SISTEMI &IMPRESA
Mensile di Management e Sistemi Tecnologici

Articoli di Antonino Leone

ESTE

I problemi emergenti dell'Italia

Intervista a Irene Tinagli

A cura di Antonino Leone

La manovra economica del Governo approvata dal Parlamento coincide con la divulgazione di rapporti e studi che rappresentano la grave crisi economica dell'Italia con tutti i problemi che ne conseguono e nello stesso tempo consentono di valutare gli interventi effettuati dall'attuale Governo dal momento in cui si è insediato.
Ne discutiamo con l'economista Irene Tinagli.

Gli studi e i rapporti presentati in quest'ultimo periodo ci obbligano a prendere coscienza della gravità della crisi economica e sociale in Italia. La manovra del Governo è sufficiente a far crescere il paese?
La manovra è sufficiente a tenere a galla il paese e ad affrontare l'emergenza del debito. Ma certamente un rilancio della competitività e della crescita dell'Italia richiederebbe misure diverse. In particolare, è necessaria un'attenzione maggiore all'istruzione, alla formazione, alla ricerca, e riforme più strutturali in materia di lavoro, liberalizzazioni e sistema fiscale.

In Italia c'è anche un problema di probità e di trasparenza. Nel suo ultimo libro Daniel Goleman e altri autori propongono la "trasparenza". La scarsa trasparenza in Italia è una difficoltà per attrarre investimenti esteri e per facilitare una partecipazione dei cittadini alla vita politica?
Assolutamente sì. Lo vediamo nei risultati: sul fronte investimenti esteri, l'Italia è tra i paesi europei con il più basso tasso d'investimenti stranieri. Sul fronte interno, abbiamo visto crollare anche la partecipazione dei cittadini al voto e alla vita politica del paese. Bruttissimi segnali.

Nel suo ultimo libro, *Talento da svendere*, pone attenzione alla conoscenza collocandola al primo posto tra i fattori produttivi che concorrono alla creazione della ricchezza. Vuole spiegare la catena del valore del talento e le sue connessioni con l'innovazione e la creatività? In che termini può essere applicato in Italia?
Valorizzare il talento delle persone è l'elemento chiave della competittività di un paese. Ma dobbiamo sempre ricordarci che il processo di valorizzazione è complesso e comprende varie fasi: si parte dalla formazione dei talenti, al modo in cui vengono utilizzati e impiegati nel mondo del lavoro, a come sono stimolati e riconosciuti dal sistema sociale che li circonda. Questa è quella che definisco la "catena del valore del talento": ogni fase è cruciale per far sì che il talento possa davvero essere messo in condizione di creare valore. Queste fasi sono strettamente interconnesse e chiamano in causa vari attori, dalle università alle imprese ai sistemi locali e territoriali. Disfunzioni nell'una o nell'altra fase e, in particolare, nel modo in cui i vari soggetti s'interfacciano e interagiscono tra loro possono far saltare tutta la catena.
È quello che è successo in Italia, in cui, da un lato, c'è un mondo della formazione universitaria che non si è adeguato

Irene Tinagli

Irene Tinagli, laureata alla Bocconi di Milano, è ricercatrice presso l'Università Carlos III di Madrid dove insegna Economia delle Imprese. Ha conseguito un Master in Public Policy e un Master of Science in Public Policy and Management presso la Carnegie Mellon University di Pittsburgh. È esperta d'innovazione, creatività e sviluppo economico. Le sue ricerche sul potenziale creativo e innovativo sono state pubblicate da riviste internazionali come H*arvard Business Review* e *Financial Times*. Ha lavorato come consulente per il Dipartimento Affari Economici e Sociali delle Nazioni Unite e per la Direzione Istruzione e Cultura della Commissione Europea. È autrice e coautrice di report e pubblicazioni internazionali, tra cui Understanding Knowledge Societies (United Nations Publications, New York) e Europe in the Creative Age (Demos, Londra) e collabora con il quotidiano *La Stampa*. Nel suo ultimo libro, *Talento da Svendere* (Einaudi, 2008), valuta i problemi dell'Italia nel contesto competitivo globale con particolare riferimento alla valorizzazione del talento e offre nuove prospettive d'intervento attraverso la catena del valore del talento.
Nel marzo 2010 è stata nominata Young Global Leader dal World Economic Forum.

ai nuovi standard qualitativi e alle esigenze internazionali, ma dall'altro esiste un sistema economico e produttivo che non è riuscito a elevare il proprio livello tecnologico, innovativo e culturale per stare al passo con le evoluzioni dei mercati globali. Un tale sistema produttivo è incapace di assorbire e valorizzare le nuove generazioni di talenti e di funzionare a sua volta da stimolo per un ammodernamento del sistema della formazione e dell'Università.

All'ottimismo del nostro Governo lei contrappone la valutazione di un'Italia bloccata e di un rallentamento della mobilità sociale. Quali gli interventi per costruire un futuro più equo e solidale?
Tra gli interventi da compiere, ne scelgo tre. Incentivare le vere liberalizzazioni: oggi ci sono interi ambiti dell'economia del nostro paese, dalle libere professioni a molti servizi, che sono protetti da scarsa competizione e supporti politici. Questo genera inefficienze, nepotismi, prezzi artificiosamente alti, e a pagarne sono i cittadini, quelli che non hanno protezioni o scorciatoie. Occorre, inoltre, riformare le politiche sociali – dagli ammortizzatori alle borse di studio – per sostenere realmente chi ne ha bisogno e ha voglia di migliorarsi. Infine, riformare il sistema fiscale che penalizza eccessivamente i ceti medi, le famiglie che lavorano e le attività economiche. È un sistema che premia le accumulazioni di capitali, le rendite di posizione, ma disincentiva il lavoro, le attività commerciali e imprenditoriali "sane". Con questo sistema è difficile crescere e costruire. E si alimenta il lavoro nero, la nostra condanna, perché non investe in futuro, in formazione, in qualità e innovazione, ma serve solo a "tirare a campare".

Dall'ultimo rapporto dell'Istat risultano due milioni di giovani che non lavorano e non studiano. L'emergenza della disoccupazione giovanile è legata alla crisi internazionale, sarà momentanea o dipende dall'equilibrio strutturale dell'Italia?
La crisi internazionale ha acuito un problema di cui l'Italia ha sempre sofferto, visto che il livello di disoccupazione giovanile è da tempo elevato e si è connesso a un mercato del lavoro orientato a proteggere il posto del "capofamiglia", più che a cercare dinamismo e crescita.

È possibile che nel terzo millennio i giovani non siano nelle condizioni di costruire il proprio futuro?
Costruire il proprio futuro nel terzo millennio è più difficile rispetto al passato, per due motivi. Da un lato il sistema economico è più complesso che in passato, perché richiede, ad esempio, competenze più elevate e maggiore velocità di adattamento alle nuove tecnologie. Dall'altro la competizione si è intensificata, perché anche il mercato del lavoro si è globalizzato. Questo significa che i giovani italiani competono più che in passato con francesi, spagnoli, indiani e cinesi, perché questi ultimi sono più inclini ai trasferimenti e le aziende, anch'esse più mobili, possono decidere d'investire in paesi esteri in cui trovano giovani più preparati e adeguati alle loro esigenze.

Negli ultimi mesi Tremonti e Berlusconi hanno affermato che la Costituzione è un ostacolo alla libertà d'impresa. È necessario modificare l'articolo 41 della Costituzione per eliminare la burocrazia e l'eccesso di regole che frenano la libertà d'impresa e la competitività?
No, non credo sia necessario modificare la Costituzione. Basterebbe ascoltare le necessità degli imprenditori che chiedono interventi sul costo del lavoro, sull'Irap e sulle infrastrutture, ma non ricordo d'aver mai letto o sentito Confindustria reclamare la modifica dell'articolo 41. La libertà d'impresa è frenata da una Pubblica Amministrazione lenta e frammentata, con sistemi informativi obsoleti che non comunicano tra di loro e obbligano a decine di passaggi burocratici inutili e ripetitivi, con tempi infiniti. Ed e' frenata da un sistema fiscale complesso, iniquo e sbilanciato.

Il Governo ha parificato l'età pensionabile delle donne a quella degli uomini nel pubblico impiego dopo l'intervento dell'Unione Europea. Dopo la parificazione dell'età pensionabile che interventi occorre effettuare affinché la parità di genere non rimanga un fatto teorico nella società, nella famiglia e nel lavoro?
Occorre investire in servizi di supporto per la famiglia e l'infanzia: asili, agevolazioni per le famiglie che lavorano e che abbiano bisogno di aiuto. Gli aiuti devono riguardare la famiglia e non solo la donna, perché si deve superare la mentalità secondo cui la funzione genitoriale spetti esclusivamente alla donna. È un'emancipazione culturale necessaria che deve essere compiuta *in primis* dalle donne: finchè si sentiranno le sole responsabili delle cure familiari, saranno le prime a rinunciare al lavoro o alle proprie ambizioni e si autocondanneranno a una vita di rinunce e inferiorità.

Come donna che difficoltà ha incontrato in Italia che l'hanno spinta a perseguire i propri obiettivi lavorativi all'estero?
Ho lavorato in Italia due anni e mezzo e ammetto che ho incontrato alcune difficoltà, soprattutto pregiudizi e invidie. Una giovane donna che inizia a lavorare in Italia deve abituarsi a essere spesso inascoltata, essere scambiata per la segretaria del capo, ed essere soggetta a mille insinuazioni quando ottiene un risultato positivo. La cosa più triste è stato constatare che le cattiverie provengono spesso più dalle donne che dagli uomini. Molto avvilente.

Economia, relazioni sindacali e lavoro in Italia

Interviste a cura di Antonino Leone*

L'economia italiana cresce in modo lento e al di sotto delle necessità del paese, la disoccupazione giovanile e femminile è esplosa e i giovani che non lavorano e non seguono programmi formativi continuano a crescere. Dopo il caso Fiat il paese s'accorge che il sistema delle relazioni sindacali è antiquato e contraddittorio e la democrazia sindacale va ricostruita su nuove basi. Di tutto questo ne abbiamo discusso con Pietro Ichino ed Enrico Morando nelle interviste che seguono.

Riformare le relazioni industriali

Senatore Ichino, dal confronto tra le organizzazioni sindacali nel caso della Fiat di Pomigliano e Mirafiori sono emerse diverse problematiche, tra queste la mancanza di regole chiare circa il rapporto tra il contratto collettivo nazionale e il contratto aziendale e l'inefficacia della clausola di tregua. Le deroghe al contratto nazionale attraverso quello aziendale pongono le condizioni per valutare le caratteristiche specifiche di ciascuna situazione aziendale o di un territorio al fine di avviare le innovazioni necessarie che servono all'azienda e al Paese?

Direi così: la possibilità di derogare al contratto collettivo nazionale, mediante un contratto aziendale stipulato dalla coalizione sindacale che ne abbia i requisiti di rappresentatività, consente due generi di operazioni utili: A) quella di introdurre innovazioni nell'organizzazione del lavoro, nei tempi di lavoro, nella struttura delle retribuzioni, nel sistema di inquadramento professionale, o in altre materie ancora, che possono consentire di aumentare la produttività e quindi allargare i margini per il miglioramento del trattamento dei lavoratori; B) quella di adattare gli standard minimi di trattamento fissati dal contratto nazionale alle condizioni particolarmente svantaggiate di una determinata zona o regione.

Il contratto collettivo nazionale di un intero settore da applicare alle grandi industrie impegnate in produzioni e territori diversi possono rappresentare un ostacolo alle esigenze di sviluppo della singola unità produttiva che presenta caratteristiche peculiari?

