

SPECIALE PRIMO MAGGIO

4. Manager / Indagine esclusiva sul lavoro agile
Cuzzilla: «Più managerialità per la ripresa» - alle pagg. 8 e 9
Fonarcom / Cafà: «Sanità, primo valore» - a pag. 17

Calderone /
«Il lavoro deve cambiare
ma i diritti no» - a pag. 10

LAVORO, ANCHE SMART MA PER TUTTI

Tiziano Treu: «Abbiamo scoperto la nostra fragilità e dobbiamo rimettere al centro uomini e imprese»

Vincenzo Boccia: «Il successo è una crescita che diventa strumento per far crescere l'occupazione»

● **DI INVESTIRE TODAY**

“Questa pandemia ha evidenziato la fragilità della globalizzazione, portandoci a ripensare alle relazioni sociali ed economiche, divenute da almeno un decennio liquide, per dirla con l'espressione usata da Baumann. La crisi attuale è profondamente diversa da tutte quelle precedenti, perché colpisce direttamente la vita delle persone ed è espressione di una comune fragilità dei nostri sistemi economico e sociali”: non è facile sentir parlare così, al livello di autorevolezza raggiunto da Tiziano Treu, uno dei massimi esperti di lavoro in Europa, già ministro ed oggi presidente di un Cnel che ha fatto rivivere.

Un sistema fragile, sì, presidente: ma come correggerlo?

È in gioco lo stesso modello di sviluppo che finora ha governato i nostri Paesi e quindi la qualità della crescita e della vita dei cittadini. Il distanziamento sociale, l'effetto più drammatico delle misure adottate per contrastare la diffusione del contagio, ci ha catapultati in una nuova epoca che sarà caratterizzata da nuove relazioni e da una nuova socialità. I giorni, le settimane, i mesi di isolamento, ci hanno aiutato a metabolizzare questo cambiamento e ci stanno aiutando a prepararci a una nuova globalizzazione. La globalizzazione economica costruita sulle supply chains ha permesso il trasferimento di molti settori di produzione e di servizi attraverso i confini nazionali a livello mondiale. Le cosiddette global supply chains



hanno trasformato il mondo e riconfigurato i destini di interi Paesi, fino ad alterare le economie locali, così da costituire il più grande cambiamento economico globale degli ultimi cento anni. L'impatto della pandemia da Covid-19 ha sovvertito o interrotto questo tipo di reti produttive e distributive, mettendo in discussione la loro stessa sopravvivenza. Di conseguenza, le filiere produttive e distributive appoggiate su tali

continua a pagina 2 >

Il presidente del Cnel:
“Il distanziamento sociale, l'effetto più drammatico delle misure anti-contagio, ci ha catapultati in una nuova epoca”



Il presidente uscente di Confindustria:
“Oggi occorre un grande e corale senso di corresponsabilità per ricostruire i fondamentali del nostro Paese”

● **DI INVESTIRE TODAY**

“Per superare la crisi occorre un grande e corale senso di corresponsabilità, una grande coesione nazionale sui fini, per la ricostruzione dei fondamentali economici del Paese. E occorre la sensibilità sociale che deve permetterci di fare un salto di qualità e diventare un modello per l'Europa: un'Italia come avanguardia culturale della nuova visione e missione d'Europa oltre che essere centrale tra Europa e Mediterraneo anche quale ponte

verso l'Africa”: Vincenzo Boccia, presidente della Confindustria fin quando l'assemblea generale del 20 maggio prossimo esprimerà il voto di ratifica sulla nomina del successore designato Carlo Bonomi, ha le idee chiare e certo una forse apprensione di chi ogni giorno può, come pochi altri, misurare la profondità della crisi in atto e prevederme tutti gli effetti.

Presidente, la crisi del virus ha ricordato a tutti quanto precario sia l'assetto del sistema economico imperniato sulla socialità globale. Ma così è e ce lo dobbiamo tenere, correggendolo magari per prevenirne il ripetersi di casi simili. Ma correggendolo come?

Questi temi sono oggetto di riflessione da prima che la pandemia da coronavirus li rendesse così terribilmente attuali. Con il Manifesto di Assisi promosso con Symbola da Ermete Realacci - e che vede tra i primi firmatari Ettore Prandini, Francesco Tarace, Catia Bastioli, me ed i padri francescani Enzo Fortunato e

continua a pagina 2 >

GRIMALDI GROUP

Le prime navi nel Mediterraneo con tecnologia Zero Emission in Port®

Il trasporto ecosostenibile è già realtà.

GRIMALDI LINES

www.grimaldi.napoli.it

«MAI PIÙ DISTORSIONI INSOSTENIBILI»

Il Cnel le ha denunciate più volte: il lavoro povero, i contratti non rinnovati, gli autonomi dimenticati

continua da pagina 1 >

reti dovranno essere ricostruite su basi diverse, con una valorizzazione delle realtà territoriali o delle specializzazioni produttive. Si tratterà di una riconversione non facile, e certo graduale, ma che avrà implicazioni per tutti i rapporti economici internazionali e per lo stesso modello di sviluppo, specie per molti settori italiani ed europei che si sono fortemente basati sull'export. La minaccia sanitaria è destinata non solo ad accelerare queste tendenze, ma a richiedere cautele e regole nuove per rendere meno fragili e pericolosi gli scambi internazionali.

Sul fronte specifico del lavoro cosa va realmente ripensato?

La crisi globale che ci ha colpiti ha messo in difficoltà molte delle istituzioni fondamentali dell'economia e del lavoro. Uno shock senza precedenti che ha stimolato e stimolerà nuove modalità di comportamento di studio e di vita sociale, nuovi luoghi e spazi di vita per ridurre il rischio di



contagio. Ma ci sta facendo scoprire anche un nuovo modo di lavorare, che utilizza le tecnologie digitali per correggere l'effetto virus, il quale ha confinato milioni di persone in luoghi separati. Il processo di avvicinamento digitale ha permesso di superare le distanze nel lavoro in misura fino a ieri impensabili in interi settori di attività. Nonostante i ritardi nella formazione alle nuove competenze, come denunciato più volte dal Cnel, le istituzioni scolastiche hanno reagito positivamente al cambiamento. Sono

convinto che è proprio dalla scuola che occorre partire con questo processo di digitalizzazione. I dati dell'Istat sono chiari, nel Mezzogiorno il 41,6% delle famiglie è senza computer in casa e solo il 14,1% ha a disposizione almeno un computer per ciascun componente. Lo Stato deve essere in grado di garantire accesso alle lezioni, anche attraverso gli strumenti informatici. È fondamentale che l'emergenza sanitaria non porti ad un innalzamento del tasso dispersione scolastica del nostro Paese.

Ma non va innanzitutto sostenuto il reddito dei lavoratori?

Vedremo cosa succederà. Senza dubbio questa crisi riporta i diritti dei lavoratori al centro del dibattito sul futuro dell'impresa ma anche dell'economia e della società. Negli ultimi due anni il Cnel ha denunciato in documenti ufficiali e nei Rapporti sul mercato del lavoro alcune distorsioni del sistema divenute ormai insostenibili, come il lavoro "povero", il mancato rinnovo di oltre il 50%

dei contratti collettivi nazionali, il gap gender, la mancata partecipazione al lavoro del 48% delle donne dettato dall'impossibilità di conciliare i tempi di vita e lavoro a causa della mancanza di un welfare adeguato a sostenere il lavoro femminile; la mancanza di ammortizzatori sociali universali per oltre 5 milioni di lavoratori autonomi.

Il turbocapitalismo dei Ceo ha visto per decenni premiare le aziende che sapevano tagliare posti. Possiamo dire che forse era un errore di prospettiva?

L'incremento della produttività di una impresa è di per sé un dato positivo, tuttavia quando questo avviene attraverso a danno dei lavoratori è un problema. La globalizzazione, se ha contribuito a ridurre alcune diseguaglianze fra alcuni Paesi del mondo, ha portato ad accrescere quelle interne, specie ai Paesi a industrializzazione matura come l'Italia. In generale ha portato a una riduzione della Labor share in gran parte dei Paesi Ocse e ha

portato a quello che è stato definito lo svuotamento del ceto medio. Una parte del management, anche a livello internazionale, sta rovesciando i paradigmi dei decenni precedenti rimettendo al centro l'impresa, l'insieme degli uomini e delle idee, l'economia reale e la produzione concreta al posto della finanza. Non che la massimizzazione del profitto sia passata di moda, ma è certamente affiancata da caratteri valoriali, ambientali e sociali.

È ipotizzabile un giorno in cui le stock-options dei manager saranno collegate (anche) ai posti di lavoro creati o non-eliminati?

È sicuramente un auspicio, essendo le stock-options una delle forme per incentivare la produttività dei manager, vuol dire che "quel manager" avrà con il suo operato generato ricavi per l'impresa e che quest'ultima gli affiderà delle risorse finanziarie investendo su nuovi progetti e creando nuovi posti di lavoro. Diciamo che sarebbe un bel cambiamento.

«Costruiamo un'economia capace di futuro»

Con il Manifesto di Assisi «Abbiamo prefigurato una società che metta le persone e le imprese al centro del sistema»

continua da pagina 1 >

Mauro Gambini – abbiamo prefigurato una Società che metta al centro le persone e le imprese al centro dell'economia. Dobbiamo lavorare – si legge in un passo della versione aggiornata – perché la necessaria ripresa della vita, nel nostro come in altri Paesi, sia orientata a valorizzare un'economia e una società più a misura d'uomo e per questo più capaci di futuro. Come auspicato anche dal Presidente Mattarella dobbiamo tornare ad essere capaci di sognare e sperare. Alla politica il compito di trasformare le speranze in certezze con scelte adeguate.

La crisi delle imprese non sembra ancora aver trovato comprensione in Italia. Perché e cosa fare?

Che cosa fare è ormai chiaro a tutti, dentro e fuori il governo: combattere il virus con tutti i mezzi possibili e allo stesso tempo evitare che la recessione dell'economia si trasformi in depressione. Vuol dire far arrivare subito liquidità alle imprese i cui fatturati, in

alcuni casi, sono vicini allo zero. Il governo ha potenziato il Fondo di garanzia, come anche da noi suggerito, e ha disposto d'intesa con il sistema creditizio che si desse la via alla concessione di prestiti mirati alla sopravvivenza dell'apparato produttivo. Come si può capire, il punto fondamentale è la velocità con cui questi fondi arriveranno alle imprese. Su questo si gioca la grande sfida di questi giorni. Su questo e sulla capacità di ripartire con regole chiare e condivise che mettano al sicuro i lavoratori e consentano alle imprese di salvaguardare mercato e occupazione.

Sul fronte specifico del lavoro cosa va realmente ripensato?

Ritornare ai fondamentali, avendo chiara una idea della Società e del ruolo sociale delle imprese. Non si è imparata la lezione della crisi finanziaria mondiale e con molta lentezza si impara quella del deterioramento ambientale. Ecco, occorre rimettere l'economia reale al centro dell'attenzione dei governi – come Confindu-

stria tra l'altro sta invitando a fare in Italia e in Europa con i colleghi di BusinessEurope. Comprendendo una volta per tutte che l'industria – manifatturiera, del mare, delle costruzioni, del turismo, della cultura – è la soluzione dei problemi e mai la causa. Tutte le attività andranno ripensate nella cornice della sostenibilità. Una sostenibilità che per essere a sua volta "sostenibile" dovrà necessariamente essere declinata in forma economica, sociale e ambientale. Perché le tre opzioni si completano e si rinforzano a vicenda. Del resto in questo siamo protagonisti in Europa, primi nello sviluppo dell'economia circolare.

Una ripresa economica che coinvolga di più le imprese nei processi decisionali e i lavoratori nella redistribuzione del reddito. Che ne pensa?

Diciamo da sempre, e nelle Assise di Verona del 2018 lo abbiamo ribadito con forza, che l'obiettivo deve essere migliorare la Società, eliminare le diseguaglianze tra persone, territori e imprese. La chiave del successo è la cresci-



ta che diventa uno strumento e non un fine e va sviluppare l'occupazione. Questa visione risulta oggi quanto mai attuale. Soltanto l'impresa, il luogo del lavoro, può produrre quel reddito capace di garantire a tutti una vita dignitosa e lontana dal bisogno. Lo diciamo per l'Italia e vale per l'Europa che oggi si trova a dover affrontare una prova di prima grandezza nell'apprestare le risorse e gli strumenti che – comunque si vorranno chiamare – serviranno

no a rilanciare l'economia di un mercato che deve restare il più ricco e apprezzato del mondo. Con i sindacati abbiamo stretto il Patto della Fabbrica anche per lanciare il messaggio che nei momenti più delicati le parti sociali sanno essere responsabili dimostrando di voler sostituire il confronto allo scontro. Questo metodo, che consente di individuare fini comuni e perseguirli con coerenza, potrà essere particolarmente utile in questa fase della vita nazionale. È un'opportunità che andrebbe colta e coltivata con il massimo dell'attenzione. Occorre ritornare a quello spirito del Dopoguerra che era passare dagli interessi alle esigenze del Paese e recuperare la mission del Paese che i padri costituenti ci hanno indicato nel primo articolo della nostra costituzione: "L'Italia è una Repubblica Democratica fondata sul lavoro". Il lavoro era ed è il fondamentale, l'obiettivo Paese determinante per la sua coesione. Vale per l'Italia e vale per l'Europa.

