indossiamo.

Mascherine, camici, calzari. L'industria della moda ha prodotto gratuitamente tutto ciò che serviva nei primi giorni di emergenza

Bastianello è anche un esponente di lungo corso di Confindustria, dove presiede il gruppo tecnico Made in. È presidente del comitato *education* di Sistema moda Italia e membro del Cda di 4.Manager, l'associazione condivisa tra Federmanager e gli industriali per la promozione di una nuova cultura di impresa e per le politiche attive del lavoro.

Dal suo osservatorio privilegiato, avverte: «Il nostro Paese ha sempre dimostrato una grande capacità di reazione di fronte all'emergenza. Nel caso del Covid-19 non sta facendo da meno. Sono tantissimi gli imprenditori che si

sono rimboccati le maniche, hanno **ricoverito le produzioni**. Nelle prime settimane di marzo – racconta – ho personalmente telefonato a tanti di noi chiedendo una mano, chiedendo di iniziare a produrre mascherine, camici, calzari, tutto ciò che servisse. La risposta è stata straordinaria. Le nostre imprese hanno prodotto gratuitamente materiale necessario per far fronte all'emergenza, dimostrando non solo flessibilità e capacità di reazione, ma un grande amore per questo Paese».

Subito dopo la prima emergenza, sono arrivati i decreti, le normative regionali, le circolari. Un corpo legislativo stratificato in cui, alla vigilia della cosiddetta "fase 2", si fa fatica a districarsi. Con quali conseguenze? «È impensabile poter reagire quando, per ottenere 25 mila euro di prestito, bisogna riempire una ventina di documenti diversi. Dovrebbe essere prioritario **mettere al centro il mondo del lavoro, i giovani, le imprese**. Sbuocrazizzare, liberare liquidità, e soprattutto ristabilire il **rapporto di fiducia** tra lo Stato e i cittadini, che però devono rispettare le regole. Bisogna avere meno norme, ma rispettarle un po' di più». Ma l'industria della moda, nonostante tutto, è pronta a partire? Rivela, Bastianello, che in realtà la fabbrica ha ripreso a lavorare.

«Ha già riaperto, come da istruzioni governative e attenendosi a tutti gli obblighi di sicurezza, perché si tratta di **un settore strategico per la salvaguardia dell'export**. Il mondo della moda è stagionale. Dobbiamo recuperare i grandi ritardi di questi mesi di stop, lavorare già alle collezioni della primavera-estate 2021. Se si salta una stagione, potremmo non aver modo di recuperare. Il fattore tempo è cruciale».

Infatti, questa parte di made in Italy è sottoposta a una agguerrita **competizione internazionale**. L'industria della moda coinvolge 600 mila persone che lavorano nelle aziende associate e producono circa **95 miliardi di fatturato**, pari a quasi il 5% del Pil. Di questo fatturato, oltre i due

terzi è export. E se si sono fermati i compratori, Cina, Giappone, Stati Uniti, la produzione non ha fatto altrettanto in Paesi che sono diretti competitor del made in Italy, come la Cina stessa, la Spagna, la Germania, la Turchia.

«Nulla a che vedere con il livello qualitativo della produzione italiana – specifica Bastianello – ma capiamo che quando c'è una crisi, il primo settore colpito è quello dell'abbigliamento, perché è un bene fluttuante. La Russia, per il semplice fatto che sta affrontando la crisi del prezzo del greggio, semplicemente non compra più. Abbiamo i nostri prodotti in giacenza nelle dogane. Perciò, bisogna dire la verità ai consumatori. Spiegare loro qual è il valore del prodotto italiano».

A questo punto, si fanno largo politiche protezionistiche, gli inviti al consumatore nostrano a comprare solo italiano, come pure si sta proponendo in alcune comunicazioni pubblicitarie. «Forse può funzionare nell'agroalimentare, dove le campagne in difesa dei prodotti italiani possono influenzare il mercato. Ma non funziona per la moda, che è costruita sulle catene globali del valore. Sarebbero di gran lunga preferibili operazioni contro l'*italian sounding*, che ci costa 90 miliardi di euro, o per la **trasparenza** nella tracciabilità di tutte le fasi di produzione e sull'origine del prodotto».

Oltre all'allentamento del *lockdown*, lunedì 4 maggio ci sarà anche un'altra novità. Avverte l'imprenditore vicentino: «Scadrà la moratoria sui crediti, quindi tutti i titoli che erano stati congelati diven-

tare due anni in perdita. Non ne basteranno altri quattro per restituire i prestiti».

Quindi, se i soldi che stanno arrivando non sono la panacea, perché sono tutti a debito e vanno restituiti in tempi record, secondo Bastianello l'unica soluzione sono «contributi a fondo perduto». «Bisognerebbe riconoscere che l'impresa non è male minore e che il lavoro deve essere al centro delle politiche», spiega.

Come fare in concreto? «La strada da seguire si chiama aggregazione. Da soli non si va da nessuna parte. Bisogna unire le forze, costruire contratti di rete. Sarà fondamentale managerializzare l'impresa».

«Avremo bisogno di imprese di dimensioni più grandi, più forti e più competitive – conclude Bastianello -. La creatività e l'impegno della classe imprenditoriale italiana, supportati da una opportuna delega al management, sono la ricetta per la ripresa della nostra economia».

La strada da seguire è quella dell'aggregazione: imprese più grandi e più managerializzate. Da soli non andiamo da nessuna parte

teranno nuovamente esigibili. E assisteremo a una grave crisi di insolvenza».

«È bene che i soldi arrivino. Meno bene pretendere che si possa rientrare dai finanziamenti in sei anni. **Le nostre imprese si preparano ad affron-**



Paolo Bastianello, imprenditore, componente di Sistema moda Italia, a capo del gruppo tecnico Made in di Confindustria. È nel Cda di 4.Manager e nel board del Politecnico calzaturiero del Brenta

PM PROGETTO
MANAGER
IL MENSILE DI FEDERMANAGER

progettomanager.federmanager.it