Ho dedicato un libro, pubblicato sei anni fa *A che cosa serve il sindacato*, a dimostrare il punto che le deroghe al contratto collettivo nazionale, motivate dalla situazione peculiare o dalle esigenze di un piano industriale particolarmente innovativo, possono sì portare effetti negativi, ma possono anche portarne di molto positivi, in termini di aumento della produttività e di miglioramento delle condizioni di lavoro. Non possiamo, per paura delle innovazioni negative, chiuderci anche alle innovazioni positive. Anche perché la maggior parte dei nostri contratti collettivi nazionali è stata scritta più di trent'anni or sono.

Pietro Ichino è docente universitario in diritto del lavoro, senatore e membro della Commissione Lavoro

Altri problemi riguardano la democrazia sindacale e sono rappresentati dal diritto di veto che può essere esercitato dall'organizzazione sindacale minoritaria che non ha firmato il contratto e dalla sua esclusione dal diritto di rappresentanza nell'azienda. Ritiene che il problema possa essere risolto con un accordo tra le confederazioni sindacali nel breve periodo o occorre l'approvazione di una legge nel caso in cui le organizzazioni sindacali abbiano posizioni divergenti?

Non c'è dubbio che in questo campo il *first best* sia costituito da un accordo interconfederale nazionale sottoscritto da

* Antonino Leone è il fondatore del blog Cambiamento nelle organizzazioni

tutte le maggiori confederazioni sindacali e imprenditoriali. Ma mi sembra improbabile che a questo si arrivi in tempi brevi. Dunque occorre ripiegare sul *second best*: un intervento legislativo snello, che disciplini la materia in via provvisoria e sussidiaria, contenente la 'clausola di cedevolezza', cioè quella che prevede il prevalere comunque dell'eventuale disposizione contrattuale collettiva che intervenga in futuro a disciplinare la materia, rispetto alla norma legislativa.

Come superare la frattura che si è verificata nella Fiat e controllare l'attuazione della sfida di Marchionne, il quale ha promesso salari più alti e azioni ai lavoratori?
Il sindacato serve a questo: deve essere l'intelligenza collettiva che consente ai lavoratori di valutare il piano industriale proposto dall'imprenditore e, in caso di valutazione positiva, di stipulare la scommessa comune con l'imprenditore su quel piano. Ma che esercita anche il controllo sull'andamento della realizzazione del piano e, a scommessa vinta, controlla che i suoi frutti vengano distribuiti correttamente tra le parti.

Può essere utile l'ampliamento degli spazi di partecipazione dei lavoratori nell'impresa?
Sì. Sarebbe utilissimo che l'ordinamento ponesse a disposizione del sistema delle relazioni industriali un'ampia gamma di forme di partecipazione e controllo dei lavoratori nell'impresa, ciascuna attivabile mediante un contratto aziendale istitutivo: questo faciliterebbe molto la stipulazione della scommessa comune di cui abbiamo parlato prima. Questo è quanto è previsto nel testo unificato dei disegni di legge in materia di partecipazione, che ho redatto nella primavera del 2009 in qualità di relatore per la Commissione Lavoro del Senato su quei progetti. Quel disegno di legge aveva raccolto un larghissimo consenso *bi-partisan* in seno alla Commissione. Sennonché nell'autunno di quell'anno il ministro del lavoro Sacconi, anche su sollecitazione della Confindustria, ha posto il veto alla prosecuzione dell'*iter* parlamentare di quel progetto. E a tutt'oggi la situazione è ancora bloccata.

L'economista Fiorella Kostoris ritiene che per far aumentare l'occupazione occorre "uno scambio tra salario orario e salario complessivo, con il primo che scende mantenendo intatto il secondo, con la conseguenza di far aumentare il numero delle ore lavorate". Esistono alternative alla proposta della Kostoris per abbassare il costo del lavoro per dipendente e unità prodotta che tenga conto che in Italia i salari sono bassi rispetto agli altri stati e la produttività tende a diminuire?
A mio modo di vedere, l'unico modo in cui possiamo far aumentare sensibilmente l'occupazione nel nostro Paese è aprirlo agli investimenti stranieri: ai quali esso oggi è drammaticamente chiuso. Per questo è indispensabile correggere i difetti delle nostre amministrazioni pubbliche, prima fra tutte quella della giustizia, migliorare le infrastrutture, ridurre i costi dei servizi alle imprese introducendo maggiore concorrenza nei rispettivi mercati. Ma è necessario anche semplificare la nostra legislazione del lavoro, rendendola traducibile in inglese; e riformare il nostro sistema delle relazioni industriali per renderlo meno vischioso e inconcludente di quanto sia oggi. Un passo indispensabile in questa direzione consiste in una riforma del diritto sindacale per aprirsi alle innovazioni di cui abbiamo parlato prima, nell'organizzazione del lavoro, nella struttura delle retribuzioni, o in qualsiasi altro aspetto del rapporto di lavoro.

Durante il periodo precedente al referendum alla Fiat Mirafiori abbiamo assistito a posizioni politiche da parte di Sinistra e Libertà, Italia dei Valori (favorevoli al 'no') e del Capo del Governo non rispettose dell'autonomia sindacale (favorevole all'idea che la Fiat debba lasciare l'Italia se dovesse perdere il referendum). Il Partito Democratico, pur assumendo una posizione favorevole al sì, ha criticato alcuni punti dell'accordo: la clausola di responsabilità e la non rappresentanza della Fiom nella Fiat in quanto non ha sottoscritto l'accordo. Vi è il rischio di ritornare a un nuovo collateralismo tra le organizzazioni sindacali e i partiti?
Questo rischio effettivamente c'è. La politica dovrebbe rispettare maggiormente l'autonomia dei sindacati. Questi ultimi, dal canto loro, dovrebbero resistere più di quanto oggi non mostrino di saper fare alle lusinghe del rapporto privilegiato con questa o quella maggioranza di governo.

Qual è il bilancio che lei trae dell'iniziativa legislativa di questo Governo in materia di lavoro?
Un bilancio negativo: sul piano legislativo, in materia di lavoro, il Governo ha fatto veramente poco. Il Collegato-lavoro, l'unica legge importante varata in questa materia, è un minestrone illeggibile, nel quale due delle tre norme veramente importanti – in tema di arbitrato e di applicazione giudiziale delle clausole generali – sono strutturate così male, che non produrranno alcun effetto. La terza, in materia di termine di decadenza per l'impugnazione dei contratti a termine, è già abrogata con il decreto Milleproroghe approvato dal Parlamento in questi giorni. Il resto sono tutte chiacchiere.

E sul piano delle 'politiche' non legislative?
Su questo piano imputo al ministro Sacconi di avere lavorato soltanto per la spaccatura del fronte sindacale e l'isolamento della Cgil. E di non aver saputo promuovere l'accordo interconfederale di cui ci sarebbe bisogno per la riforma del sistema delle relazioni industriali: l'accordo del 2009 sulla struttura della contrattazione era così poco incisivo, che a

poco più di un anno di distanza esso si è rivelato superato, a seguito della vicenda Fiat.

Ritiene importante la riforma degli ammortizzatori sociali e una sua integrazione con servizi efficaci di orientamento e riqualificazione professionale e ricollocazione dei lavoratori licenziati?
Non importante: essenziale.

Una politica attiva del lavoro ridurrebbe il finanziamento di interventi a sostegno del reddito in rapporto alla possibilità di realizzare la rioccupazione dei lavoratori licenziati?
Il disegno di legge n. 1873/2009, di cui sono primo firmatario, prevede la riconduzione della Cassa integrazione alla sua funzione originaria, limitata al sostegno del reddito nei casi di sospensione con prospettive reali di ripresa del lavoro nella stessa azienda. Affida invece la funzione di garanzia della continuità del reddito nel caso di licenziamento a un trattamento complementare di disoccupazione a carico dell'impresa che licenzia, in cambio della soppressione del controllo giudiziale sul giustificato motivo oggettivo di licenziamento. In questo modo l'azienda stessa è incentivata ad attivare i migliori servizi di outplacement e di riqualificazione professionale mirata, per ridurre al minimo il periodo di disoccupazione del lavoratore licenziato.

In questo momento di grave incertezza istituzionale e di scarsa operatività del Governo quali progetti da lei presentati in materia di lavoro risultano fermi senza alcuna prospettiva di soluzione?
Sono fermi tutti. In particolare, oltre a quello che ho appena citato, il 1873/2009, che con il 1872/2009 delinea il nuovo *Codice del lavoro* semplificato, sono totalmente fermi anche il n. 1481/2009 sulla sperimentazione di un modello di *flexsecurity* nelle aziende disponibili e quello sullo sciopero nei servizi pubblici.

Economia bloccata e lavoro femminile

Senatore Morando, come mai l'economia italiana viene definita 'bloccata'?
Semplicemente perché non cresce, da troppo tempo. Nei dieci anni che vanno dal 1999 al 2009, l'Italia è cresciuta a una media dello 0,5% l'anno. Nessuno, tra i 34 paesi OCSE, ha fatto peggio di noi. Nei periodi buoni, cresciamo meno degli altri partner dell'area Euro. Nei due anni della Grande Recessione, siamo caduti di più. Per tornare dove stavamo nel 2007, impiegheremo il doppio del tempo impiegato dalla Germania. È vero che siamo un Paese a esasperato dualismo: il Nord è come e meglio della Francia, il Sud è peggio del Portogallo. Ma non riusciamo a imprimere al Sud un ritmo di crescita più rapido, come ha saputo fare la Germania con l'Est, dopo l'unificazione.
I nostri tre fondamentali problemi (inefficienza economica, disuguaglianza crescente e debito pubblico troppo elevato) si aggravano progressivamente, impedendo ai fattori dinamici di sprigionare le loro potenzialità. Dunque, c'è bisogno di una coerente strategia della politica che li aggredisca contemporaneamente: innanzitutto riduzione del volume globale del debito, in tre mosse: regola di evoluzione della spesa in rapporto al prodotto, un avanzo strutturale dello 0,5 del Pil per molti anni a venire; valorizzazione/alienazione di quote significative dell'ingente patrimonio pubblico (proposta Guarino); contributo straordinario per soli tre anni ad aliquota moderata (0,5% al massimo) esclusivamente sulla quota (50%) di patrimonio privato posseduta dal 10% patrimonialmente più dotato della popolazione (quindi, il ceto medio non c'entra proprio nulla). Poi riforme che non costano, dalle liberalizzazioni (es. separazione proprietaria della rete del gas da Eni) al nuovo modello contrattuale, capace di premiare la produttività. Infine riforme che costano, dagli ammortizzatori sociali di tipo universale all'alleggerimento della pressione fiscale sul lavoro, sull'impresa e sul reddito da lavoro delle donne, finanziate la prima con risparmi di spesa da ristrutturazione della Pubblica amministrazione, la seconda con i proventi dalla lotta all'evasione fiscale.