«MERCATO SÌ, IPERLIBERISMO NO»

Intervista con Annamaria Furlan, segretario generale della Cisl: «Conciliare meglio capitale e lavoro»

● DI ANGELO CURIOSI

La crisi del virus ha ricordato a tutti quanto precario sia l'assetto del sistema economico imperniato sulla socialità globale. Annamaria Furlan, dal suo osservatorio di leader sindacale ma anche di conoscitrice profonda della realtà produttiva italiana: cosa si può correggere, realmente, del sistema industriale per prevenire eccessi dannosi sul piano ambientale o sociale?

Non credo che si possa uscire da questa pandemia rinchiodandoci nei nostri confini. Sarebbe un errore grave. Bisognerà ritrovare un ordine mondiale dopo questa tragedia, riscrivendo le regole della competizione internazionale e del commercio, con equilibrio e lungimiranza. E' quello che ci ha chiesto anche Papa Francesco. In questo l'Europa deve battere un colpo. Occorrono strategie sistemiche, convergenti, coordinate poiché l'attacco è stato totale, alla vita ed alle forme di vita, alle strutture economiche, sociali, culturali del mondo, già messe a dura prova dall'emergenza ambientale, dalla caduta demografica in molti Paesi avanzati, dalla transizione dell'economia digitale e dell'intelligenza artificiale. Bisogna uscirne tutti insieme con una risposta collettiva non con il sovranismo o i nazionalismi miopi.

Sul fronte specifico del lavoro e dei suoi diritti, si registrano tante deduzioni. Che si lavorerà tutti in smart-working, che



ANNAMARIA FURLAN, SEGRETARIO GENERALE DELLA CISL

“Occorre ripensare il nostro modello capitalistico, perché avremo bisogno di più partecipazione alle decisioni, più coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte produttive delle aziende. È un'opportunità per estendere la democrazia in tutti i luoghi di lavoro”

conterà sempre di più l'area digitale (più ancora di quanto non si dicesse)... ma cosa va realmente ripensato?

È evidente che il tempo e lo spazio di lavoro dovranno inevitabilmente essere rimodellati per salvaguardare la salute delle persone, senza danneggiare la qualità e la produttività. Lo smart working è sicuramente uno strumento agile ed utile, ma in molti settori bisognerà soprattutto riorganizzare i turni, le modalità del lavoro,

assicurare la distanza di sicurezza tra i lavoratori ma garantendo anche una minima socializzazione che è la base di una convivenza civile. Questo è il momento di una contrattazione moderna e di relazioni industriali innovative. È il momento di utilizzare bene le nuove tecnologie che devono essere al servizio del lavoro, della sua sicurezza, della salute.

La necessità di collegare più direttamente la ripresa delle

attività consuete e del consueto benessere con un più stabile e sicuro coinvolgimento in esse dei lavoratori col loro reddito sembra oggi più accettata di prima. Condividi?

Guardi, è chiaro che nulla sarà come prima dopo questa emergenza sanitaria: bisognerà discutere con le aziende come organizzare e redistribuire il lavoro in maniera diversa, più flessibile. Cambiare anche radicalmente il modo di produrre, in ambienti più salubri, e senza eccessiva vicinanza tra i dipendenti, almeno fino a quando non sarà pronto il vaccino. Bisogna essere pronti a ripartire. Dobbiamo ripensare anche il ruolo dei servizi pubblici, dei trasporti, modificare il nostro stile di vita. Ma abbiamo bisogno, soprattutto, di più investimenti pubblici per garantire l'occupazione, più mezzi ed uomini per rafforzare il sistema sanitario, sbloccare tutti i cantieri, far partire una grande modernizzazione del paese nel settore delle infrastrutture materiali ed immateriali, nella formazione, nella ricerca, nell'innovazione, nel digitale, nella tutela del territorio, dell'ambiente e dei beni culturali. Bisogna cambiare in meglio la nostra società.

Il turbocapitalismo dei Ceo ha visto per decenni premiare le aziende che sapevano tagliare posti incrementando produzione e redditività, e inseguendo così le “lepri” asiatiche. Possiamo dire che forse era un errore? Io credo che questa possa

diventare una occasione per rivedere il sistema economico ed anche questa economia iperliberista, nella mani della finanza e della speculazione che in questi anni ha messo in primo piano spesso solo il profitto a discapito del lavoro e dello sviluppo. Penso che sia un bene per tutti che tutto questo finisca. Abbiamo bisogno di una economia di mercato che sappia conciliare capitale e lavoro, che distribuisca equamente la ricchezza, valorizzando la dignità della persona, la sua sicurezza, la tutela della sua salute, investendo molto di più anche nei sistemi sanitari pubblici. Se faremo questo usciremo più forti da questa grave crisi economica e sociale.

È ipotizzabile un giorno in cui le stock-option dei manager saranno collegate (anche) ai posti di lavoro creati o non-eliminati?

È auspicabile che questo avvenga, così come è auspicabile per la Cisl una partecipazione dei lavoratori al capitale delle aziende, con una presenza diretta nei luoghi dove si prendono le decisioni. Per questo io credo occorra ripensare il nostro modello capitalistico, perché avremo bisogno di più partecipazione alle decisioni, più coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte produttive delle aziende. Questa fase della nostra storia, può diventare anche una opportunità per estendere la democrazia economica in tutti i luoghi di lavoro.

“È auspicabile che i compensi dei manager siano legati anche all'andamento dell'occupazione e che i lavoratori partecipino al capitale delle aziende per cui lavorano”



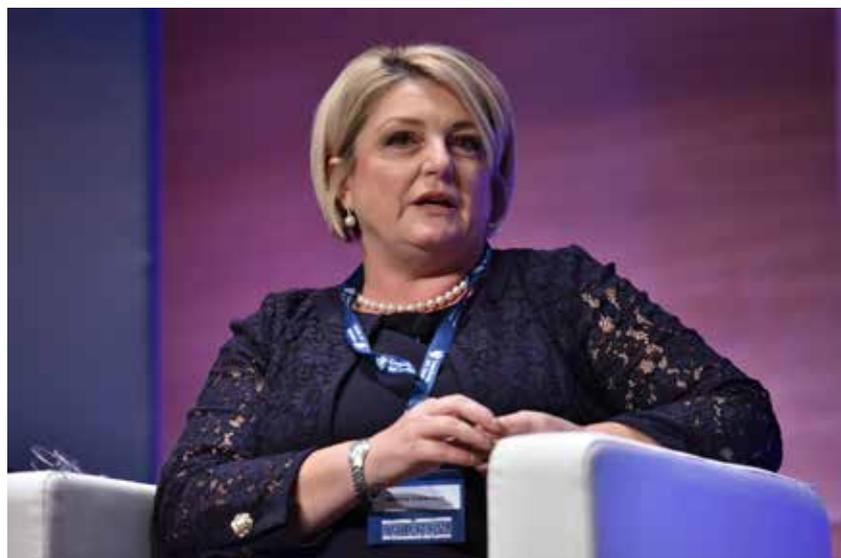
LA FURLAN CON MAURIZIO LANDINI (CGIL) E CARMELO BARBAGALLO (UIL)



LA FURLAN IN UNA MANIFESTAZIONE DELLA CISL DI QUALCHE ANNO FA

«Il lavoro non sarà più come prima. Sarà agile, flessibile ma rispetterà i diritti»

Parla Marina Calderone, presidente del Consiglio nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro: «Favorevoli, con regole, alla nuova organizzazione»



● DI ANGELO CURIOSI

«Dobbiamo essere positivi e guardare agli strumenti che siamo stati costretti ad utilizzare in massa per l'emergenza virus come a nuove forme organizzative destinate a stabilizzarsi e a semplificarci la vita»: ha un approccio come sempre concreto e costruttivo Marina Calderone, presidente del Consiglio nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, che accetta di analizzare con *Investire Today* le tante, nuove e indubbiamente complesse ma intriganti prospettive del settore nel dopo-virus.

Presidente, dice Bill Gates che però, nonostante Internet, "people need to meet people", la gente ha bisogno di incontrare altra gente. Che ne pensa?

Sono d'accordo. Però, mi creda, molte cose resteranno. Anche perché, purtroppo, non siamo ancora al "liberi tutti", la ripartenza, questa sospirata Fase 2, sarà per le imprese un'un'ulteriore punto interrogativo, un'ulteriore incognita. Si percepisce in giro una vasta intenzione di non riaprire, visto che ci sono e ci saranno ancora a lungo limitazioni e drammatiche previsioni al ribasso dei ricavi.

Ma quando si riaprirà davvero?

Stiamo lavorando sul nuovo scenario che si verrà a creare. Ci stiamo interrogando, interfacciando anche professionalità diverse dalla nostra. La fase complessa del lockdown che metteremo, speriamo, presto alle spalle deve sicuramente insegnarci qualcosa: innanzitutto, a ripensare l'organizzazione in chiave anche di irrobustimento nel tessuto produttivo. Nessuno di noi avrebbe mai potuto prevedere, in tempi come i nostri, di dover affrontare una pandemia di questa gravità, certamente figlia, anche, della grande mobilità portata dalla globalizzazione. Il tema della mobilità è uno di quelli al centro del dibattito futuro. Siamo abituati a entrare in relazione con altre filiere produttive e con persone di tutto il mondo. La delo-

calizzazione spinta degli ultimi vent'anni ci ha messo di fronte alla fragilità del nostro sistema produttivo, fatto di Pmi e di aziende che hanno abbondato una serie di produzioni perché non concorrenziali con quelle realizzate nei paesi a basso costo del lavoro. E così anche il solo dover reperire i disinfettanti e le mascherine ha mandato in crisi il Paese. Ma siamo reattivi, ed oggi constatiamo anche la capacità e la volontà di tante aziende di riconvertire la produzione sulle filiere dei presidi di sicurezza per far fronte all'enorme richiesta di strumenti di protezione che si verificherà a partire dal 4 maggio.

E come riorganizzeremo il nostro modo di lavorare?

E' evidente che non potremo più lavorare come prima. Non possiamo aspettare inerti che ci sia l'indicazione scientifica della fine ufficiale della fase critica. Occorre anticipare fin d'ora la riflessione sulla nuova organizzazione lavoro. E lo smart working emergenziale è stato una buona palestra, che ha trasformato la legge 81 che già dal 2017 lo regola nel patrimonio culturale di tante imprese. Ha creato in tanti la consapevolezza che una serie di attività importanti con una buona organizzazione, si possono svolgere anche presso l'abitazione del dipendente o comunque delocalizzando rispetto alla sede aziendale. Naturalmente questa fase emergenziale non ha rappresentato una sperimentazione reale, perché ci sono troppi elementi condizionanti. Ma vediamo tanti soggetti che stanno uscendo da questa prima fase di smart-working emergenziale con un sentimento di grande entusiasmo. Si riscontra che sono stati ridotti o eliminati grandi arretrati di lavoro e che le persone lavorano con grande entusiasmo, spesso in anticipo rispetto ai percorsi e alle tappe dei vari progetti.

E come mai?

Oggi non possiamo uscire, non possiamo andare in palestra, portare figli a scuola, quindi il lavoro è anche una valvola di sfogo contro quella strana se-

“Al di là dei contratti collettivi va costruita una retribuzione variabile legata al risultato dell'azienda, al suo mercato e alla capacità di integrare competenze...”

gregazione dentro le pareti domestiche che non sono necessariamente spazi adeguati. Dunque l'esperimento è stato positivo, ora si tratta di ricondurlo a gestione ordinaria. Innanzitutto dotando le aziende delle tecnologie adeguate e delle competenze per usarle.

E ci sono forti divari tra le varie zone del Paese...

E' uno dei problemi nazionali, il digital divide ed un'insufficiente preparazione informatica di tanti. Eppure non credo che rinunceremo più ai software di videoconferenze a distanza, perché ne abbiamo visto l'utilità. Se nell'organizzazione tradizionale si era in grado, in una giornata lavorativa, di fare un paio di riunioni in presenza, ora si fa di più. Il che si traduce in un recupero di produttività individuale rilevante. La gestione del tempo sarà ancor più legata alla nostra capacità di integrare le competenze digitali avanzate. Questa sfida sul digitale caratterizzerà i prossimi tempi, e stimolerà i prossimi investimenti, perché sono indispensabili. Dovremo chiedere che anche lo Stato faccia la sua parte, che il governo dia le risorse per agevolare l'equipaggiamento digitale delle piccole e medie imprese.