Enrico Morando è senatore e membro della Commissione Bilancio e Programmazione economica

Si afferma che l'Italia non sia un paese per i giovani e per le donne. Quanto di vero c'è in questa affermazione?
La partecipazione delle donne alle forze di lavoro in Italia è la più bassa tra i grandi paesi dell'UE. Questo significa che, specie al Sud, le donne giovani – in età di lavoro – sono così sfiduciate circa la possibilità di trovare un lavoro regolare che non lo cercano nemmeno più: o stanno a casa, o lavorano in nero. Risultato: gettiamo via la principale risorsa di cui il Paese dispone per reagire al

lungo periodo di bassa crescita. E peggioriamo la qualità sociale e le stesse prospettive demografiche (altro che angelo del focolare: le donne che lavorano fanno più figli di quelle costrette alla disoccupazione). Tutto questo, mentre trovano sistematicamente conferma le valutazioni statistiche circa i migliori risultati delle ragazze rispetto ai coetanei maschi, sia a scuola sia al lavoro. Si può fare qualcosa? Certamente sì, a partire dalle politiche di conciliazione (asili nido, anche privati, specie al Sud; dote fiscale per i figli e persone non autosufficienti assistite in famiglia). Penso però che bisognerebbe andare oltre, aggredendo anche il lato 'culturale' della questione. Per questo ho tradotto la splendida analisi di Alberto Alesina e Andrea Ichino *L'Italia fatta in casa* in un disegno di legge per la riduzione del prelievo IRPEF sul reddito da lavoro delle donne. Quale che sia il tipo di lavoro: dipendente, autonomo, professionale, parasubordinato... Mi rendo conto che è 'roba forte', difficile da digerire. Ma quando ci vuole, ci vuole…

Quali sono i fattori negativi che impediscono la crescita dell'economia italiana? Il senatore Pietro Ichino afferma che il sistema delle relazioni sindacali non attira gli investimenti delle grandi multinazionali…

Noi non attiriamo investimenti diretti esteri per molte ragioni, che hanno a che fare col cattivo funzionamento della Pubblica amministrazione – la giustizia civile, in primo luogo –, con regole contrattuali vecchie e inefficaci, con la persistente incapacità dello Stato di tenere ben saldo nelle sue mani il monopolio della violenza, specie nel Sud.

La recente vicenda FIAT costituisce un'ulteriore conferma di questo giudizio. Di fronte a un piano di investimenti e di ristrutturazione particolarmente impegnativo, il nostro sistema delle relazioni tra le parti ha mostrato tutti i suoi difetti, su due temi cruciali: la partecipazione dei lavoratori alla gestione della azienda, così da poter fare una scommessa di lungo periodo sul successo dell'azienda stessa e le regole della rappresentanza. Su entrambi questi aspetti, abbiamo da tempo presentato – con il senatore Pietro Ichino – precise proposte di soluzione, anche legislative. Non se ne è fatto niente, col risultato di giungere del tutto impreparati all'appuntamento di Pomigliano e Mirafiori. Speriamo almeno che la lezione sia servita.

Pa: freno o opportunità?

Intervista a Pietro Micheli

Professore di analisi delle politiche pubbliche presso l'Università di Cranfield

di Antonino Leone

Le Pa in Italia rappresentano un punto di debolezza della catena di competitività del sistema. L'alto indice di corruzione e la bassa trasparenza scoraggiano gli investimenti esteri, con gravi conseguenze per il sistema economico e la base occupazionale. L'applicazione della total disclosure *(il principio della trasparenza totale, ndr) in Italia, disposta dal D. Lgs n. 150/2009, rappresenta una inversione di tendenza. Del cambiamento delle Pa, previsto dal decreto, ne parliamo con Pietro Micheli, ex componente della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Pa, professore di analisi delle politiche pubbliche presso l'Università di Cranfield e consulente presso le Pa inglesi.*

È cosi difficile avviare un cambiamento della Pa?
I grandi cambiamenti possono avvenire, ma richiedono una leadership e una determinazione forti: ahimè, né l'una né l'altra sono mai state di casa nell'attuale governo.

E adattare buone pratiche sviluppate all'estero?
Sì, ma la sindrome nel 'not invented here' è sempre pronta a colpire. Ci sono comunque organizzazioni pubbliche che si sono date da fare e bene, ma sono la minoranza e i loro successi sono dovuti più alla volontà e alle capacità dei singoli, che non a uno sforzo riformatore a livello nazionale.

Le difficoltà che si incontrano dipendono da una visione giuridica e non manageriale. Cosa vuol dire?
In Italia hanno più importanza la correttezza formale e gli adempimenti che l'utilizzo efficiente delle risorse e la capacità di soddisfare i bisogni dei cittadini. Un'organizzazione pubblica può redigere documenti programmatici in linea con quanto indicato in un decreto, ma poi non utilizzare nulla di quanto vi è scritto. Il paradigma gestionale che altri paesi hanno cercato di introdurre, segue traiettorie completamente diverse, perché punta all'utilizzo migliore delle risorse.

L'assenza di poteri di intervento sanzionatorio della CiVIT hanno influito sull'attuazione della riforma?
Certo. Se non ho il potere di ispezionare e di sanzionare l'operato delle organizzazioni pubbliche meno virtuose, non potrò mai intervenire su cattiva gestione e sprechi.

Quanto è importante la trasparenza totale e che effetti produce nei dipendenti e nei cittadini?
Attraverso l'accessibilità dei dati, i cittadini possono contare di più e giocare un ruolo incisivo, come controllori e 'co-produttori' di servizi e come utenti più informati e responsabili. Se per trasparenza però si intende una serie di dati caricati su un sito web e utilizzati per chiacchierare sugli stipendi dei dipendenti pubblici, allora miglioramenti ce ne saranno pochi.

Come fare per introdurre nei dipendenti delle Pa la cultura di impresa?
Reclutamento e formazione sono fondamentali. Ma il nostro orientamento sembra essere opposto: se si paragona l'Italia agli altri stati della UE, si nota la totale assenza in Italia di piani di formazione e di investimenti nel personale che vadano al di là di aggiornamenti sulla normativa.

Che tipo di leadership occorre nelle Pa per iniziare un cammino all'insegna del cambiamento?
C'è bisogno di dimostrare leadership dando fiducia ai dipendenti e dimostrando loro che i sacrifici porteranno a uno stato migliore delle cose. Il leader deve sostenere i collaboratori e farsi carico dei loro problemi perché comandare soltanto non è sufficiente per avviare il cambiamento. Il morale, la fiducia in se stessi e il senso di appartenenza alla propria organizzazione sono i tre punti critici su cui il prossimo Ministro per la Pa dovrà concentrarsi.

Come dovrebbe cambiare la nostra Pa per essere di sostegno alle imprese?
La Pa deve passare da una prospettiva autoreferenziale a una rivolta all'esterno. Capire e soddisfare priorità e necessità delle imprese si traduce in una riduzione dei passaggi burocratici per ottenere servizi, permessi e autorizzazioni, ma anche in risposte più precise e accurate.
La maggior parte della domanda per le Pa consiste in richieste derivate dall'incapacità di soddisfare una domanda iniziale. Questo fa perdere tempo e soldi alle Pa e alle imprese. Infine, la Pa non deve assumere un atteggiamento passivo, ma deve saper incentivare il tessuto imprenditoriale locale; ma questo avviene poco e male.

Energia e sviluppo sostenibile nel nostro paese

Intervista a Federico Testa

Docente di Economia e gestione dell'impresa presso l'Università di Verona, parlamentare del Partito Democratico e membro della commissione attività produttive

di Antonino Leone

La crescita della domanda di servizi energetici deve fare i conti con le esigenze di efficienza e risparmio. Quali le linee guida che si dovrebbero adottare per costruire una politica energetica sostenibile per il nostro Paese? Ne abbiamo parlato con il professor Federico Testa, esperto di politiche energetiche e parlamentare.

Professore, quale sarà l'entità della domanda energetica negli anni a venire?

Negli ultimi 2 anni la domanda di energia elettrica ha subito una significativa riduzione, imputabile in primo luogo alla crisi economica, ma riconducibile anche alle politiche di efficienza e risparmio messe in atto dai Governi. In ragione di questo trend, tutti gli Istituti di ricerca hanno rivisto le previsioni di crescita della domanda, ridimensionandole: si prevede di ritornare ai consumi del 2007 non prima dei prossimi 4-6 anni. Ulteriori aumenti della domanda possono essere generati dall'utilizzo dell'energia elettrica quale vettore energetico più flessibile (si pensi al tema raffreddamento-riscaldamento degli edifici attraverso pompe di calore e/o *split* elettrici) o dal perseguimento della mobilità elettrica come strada per diminuire l'inquinamento, soprattutto nei centri urbani.

In questo quadro, quali dovrebbero essere le principali linee di intervento?

Dovrebbero essere due.

Efficienza energetica e risparmio: perseguire l'efficienza energetica comporta investimenti di entità ridotta e con caratteristiche di pervasività sul tessuto economico. Dagli interventi di riqualificazione energetica degli edifici, dalle pompe di calore, dalla sostituzione dei motori elettrici tradizionali nell'industria, dall'utilizzo della domotica intelligente, dalla sostituzione delle lampade a bassa efficienza, è possibile ottenere significativi risultati, con periodi di

ritorno degli investimenti brevi e un'importante ricaduta sul nostro tessuto economico e produttivo, sia in termini di aumento di competitività conseguente ai minori costi, sia attraverso l'attivazione di un volano produttivo in settori nei quali l'Italia possiede le competenze tecnologiche per essere leader a livello mondiale. Un importante contributo al risparmio può anche derivare dalla riqualificazione, recupero di efficienza e miglioramento tecnologico delle reti di trasporto e distribuzione. L'obiettivo da porsi in termini quantitativi è riuscire a fare in modo che efficienza e risparmio energetico consentano di limitare al massimo la crescita della domanda di energia, pur in presenza di una crescita della domanda di servizi energetici;

Fonti rinnovabili: il nostro Paese in questo settore aveva accumulato un significativo ritardo nei confronti di altri paesi ugualmente sviluppati. In questo senso, è stato opportuno per alcuni versi 'forzare' i processi di incentivazione al fine di recuperare il ritardo. Ora è importante procedere sulla linea di sviluppo delle fonti rinnovabili, 'aggiustando il tiro' così da ottenere una ricaduta significativa sul tessuto produttivo/industriale italiano.

E quanto alle fonti 'tradizionali'?

Dal punto di vista tecnologico ed economico si deve ipotizzare, per un lungo periodo di tempo ancora, la necessità

di utilizzare per una quota considerevole del nostro fabbisogno le medesime modalità di produzione dell'energia che ci hanno accompagnato negli ultimi decenni e che quindi sono destinate a farlo nel prosieguo degli anni: gas, carbone, nucleare. Ognuna di queste fonti porta con sé vantaggi e svantaggi, in termini di costi di generazione, facilità di approvvigionamento della materia prima, condizionamenti socio-politici e quindi dipendenza dall'estero, flessibilità di utilizzo, ricadute ambientali in termini di produzione di CO2, di produzione di scorie, di inquinamento legato al trasporto della materia prima, di sicurezza della tecnologia in termini di possibili ricadute sulle popolazioni che vivono nei pressi degli impianti di produzione. Ma comunque, in assenza di 'salti tecnologici', auspicabili ma sin qui non prevedibili, con queste alternative ci dobbiamo confrontare per un periodo di tempo non breve: è quindi indispensabile lavorare nel merito, per enucleare costi e benefici, vantaggi e svantaggi, delle opzioni realisticamente disponibili, così da offrire al Paese una proposta seria e credibile, che cerchi di fare chiarezza dello stato dell'arte e fornire agli *stakeholders* la griglia per le decisioni.

Che ruolo giocano le reti di trasporto?

Se l'energia fosse prodotta lì dove viene utilizzata, non ci sarebbe bisogno di reti di trasporto. Ma questo non avviene, per molte ragioni; allora lo sviluppo della rete può contribuire a eliminare alla base eventuali rendite di posizione, mettendo in concorrenza tra loro impianti di territori diversi, mandando fuori mercato gli impianti più costosi e obsoleti e consentendo così un costante miglioramento dell'efficienza del parco di generazione. Non diversamente nel caso del gas, là dove per esempio potrebbe essere inefficiente localizzare i rigassificatori al sud a fronte di consumi concentrati al nord. Poiché i costi relativi alla gestione di tutto questo, in ogni caso, li pagano due volte i consumatori, vuoi con le tariffe finalizzate allo sviluppo delle reti, vuoi con le bollette in ragione delle congestioni che si vengono a creare nelle divisioni/separazioni del mercato, è evidente l'interesse collettivo alla individuazione di un 'punto di equilibrio' che minimizzi i costi sociali. Emerge quindi chiaramente che qualsiasi strategia di produzione energetica non può prescindere dall'affrontare contestualmente il nodo reti, in modo da far procedere in parallelo le due cose.