Non c'è bisogno di regole nuove, rispetto alle legge del 2017?

Sì, bisognerà costruire nuovi protocolli di utilizzo dello smart working. Che presenta una grossissima alea, un'incognita: quella del diritto alla disconnessione, e dunque la capacità di integrare questo

modello di lavoro all'interno di una vita personale che dovrebbe trarne vantaggio, e non danno. E i vantaggi possibili sono evidenti, soprattutto in quei contesti metropolitani – penso alla città di Roma, ad esempio – dove gli spostamenti assorbono tempo e denaro.

E il dibattito tra lavoro autonomo e lavoro subordinato come andrà reimpostato?

Sappiamo tutti, perfettamente, che negli ultimi 20 anni il dibattito si è concentrato sul confine tra lavoro subordinato e autonomo, sul relativo sistema di regole e di garanzie, nell'ipotesi che il lavoro autonomo potesse anche nascere dalla pretesa di un'eccessiva flessibilità. Abbiamo avuto la stagione dei troppi cocopro e cococo, oggi il modello è quello del lavoro subordinato a tempo indeterminato. E in questo modello, lo smart working, come applicato durante l'emergenza, pur all'interno dei Dpcm, altro non è che l'affermazione che qualsiasi attività lavorativa può essere autonomizzata. E' stato detto al lavoratore: organizzati!

Be', un approccio responsabilizzante...

Certo, poi bisogna valutare il grado di autonomia che può essere assegnato a ciascuno. L'altro tema di queste nostre settimane complesse è quello della retribuzione variabile in epoca di cassa integrazione diffusa.

E lei cosa ne pensa?

Ritengo giusto che, al di là di quel che può essere il pavimento di garanzie rappresentato dal contratto collettivo nazionale di lavoro, che deve garantire il minimo contrattuale a tutti, ci sia da costruire una retribuzione di risultato legata alla performance dell'azienda, al suo mercato e alla sua capacità di integrare competenze...

E intanto si discute della rimozione delle causali sul contratto a termine.

Non mi pare un argomento adeguato a una fase in cui abbiamo dieci milioni di persone in cassa integrazione. Purtroppo vedremo calare il potere d'acquisto delle famiglie, le mense della Caritas stanno quadruplicando i pasti serviti...



15 miliardi

di euro subito a disposizione delle imprese italiane.

Intesa Sanpaolo, al fianco delle Imprese italiane per ripartire.

Mettiamo in campo un ammontare significativo di risorse. Possiamo farlo perché Intesa Sanpaolo ha le dimensioni, la solidità e una presenza capillare tali da consentire interventi di valore straordinario in tutti i territori del Paese, dando supporto a tutte le imprese. Le nostre persone sul territorio, grazie alla loro professionalità e all'ampia delega di cui dispongono per la concessione del credito in questa fase straordinaria, saranno in grado di assicurare le migliori soluzioni.

- **5 miliardi** di euro di plafond per nuove linee di credito, con durata fino a 18 mesi, che possono essere concesse a clienti e non clienti che al momento non beneficiano di linee di credito disponibili.
- **10 miliardi** per i clienti Intesa Sanpaolo grazie a linee di credito già deliberate a loro favore e ora messe a disposizione per finalità ampie e flessibili, quali la gestione dei pagamenti urgenti.
- **3 mesi** di sospensione, rivolta a tutte le imprese, delle rate di mutui e finanziamenti; prorogabili per altri 3/6 mesi in funzione della durata dell'emergenza.

Per contattare la filiale imprese più vicina a te vai su [intesasanpaolo.com](https://www.intesasanpaolo.com).

per le imprese

INTESA  **SANPAOLO**

Messaggio pubblicitario.

Durante il periodo di sospensione verranno calcolati interessi al tasso contrattuale. La concessione dei finanziamenti è soggetta alla valutazione della banca.

IL LAVORO CAMBIERÀ, MA IN MEGLIO

Sempre più la tenuta delle imprese nel tempo e il loro valore saranno collegati alle risorse umane

● DI INNOCENZO CIPOLLETTA*

La profonda crisi in cui versano i nostri paesi a causa della pandemia da Covid-19 sta facendo emergere una fotografia del mondo delle imprese e del lavoro più reale di quella che è nel nostro immaginario. Infatti, quando si parla di imprese e lavoro si pensa quasi di riflesso ad uno stabilimento con i suoi operai: realtà esistente, ma non unica e neppure prevalente nelle nostre economie moderne.

Nella realtà, quello che emerge da questa crisi, è l'esistenza di un numero elevatissimo di piccole imprese con pochi dipendenti e di moltissimi lavoratori semiautonomi che prestano la loro opera in modo saltuario ma continuo e che rappresentano una quota rilevante dell'economia. L'ampia deregolazione del mercato del lavoro, che è avvenuta nel corso degli anni passati, assieme all'emergere di nuove tecnologie di comunicazione hanno comportato una modifica sostanziale del fare impresa e del fare lavoro. Ma quello che appare sempre più forte è anche il legame stretto tra questa rete di piccole imprese e di lavori autonomi con il mondo delle imprese che ancora hanno una struttura tradizionale e che rappresentano pur sempre una fet-



“È un mondo più complicato quello che ci attende ma è anche un mondo dove sarà possibile migliorare notevolmente la qualità delle produzioni e quindi della vita di ognuno di noi”

ta importante del mercato. Ormai ogni impresa, e direi anche ognuno di noi, dipende in modo non trascurabile dal piccolo trasportatore che consegna la merce, da quello che ci porta la colazione nell'intervallo dell'ora di pranzo, dalla persona che si occupa della cura degli anziani o dei bambini, dalla guida che rende interessante un

viaggio e così via.

La crisi ha colpito in prima istanza proprio queste attività minute che si sono trovate scoperte di assistenza. Bene ha fatto il governo ad intervenire anche per molte di queste attività che erano escluse dai normali canali di intervento, come la Cassa Integrazione Guadagni. Ora si tratta, a mio avviso, di isti-

tuzionalizzare meglio queste attività, di professionalizzarle e di prevedere una rete di protezione nei casi di crisi che possono prodursi ancora nel futuro.

In realtà stiamo assistendo ad una modifica sostanziale del mercato del lavoro e dell'organizzazione aziendale. L'uso delle nuove tecnologie e la spinta verso la robotizzazione di molte produzioni di beni e di servizi, che seguirà questa crisi anche come conseguenza dell'opportunità di distanziare le persone, non elimineranno il lavoro ma lo sposteranno verso funzioni di assistenza e di vicinanza e faranno crescere la rete di professionalità necessarie. La capacità produttiva e la qualità delle produzioni dipenderanno, quindi, anche dalla rete di queste professionalità, sulle quali occorrerà investire.

Questo è un tema che, come AIFI (Associazione dei fondi di Private Equity, Venture Capital e Private Debt) avremmo voluto affrontare proprio nel convegno annuale che avevamo previsto nel mese di marzo 2020 e che è stato, ovviamente, rinviato a causa della quarantena a cui ci siamo dovuti sottomettere. La qualità e la formazione delle risorse umane rappresenta una condizione essenziale per chi investe nelle imprese per realizzare un guadagno

grazie alla crescita del valore dell'impresa in cui si è investito. Un gestore di Private Capital deve prestare un'attenzione particolare non solo ai numeri dei bilanci delle aziende in cui investe, ma anche se non soprattutto, alla qualità delle persone e agli investimenti in formazione che si fanno.

Sempre più la tenuta delle imprese nel tempo e il loro valore è collegato alle risorse umane. Non solo a quelle dipendenti dall'azienda, ma anche alla rete di persone che forniscono importanti servizi. Basti pensare all'ormai vasto mondo del commercio elettronico, di grande attenzione per i fondi di private equity e per quelli di venture capital, dove nascono sempre nuove imprese, che si innovano in continuazione e che si basano su algoritmi e su persone di contatto (trasporto, reporting, acquisti, ecc.) non necessariamente dipendenti, ma strettamente funzionali alla riuscita dell'impresa.

È un mondo più complicato quello che ci attende e che uscirà da questa crisi che stiamo vivendo, ma è anche un mondo dove sarà possibile migliorare notevolmente la qualità delle produzioni e quindi della vita di ognuno di noi.

*Presidente dell'Aifi, di Ubs fiduciaria e di Assonime

Le prospettive dei settori tecnologici secondo un'analisi di State Street

E WALL STREET PREMIA IL SOFTWARE

●●● Negli ultimi anni gli investitori hanno preferito nelle borse di tutto il mondo il settore della tecnologia, in quanto offre un'esposizione a tendenze di crescita secolare come la digitalizzazione, il cloud computing e lo sviluppo del 5G e dell'intelligenza artificiale. Durante queste prime settimane di pandemia, il trend si è accentuato. E i risultati trimestrali dei big del web hanno confermato le attese, per quanto i ricavi pubblicitari abbiano risentito del calo dei consumi. Ma non è tutto oro quel che luccica.

Secondo una recente indagine di State Street, vanno fatti attenti distinguo tra tre grandi comparti dell'hi-tech: quello delle applicazioni e dei servizi software; quello dell'hardware; e quello dei semiconduttori.

Le migliori prospettive di "tenuta" riguarda il settore dei servizi e del software. Diversi fornitori di software hanno registrato rendimenti positivi di oltre il 30% su un aumento previsto della domanda dei loro prodotti che, tra gli altri servizi, facilitano le conferenze web, l'accesso ai desktop

da remoto e la sicurezza informatica. fornitori di software sono ben posizionati sul lungo periodo, poiché molte aziende hanno da poco avviato percorsi di digital transformation e quindi necessitano di investire in maniera significativa nei software.

Il comparto hardware è il più colpito in termini di domanda e offerta e ha riportato performance più deboli rispetto agli altri. Ha anche risentito dell'interruzione della filiera di forniture dalla Cina. La speranza è che la domanda repressa e non soddisfatta

nel primo e secondo trimestre possa sperimentare una ripresa nella seconda metà dell'anno

Infine i semiconduttori: all'inizio del crollo dei mercati ne hanno risentito, poi hanno recuperato, ed oggi sembrano ben posizionate per resistere a una recessione anche lunga, in quanto smartphone e miglioramenti del cloud possono contribuire a compensare la debolezza della spesa IT delle aziende. Per il secondo semestre si prevede una ripresa della domanda e delle performance.

ABITUAMOCI AL NOMADISMO DIGITALE

Il pensiero laterale di un analista d'eccezione: si fa presto a dire "smart working", ma è un nuovo paradigma

● DI ANDREA GRANELLI

La pandemia del Covid-19 è entrata prepotentemente nella nostra vita, mettendo in luce la fragilità dei nostri sistemi e processi decisionali. La dimensione emergenziale tende a suggerire che questo fenomeno sia un unicum, un evento devastante e inatteso, ma anche singolare, o meglio singolo nella sua riproducibilità.

Tra i tanti effetti – oltre ai drammi umani e alle crisi economiche (non ancora completamente manifestate) – ce n'è uno particolarmente rilevante e incisivo: la drastica riduzione della mobilità di ciascuno di noi. Da molti viene considerato un male passeggero; si ritiene infatti che una volta conclusa l'emergenza la mobilità verrà pienamente ripristinata e quindi la reazione del mondo del lavoro a questa situazione – riduzione delle occasioni di contatto e di presenza e imposizione forzata dello Smart Work – è prevalentemente di tipo reattivo.

Io ritengo invece che il cambiamento sia strutturale (e non motivato solo dalla pandemia ma da molti altri fattori) e apra a una trasformazione epocale del modo di lavorare guidata non solo dalla rivoluzione digitale, ma proprio anche da questa crescente problematicità della mobilità, che peraltro non ha iniziato a manifestarsi in questo periodo, ma si sta però acutizzando in modo accelerato.

La mobilità lavorativa è sempre stato un costo diretto (basta leggere le procedure aziendali per limitare le trasferte e ridurre i pernottamenti, per non citare le regole di alcune multinazionali che impediscono al board e al top management di volare sullo stesso aereo). Ora però stanno emergendo con maggiore chiarezza anche i suoi costi indiretti, soprattutto quelli legati ai crescenti rischi. Per questi motivi, già da molto tempo, le aziende stanno contenendo la mobilità dei propri dipendenti.

Questa situazione sta determinando, tra l'altro, un progressivo impoverimento dei processi formativi – ancora centrati

sull'esperienza di aula – causato innanzitutto da una progressiva riduzione delle sessioni in presenza o addirittura da una loro "sostituzione" con una versione banalmente digitalizzata (e quindi nei fatti degradata). Siamo quindi entrati nell'epoca della mobilità ridotta.