Ma è un sogno una politica energetica europea?

È davvero impossibile pensare di costruire una politica energetica che superi il livello nazionale, per integrare i sistemi energetici continentali e per realizzare l'interconnessione dell'intero spazio mediterraneo (anche Nord Africa per intercettare gli impianti del progetto *Desertec*, se verrà effettivamente realizzato a costi competitivi)? Questo permetterebbe di effettuare una 'divisione del lavoro' tra i vari Paesi, che valorizzi specificità, competenze, storie industriali, ad esempio concentrando l'eolico nel nord Europa, dove i venti sono forti e costanti, e i fondali bassi per l'off-shore, utilizzando il carbone e il nucleare tedesco, così come il nucleare francese, per fare la produzione di base (*base load*) per tutta l'Europa, e i cicli combinati italiani per la modulazione dell'offerta. Quest'ipotesi, affascinante, ha però bisogno della costruzione di un sistema europeo che superi gli egoismi nazionali e la logica per cui ogni paese deve avere un suo campione nazionale, e di investimenti importantissimi nelle reti di trasmissione, nazionali e transnazionali, che superino i colli di bottiglia esistenti, che nascono dalla storia e dalle logiche nazionali, ma sono anche funzionali ad arbitraggi e rendite di posizione dei vari produttori.

Per finire, quale dovrebbe essere l'assetto futuro del mercato?

Il rilancio delle politiche di liberalizzazione può offrire più di una leva per ridurre gli oneri sui prezzi dell'energia, direttamente riconducibili alla bassa concorrenzialità del mercato. Il peso che questi oneri determinano, in misura diretta e indiretta, è equiparabile al peso degli incentivi sulle rinnovabili. La soluzione dei sussidi agli energivori è sicuramente un modo per mettere a tacere il problema, mantenendo però tutte le inefficienze e le rendite di posizione e caricando ulteriormente gli oneri impropri per le famiglie e le piccole imprese. Le soluzioni tampone (tipo *inteconnector* e stoccaggi virtuali o tariffe speciali) sono talmente comode per tutti coloro che 'hanno voce' (grandi produttori e grandi consumatori) che si finisce per dimenticare la strada maestra, che è quella di aprire davvero il mercato, rendendolo pienamente concorrenziale, iniziando dalla reale terzietà delle infrastrutture di trasporto. Questi sono, in maniera schematica ma con buona approssimazione, gli elementi di valutazione di base per la costruzione di un'organica strategia energetica per l'Italia: con questi ci si deve oggi confrontare nel concreto, senza vagheggiare soluzioni futuribili o salti tecnologici al momento non ipotizzabili, senza confondere legittime aspirazioni e realtà, sporcandosi le mani con la miglior 'quadratura' possibile tra esigenze ambientali, ricerca della competitività del sistema-paese, rischio di deindustrializzazione, individuazione del corretto modello di sviluppo. E tutto ciò richiede capacità di decisione, assunzione di responsabilità, trasparenza dei processi, costruzione della condivisione, rigore nelle scelte e nei comportamenti.

Dai tagli lineari alla spending review

Intervista a Enrico Morando *(Senatore e Membro della commissione Bilancio)*

di Antonino Leone

Il Governo Monti affronta problemi strutturali che permettano all'Italia di uscire dalla crisi e iniziare a crescere. Tra questi citiamo: il debito pubblico, l'evasione fiscale, l'ammontare della spesa pubblica, la creazione della ricchezza per superare i problemi sociali del paese e alimentare le risorse dello Stato da destinare agli investimenti. In un momento in cui le risorse sono scarse assume rilevanza la qualità, oltre che la quantità, della spesa pubblica in quanto le inefficienze e gli sprechi non favoriscono la crescita del paese e il miglioramento della qualità della vita dei cittadini. In passato l'ex Ministro Padoa Schioppa aveva introdotto il metodo della *spending review* per porre sotto controllo la spesa pubblica. Con il Governo Berlusconi tale metodo è sostituito con i tagli lineari. Ne parliamo con il senatore Enrico Morando, che ha riproposto lo strumento della *spending review* al fine di avviare un circolo virtuoso di efficienza della spesa pubblica.

Senatore Enrico Morando

L'introduzione dei tagli lineari ha lasciato inalterati sprechi e spese improduttive. Con quali effetti?

Nell'immediato, si è ottenuto che la spesa pubblica totale, nel 2010 e nel 2011, crescesse a un ritmo meno intenso. Soprattutto, rispetto agli anni 2002-2005, quando la spesa corrente primaria (cioè, al netto di quella per interessi) è stata fatta crescere a un ritmo insostenibile. Ma anche questo risultato è effimero: nel taglio orizzontale non c'è, per definizione, scelta selettiva. Quindi, non rimuove i fattori di eccesso di spesa, di dequalificazione e inefficienza della stessa. Ma noi, se vogliamo evitare il fallimento del debito pubblico dobbiamo spendere meno e meglio.

Quali gli effetti della *spending review* sul controllo della spesa pubblica in generale e in particolare sull'eliminazione di quella improduttiva?

In estrema sintesi, si tratta di questo:

1- Si definisce un Programma di ristrutturazione dell'intera Pa che definisce i contorni e le strutture dello Stato così come le vorremo tra dieci anni. Esempio: un solo Ufficio Territoriale del Governo (oggi sono sei); una sola Agenzia fiscale (oggi sono tre); un solo istituto previdenziale (fino a ieri erano tre; il Governo Monti ha già provveduto a fonderli in uno).

2- Sulla base di questo Programma, si allunga il tempo di programmazione. Ciò che l'anno prossimo è immodificabile, non lo è più tra cinque o dieci.

3- Il Bilancio è a base zero. Non un euro si deve spendere nel futuro, perché 'lo abbiamo sempre speso nel passato'. Rigiustificare tutto all'inizio.

4- Ogni Ufficio della Pa deve essere sottoposto a un'operazione di comparazione, avendo a riferimento l'Europa e l'Italia. Perché qui si spende 10 per ottenere 8, se l'ufficio di fianco, in condizioni identiche, spende 9 per ottenere 9, facendo la stessa cosa? Perché, per la Giustizia, spendiamo più della media dei grandi dell'Eurozona, ottenendo di meno?

5- Si definiscono per ogni singolo segmento della Pa obiettivi di costi e risultati, da affidare ai dirigenti.

6- Si definiscono obiettivi, premi e penalizzazioni.

Si incontreranno resistenze?

Sì. Perché la spesa pubblica è al 50% del Pil, e quindi a essa sono avvinghiati interessi grandi e piccoli, che cercano di difendersi. Ma se consentiremo loro di prevalere, la loro sarà una vittoria di Pirro: non c'è salvezza per nessuno se non si abbatte il debito pubblico.

Il Governo Monti sembra si stia preparando a passare dai tagli lineari di Tremonti a interventi di riduzione chirurgica della spesa. Questo può aiutare la crescita?

Sì, perché una revisione seria della spesa consente di spendere meglio e di migliorare le performance della Pa, che contribuiscono in modo determinante alla Produttività Totale dei Fattori. Inoltre, consente di spendere meno, così potendo destinare una quota delle risorse 'liberate' a riduzione della pressione fiscale sui produttori (lavoro e impresa) e a investimenti in infrastrutture materiali (mobilità) e immateriali (ricerca, formazione del capitale umano).

I servizi ai cittadini e il sostegno all'impresa possono essere riconsiderati e sostenuti con i risparmi strutturali della spending review?

Sì. Vorrei però che fosse chiaro che la revisione della spesa non è cosa che riguardi solo lo Stato centrale: tutta la Pa deve essere coinvolta, gli Enti e le Società partecipate. Un lavoro curato dalla Sen. Pignedoli, sul Ministero dell'agricoltura, dimostra che in questo settore sono soprattutto le numerosissime Società ed Enti a dover subire una drastica cura volta a ottenere più efficienza, attraverso un dimagrimento.

Quale futuro per l'impresa in Italia?

Intervista a Matteo Colaninno

Deputato, imprenditore ed ex presidente dei giovani industriali

di Antonino Leone

L'impresa italiana può dare un notevole contributo per uscire dalla crisi economica e finanziaria. Occorre utilizzare i fattori più adeguati per migliorare la posizione competitiva delle imprese italiane nel panorama internazionale. Di questo argomento abbiamo parlato con Matteo Colaninno, parlamentare e membro della commissione attività produttive.

Peter Drucker affermava negli anni '70 che l'obiettivo dell'impresa non è la massimizzazione dei profitti. Nel terzo millennio qual è la funzione sociale dell'impresa?

Drucker, unanimemente riconosciuto come un guru del management, aveva una straordinaria capacità di visione. Oggi possiamo considerare il suo messaggio ancora attuale, poiché la massimizzazione dei profitti o la creazione di valore per gli azionisti non possono essere obiettivi unici e assoluti nel tempo e la crisi che stiamo attraversando lo dimostra. L'approccio dello 'shareholder value' che ha dominato il mondo manageriale negli anni più recenti si è infatti dimostrato inadeguato rispetto alla crisi, perché attribuendo un'enfasi eccessiva ai risultati (finanziari) di breve periodo mette in discussione il pilastro fondamentale della continuità aziendale, che certamente poggia anche sulla redditività e sulla solidità aziendale. Lo scenario del dopo crisi richiederà una gestione aziendale orientata alla capacità di adattamento e di innovazione, alla responsabilità sociale. Un'attenzione non più focalizzata esclusivamente sugli interessi degli azionisti, ma diffusa a tutti gli 'stakeholders' rappresenta il passaggio decisivo per una rinnovata funzione sociale dell'impresa.

Nel periodo della rivoluzione industriale bastava produrre per conseguire il successo dell'impresa. Oggi invece il successo di un'impresa deriva da tanti fattori interni ed esterni. Quali sono i fattori più rilevanti per il successo di un'impresa?

La capacità competitiva di un'impresa dipende da un 'mix' di fattori, il cui peso può variare sensibilmente nel tempo o da settore a settore. Certamente, guardando anche alle imprese capaci di reagire alla crisi non solo in chiave di resistenza passiva, ma addirittura invertendo la tendenza, molto rilevanti appaiono la capacità di investire in innovazione, la qualità del capitale umano e la proiezione sui mercati globali.

Il sistema economico e sociale di un paese influisce sulla posizione competitiva dell'impresa. Quali sono i punti di forza e di debolezza del nostro sistema che influenzano la vitalità e la crescita delle imprese?

Tradizionalmente, l'impresa italiana ha potuto contare su punti di forza come lo spirito di iniziativa, la grande operosità delle persone e il forte legame con il territorio di appartenenza, che hanno determinato la nascita e il successo di un modello imprenditoriale unico. Un risultato eccezionale, raggiunto nonostante i grandi limiti evidenziati dal sistema Italia nel suo complesso: burocrazia eccessiva, carico fiscale e contributivo elevato, deficit infrastrutturale, una finanza per l'impresa del tutto inadeguata. Non

Matteo Colaninno

possiamo sottovalutare oggi la fragilità del nostro sistema industriale dinanzi alla crisi, né tantomeno le ristrutturazioni aziendali necessarie per ritrovare competitività in uno scenario profondamente diverso rispetto a quello ante 2008.

L'imprenditore a quali fattori interni all'impresa deve porre attenzione per adattare l'impresa ai cambiamenti del mercato?

Non vi è dubbio che i cambiamenti vadano possibilmente anticipati, per evitare pericolosi effetti di spiazzamento rispetto alle previsioni. Se ci riferiamo a cambiamenti di mercato comparabili a quelli devastanti fatti segnare dalla crisi in corso, allora diventano determinanti una dose di flessibilità del ciclo produttivo rispetto a bruschi cali della domanda da un lato e una gestione attenta del capitale circolante per prevenire la 'sofferenza' finanziaria dall'altro, come purtroppo è invece avvenuto per tantissime imprese finite poi in default.

Guardando alle imprese capaci di reagire alla crisi, molto rilevanti appaiono le capacità di investire in innovazione, la qualità del capitale umano e la proiezione sui mercati globali.

Le imprese italiane fanno molto ricorso alle assunzioni precarie per abbassare i costi del personale e adattare con facilità il proprio organico alla congiuntura. Nel contesto globale la competitività di una impresa può essere realizzata diversamente e con quali elementi?

Una corretta dose di flessibilità del lavoro è essenziale per l'impresa, ma trovo illusorio che un certo abuso di questa leva possa condurre a qualcosa di differente dal rischio di precarizzazione dell'impresa stessa e della società intera. Al contrario, un'impresa che voglia competere seriamente nel contesto globale non può prescindere da un capitale umano di qualità. Ma altrettanto determinanti sono le risorse finanziarie a servizio degli investimenti – sempre più funzionali a una strategia di internazionalizzazione sotto forma di insediamenti produttivi nei Paesi a più alta crescita – e una costante attenzione al rapporto qualità-prezzo del prodotto, a causa di un consumatore medio divenuto molto esigente nei Paesi occidentali.

In questo momento di crisi non è facile per lo Stato trovare risorse ingenti da investire a favore del sistema imprese e nello stesso tempo non è facile attrarre investimenti esteri. Quali sono i motivi che non favoriscono gli investimenti esteri in Italia rispetto agli altri paesi?

La bassa attrattività dell'Italia rispetto agli investimenti esteri è un dato ormai acquisito, che potrebbe risentire anche della decisione di alcuni gruppi stranieri di abbandonare – a torto o a ragione – il nostro Paese nel corso di questi ultimi anni. Le cause dello scarso 'appeal' italiano sono numerose e ampiamente analizzate ogni anno dai report elaborati da istituzioni finanziarie e 'think tank' di indubbio prestigio e affidabilità. L'Italia è percepita in media come un Paese difficile nel quale 'fare business', a causa di un sistema costoso, poco flessibile e scarsamente efficiente. Sarà difficile rovesciare questa idea fino a quando, ad esempio, non verranno drasticamente ridotti i tempi necessari a tutelare un contratto (1.210 giorni, a fronte dei 518 giorni della media OCSE) e i costi legali, pari al 30% del valore di una causa (in Germania sono la metà).

Quali sono i provvedimenti più efficaci adottati del governo Monti a favore delle imprese?

Il governo Monti già nel 'salva Italia' ha previsto alcuni interventi molto utili: la deducibilità dell'Irap dall'Ires, l'irrobustimento dei fondi di garanzia per le Pmi e la misura dell'Ace (Allowance for corporate equity) per incentivare una maggiore capitalizzazione delle imprese, storicamente caratterizzate da una 'leva' eccessiva rispetto al capitale di rischio. Le prime indicazioni in tema di riforma fiscale vanno nella giusta direzione e dobbiamo augurarci che, dopo le persone fisiche, arrivino provvedimenti funzionali all'abbassamento della pressione fiscale e contributiva che grava sulle imprese e sul lavoro.

Quali prospettive di riforma per il mercato del lavoro?

È purtroppo facile ipotizzare che il lavoro almeno per quest'anno sarà ancora in sofferenza, con rischi di ulteriore perdita di occupazione, non solo a causa della recessione economica, ma anche delle ristrutturazioni aziendali a cui ho fatto cenno in precedenza. Guardando alla trattativa in corso sulla riforma del mercato del lavoro, la priorità spetterebbe dunque agli ammortizzatori sociali e alle tutele per i lavoratori. Il dibattito, invece, si è finora concentrato in maniera esagerata sull'articolo 18, che non pare in realtà rivestire un ruolo così determinante perché una maggiore libertà di licenziamento non si traduce affatto in un rilancio dell'occupazione. L'auspicio è che le parti sociali e il governo trovino una sintesi equilibrata, per approvare una riforma certamente utile e importante in un clima di coesione oggi ancor più essenziale del passato per il nostro Paese.

Riformare gli ammortizzatori sociali con equità e trasparenza

di Antonino Leone*

Per rimuovere le difficoltà dei lavoratori che si trovano in specifiche condizioni sociali occorre che il sistema degli ammortizzatori sociali sia equo e trasparente rispetto alla valutazione dell'azienda, allo status dei lavoratori ed all'erogazione dei sussidi.

Le imprese durante la propria vita cessano l'attività o effettuano interventi di riorganizzazione, ristrutturazione e riconversione ed adeguano la pianta organica alla domanda dei consumatori per adattarsi ai cambiamenti del mercato e riprendere il cammino della crescita. Le imprese che si trovano in tali condizioni licenziano per cessata attività o riducono la pianta organica e, di conseguenza, i lavoratori sono sospesi ed hanno bisogno di tutele.

Sperequazioni e lacune del sistema

Lo status dei lavoratori che vivono tali condizioni può essere classificato nel modo seguente:

1) **Lavoratori sospesi** per eventi aziendali temporanei (contrazione del mercato, intemperie stagionali) e per ristrutturazione aziendale. Tali lavoratori hanno diritto rispettivamente alla Cassa integrazione guadagni (Cig) ordinaria e straordinaria. Superata la fase di difficoltà aziendale i lavoratori rientrano in azienda.

2) **Lavoratori sospesi per ristrutturazione**, riorganizzazione, riconversione aziendale, crisi aziendale e procedure concorsuali. I lavoratori rimangono legati all'azienda, la quale non ha prospettive di ripresa dell'attività (es. Cig a zero ore) e sono collocati in Cig straordinaria per lunghi tempi per assicurare loro una forma di sostegno del reddito. Lo strumento della Cig non consente al lavoratore sospeso di riqualificarsi e rientrare nel mercato del lavoro.

3) **Lavoratori licenziati** a cui viene assegnato il trattamento di disoccupazione o di mobilità, il quale deve essere collegato con i servizi di outplacement e di riqualificazione professionale finalizzati agli sbocchi occupazionali esistenti.

Il primo ed il terzo caso sono trasparenti rispetto allo status dei lavoratori. Nei tre casi l'importo del sussidio è inferiore alla retribuzione percepita in costanza di rapporto di lavoro e basso per garantire ai lavoratori una vita dignitosa.

La recente riforma delle pensioni con l'innalzamento dell'età pensionabile non facilita la correlazione tra gli ammortizzatori sociali e la pensione (mobilità lunga, prepensionamenti) e, quindi, occorre trovare nuove soluzioni che risolvano lo stato di sofferenza dei lavoratori e rendano produttive le risorse impiegate dallo Stato.

La mera erogazione dei sussidi, cosi come avviene in Italia, riveste una funzione assistenziale che fa lievitare l'ammontare complessivo delle prestazioni e del lavoro nero e svaluta la professionalità ed il potere contrattuale dei lavoratori. In Italia il 72% dei disoccupati non gode di prestazioni a sostegno del reddito contro la media europea del 20-30% e la quota di Pil erogata ai disoccupati (0,7%) è la più bassa tra i maggiori Paesi dell'Unione Europea.

L'ammortizzatore sociale su cui di più poggia la tutela dei lavoratori è la Cig che permette ai lavoratori delle imprese industriali in crisi di ricevere un sussidio economico. L'indennità per Cig è pari all'80% della retribuzione che il dipendente avrebbe percepito per le ore di lavoro non prestate tra le zero ore ed il limite dell'orario contrattuale e comunque non oltre le 40 ore settimanali.

I lavoratori delle imprese non industriali, generalmente, non accedono alla Cig e hanno diritto, in caso di cessazione del rapporto di lavoro e possedendo i requisiti stabiliti, all'indennità di disoccupazione d'importo più basso rispetto all'indennità per Cig. L'indennità di disoccupazione ordinaria, infatti, è così calcolata: 60% della retribuzione media dei tre mesi precedenti il licenziamento, per i primi 6 mesi; 50% per i successivi 2 mesi; 40% per i 4 mesi successivi nel caso di lavoratori che alla data del licenziamento abbiano superato i 50 anni di età.

L'importo dei sussidi economici non può superare un limite massimo mensile stabilito ogni anno.

I lavoratori atipici non hanno diritto ad alcuna prestazione ad eccezione di una prestazione definita a partire dal 2009

* Fondatore del blog cambiamentoorg

e in via sperimentale dal DL 185/2008 a favore dei collaboratori coordinati e continuativi che si trovano in particolari condizioni (monocommittenza, reddito lordo conseguito l'anno precedente non superiore a 20.000 euro e non inferiore a 5.000 euro, contributi accreditati nell'anno almeno un mese e nell'anno precedente almeno tre mesi, senza contratto da almeno due mesi). L'indennità consiste in una somma liquidata in un'unica soluzione, pari al 30% del reddito percepito l'anno precedente e non superiore a 4.000 euro.

Il sistema di ammortizzatori sociali che risale agli anni '70 è stratificato per effetto di una serie di interventi normativi che nel tempo hanno gradualmente esteso le tutele iniziali per far fronte a nuove esigenze senza, tuttavia, definire un sistema compiuto e aggiornato, ed è farraginoso con diversi soggetti istituzionali che a vario titolo intervengono nel finanziamento e nella gestione di tali interventi. La crisi economica è stata affrontata in Italia estendendo, dal 2009, la Cig in deroga, applicandola alle imprese che non contribuiscono alla Cig e ad alcune fasce di lavoratori atipici e rinnovando la Cig alla scadenza.

Antonino Leone

Il sistema degli ammortizzatori sociali è formato da numerose prestazioni, è diversificato per requisiti, importo e durata e incompleto perché non mette nelle condizioni i lavoratori di rioccuparsi tramite un mix di servizi.

L'attenzione alla persona e non al posto di lavoro

Un moderno Welfare del lavoro, cosi come avviene in molti paesi europei, deve essere organizzato su tre fattori essenziali: il sostegno del reddito in misura adeguata alle necessità del lavoratore; la riqualificazione professionale mirata alle esigenze del mercato del lavoro; servizi efficaci di outplacement. La qualità dei servizi di outplacement e di riqualificazione professionale vanno controllati tramite alcuni parametri (es. il tempo medio di rioccupazione) che permettono di valutare l'efficacia della gestione ed il risparmio sul fronte dei sussidi economici.

La riforma urgente degli ammortizzatori sociali deve porre attenzione alla persona e non al posto di lavoro, eliminando distorsioni e lacune del sistema attuale, e considerare i seguenti elementi:

- **Politica attiva del lavoro**. I sussidi economici vanno integrati da servizi efficaci di riqualificazione professionale e di outplacement finalizzati alla rioccupazione e condizionati alla partecipazione attiva alle iniziative di rioccupazione.