La riduzione della mobilità è stata compensata – perlomeno nei desiderata – da un incremento massiccio delle attività di comunicazione, rese possibile anche dai nuovi sistemi di comunicazione digitale.

Questa diffusione della comunicazione ha però creato molte problematicità lavorative: non solo versioni inutili, anomale o errate di comportamenti aziendali ordinari, che possono con il tempo e il loro sedimentarsi diventare piccole apocalissi quotidiane. Ma anche vere e proprie distorsioni percettive sul loro manifestarsi per cui chi è coinvolto in questi "atti mancati" tende a darsi delle spiegazioni rassicuranti, ma fuorvianti su ciò che accade davvero e su quali siano i fattori scatenanti di queste *défaillances*.

Questa situazione rischia di accentuare molti comportamenti patologici già ampiamente diffusi, aumentandone ulteriormente le dimensioni problematiche. Serve dunque un radicale ripensamento delle pratiche di lavoro – forzato dalla mobilità ridotta e reso possibile dalla rivoluzione digitale – che deve essere però condotto con molta cautela e accuratezza, partendo da un'analisi critica dell'attuale *modus operandi* (soprattutto la dimensione comunicativa e gestionale) e integrandola con una comprensione non superficiale delle tecnologie digitali e del loro impatto nei contesti umani e organizzativi.

Ritorna al centro la progetta-



DONALD NORMAN E, A DESTRA PAUL VIRILIO



ANDREA GRANELLI, ESPERTO DI TECNOLOGIA E MANAGEMENT

“La nuova sfida è quella di usare al meglio le nuove piattaforme digitali e le potenzialità del mondo dei dati; essere in grado di lavorare, dovunque, senza perdere in efficienza e in efficacia”

zione organizzativa, dunque, che non deve concentrarsi solo sull'efficienza dei processi, ma valutare altre variabili. Il designer Donald Norman ci fornisce a questo proposito un importante suggerimento, partendo dalla constatazione che a ciascuno di noi è capitato di spingere una porta invece di tirarla o di rinunciare a lavarsi le mani in un bagno pubblico perché non riusciamo ad azionare il rubinetto. In questi casi la sensazione di incapacità personale è molto forte. Il punto è, sostiene Norman, che la colpa non è dell'utente, bensì di chi ha progettato questi oggetti d'uso comune senza considerare le normali attività mentali, la cui conoscenza è essenziale per la progettazione.

Gli ambienti lavorativi sono oramai lastricati da questi errori e producono una perversa interazione con gli strumenti digitali di uso quotidiano. Si è infatti pensato che gli strumenti

di comunicazione e produttività individuale (posta elettronica, videocomunicazione, messaging, word processor, foglio elettronico, creatore di slide ...) fossero così potenti e immediati da non richiedere una adeguata progettazione organizzativa. Nulla di più sbagliato. A ben vedere il digitale non è solo un facilitatore della comunicazione e della produttività individuale. Fornisce e soprattutto potrà fornire molti contributi positivi, sia nei processi di apprendimento, sia in quelli lavorativi (che la formazione dovrebbe contribuire a migliorare).

Rende infatti disponibili e diffuse: le piattaforme per supportare l'apprendimento; i contenuti base dell'apprendimento (informazioni, dati, presentazioni, video, articoli, libri, enciclopedie); gli strumenti per organizzare la propria conoscenza personale; gli ambienti di lavoro, sempre più necessari e utilizzati (mail, chat, news, videocomunicazione, archivi condivisi, ...); i sistemi di monitoraggio "da remoto" -tramite l'Internet-nelle-cose (Iot) e i dati - dei processi e degli ambienti.

Ciò non vuol dire assolutamente puntare all'all-digital a tutti i costi ed eliminare le relazioni dirette, ma piuttosto trovare nuove forme di ibridazione e di interazione che consentano di

estrarre il meglio da ciascuna tipologia di esperienza. Forme di ibridazione che richiedono una conoscenza approfondita del digitale e dei suoi impatti trasformativi, anche quelli problematici.

Osserva Paul Virilio che «la tecnologia crea innovazione, ma – contemporaneamente – anche rischi e catastrofi: inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio». Si tratta di un suggerimento sapiente per metterci in guardia dal facile ottimismo che attraversa (o perlomeno attraversava fino a poco tempo fa) ogni riflessione sul fenomeno del digitale. Il designer Donald Norman rincara la dose, ricordandoci della sostanziale inconciliabilità fra sistemi digitali e sistemi biologici: «Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale».

È pertanto riduttivo parlare di smart work – che spesso si esplicita nel lavorare fuori dall'ufficio con un po' di supporto di strumenti digitali (talvolta è sufficiente il telefono e qualche ordinaria applicazione sul proprio Pc). Forse sarebbe opportuno incominciare a parlare di "nomadismo digitale", che si basa su due importanti capacità: usare al meglio le nuove piattaforme digitali e le potenzialità del mondo dei dati; essere in grado di lavorare dovunque senza perdere in efficienza e in efficacia.

Il vero nomadismo digitale va molto oltre il semplice smart work, che da molte aziende continua a venire assimilato al telelavoro. Volendo dare una definizione completa di "nomade digitale" potremmo definirlo come chi è capace di lavorare con efficacia ed efficienza usando al meglio (senza esserne usato) i sempre più potenti strumenti e ambienti digitali (iper-connessi, a elevato tasso di automazione e information rich), trasformando qualsiasi luogo nel proprio ufficio e potenziando – grazie al digitale – non solo le proprie capacità informative e cognitive, ma anche le proprie abilità gestionali (coordinando e monitorando team sparpagliati sul territorio).

«GOOGLE, COS'È LO SMART WORKING?»

Una ricerca di 4.Manager, aggiornata al 31 marzo, fotografa il boom del lavoro agile in un'Italia che lo ignorava

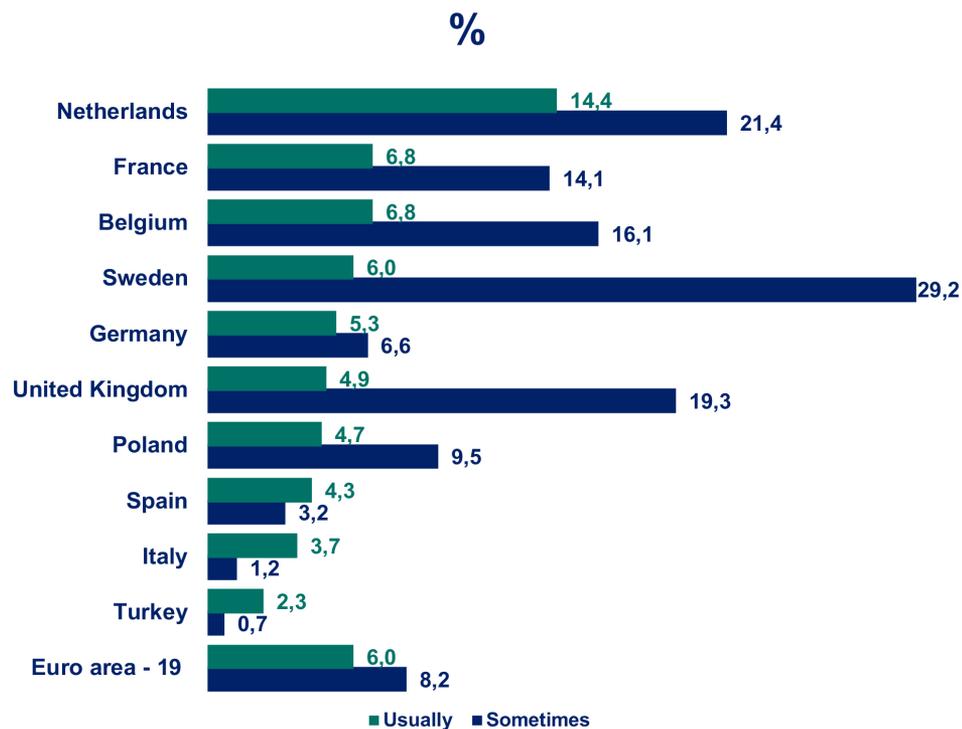
DI DAVIDE PASSONI

Ci voleva uno shock mondiale come quello del Covid-19 per mostrare a manager e aziende potenzialità e vantaggi dello smart working. Ne è convinta 4.Manager - associazione costituita da Confindustria e Federmanager per sostenere la crescita di manager e imprese - che attraverso il proprio osservatorio ha condotto una ricerca sull'evoluzione dello smart working per fotografarne situazione attuale e prospettive future.

Proprio lo tsunami del coronavirus ha rappresentato un fattore decisivo nella presa di coscienza delle potenzialità del lavoro agile, prima ancora che della necessità di una sua applicazione. Una ricerca, quella di 4.Manager, sviluppata su più piani: nazionale e internazionale, offline e online. Il confronto internazionale è partito dalla comparazione delle modalità di regolamentazione e dai livelli di diffusione dello smart working nei primi dieci Paesi europei per Pil, tra quelli monitorati da Eurostat nel 2018.

Sul piano normativo è emerso che il Regno Unito è il Paese più avanti: ha approvato nel 2014 una specifica legge, la Flexible Working Regulation, che attribuisce il diritto, a tutti i dipendenti con anzianità di servizio pari almeno a 26 settimane, di richiedere forme di flessibilità lavorativa ai propri datori di lavoro, con possibilità per questi ultimi di rifiutarsi solo adducendo fondate motivazioni. L'Olanda ha seguito il modello inglese, approvando nel 2016 il Flexible Working Act, che sancisce e regola il diritto dei lavoratori a richiedere forme di

Fig. 1 | Lavoratori "working from home" | Eurostat 2018



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Eurostat

flessibilità negli orari e luoghi di lavoro. Con la riforma Loi Travail del 2017 la Francia ha invece puntato a flessibilizzare il telelavoro anziché a inserire nuovi strumenti di flessibilità lavorativa, mentre la Germania, con il documento "Arbeiten 4.0" sempre del 2017, invita i datori di lavoro a introdurre modelli di flessibilità per accompagnare la trasformazione digitale del mercato del lavoro.

E l'Italia? Nel nostro Paese la legge 81/2017 ha posto fine alla confusione in materia di smart working, introducendo una definizione di lavoro agile incentrata sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni per lavorare da remoto. Una modalità di svolgimento della prestazione che avviene in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. L'accordo di smart working deve essere stipulato per iscritto ed esplicitare l'esecuzione

della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, la durata dell'accordo, il rispetto dei tempi di riposo e del diritto alla disconnessione, le modalità di recesso.

Detto questo però la classifica sull'utilizzo dello smart working in Italia che risulta dall'analisi di 4.Manager è impietosa: tra i primi dieci Paesi europei per Pil al 2018, il nostro è al penultimo posto, seguito dalla Turchia. Sono tre i Paesi che applicano for-

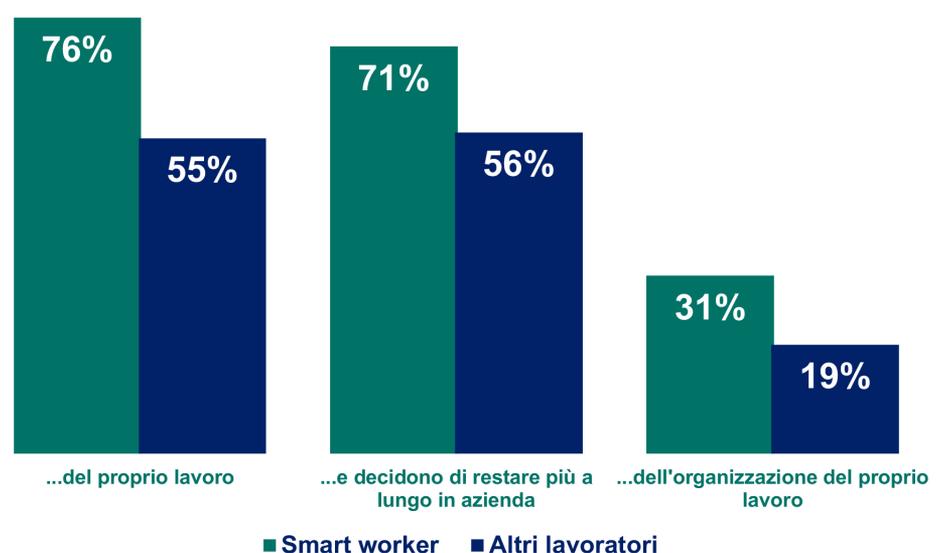
me di smart working, tra chi lavora da casa principalmente o saltuariamente, per un valore inferiore al 10% dei lavoratori totali: Spagna (7,5%), Italia (4,9%) e Turchia (3%). Sono invece cinque gli Stati dove oltre un lavoratore su cinque è in modalità flessibile: Paesi Bassi (35,8%), Svezia (35,2%), Regno Unito (24,2%), Belgio (22,9%), Francia (20,9%). Nei Paesi Bassi, ben il 14,4% dei lavoratori agili lavora da casa fre-

quentemente.