- **Estensione degli ammortizzatori sociali**. L'estensione degli ammortizzatori sociali può essere realizzata attraverso: l'allargamento della platea delle imprese tenute a versare i contributi per finanziare il Welfare; la ridefinizione del lavoro dipendente cosi come proposta da Ichino, Nerozzi e Madia nei loro disegni di legge (dipendenza economica, monocommittenza, livello di reddito) al fine di eliminare i falsi lavoratori autonomi ed allargare la base dei lavoratori dipendenti;

- **Protezione uniforme e semplificata**. L'unificazione delle prestazioni, con riferimento ai requisiti, agli importi e alla durata, elimina i privilegi e le distorsioni del sistema e risponde alla domanda di equità sociale e di efficienza della spesa pubblica. La diversificazione dei sussidi è causa, oltre che di disparità di trattamento per lo stesso evento, di contrattazioni defaticanti e di difesa dello status quo. La durata e gli importi dei sussidi vanno unificati e adeguati alle esigenze dei lavoratori e alle migliori esperienze europee (Danimarca, Germania).

L'attuale sistema non sostiene adeguatamente i lavoratori e le imprese perché non prevede interventi che qualificano la spesa pubblica, mettano i disoccupati nelle condizioni di rioccuparsi e le imprese in crisi di effettuare chiare scelte di gestione che vincolano il livello di tutela per i lavoratori (es. lavoratori sospesi da aziende che non riprendono l'attività).

Lo status dei lavoratori, sospesi e licenziati, ci aiuta a delineare l'unificazione degli ammortizzatori sociali e a classificarli in due categorie, superando i problemi che l'attuale sistema produce: Cig ordinaria per i lavoratori sospesi; Indennità universale di disoccupazione per i lavoratori licenziati.

Riforma Fornero

La riforma Fornero rompe l'attuale equilibrio e risolve le sperequazioni e le lacune del sistema. La proposta si muove in una prospettiva universalistica degli ammortizzatori sociali attraverso l'introduzione dell'Aspi (assicurazione sociale per l'impiego), condiziona l'erogazione del sussidio alla disponibilità dei lavoratori verso i servizi di rioccupazione e di riqualificazione professionale, elimina le false ristrutturazioni di imprese che cessano l'attività, amplia la platea delle imprese che finanzieranno il Welfare, estende le tutele ai lavoratori e prevede l'introduzione di una politica attiva del lavoro efficace (outplacement e riqualificazione professionale).

Riforma del lavoro: si può arrivare in Danimarca passando dalla Germania?

Intervista a Pietro Ichino

Professore di diritto del lavoro all'Università di Milano

a cura di Antonino Leone

Pietro Ichino, professore di diritto del lavoro all'Università di Milano e senatore del Pd, è il primo firmatario di un disegno di legge, il n. 1873/2009, firmato con lui da altri 54 senatori del Pd, che ha avuto un peso politico notevolissimo in questa legislatura. In un primo tempo, il 10 novembre 2010, esso è stato indicato come modello in una mozione *bi partisan* a prima firma di Francesco Rutelli, approvata a larghissima maggioranza dal Senato, che impegnava il Governo a emanare un nuovo codice semplificato del lavoro. Poi, nell'ottobre 2011, esso è stato indicato dal Governo Berlusconi ai vertici dell'Unione Europea come modello a cui l'Italia si sarebbe attenuta per l'adempimento dell'impegno assunto a riformare il diritto del lavoro e in particolare la disciplina dei licenziamenti, secondo le direttive contenute nella lettera del 5 agosto precedente del governatore uscente e di quello entrante della BCE. Infine, il 17 novembre successivo, molti hanno letto nel discorso programmatico del neo-Presidente del Consiglio Mario Monti al Senato alcuni richiami quasi espliciti a quel progetto di riforma, sia per quel che riguarda il metodo sia per quel che riguarda il merito; e gli stessi richiami erano parsi comparire nel disegno di riforma inizialmente presentato dal ministro del Lavoro Elsa Fornero alle parti sociali nel gennaio di quest'anno. Poi, però, le cose sono andate diversamente e il Governo ha scelto di battere la strada indicata dal segretario generale della Cisl Raffaele Bonanni. Dunque, dalla sperimentazione del progetto *flexsecurity* ispirato al modello danese, limitatamente alle nuove assunzioni nelle regioni e nelle imprese disponibili, si è passati all'applicazione generalizzata, anche ai rapporti di lavoro vecchi, del modello tedesco. Chiediamo al senatore democratico che cosa pensa di questa vicenda politica singolare.

È stata una buona idea questa di passare dalla sperimentazione alla riforma generalizzata, applicabile subito a tutti?

Avrei preferito la sperimentazione, su base inizialmente limitata, di un progetto qualitativamente più ambizioso di riforma organica sia della materia dei licenziamenti, sia di quella degli ammortizzatori sociali, sia di quella del contrasto al precariato: questo avrebbe consentito di disegnare una riforma più semplice e incisiva nel suo impianto legislativo, assistita da uno stanziamento di risorse finanziarie e amministrative in proporzione molto maggiore. Se la sperimentazione avesse funzionato bene, poi, essa si sarebbe espansa a macchia d'olio, con il proliferare delle opzioni delle imprese per il nuovo regime.

Forse questo è proprio ciò che ha preoccupato i sindacati: hanno temuto che la cosa sfuggisse al loro controllo.

Questa può essere una spiegazione della proposta di Bonanni, presentata già nelle fasi iniziali del negoziato e subito fatta propria dal Governo. Certo è che sulla disciplina dei licenziamenti si è preferito un progetto più ambizioso quantitativamente, ma meno incisivo e organico sul piano qualitativo. Questo, tra l'altro, ha determinato un'alterazione dell'equilibrio iniziale tra riforma della disciplina dei licenziamenti e norme di contrasto alla precarietà del lavoro.

Che cosa vuol dire?

Voglio dire che l'idea di una forte restrizione della possibilità di ingaggio dei lavoratori dipendenti in forme contrattuali flessibili, quali la collaborazione autonoma e l'associazione in partecipazione, era inizialmente coniugata con

Pietro Ichino

quella di una forte flessibilizzazione del contratto regolare a tempo indeterminato, almeno nel suo primo triennio. Questo avrebbe reso molto più accettabile per le imprese l'assorbimento nell'area di applicazione della legislazione protettiva delle attuali collaborazioni autonome che mascherano situazioni di sostanziale dipendenza. Poi, sotto la pressione della sinistra politica e sindacale, la portata della riforma dei licenziamenti è stata progressivamente ridimensionata; era facile dunque attendersi che gli imprenditori avrebbero chiesto un simmetrico ridimensionamento delle norme di contrasto alle forme di lavoro precario. Ed è proprio quello che sta avvenendo. Inoltre, un sostegno più robusto ai lavoratori disoccupati, per quel che riguarda non solo il sostegno del reddito ma anche i servizi di assistenza intensiva nella ricerca della nuova occupazione, avrebbe reso più accettabile a sinistra una riforma della disciplina dei licenziamenti anche più incisiva di questa.

Dunque, un giudizio negativo sul disegno di legge sul quale il Senato sta lavorando?

No. Nonostante questa 'riduzione bilanciata' di incisività della riforma sui due versanti – quello della disciplina dei licenziamenti e quello del contrasto al precariato – e il suo contenuto insufficiente per quel che riguarda il sostegno ai disoccupati e i servizi nel mercato, il disegno di legge a cui stiamo lavorando in Senato segna una tappa molto importante e positiva nell'evoluzione del nostro diritto del lavoro. Innanzitutto perché esso affronta concretamente, per la prima volta nel sessantennio repubblicano, la questione del dualismo del nostro tessuto produttivo, cioè dell'*apartheid* fra protetti e non protetti, secondo quanto siamo stati sollecitati a fare in modo particolarmente pressante dalla Commissione Europea negli ultimi tempi. Poi perché con questa riforma si supera una anomalia molto rilevante della nostra disciplina dei licenziamenti rispetto al resto degli ordinamenti europei; e noi abbiamo una necessità urgente di armonizzare la nostra legislazione del lavoro, soprattutto per questo aspetto, agli standard dei Paesi più avanzati, anche in funzione dell'apertura del nostro sistema agli investimenti esteri. Infine perché finalmente si compie un primo passo importantissimo sulla via della riforma e universalizzazione degli ammortizzatori sociali, dopo quindici anni nei quali se ne è parlato molto senza combinare nulla.

Le novità in materia di ammortizzatori sociali, però, non sono state molto apprezzate, né dai sindacati né dagli imprenditori.

Per la prima volta abbiamo un'unica assicurazione contro la disoccupazione, l'ASPI, uguale per tutti i lavoratori dipendenti. E per la prima volta la Cassa integrazione guadagni viene ricondotta in modo molto netto e incisivo alla sua funzione originaria: quella di tenere i lavoratori legati all'impresa nelle situazioni di difficoltà temporanea, per evitare la dispersione di professionalità quando vi è la ragionevole prospettiva della ripresa del lavoro nella stessa impresa.

C'è chi dice che la riforma dell'articolo 18 è stata sostanzialmente svuotata, che i giudici del lavoro potranno andare avanti a reintegrare i lavoratori come e quando vorranno.

Non è così. La nuova norma contiene numerose novità molto importanti, che determineranno fin da subito un cambiamento sensibile, eliminando molti paradossi e assurdità generate dalla vecchia formulazione dell'articolo 18. Innanzitutto, vengono stabiliti dei limiti precisi e ben graduati dell'indennizzo, sia nel caso in cui esso si accompagna alla reintegrazione sia nel caso in cui esso costituisce la sola sanzione per il difetto di giustificazione del licenziamento: non potrà più accadere che una sentenza pronunciata molti anni dopo il licenziamento produca risarcimenti milionari. Poi si stabilisce la regola per cui la reintegrazione costituisce la sanzione tendenzialmente riservata al caso del licenziamento dettato da un motivo illecito: essa deve dunque scattare quando la discriminazione o rappresaglia viene accertata dal giudice, oppure

nei casi di radicale insussistenza del motivo addotto dal datore di lavoro, che consente di presumere un motivo illecito o comunque del tutto arbitrario. In tutti gli altri casi il giudice sarà tenuto a disporre il solo indennizzo, tra il minimo delle 12 e il massimo delle 24 mensilità: un massimo che supera di un terzo quello tedesco, ovvero il più alto d'Europa dopo il nostro, ma che è pur sempre un limite massimo, in una materia finora caratterizzata dall'assenza di qualsiasi limite.

Ma i critici della riforma dicono che i giudici del lavoro italiani andranno avanti come hanno sempre fatto a condannare le imprese alla reintegrazione, vedendo discriminazioni e rappresaglie dappertutto.

Non andrà così. Oggi nella grande maggioranza dei casi di annullamento di licenziamento disciplinare, il giudice accerta che la mancanza imputata al lavoratore è stata commessa, ma ritiene che essa non sia di entità tale da giustificare il recesso del datore; in questi casi d'ora in poi dovrà essere disposto il solo indennizzo, che costituisce la sanzione più equilibrata se si considera che il lavoratore ha concorso con una propria colpa a determinare lo scioglimento del rapporto. Quanto ai licenziamenti per motivo economico od organizzativo, nella grande maggioranza dei casi di annullamento il giudice non accerta l'insussistenza totale del motivo addotto dall'imprenditore, ma si limita a ritenerlo insufficiente per determinare il recesso; anche in tutti questi casi non potrà essere disposta la reintegrazione, perché la nuova norma la escluderà in modo molto esplicito. L'esperienza pratica, poi, insegna che se l'esito più probabile del giudizio consiste nell'indennizzo, le parti si accordano su di esso già in sede di conciliazione, o nel corso della prima udienza. E sarà proprio questo a segnare il passaggio da un regime di *job property* a un regime di *liability* dell'impresa nei confronti del proprio dipendente.

Che cosa vuol dire?