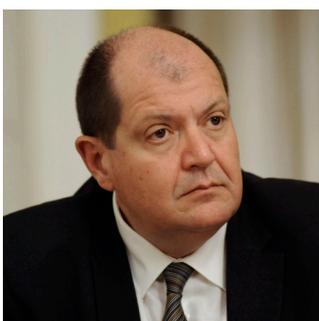
Inoltre, anche considerando gli ultimi 10 anni (l'ultimo dato disponibile è il 2018), l'Italia non presenta incrementi nel ricorso al lavoro agile, rimasto sostanzialmente invariato dal 2009 al 2018, mentre nell'Eurozona la crescita è evidente: se si considera il totale dei lavoratori da casa prevalenti o salutarci, la percentuale sale dall'11,4% al 14,2%.

A fianco dell'analisi europea comparata, 4.Manager ha condotto uno studio sull'interesse di ricerca degli utenti su Google per la parola chiave "smart working", in Italia e all'estero, tra il 31 dicembre 2019 e il 29 marzo 2020, e sui tweet dedicati all'argomento (ricerca per parole chiave "smart working" e "telelavoro") dal 25 febbraio al 5 marzo 2020. Limitandoci alle evidenze italiane, la ricerca degli utenti sul web per "smart working" e le varie keyword correlate ("lavoro agile"; "telelavoro"; "lavoro da casa"), evidenzia come i volumi di ricerca siano aumentati nell'ultimo mese, con significativi picchi registrati a partire dal 24 febbraio. Nonostante all'interno dei vari decreti ministeriali non si parli mai di smart working bensì di lavoro agile, la prima parola chiave è stata più ricercata della seconda.

Fig. 5 | I lavoratori sono più soddisfatti...

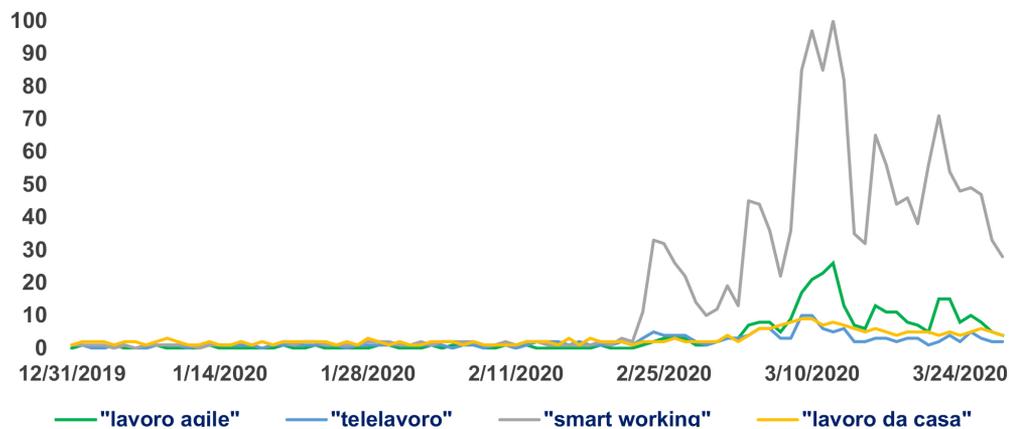


Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Osservatorio smart working del Politecnico di Milano



FULVIO D'ALVIA

Fig. 7 | Google Trends - Interesse di ricerca per le key-word correlate a "smart working" | Italia



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

In base alla distribuzione geografica delle ricerche, la regione più interessata è il Lazio, seguita da Molise e Piemonte. Tuttavia, resta il Nord Italia l'area che, nel complesso, presenta l'interesse di ricerca più elevato, con valori

significativi in Lombardia, Friuli-Venezia Giulia, Liguria ed Emilia-Romagna. Si è inoltre effettuato un monitoraggio sull'interesse di ricerca degli utenti geolocalizzati in Lombardia, Veneto, Piemonte, Emilia-Romagna e Lazio in relazio-

ne alle tematiche di interesse. In Lombardia e Veneto, il primo picco significativo nell'interesse di ricerca si registra il 25 febbraio, con i valori più alti il 9 e l'11 marzo in Lombardia e l'11, il 13 e il 22 marzo in Veneto. In Piemonte, Lazio ed Emi-

lia Romagna i picchi si sono registrati il 9 e il 12 marzo. Da queste analisi emerge il condizionamento che sull'interesse di ricerca hanno avuto la forte crisi sanitaria attraversata dall'Italia e una scarsa conoscenza dello smart working da parte degli utenti: più volte ritornano infatti le ricerche correlate "smart working significato" e "smart working legge". Un fatto dovuto, probabilmente, alla diffusione ancora esigua dell'utilizzo di questo strumento da parte delle aziende italiane.

Una lacuna nel sistema imprenditoriale, questa, che il Coronavirus ha messo a nudo; il nuovo scenario che le imprese dovranno gestire sarà portatore di grandi opportunità ma imporrà un forte innesto di manager preparati a gestire il cambiamento, come sottolinea Fulvio D'Alvia, direttore generale di 4.Manager: «Quando

l'emergenza sanitaria sarà superata, potremmo trovarci di fronte a uno scenario completamente nuovo, sia in virtù dell'esperienza avviata nelle settimane del contenimento del Covid-19 da decine di migliaia di imprese e milioni di lavoratori e sia, soprattutto, sotto il profilo culturale. Pensiamo alle Pmi e alle filiere collegate, dove è necessaria una maggiore cultura manageriale. La gestione di domanda e offerta di smart working diventerà per le Pmi un fattore di crescita sempre più importante per la produttività e per la competitività. Occorreranno manager preparati, tanto sotto il profilo delle competenze professionali e digitali, si pensi solo al tema della cyber security legata al lavoro da remoto, quanto sotto il profilo delle soft skills necessarie alla gestione delle relazioni dei cambiamenti organizzativi».

Cuzzilla: «La ripresa dovrà avere la voce della managerialità»

● DI SERGIO LUCIANO

«La ripresa deve avere la voce dei manager. E non per una qualche forma di pretesa culturale, ma proprio per un'esigenza oggettiva del Sistema Paese: serve competenza, efficienza, capacità organizzativa. Servono manager»: Stefano Cuzzilla, presidente di Federmanager, lavora in smart-working come tutti e non stacca mai dal computer e dallo smartphone per tenere le fila di una fitta programmazione di iniziative utili ad aggiornare i propri iscritti e rappresentati – tutti e 180 mila i dirigenti dell'industria – sull'evoluzione della crisi e sul suo impatto. «Un impatto negativo, per molti versi devastante», osserva Cuzzilla, «che implica però anche la grande opportunità di dare un'impostazione migliore, più moderna, dinamica, efficiente e innovativa, alla ripresa che certamente inizierà, speriamo presto».

Come vede la ripartenza ideale?

La ripartenza dovrà essere digitalizzazione, rifondazione dei valori professionali e della meritocrazia, innovazione organizzativa. Lo smart-working potrà diventare una modalità frequente, in molti casi prevalente, e numerosi modelli di business potranno essere rivisti.

Quali compiti dovrebbero essere affidati ai manager, oggi?

In un contesto aziendale oggi il manager ha essenzialmente due compiti: il primo è naturalmente quello di garantire la sicurezza personale e aziendale, a cominciare dalla sicurezza ambientale. Il secondo è quello di capire se il modello di business, in questa situazione, va modificato oppure no a seconda delle infinite possibili varianti delle specifiche imprese: se esportano o se sono rivolte al mercato interno, se sono fornitrici intermedie di filiera o se hanno una clientela al dettaglio...

In questo senso, questa crisi è anche un'opportunità per toglierci abitudini sbagliate?

Indubbiamente, per quanto possa sembrare strano dirlo, è così. Del resto, tutte le crisi determinano reazioni evolutive.

E quali compiti devono essere affidati ai manager nel contesto pubblico?

Devono contribuire a dare al Paese l'opportunità di reinventarsi, di ricostruirsi nuovo. Che si realizzino associazioni tra imprese, che si sfruttino finalmente i fondi europei, che si aiutino le piccole e medie imprese: l'importante è capire che in simili frangenti tutto il sistema richiede managerialità. Il mondo pubblico, come quello imprenditoriale. Nell'emergenza anche le piccole e medie imprese devono fare il loro salto di qualità, hanno bisogno di managerializzarsi, di farsi aiutare da soggetti



Ci vorrebbe una sorta di maxi-commissariamento manageriale del Paese?

Il grande successo del nuovo ponte di Genova è il successo di un commissariamento. Sì, spiace dirlo, ma è come se Italia avesse bisogno per un periodo di essere vastamente commissariata, pur salvando la necessaria attenzione preventiva contro la corruzione. Ma non possiamo fermarci. Se ci fermiamo e fermiamo le grandi opere per paura della corruzione lasciamo spazio ai malavitosi. Chi pensiamo che possa approfittare, ad esempio, della stasi del mercato immobiliare? Solo gli investitori speculativi, che potranno fare affari col crollo dei prezzi. Ecco, va prevenuta questa deriva, gestendola, ripensando il tessuto urbano, riqualificandolo. Se in ogni zona ci saranno i servizi essenziali, dal supermercato alla posta alle strutture sanitarie, sarà tutto molto più fluido e forse salubre. Se, restando in modalità di smart-working, si riusciranno a gestire a chilometro zero le proprie incombenze familiari, si ridurrà la mobilità inutile, costosa e inquinante. E infine una cosa. Sono sempre stato e sono ancora un fautore dell'iniziativa privata, ma ora lo Stato deve avere un ruolo fondamentale di garanzia e promozione della ripresa. Ci deve essere anzi – dico io, ma non da solo – un ritorno, sia pure temporaneo, ad una forte presenza statale nell'economia e nella società, con interventi anche a fondo perduto per il rilancio del Paese. E nello stesso tempo, proprio per questo, dobbiamo pensare a cosa lo Stato debba garantire e in che modo si debba vigilare affinché il Paese siano forte ed efficiente.

Un esempio?

Sono sempre stato un fautore delle privatizzazioni ma non mi pare che abbiano saputo ahimè far nascere delle grandi eccellenze imprenditoriali mondiali...

che sappiano capire e rifondare i modelli di business. Le piccole e medie imprese sono fantastiche, laboriose, ma spesso non hanno le competenze necessarie a reagire alle crisi. Sono aziende familiari, iperspecializzate. Non sono ad esempio in grado di fruire degli aiuti economici pubblici, ma senza quegli aiuti rischiano di soccombere. I manager possono aiutarle a trovare la necessaria nuova normalità.

E il lavoro: è o non è una responsabilità dei manager salvare il lavoro?

Certamente far girare l'economia significa far girare la filiera del lavoro, dandole il giusto sostegno. Le persone avranno bisogno di nuove e diverse garanzie, e dunque anche il lavoro andrà riqualificato al massimo, in termini di sicurezza, competenza e dignità. Ognuno deve poter conservare il proprio lavoro e sapere che, svolgendolo, contribuisce alla ricostruzione del Paese. In un contesto emergenziale come quello che viviamo, ogni lavoro diventa essenziale e va fatto professionalmente, solo questo ci permetterà un vero rilancio del Paese. L'Italia deve avere la forza e il coraggio di uscire dalla crisi accelerando, superando i lacci della burocrazia. Non esiste che si debbano produrre 15 dipendenti per ottenere un prestito bancario, devono bastarne tre.

«NEL MONDO DI DOMANI PRIMA LA SANITÀ»

Intervista con Andrea Cafà, presidente di Fonarcom: «La formazione continua avrà un ruolo centrale»

DI ANGELO CURIOSI

«Nei prossimi anni le guerre saranno diverse, la sanità è come la Difesa. Vincerà chi sarà in grado di difendere alle crisi bellico-virali. Appena superata l'emergenza sanitaria e quella parallela che sta sconvolgendo l'economia, dovremo occuparci di migliorare apparato sanitario, che diventa ancor più cruciale che mai»: ha idee chiare Andrea Cafà, presidente di Fonarcom, uno dei più importanti fondi bilaterali per la formazione, molto attivo in questa fase nel dibattito sul dopo-pandemia.

Come potremo migliorare un sistema che ha mostrato tanti limiti?

Ripartirei dalla sanità. Un Paese che «sta bene» è un Paese con una migliore capacità produttiva e una più alta competitività. Lo ha capito chi, in maniera lungimirante, in questi anni ha investito nella ricerca scientifica e nell'innovazione. La seconda cosa emersa è che lo Stato italiano deve tornare a fare politiche industriali di medio e lungo periodo puntando sui settori più strategici. Una politica di corto respiro ma con un grande cascame burocratico – vedasi il Codice Appalti, avvitato alla logica del massimo ribasso - ha fatto gravi danni, condannando alla chiusura molte aziende sane. Ci sono stati imprenditori che, per riuscire a diminuire i costi, hanno dovuto delocalizzare all'estero. Risultato: l'abbassamento della qualità della produzione e del livello di occupazione.

Lei pensa che davvero si lavorerà tutti in smart-working?

Le misure semplificate adottate dal Governo sono risultate utili, ma restano emergenziali. Fatto sta che molte aziende, in occasione del lockdown, hanno dovuto sperimentare in tutta fretta modelli organizzativi per cui erano impreparate. Prendiamo appunto lo smart working: i dati dello scorso anno evidenziavano una realtà fortemente polarizzata con metà delle Pmi italiane disinteressata al lavoro agile. Evidentemente, non basta acquistare strumenti idonei come pc portatili e smartphone per recuperare il digital divide. Occorre ripensare la qualità e l'entità degli investimenti sulla formazione per le competenze digitali, a partire dall'alfabetizzazione



ANDREA CAFÀ, PRESIDENTE DI FONARCOM

digitale di cittadini e lavoratori. Serve progettare nuove politiche di welfare aziendale, concepire modelli organizzativi più flessibili, investire sulle competenze trasversali, come l'autonomia, la responsabilità, l'orientamento al servizio e al risultato, la gestione del tempo. Infine bisogna riconoscere allo smart worker un sistema retributivo basato sul raggiungimento degli obiettivi. Così facendo, favoriamo anche un corretto bilanciamento vita-lavoro. La formazione continua ha un ruolo centrale, come lo ha il dialogo sociale tra imprese, lavoratori e sindacati, tra contrattazione collettiva di qualità e istituzioni. Tutto questo si traduce in una migliore contrattazione aziendale e individuale e in un rinnovato ruolo della bilateralità. Non è di conflitti che il Paese ha bisogno.

Come si sta muovendo l'Europa...

A oggi possiamo solo valutare le proiezioni di un default economico causato dall'epidemia, ma le previsioni negative richiamano tutti i paesi membri all'assunzione di una responsabilità condivisa. Come ha evidenziato Mario Draghi, serve un "change of mindset" da parte dell'Unione europea attraverso una gestione della crisi che protegga i cittadini e l'economia dallo shock socio-economico.

Alla luce dell'articolo 222 del Trattato di Lisbona, infatti, la clausola di solidarietà chiede a tutti gli stati membri una solida cooperazione. Solo così l'Europa potrà riaffermare la propria competitività globale per contrastare il fenomeno del dumping sociale, fatto di lavoro sottopagato e prodotti di scarsa qualità. Non è il periodo ideale di una politica "wait and see", come auspicato da alcuni partner europei. Potremo ga-

rantire milioni di posti di lavoro e la tenuta produttiva e industriale delle piccole e medie imprese solo attraverso il ripensamento delle regole del gioco. Gli incontri che stanno facendo i capi di Stato e di governo, l'appuntamento del 6 maggio, diventeranno oggetto di studio dei nostri figli e nipoti. In queste ore si sta decidendo qualcosa di strategico per 500 milioni di persone in Europa. Pare che ci sia stato un passo in avanti epocale, ma stiamo attenti ai dettagli. Nel trattato di Lisbona c'è l'articolo 222 dove si parla di solidarietà verso i Paesi colpiti da guerra, attacchi terroristici e per calamità causate dall'uomo. Questo significa che se c'è uno che sta peggio, si deve sostenere tutti quello. Stanno parlando di solidarietà attraverso strumenti di debito, che devono essere a lunghissima scadenza e una parte si potrebbe anche monetizzare. Noi abbiamo problema di manovra di settembre. Auguriamoci che per quella data l'Europa abbia già deciso, almeno Europa ci arriva con paracadute che sono risorse europee.

Il turbocapitalismo dei Ceo ha visto per decenni premiare le aziende che sapevano tagliare posti incrementando produzione e redditività, e

“Nel trattato di Lisbona c'è l'articolo 222 che parla di solidarietà. Questo significa che se c'è uno che sta peggio, tutti devono dargli una mano”

inseguendo così le “lepri” asiatiche. Possiamo dire che forse era un errore di prospettiva?

Ci siamo trovati a competere con Paesi la cui crescita si è accompagnata alla mancanza di diritti e di tutele, al costo inferiore della mano d'opera, al minore rispetto della persona e all'aumento dell'inquinamento, con il risultato di avere meno occupazione, meno produttività e prodotti più scadenti. Non possiamo competere con nazioni che per decenni hanno puntato esclusivamente sull'incremento della produzione a scapito dei diritti dei lavoratori. Non bisogna però cadere nella trappola dell'isolazionismo – aggringendo, così, ulteriore rigidità al mercato del lavoro -, ma provare a ragionare a livello di mercato comunitario. Incremento della produzione e redditività sono legati a variabili non soltanto quantitative. Investire in strumenti di pianificazione e controllo, di governance, di welfare, di formazione continua, così come promuovere la partecipazione attiva dei dipendenti e adottare pratiche di lavoro flessibili, sono tutte alternative efficaci per ridurre i costi di gestione, incrementare il benessere organizzativo, il senso di appartenenza, la produttività

e la competitività. In sintesi, noi dobbiamo fare qualità e innovazione ma mettendo la persona al centro dei processi.

È ipotizzabile un giorno in cui le stock-option dei manager siano collegate (anche) ai posti di lavoro creati o non-eliminati?

Valutiamo positivamente tutti gli strumenti che favoriscono la partecipazione attiva del lavoratore e riconoscano il merito. Qualsiasi incentivo alla creazione e al mantenimento dei posti di lavoro garantisce un miglioramento in termini di benessere sociale ed economico. L'impresa che immaginiamo contribuisce alla crescita del lavoratore e ne valorizza le potenzialità. La formazione continua è una risorsa sia per l'impresa sia per il lavoratore. Più qualificati saranno i dipendenti, minore sarà il turnover; con un conseguente aumento in termini di produttività, competitività e benessere organizzativo. Difficile che i manager non si accorgano di quanto questo contribuisca alla riuscita dell'impresa e, quindi, anche al successo in termini gestionali. Naturalmente, andrebbero valutati criteri e parametri in cui il collegamento possa essere fatto, oltre alle eventuali eccezionalità esogene.

Come state reagendo la categoria dei Consulenti del lavoro al pressing delle richieste di chiarimento e supporto che arriva dalle imprese? E cosa dire delle misure governative di sostegno all'economia finora varate?

Riconosciamo l'impegno e gli sforzi dei consulenti del lavoro nel supportare aziende, lavoratori e professionisti. In questo periodo di caos hanno dovuto fare i conti con un'eccessiva burocratizzazione e con norme contorte e in alcuni casi contraddittorie, lavorando in prima linea per dare soluzioni tempestive a chi cerca di uscire dal tunnel della crisi. Il governo, nell'erogazione dei contributi alle persone e alle imprese, avrebbe potuto intervenire diversamente. L'idea di un ammortizzatore sociale unico avrebbe evitato questo clima d'incertezza. Auspichiamo una semplificazione normativa e una riforma del mercato del lavoro che guardi oltre l'emergenza sanitaria. Farlo senza coinvolgere le parti sociali non farebbe bene al Paese.



LA CERIMONIA DELLA FIRMA DEL TRATTATO EUROPEO DI LISBONA



Università
Telematica

**La distanza
che ci unisce.**



**“Dietro ogni problema
c’è un’opportunità.”**

Galileo Galilei

Impegna al meglio il tuo tempo, investi sulla tua formazione.
Studia online dove vuoi e quando vuoi con la migliore
formazione universitaria online d'Italia.

**Da oggi studi e sostieni
gli esami online.**

www.unipegaso.it

Numero Verde
800.185.095

«Dal formalismo all'iperconnessione occhio alle trappole delle videochiamate»

Uno studioso di management analizza in maniera anticonvenzionale la nuova (e obbligata) passione degli italiani prospettando opportunità e pericoli



● FERNANDO ALBERTI*

Le nostre imprese stanno affrontando una crisi che - a detta di molti analisti e osservatori - non si osservava dalla Seconda Guerra Mondiale. La scala dell'impatto è tale che spinge a pianificare il futuro in maniera radicalmente diversa da come si è fatto finora, cercando quanto più possibile di far emergere dalla crisi una serie di insegnamenti e di soluzioni organizzative non solo per questa nostra temporanea condizione, ma anche come lezioni per il futuro. E' una vera e propria wake-up call del nostro sistema imprenditoriale. La crisi che le nostre imprese stanno affrontando non è solo una cartina di tornasole della capacità di reazione e di innovazione imprenditoriale di ciascuna impresa - da quelle che hanno subito a quelle che si sono riconvertite o che hanno colto nuove e inaspettate opportunità - ma è anche uno specchio impietoso del livello di digitalizzazione del Paese e della tenuta di alcuni stili gestionali dentro le imprese. Cambia il mondo del lavoro e di organizzare il lavoro dentro le imprese.

Anche i più grandi detrattori dello smart working hanno dovuto fare di necessità virtù, modificando stili gestionali, esercizio della leadership, meccanismi di pianificazione e controllo, gestione dei team di lavoro e introducendo nuovi riporti e livelli organizzativi di cerniera nonché preferendo la accountability di ciascuno a rigidi meccanismi di controllo.

Si sta imparando, a fatica, a lavorare a distanza: visite e riunioni vengono sempre più sostituite dalle videochiamate. I lavoratori si trovano ad affrontare la gestione dei team in smart working, combinare vita privata e lavoro, far coesistere nella stessa casa più lavoratori, reinventarsi il supporto e il mentoring quando non si è fisicamente nello stesso spazio, nonché cambiare il proprio stile di leadership. Le imprese italiane,

come i lavoratori, stanno imparando, in corsa.

Come altri studiosi di management, faccio tesoro della quotidiana frequentazione di imprese in qualità di consulente e membro di consigli di amministrazione e noto alcune sfide organizzative a cui prestare attenzione e alcune trappole da cui fuggire.

Una prima grande, e nuova, sfida è la gestione del tempo, non tanto combi-

nando casa, famiglia e lavoro, connessi in riunioni formali e calendarizzate, quanto piuttosto in ragione del tempo sottratto alle conversazioni informali e al contorno, ovvero a quel pensiero laterale, a quello slack organizzativo che è da sempre fonte di creatività, innovazione e confronto.

Una seconda grande sfida è quella della leadership, che necessariamente deve cambiare e deve farlo in maniera

dirompente. I decisori aziendali sono chiamati a monitorare costantemente l'evoluzione del business e fare previsioni, circondarsi di consigli esperti, accettare la diversità e la varietà di posizioni, ascoltare più di prima le necessità e le istanze dei propri dipendenti e collaboratori, agire con prudenza, ma al tempo stesso immaginarsi una via possibile, che sia modulare in ragione degli scenari possibili, ma anche ridondante in termini di risorse allocate.

Una terza sfida, connessa alle precedenti, è la sfida della rigidità. Lo stress sembra condurre molti manager o interi consigli di amministrazione a essere vittima di una estrema rigidità, che consiste essenzialmente nel congelare l'innovazione, sospendere scelte, decisioni, investimenti, strategia, perpetuando lo status quo, in attesa di segnali chiari. Ciò, ovviamente, se all'apparenza sembra più facilmente perseguibile, rischia di bloccare idee innovative e nuovi approcci al business, che potrebbero rilanciare l'attività aziendale.

Da ultimo occorre guardarsi da alcune possibili trappole, in cui è facile cadere in condizioni di gestione della crisi, come quelle tratteggiate. Innanzitutto la trappola del "sempre connessi". In secondo luogo la trappola di rimandare decisioni o spostarle di livello, facendo diventare così ogni decisione strategica. In terzo luogo la trappola del conformarsi. A quanti di noi è capitato di non dire tutto ciò che avremmo voluto puntualizzare in una videochiamata, vuoi per non rallentare il processo o per non essere fraintesi a distanza? Da ultimo vi è la trappola della visione ristretta. Sicuramente, la più pericolosa, perché spinge verso la propria comfort zone e il replicare ricette già viste in un contesto che chiede discontinuità.

Your challenges are our inspiration.

RSM offre una consulenza nuova e diversa: quella necessaria a un'azienda che vuole crescere e costruire un futuro solido. Offre un team che ascolta l'impresa, ne comprende le esigenze per trasformarle in soluzioni vincenti, basandosi sull'analisi di mercati, leggi e prassi. Un team che fa partner del cliente, per potenziare le sue idee con le competenze di un network globale e, insieme, profondamente inserito nella realtà italiana.