Oggi, dove si applica l'articolo 18, di fatto il licenziamento individuale è possibile soltanto in presenza di una mancanza gravissima del lavoratore. Questo determina una situazione nella quale quest'ultimo può sentirsi come titolare di un diritto di proprietà sul proprio posto di lavoro: anche in presenza di una perdita rilevante attesa dall'imprenditore per effetto della prosecuzione del rapporto, se l'impresa non è già in stato fallimentare e non ci sono neppure gli estremi per un licenziamento collettivo il lavoratore sa di non poter perdere il posto. Nel nuovo sistema, invece, la netta prevalenza della sanzione economica farà sì che diventi proprio questa, il cosiddetto *severance cost*, il vero filtro delle scelte imprenditoriali. In altre parole, è come se il legislatore fissasse una soglia oltre la quale la perdita attesa dalla prosecuzione del rapporto di fatto giustifica il licenziamento: se la perdita attesa, attualizzata a oggi, supera le 24 mensilità di retribuzione, oppure un limite inferiore nei casi di bassa anzianità di servizio del lavoratore, il licenziamento è di fatto possibile. Ed è giusto e opportuno che sia così. Anche per gli stessi lavoratori. Fermo restando ovviamente il controllo giudiziale rigoroso contro discriminazioni e rappresaglie illecite.

Perché i lavoratori dovrebbero guadagnarci?

Perché una protezione della stabilità dei posti di lavoro troppo rigida genera una cattiva allocazione delle risorse umane, quindi anche una minore produttività del lavoro, con conseguenti livelli più bassi di trattamento.

I fautori della vecchia formulazione dell'articolo 18 obiettano che, se il licenziamento è illegittimo, la sanzione della reintegrazione è quella che corrisponde meglio al concetto di giustizia.

Invece è proprio la vecchia formulazione dell'articolo 18 che ha prodotto risultati paradossali, soprattutto sotto il profilo dell'equità. Si pensi ai casi molto frequenti in cui una mancanza è stata commessa dal lavoratore, e anche di una certa gravità, ma il giudice la ritiene insufficiente a giustificare il licenziamento: per esempio assenza ingiustificata, danno prodotto per negligenza, piccolo furto; il fatto che il lavoratore torni trionfante nel suo posto di lavoro, ricevendo per di più un indennizzo da vincita al Totocalcio, non può essere considerato equo né nei confronti dell'imprenditore, né nei confronti degli altri dipendenti, che infatti sono sovente offesi da questo esito. Quanto al licenziamento per motivo economico od organizzativo ritenuto insufficiente dal giudice, la vecchia disciplina ci ha abituato a parlarne in termini di 'licenziamento illegittimo'; ma a ben vedere qui il confine tra motivo giustificato e motivo insufficiente è talmente labile, e dunque l'esito del giudizio talmente aleatorio, che il filtro del *severance cost* è molto più equo, oltre che più efficiente, rispetto all'attuale regime di 'lotteria' della reintegrazione.

Un'incertezza circa la decisione del giudice ci sarà comunque, anche se sarà molto più probabile la decisione nel senso dell'indennizzo rispetto a quella di reintegrazione.

Sì, ma come dicevo prima, proprio il fatto che l'esito più probabile sia l'indennizzo farà sì che – dove non ci sia alcuna possibilità di ipotizzare la discriminazione o la rappresaglia – una porzione molto più ampia di controversie si risolverà in sede conciliativa con il pagamento di un indennizzo parametrato sui limiti minimo e massimo stabiliti dalla legge. Come accade in tutti gli altri Paesi

d'Europa. E questo sarà meglio sia per i lavoratori sia per gli imprenditori. E anche per l'amministrazione della giustizia, che ne sarà decongestionata.

Fin qui abbiamo visto quelli che lei indica come meriti di questa riforma. Quali sono, invece, a suo modo di vedere, i difetti più gravi?

Vedo in primo luogo un difetto nella forma giuridica. Questo disegno di legge è ancora un testo scritto alla vecchia maniera: ipertrofico, complicatissimo, non leggibile se non dagli addetti ai lavori. Settantadue articoli: più di quelli dell'intero codice del lavoro semplificato proposto con il mio disegno di legge n. 1873, che contiene tutta intera la disciplina dei rapporti di lavoro e dei rapporti sindacali. Anche nel contenuto di alcune norme vedo una vecchia cultura giuslavoristica, tendente alla iperlegificazione del rapporto: si pretende di regolare tutto, fin nei minimi dettagli, finendo con l'aumentare i costi di transazione, la sabbia nell'ingranaggio. Per esempio: la pratica odiosa del far firmare al o alla dipendente le dimissioni in bianco all'atto dell'assunzione potrebbe essere sradicata con una norma semplicissima che attribuisca in tutti i casi alla persona che si dimette la possibilità di revocare l'atto entro due o tre giorni; si è preferito invece tornare a una disposizione che presenta troppe analogie, per aumento del peso burocratico, rispetto a quella che produsse una sorta di rigetto da parte del tessuto produttivo quattro anni or sono. Ma la mia preoccupazione maggiore, riguardo a questo disegno di legge, è un'altra.

Quale?

Questa riforma in partenza recepiva la struttura portante del mio progetto: rendere molto più flessibile e appetibile per le imprese il rapporto di lavoro subordinato regolare a tempo indeterminato, in modo da poter far confluire in questo tipo contrattuale gran parte dei rapporti oggi sparsi nei vari tipi di lavoro precario o non protetto senza determinare perdite di occupazione. Ma nel mio progetto si prevede l'unificazione della contribuzione pensionistica al 29 o 30 per cento della retribuzione lorda, cioè in un punto intermedio fra l'attuale 27,8 dei collaboratori autonomi e l'attuale 32 o 33 per cento dei subordinati regolari; inoltre si prevede una fase iniziale del rapporto a tempo indeterminato – il primo triennio – nella quale il costo del licenziamento è davvero molto basso: una mensilità per anno di anzianità di servizio comprensiva dell'indennità di preavviso, con esenzione dal controllo giudiziale sul motivo economico-organizzativo. In questo modo sì che si può chiedere alle imprese di rinunciare dall'oggi al domani ai rapporti di lavoro precari, senza il timore di perdite di occupazione. Nel disegno di legge del Governo, invece, la progressiva parificazione della contribuzione previdenziale avviene al rialzo, sull'aliquota del 33 per cento; e il costo del licenziamento è correlato in misura molto minore all'anzianità di servizio: superato il periodo di prova, l'indennizzo per il licenziamento ritenuto dal giudice ingiustificato viene subito determinato con un minimo di 12 mensilità.

Dunque lei vede il rischio che in questo modo si perdano per strada dei posti di lavoro?

Mi sembra difficile escludere questo rischio. Perché non lo si corresse, occorrerebbe che la domanda di lavoro fosse rigidissima, quindi insensibile all'aumento dei costi; ma la domanda di lavoro non lo è affatto in generale, ed è invece particolarmente elastica nella fascia professionale più bassa, dove è più diffuso il fenomeno dei rapporti di lavoro precari. Sta di fatto, comunque, che l'applicazione delle disposizioni volte a contrastare l'abuso delle collaborazioni autonome viene rinviata di un anno; e il rinvio rischia di essere prorogato alle calende greche. Questo allontana il superamento del regime attuale di *apartheid*.

Questa riforma secondo lei può ancora avere un impatto positivo sull'attrattività dell'Italia per gli investimenti stranieri?

Certo, avrebbe potuto avere un impatto positivo molto maggiore il progetto originario della sperimentazione di un nuovo assetto molto più semplice del rapporto di lavoro, riservata ai nuovi insediamenti e alle nuove assunzioni nelle imprese interessate. Anche questo disegno di legge, poi, pur con tutti i suoi difetti, avrebbe potuto giovare molto di più all'immagine del nostro Paese all'estero se il dibattito tra le parti sociali che ne ha accompagnato la gestazione fosse stato meno nervoso e concitato. Però, come dicevo prima, sono convinto che i pregi di questo disegno di legge nonostante tutto superino largamente i suoi difetti; e – se esso verrà varato con i miglioramenti a cui stiamo lavorando proprio in questi giorni in Senato – non tarderà a produrre un effetto positivo sulla nostra immagine: ne risulterà comunque un ordinamento del lavoro un poco meno caratterizzato dal dualismo fra protetti e non protetti e più allineato al resto d'Europa. In ogni caso, la battaglia per i due grandi obiettivi della semplificazione e della *flexsecurity* continua.

Vuol dire che si può pensare di arrivare alla Danimarca passando per la Germania?

Non mi sembra affatto un'idea peregrina. Chissà, forse è persino possibile che sia più facile arrivare al modello scandinavo attraverso questa prima tappa meno ambiziosa. Intanto il tabù è stato rotto; e questo conta moltissimo.

Precariato: perché sfondare il muro dei mille euro non dev'essere una conquista

Intervista a Eleonora Voltolina*

a cura di Antonino Leone

Eleonora Voltolina

Eleonora Voltolina, giornalista professionista, ha creato e dirige la testata online Repubblica degli Stagisti. Nata a Roma nel 1978, cresciuta a Venezia, laureata in Scienze della comunicazione, alla 'Sapienza', oggi vive e lavora Milano. Nel luglio 2010 è uscito per Laterza il suo libro 'La Repubblica degli stagisti' sottotitolo 'Come non farsi sfruttare', cui ha fatto seguito nel marzo del 2012 'Se potessi avere mille euro al mese' per la stessa casa editrice. A livello europeo ha contributo a stilare la *Carta europea per la qualità di stage e praticantati*. Le sue ricerche sono state utilizzate per la presentazione di interrogazioni parlamentari e la stesura di proposte di legge, e nel 2011 è stata chiamata dalla Commissione lavoro della Camera dei Deputati per un'audizione sulla condizione giovanile, nell'ambito di una indagine sul mercato del lavoro in ingresso. Ha collaborato con *Panorama* e con *Il Fatto quotidiano.*

Gli effetti della crisi economica e finanziaria del nostro paese si ripercuotono in modo grave sui ceti più deboli (disoccupati, cassaintegrati, pensionati) e particolarmente sui giovani e sui precari, i quali hanno perso il diritto di costruire il proprio futuro. Dei problemi dei giovani ne abbiamo parlato con Eleonora Voltolina, la quale sta dedicando il suo impegno con Repubblica degli Stagisti a favore dei giovani che in questo momento non intravedono prospettive positive nella loro vita professionale.

Come è nata la sua passione per il giornalismo?

A dir la verità sono entrata in questa professione un po' per caso. Nel 2005 un amico si era iscritto al concorso per entrare all'Ifg, la scuola di giornalismo storica di Milano, e aveva convinto anche me. Poi la vita è strana, lui non entrò, io invece mi classificai e da lì cominciò il percorso. Ma adesso… penso che non avrei mai potuto fare nient'altro!

Vuole raccontare il suo percorso da giornalista disoccupata a fondatore della testata on line *Repubblica degli Stagisti*?

Non direi che fossi 'disoccupata', ma sicuramente ero precaria e squattrinata. Collaboravo qui e lì, ma non riuscivo a mettere insieme più di 500-600 euro al mese e soprattutto raramente riuscivo a scrivere dei temi che mi piacevano, perché ovviamente un collaboratore deve essere sempre disponibile a scrivere quel che gli chiedono. Io ero appassionata di mercato del lavoro ma vedevo che il problema dei giovani sfruttati e sottopagati – già nel 2007/2008, in epoca pre-crisi – non veniva adeguatamente 'coperto' dai media, e il fenomeno degli *stage* – letteralmente in esplosione – era ignorato. Così ho deciso di aprire uno spazio su internet dedicato a questo tema, la *Repubblica degli Stagisti*. Siccome ha avuto un bel successo, dopo poco più di un anno ho deciso di scommetterci: ho creato una piccola srl che ne diventasse la 'casa editrice', l'ho trasformato in sito web, registrato in Tribunale come testata giornalistica, ideato un sistema di finanziamento che permettesse di pagare uno stipendio a me e a tutti i miei collaboratori. Ed eccoci qui: dopo tre anni abbiamo una sede, una dipendente con contratto di apprendistato, sei-sette collaboratori fissi giornalisti, oltre 50 aziende che credono nei nostri progetti aderendovi e sostenendoli. E finalmente nessuno può dirmi "No, di occupazione giovanile non puoi scrivere, non ci interessa".