Experience the power of being understood.
Experience RSM | rsm.global/italy

MILANO | ROMA | TORINO | FIRENZE | BRESCIA | BOLZANO | NAPOLI | AGRIGENTO

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING

RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile S.p.A., RSM Studio Palea Lauri Gerla, RSM Italy Accounting S.r.l. and RSM Italy Corporate Finance S.r.l. are members of the RSM network and trade as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London EC4N 6JJ. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug. © RSM International Association, 2020

* *Professore Ordinario di Strategie Imprenditoriali alla LIUC - Università Cattaneo, dove dirige l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness*

UN LAVORO NUOVO, MA POST-EMERGENZA

Il giuslavorista: «Si può mai immaginare di ripensare allo smart working nel bel mezzo di questa pandemia?»

● FRANCESCO ROTONDI*

Occorre sempre vedere il bicchiere mezzo pieno. La straordinaria situazione sociale, economica e politica che stiamo vivendo deve "insegnare", fare ragionare e discutere intorno al mondo del lavoro e direi soprattutto riesumare un concetto: qual è il significato del lavoro oggi? Cosa rappresenta realmente il lavoro per le persone? Ritengo preliminare a qualsivoglia tentativo di creazione di "politiche del lavoro" fornire una risposta a questa domanda.

L'inattività di gran parte della popolazione italiana non si spiega e non può essere spiegata solo attraverso la carenza di "lavoro", poiché sappiamo perfettamente che non è un dato reale essendoci tantissime opportunità e occasioni di occupazione che non vengono scientemente raccolte.

Ed ecco che il "virus" ed il conseguente "lockdown" ci offrono la possibilità di trarre alcune considerazioni utili a disegnare il "futuro" del lavoro e delle organizzazioni di impresa. Partiamo dal più gettonato e al tempo stesso sconosciuto e "miracoloso" strumento di prestazione: lo "smart working"!

A oggi lo smart working vorrei ricordare che non ha una propria "dignità" giuridica, esso rappresenta solo una modalità di esecuzione della prestazione in luogo diverso da quello dell'azienda. Nella percezione comune è tutto qui e il "virus" pare abbia messo al muro tutti quegli imprenditori che rifiutavano o mal digerivano queste opportunità.

Nulla di più falso.

In realtà, ancora una volta in Italia ragioniamo e utilizziamo uno strumento per finalità che non gli sono proprie; è successo per 50 anni con la cassa integrazione d oggi abbiamo trattato, utilizzato e ragionato di smart working come "ammortizzatore sociale"!

Se non riusciamo a comprendere la differenza tra: "questo lo può fare anche a casa ..." , e "immaginiamo una nuova organizzazione del lavoro di

impresa" anche attraverso lo smart working, non dovremmo nemmeno addentrarci nel tema. Pensare di "scoprire" lo smart working "a causa del virus" significherebbe avere una pessima opinione della categoria imprenditoriale, delle organizzazioni sindacali, insomma di tutti gli attori del mondo del lavoro. Sono molti anni che si dibatte del tema, in realtà, ma dal punto di vista organizzativo, produttivo, gestionale e le valutazioni non sono di certo univoche: abbiamo esempi importanti come Ibm che ha ripensato alla propria struttura fortemente sbilanciata verso lo smart working a favore di un ritorno "in azienda" della quale si sentiva la mancanza in termini di "spirito", confronto, identità...

Di certo l'emergenza sanitaria ha fatto comprendere che se si vuole veramente immaginare uno sviluppo dello smart working e che esso realizzi il proprio scopo, occorre normarlo!!

Si deve partire con la creazione del "contratto di lavoro in smart working", poiché esso non ha nulla che lo possa accomunare all'ordinario contratto di lavoro subordinato del quale - oggi - rappresenta solo una "modalità" di svolgimento della prestazione.

Laddove si dovesse ritenere a livello imprenditoriale che lo smart working possa rappresentare uno strumento valido per la migliore organizzazione, per l'aumento della produttività e così via, indagare cosa fare per gestire al meglio è doveroso!

Dopo il primo passo, quello "normativo", l'attenzione si deve spostare sulla "gestione", poiché non c'è alcuna esperienza per esempio su come coordinare un lavoratore "a distanza", su come il responsabile possa e riesca a gestire il proprio team "a distanza", su come si riesce a "motivare" un team a distanza!

Ma il cambiamento più grande sarà quello afferente all'"obbligazione" del lavoratore che nel contesto dello "smart working" difficilmente potrà ancora essere "di mezzi"!

Si dovrà necessariamente virare ver-



“Alla ripresa delle attività le aziende dovranno ridisegnare l'organizzazione produttiva, senza che vi sia stata una riforma normativa capace di rendere tutto fattibile, semplice e rapido. E serviranno consensi e investimenti”

so l'obbligo di "risultato", come peraltro abbandonare il vetusto concetto di "controllo".

Come è facile comprendere stiamo parlando di qualcosa di molto diverso da ciò che stiamo vivendo in questo momento, e che qualcuno vuole farci passare come lo "sdoganamento" dello smart working.

Già all'epoca dello Statuto dei Lavoratori chi si era opposto a passare la "palla" dal "lavoro" alle "leggi", si opponeva sulla considerazione che essa (la legge) è soggetta alla politica ... e mi pare che lo abbiamo - in seguito - ben capito! Cosa intendo dire?

Che la politica insegue traguardi diversi da quelli che il "lavoro" deve perseguire, ovvero il "consenso", "lo spottone", il voto... poi chi se ne frega se è tutto diverso, se vi è stata una falsa rappresentazione! Il mostro è ormai creato e si creeranno "i buoni" e "i cattivi" sulla suggestione mediatica, leggendo solo i titoli senza mai entrare nel merito.

Ragioniamo.

Si può mai immaginare di pensare allo smart working in emergenza? In questa emergenza?

Il lavoratore, i cittadini devono restare a casa! Da soli o con la famiglia, senza poter fare altro al di fuori delle mura casalinghe! Non c'è stato nessun ragionamento organizzativo, nessuna preparazione, formazione, sia per lo smart working che per i "capi"!

Com'è possibile valutare la qualità imprenditoriale di queste attività eteroimpostate?

Non possiamo più prenderci in giro; spero sia questa l'eredità del "Covid-19"!

Non si possono utilizzare titoli, nomi,

norme, istituti, per finalità diverse da quelle per le quali sono creati.

Siamo riusciti a creare un nuovo ammortizzatore sociale: lo smart working! Va bene, ma adesso non facciamolo passare per il nuovo "lavoro" sulla base della considerazione - ignorante e utilitaristica - che ha funzionato durante l'emergenza.

È un falso.

Cosa troveranno gli HR delle aziende alla ripresa delle attività?

Avranno da ridisegnare l'organizzazione produttiva dell'intera impresa, e lo dovranno fare senza che vi sia stata - nonostante il tempo lo avrebbe permesso - una riforma normativa che possa rendere tutto fattibile, semplice e rapido.

Ci saranno modificazioni dei luoghi, spazi e tempi, una vera e propria attività di "riorganizzazione" se non "ristrutturazione" aziendale.

Ma attenzione, ci si è dimenticati che - per esempio - la modificazione dell'orario di lavoro, l'introduzione di turni... non è materia nell'esclusiva potestà dell'imprenditore! Ci saranno da operare anche scelte tra lavoratori da destinare a questo o quell'altro turno; equilibri da rispettare nella vita dei lavoratori oltre che dell'impresa: ci sarà il necessario coinvolgimento delle organizzazioni sindacali ... e così via.

Ci sarà bisogno di investimenti!

Sarà una sfida decisamente impegnativa, difficile ma non impossibile. Ma di certo sarà necessario che si smetta di fare solo "propaganda" senza conoscere e comprendere i contenuti. D'accordo! Cominciamo dal "concetto di lavoro in smart working"!

*Managing Partner LabLaw

“Ancora una volta in Italia ragioniamo ed utilizziamo uno strumento per finalità che non gli sono proprie; è successo per 50 anni con la cassa integrazione ed oggi abbiamo trattato, utilizzato e ragionato di smart working come ammortizzatore sociale”

Attenti a questa crisi Senza rimedi, il Paese (e il Sud in specie) non reggerebbero

L'analisi di Federico Pirro, storico dell'industria e insigne meridionalista. Il rischio di un autentico "genocidio" sociale e delle infiltrazioni mafiose

● DI FEDERICO PIRRO *

L'epidemia da Covid-19 e le dure misure assunte dal Governo, su suggerimento del Comitato tecnico-scientifico che lo ha supportato, per il contenimento dei contagi hanno sconvolto nelle scorse settimane non solo la vita quotidiana degli italiani, ma anche e soprattutto le condizioni di lavoro di milioni di persone. Si tenterà con queste note una riflessione – senza alcuna pretesa di esaustività – sullo stato in cui versa oggi nel nostro Paese e nell'Italia meridionale l'enorme galassia dei lavori variamente precari che include migliaia di figure, professionalizzate o meno, comunque non facilmente classificabili o censibili con precisione.

Una prima fascia di particolare consistenza è quella della manovalanza generica diffusa soprattutto nel Mezzogiorno, costituita da figure a bassissima scolarizzazione che lavorava a giornata spesso in nero in piccoli bar, b&b, pizzerie, mercati generali con compiti di facchinaggio, commercio ambulante, società di pulizie, botteghe artigiane, cantieri edili di modeste dimensioni, garage, posteggi abusivi, e in tante altre microattività utili (quando possibile) a sbarcare il lunario.

Un vero e proprio esercito di coloro che una volta venivano chiamati i 'milleme-stieri', con ricavi modesti e quasi sempre esentasse, e che oggi - ormai del tutto privi di entrate che consentivano loro una sia pur grama sopravvivenza - a causa del lockdown imposto a gran parte delle attività in cui erano impegnati affollano le mense della Caritas o quelle attivate dai Comuni, o ricorrendo ai pacchi alimentari distribuiti con fondi pubblici e con benemeriti atti di solidarietà di tanti privati benestanti.

Esiste poi una seconda fascia di addetti a medio-bassa qualificazione professionale composta da occupati di piccole imprese artigiane (carrozzeri, gommisti, elettrauto, idraulici, elettricisti, etc.), di bar, ristoranti con superfici me-

diograndi, di alberghi a tre o più stelle, aziende agroturistiche, centri benessere, parrucchieri, negozi no food, studi professionali di medici, ingegneri, architetti, avvocati, commercialisti, notai con mansioni di segreteria, e che sono stati posti in molti casi in "Cig da Covid-19", ma che potrebbero anche non tornare più al lavoro se molti titolari delle aziende e degli studi professionali in cui erano impiegati non dovessero più riaprire, o essere costretti a pesanti ridimensionamenti delle loro attività correnti e di conseguenza del numero dei loro collaboratori.

È ben presente poi nel Meridione una forte componente di giovani professionisti (avvocati, ingegneri, architetti, commercialisti, designer, grafici, pubblicitari, giornalisti pubblicisti, etc.) che già faticavano ad affermarsi in un mercato del lavoro ricco di concorrenti che ha indotto per anni la loro committenza a ricorrere a prestazioni di servizi al 'massimo ribasso', soprattutto dopo l'abolizione delle tariffe professionali minime. Molti di questi giovani professionisti, pur avendo fatto ricorso al bonus di 600 euro riconosciuto loro dal Governo, o tramite l'Inps o le Casse dei relativi Ordini, si sono sentiti profondamente umiliati nel doverlo fare, quasi fossero aspiranti a un reddito di cittadinanza. E tra questi professionisti - che spesso hanno finito col lavorare anche in nero per necessità, con partite Iva da co.co.co - si coglie ormai da tempo una crescente frustrazione che potrebbe sfociare in forme di protesta anche molto dure, perché molti di loro non si sentono ben tutelati neppure dagli Ordini cui pure sono obbligati a iscriversi per esercitare la loro professione.

A tutte queste figure – che pure abbiamo tratteggiato solo a grandi linee, ma che al loro interno registrano numerose sottoarticolazioni sociali nei singoli territori dell'Italia meridionale – potrebbero aggiungersi a breve termine quelle dei titolari delle tante micro e medie aziende familiari che il lock-



“Dobbiamo scongiurare l'eventualità della perdita di centinaia di migliaia di posti di lavoro, in tantissime piccole e medie imprese, i cui titolari, con i loro ex collaboratori, si troverebbero così alle soglie della mendicizia esposti ai ricatti degli usurai e della malavita organizzata in agguato”

down rischia di mettere in ginocchio, e che faticano ad accedere alle provvidenze previste dal Governo per le note difficoltà burocratiche. Molte di quelle Pmi infatti - già deboli sotto il profilo economico-finanziario sin dalla loro costituzione, e che in realtà finivano col rappresentare l'unica forma di reddito per i loro titolari - potrebbero anche non riaprire per mancanza di clientela, di risorse finanziarie, e per una ormai acclamata insostenibilità dei costi di gestione e per conservare i loro addetti.

Ora, pur senza voler drammatizzare, non è improbabile che nei prossimi mesi - se l'Esecutivo non riuscirà ad imprimere entro l'estate una sterzata profonda all'economia nazionale auspicabilmente con l'aiuto dell'Unione Europea - si assista a un vero e proprio genocidio sociale, con la perdita di centinaia di migliaia di posti di lavoro in tantissime piccole e medie imprese, i cui titolari, con i loro ex collaboratori, si troverebbero così alle soglie della mendicizia, con effetti politici, e forse anche di ordine pubblico, difficilmente prevedibili, e con il rischio aggiuntivo che alcuni settori potrebbero finire nelle spire della malavita organizzata,

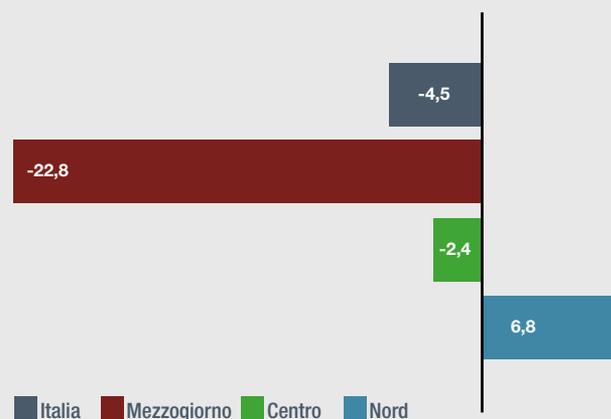
pronta in alcune aree a 'sovvenire' con le sue risorse sporche da usura, e i suoi ben noti 'ricatti', le aziende più deboli e perciò più permeabili alla loro penetrazione.

Chi scrive ha ritenuto opportuno sottolineare l'insieme dei gravi pericoli prima evocati per ricordare ancora una volta - ammesso che ve ne fosse bisogno - che la cosiddetta Fase 2, se pure dovrà essere molto attenta ai suggerimenti di virologi ed epidemiologi, dovrà tuttavia assegnare alla politica, e solo a essa, il ruolo di decisore ultimo di ogni forma di allentamento di tutte le dure restrizioni sinora imposte alla popolazione e a tante imprese, perché - se il superamento del lockdown non dovesse rispondere alle reali necessità di un Paese che ha un bisogno urgente (e disperato) di ripartire - si potrebbe così essere vicini alla catastrofe per tutti. E qualcuno allora a buona ragione potrebbe ricordare la famosa frase secondo la quale "l'operazione chirurgica è perfettamente riuscita, ma il paziente è morto". Intelligenti pauca.

* Docente di storia dell'Industria all'Università statale di Bari

Tasso di migratorietà degli italiani (25-39 anni) con titolo di studio terziario anno 2016

(calcolato come rapporto tra il saldo migratorio* e dei residenti con titolo di studio terziario)



*differenza tra iscritti e cancellati per trasferimento di residenza

Hai un'**AZIENDA**
IN FRANCHISING
o un progetto
che cerca
nuovi **PARTNER**
COMMERCIALI?

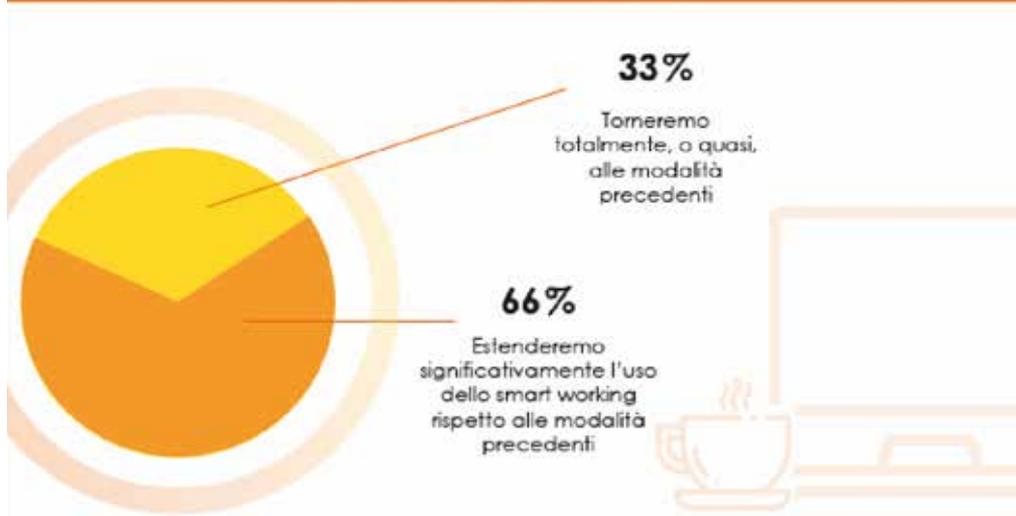


Economy
GROUP
Autori d'impresa

Raccontalo su *Economy*,
il nuovo punto di riferimento
per il mondo dell'imprenditoria,
del franchising e della formazione.

Per informazioni franchisingepmi@economymag.it
oppure chiama il numero 348.3954448



LE PREVISIONI NEL RICORSO ALLO SMART WORKING
AL TERMINE DEL LOCKDOWN

«A MOLTI PIACE SMART»

Una ricerca di HC (gruppo Openjobmetis) rivela la profonda conversione degli italiani a favore del lavoro agile

● DI ANGELO CURIOSI

Da mera possibilità poco sfruttata dalle aziende, con la diffusione del Covid-19 lo smart working si è trasformato in uno strumento valido anche per il futuro. È quanto emerge dalla ricerca condotta da HC S.r.l., società di formazione, coaching e outplacement controllata da Openjobmetis. L'indagine, nata con l'obiettivo di analizzare la gestione delle risorse umane, ha coinvolto i direttori del personale, della formazione e dello sviluppo di oltre duecento aziende. Sei intervistati su dieci dichiarano di aver intenzione di dare seguito alla pratica che ha permesso a molte attività di arginare, almeno in parte, l'ostacolo rappresentato dal lockdown.

Smart working pre e post lockdown

Considerati i rapidi e radicali cambiamenti occorsi negli ultimi due mesi, la ricerca condotta da H.C. s.r.l. si è prima di tutto concentrata sulla differenza nel ricorso allo smart working tra i periodi pre e post lockdown. Mentre il 46% delle aziende coinvolte nell'indagine dichiara di non averne fatto uso prima della diffusione del virus, ora la percentuale si riduce all'1%. Per quanto riguarda, invece, il futuro dello smart working, il

66% degli intervistati intende proseguire questa attività in maniera ancor più significativa in futuro. "Guardiamo al futuro e al cambiamento delle persone, e ci è sembrato per questo importante interrogarsi sui cambiamenti che ci attendono nel mondo del lavoro", ha dichiarato Ivano Tognassi, amministratore delegato di HC s.r.l.º.

Gli effetti sul clima aziendale e sul rapporto capo collaboratori: l'eredità del Covid-19

Con il tempo, gli effetti del virus saranno ben visibili anche nelle relazioni sul luogo di lavoro e sulle nuove skills richieste ai lavoratori. In particolare, secondo i rispondenti all'indagine si avranno soprattutto un significativo aumento delle capacità digitali (58%), integrazione e collaborazione (40%) e preoccupazione per il proprio futuro lavorativo (33.6%). Continua Tognassi: "L'indagine conferma come la svolta digital, forzata dall'isolamento nella pandemia, richieda un'accelerazione anche attraverso adeguati percorsi di formazione e di apprendimento delle skills necessarie affinché i lavoratori non si ritrovino in ritardo rispetto al nuovo assetto. La richiesta delle aziende sarà sempre più orientata verso profili con solide conoscen-

ze e competenze digitali." Altri cambiamenti, secondo i protagonisti dell'indagine, potrebbero riguardare la dinamica del rapporto capo-collaboratori. Tra questi, spiccano la necessità di una long-distance leadership (56.1%), il bisogno di alimentare la fiducia (46.3%) e il saper gestire stress ed emergenze (32.2%). Solo per l'8%, invece, il rapporto rimarrà sostanzialmente immutato.

Il futuro delle HR, tra formazione digitale e cura del benessere dei lavoratori

Si sta manifestando, infine, il bisogno di una riflessione sui contenuti ai quali le aziende dedicheranno particolare attenzione per la crescita dei propri dipendenti. Oltre il 40% degli intervistati suggerisce il potenziamento della digital agility, mentre circa il 30% della tutela psicologica dei lavoratori. "Come società che si occupa di formazione, in ogni caso, crediamo che la formazione a distanza possa integrare, ma non sostituire il contatto diretto, che resta indispensabile per un pieno apprendimento. Ogni previsione è possibile solo a breve termine, ma certamente sarà nostro dovere fare tesoro delle lezioni apprese in questi ultimi tempi", conclude Ivano Tognassi.

Dalle competenze digital alle soft skills

Marco Deroma (Efpa): «Motivare i giovani a fare i consulenti finanziari anche introducendo un minimo compenso per l'apprendimento»

● DI ROSARIA BARRILE

All'interno del mondo della consulenza si fa sempre più largo la convinzione che la conoscenza tecnica sia solo un prerequisito per poter svolgere una professione sempre più articolata. Il cambiamento in atto a seguito all'entrata in vigore della Mifid 2 e la gestione dell'emotività dei clienti, sia durante, sia dopo l'emergenza Covid-19, richiederanno infatti sempre più soft skills e competenze digitali. A puntualizzare questi aspetti è Marco Deroma, presidente della struttura italiana di Efpa, la fondazione europea che promuove gli standard formativi di qualità del settore.

L'emergenza sanitaria ha spinto il settore verso una maggiore digitalizzazione. Come cambieranno le competenze legate alla professione?

Questo periodo di gestione dell'emergenza ci lascerà in eredità un mondo diverso in cui la digitalizzazione rappresenterà uno dei fattori abilitanti alla base della relazione tra le persone e quindi anche tra consulenti e clienti. In questo momento i consulenti finanziari devono riposizionarsi in un mondo in cui le competenze digitali sono e saranno sempre più fondamentali. Per quanto riguarda la nostra organizzazione abbiamo previsto la frequentazione di corsi e seminari tramite piattaforme online e di e-learning. Proprio per questo nel prossimo appuntamento con il nostro meeting annuale, che è stato rinviato da maggio a dicembre, stiamo pensando di dedicare una parte specifica all'approfondimento delle piattaforme digitali tra cui quelle a supporto dell'analisi del portafoglio e che oggi sintetizziamo con il termine di "roboadvisory". Alle competenze digitali vanno aggiunte però le "soft skills" che stanno già fornendo un contributo nel limitare le conseguenze negative legate all'emotività del risparmiatore. Efpa da anni riconosce il ruolo cardine delle neuroscienze e della finanza comportamentale all'interno del bagaglio conosciti-



vo di un consulente finanziario. I programmi di certificazione della Fondazione includono infatti una sezione di approfondimento dedicata. Già dal 2018, con la costituzione del nuovo comitato scientifico, avevamo sostenuto la necessità di abbracciare questo bagaglio di competenze.

Come favorire l'accesso alla professioni da parte delle giovani leve di cui oggi le reti hanno bisogno?

In prima battuta occorre sottolineare che nel settore ci sono molte opportunità ma che non basta l'iscrizione ad un albo per potervi accedere. Occorre poi motivare di più i giovani invitandoli a fare esperienza sul campo e fornendo supporto in termini economici. Bisogna prevedere un ricavo minimo durante tutto il periodo dedicato all'apprendimento. Su questo punto però è indispensabile il commitment delle reti di consulenza finanziaria.

Potrebbe essere allestito in futuro un percorso full Efpa per accedere alla professione?

Il posizionamento corretto di Efpa è quella di rappresentare un'opzione e non un obbligo. Efpa vuole continuare a essere una scelta perché questo sarà secondo noi l'unico modo per mantenere alta la reputazione del brand. Chi sceglie di ottenere una certificazione Efpa non vuole solo incrementare la competenza ma desidera che sia un soggetto terzo, autorevole e riconosciuto, ad attestare gli sforzi e la qualità della formazione. In questo momento su circa 35mila professionisti attivi (pari al 64% degli iscritti all'albo - fonte OCF Rel Ann. 2018 n.d.r.), i certificati Efpa sono circa 6400.

CI SONO MOMENTI IN CUI TUTTI NOI ABBIAMO BISOGNO DI PIÙ ENERGIA.

Siamo sempre stati al fianco degli italiani. E oggi continuiamo a lavorare ogni giorno per esservi ancora più vicini, mettendo tutta la nostra energia a sostegno del Paese.

Che tu sia già cliente o che lo voglia diventare, contattaci per scoprire insieme le nostre soluzioni.

**Vai su enel.it
o chiama 800 900 860**

What's your power?



Segui @EnelEnergia su



enel.it

ENEL ENERGIA PER IL MERCATO LIBERO.

enel