Quali sono gli obiettivi che *Repubblica degli Stagisti* si propone?

Abbiamo cominciato focalizzando le nostre news sul tema degli *stage* e tirocini, diventando dei veri specialisti. Ma dal 2011 l'obiettivo è diventato ben più ambizioso: raccontare a 360 gradi il mondo dell'occupazione giovanile, con i suoi problemi e le sue opportunità. Da sempre facciamo un giornalismo di approfondimento e alcuni nostri scoop – come i superstage attivati dal Consiglio regionale calabrese nel 2008 oppure i praticantati non pagati presso le avvocature dell'Inps – sono diventati interrogazioni parlamentari. Ma accanto a questo lavoro di denuncia affianchiamo sempre la parte costruttiva.

* Direttore Responsabile de 'La Repubblica degli Stagisti'

Facciamo *lobbying*, nel senso nobile del termine: facciamo proposte alla politica, con le imprese, con i sindacati affinché il tema dell'occupazione giovanile sia messo in cima all'agenda. E diciamo sempre che non tutte le imprese sono uguali: i ragazzi devono imparare a riconoscere quelle buone. Ma quelle buone devono impegnarsi di più per farsi riconoscere.

Lei ha pubblicato due libri, 'La Repubblica degli stagisti. Come non farsi sfruttare' e 'Se potessi avere 1000 euro al mese. L'Italia sottopagata'. Cosa viene proposto ai lettori nelle sue pubblicazioni?

Un approccio del tipo 'conoscere per deliberare'. Entrambi i libri cercano di mettere a nudo un problema – nel primo caso quello degli stage, nel secondo più in generale quello dei giovani sottopagati o costretti addirittura a lavorare gratuitamente – fornendo dati, ricerche, e inframezzandoli con storie vere di vita vissuta. Affinché i numeri non restino lì, astratti, ma vengano calati nella vita di ciascuno di noi. E l'appello ai singoli lettori è sempre quello di agire, di non lasciarsi trascinare dagli eventi, ma di cercare i modi per far sentire la propria voce. Ma in realtà questi libri dovrebbero anche essere letti dai decisori, che molto spesso legiferano senza conoscere la realtà concreta.

Quali sono i problemi degli *stage* in Italia e quali prospettive di cambiamento vi sono all'orizzonte?

Oggi lo *stage* è al centro di una revisione, ha cominciato il governo Berlusconi a sorpresa nell'estate del 2011 ponendo attraverso un decreto due nuovi paletti – una durata massima di sei mesi per tutti gli stage extracurriculari, e il divieto di attivare stage a favore di persone diplomate o laureate da oltre 12 mesi – e ora il governo Monti sembra intenzionato a riformulare complessivamente tutta la normativa, per ridurre gli abusi ed evitare che lo stage continui a essere il concorrente sleale del contratto di apprendistato. Ma il tema è molto complesso perché le Regioni rivendicano una competenza esclusiva in materia di formazione, e osteggiano le azioni del governo volte a disegnare un quadro di linee guida nazionali su questa materia. Invece c'è assolutamente bisogno di un quadro unitario, perché non ci sarebbe niente di peggio che avere 20 normative regionali diverse sullo stage, e leopardizzare i diritti e i doveri degli stagisti!

La riforma Fornero contrasta in modo efficace il precariato e facilita la trasformazione del lavoro precario in rapporto di lavoro a tempo indeterminato?

Riformare il mercato del lavoro è certamente un passo che andava fatto da anni e che nessun partito aveva il coraggio di fare, per non rischiare di inimicarsi l'opinione pubblica che su questo tema tende ad essere conservatrice, a non volere che siano messi in discussione i diritti acquisiti. Il ministro Fornero ha dunque preso sulle sue spalle una responsabilità che tanti altri prima di lei avevano scansato. Il disegno di legge che ha presentato è interessante, soprattutto per le misure previste come contrasto all'abuso delle odiose tipologie 'finte autonome' – cococo, cocopro, partite Iva. Anche se, a mio avviso, si sarebbe potuto fare di più virando più decisamente verso una semplificazione delle tipologie contrattuali, con l'introduzione di un contratto unico a tutele progressive 'ichiniano' e di un salario minimo.

Esiste uno spazio di precariato nella professione di giornalista?

Uno spazio? Esiste praticamente solo precariato per i giovani che si affacciano alla professione. Nel mio ultimo libro infatti il capitolo dedicato ai giornalisti ha un titolo mesto: 'Da quarto potere a quarto stato'. Purtroppo la maggior parte dei giornalisti oggi fa la fame: i dati della cassa previdenziale Inpgi raccontano che i freelance under 40 portano a casa mediamente 6.525 euro, vale a dire 544 euro al mese. Nemmeno sufficienti per la sopravvivenza.

Secondo lei la bassa produttività dell'Italia dipende anche dal lavoro precario e dall'assenza di investimenti in formazione nei confronti delle persone che non hanno un rapporto di lavoro stabile con l'impresa?

Certamente l'inquadramento instabile non aiuta i lavoratori a stare bene sul posto di lavoro, e quindi a dare il massimo. Come dice l'artista Ascanio Celestini, lavorare con contratti temporanei è un po' come avere una bomba ad orologeria sotto la sedia, e l'ansia costante di restare in mezzo alla strada se il contratto non verrà rinnovato. Per quanto riguarda la formazione, il contratto di apprendistato è stato negli ultimi 10 anni drammaticamente sottoutilizzato, malgrado tutti i ministri del lavoro abbiano gridato ai quattro venti di volerlo rilanciare. Ora staremo a vedere.

La scelta delle imprese di competere, riducendo i costi, premia il Paese? Oppure occorre confrontarsi con l'innovazione nel mercato globale?

Questa scelta sta letteralmente distruggendo il Paese. Anche perché sottopagando i lavoratori, questi non avranno più la possibilità di far andare avanti l'economia, comprare oggetti e servizi, andare in vacanza, mangiare fuori. Cercare solo di ridurre il costo del lavoro è un boomerang. Detto questo, la tassazione è davvero troppo alta in Italia: bisognerà lavorare al più presto e con decisione sul problema del cuneo fiscale, cioè della differenza tra il costo che un'impresa sopporta per un dipendente e quanto a quel dipendente arriva effettivamente in tasca alla fine del mese. Ed eliminare alcune vere e proprie perversioni, come l'Irap: che è una tassa che le imprese pagano su ciascun dipendente, quindi che di fatto dissuade i datori di lavoro dall'assumere.

Ermes Ponti: dalla bottega all'impresa di qualità

Intervista a Paolo Ponti

a cura di Antonino Leone

Le foto sono di Martino Lombezzi, Contrasto, Milano.

Il percorso di Sistemi&Impresa alla scoperta dell'universo del 'Family business' ci porta questo mese alla Ermes Ponti, azienda familiare che ha alle spalle una storia ricca di successi accompagnati da sacrifici.

Il momento più difficile di un'impresa familiare è il passaggio generazionale in quanto i successori devono farsi carico del patrimonio di conoscenze che l'impresa rappresenta e coniugarlo alla domanda e alle esigenze del mercato.

In Ermes Ponti il passaggio generazionale, da Walter a Paolo Ponti, è avvenuto in un continuo, superando gli ostacoli e i problemi che si sono presentati.

L'avventura della famiglia Ponti inizia nel 1937 quando Walter apre, insieme a un fratello, un laboratorio di falegnameria.

Più tardi Walter continua a impegnarsi nel settore con un proprio laboratorio e investe nell'acquisto di macchinari. L'azienda si consolida e produce mobili che "avevano un certo stile e gusto moderno che li differenziava dall'offerta allora disponibile".

Nel 1957 avviene una grande innovazione: "Walter fu contattato da un rappresentante di poliestere, allora utilizzato per impermeabilizzare auto e barche. Secondo il rappresentante quel poliestere, se appositamente modificato, poteva essere utilizzato anche per i mobili. Seguirono alcuni mesi di sperimentazione, durante i quali Walter ne migliorò l'affidabilità, trasformandolo prima in vernice e poi in prodotto industriale".

L'azienda presentò tale prodotto innovativo alla Fiera Campionaria di Milano e venne conosciuta anche fuori dell'ambito territoriale di Mantova.

Alla fine degli anni '60 Ermes succede al padre Walter e realizza una produttiva collaborazione con Gio Ponti[1], famoso designer e architetto milanese, che consente di introdurre nell'impresa "l'importanza del progetto, del design, dell'innovazione non solo nel fare, ma anche nel pensare il prodotto".

Si arriva così a Paolo Ponti, architetto, che decide di impegnarsi nell'azienda di famiglia. Da questo momento in poi nell'azienda vengono introdotte le best practice manageriali.

Paolo Ponti, come qualsiasi azienda di successo, ha dovuto ridisegnare i fattori essenziali dell'organizzazione dell'impresa: adattamento continuo all'incessante cambiamento

Ermes Ponti, il figlio Paolo e la moglie Daniela Podda

del pianeta; leadership cooperativa; organizzazione snella e veloce; strategia con obiettivi chiari e tempi certi; metodo di lavoro e processi di produzione di qualità; l'uso delle energie e delle risorse in direzione del cambiamento e non della difesa dello status quo.

Per capirne di più ne parliamo direttamente con l'architetto Paolo Ponti.

Quali sono state le motivazioni che l'hanno indotta a entrare nell'azienda di famiglia e le condizioni che eventualmente ha posto per effettuare tale scelta?

La motivazione principale è stata la responsabilità che ho sentito nei confronti della gente che lavorava in azienda;

[1] http://www.ermesponti.it/it/cultura/gio_ponti.html

una trentina di famiglie, quasi tutte del territorio, da San Biagio a San Benedetto Po, nella bassa mantovana; ci sono dei maestri falegnami che lavorano qui da quando avevano quattordici anni; molti vengono a lavorare in bici, abitano qui in paese, sono famiglie monoreddito.
Sono artigiani molto bravi che hanno ancora dieci quindici anni di lavoro e possono formare una nuova generazione di falegnami – come li intendo io – 'falegnami evoluti'; una figura che sa coniugare la migliore tradizione artigianale italiana con le tecnologie d'avanguardia in questo settore.

Quale era la sua visione iniziale da introdurre nell'azienda?

La mia visione è quella della grande famiglia o della piccola cellula sociale; un micro mondo felice dove le persone lavorano per crescere; non solo per portare a casa lo stipendio o andare in pensione prima possibile, ma per realizzarsi professionalmente e relazionarsi umanamente in modo positivo. In questo senso ho pensato alla figura del 'falegname evoluto', non più come operaio con un ruolo puramente esecutivo, ma come artigiano consapevole e responsabile della qualità eccellente del suo lavoro, che partecipa della progettazione esecutiva degli arredi che costruisce e poi va a installare nelle città di tutto il mondo.

Quali cambiamenti ha introdotto nell'azienda?

Fin dal mio primo ingresso in azienda ho cercato di creare un'organizzazione del lavoro flessibile che ci consentisse di essere più performanti rispetto alle richieste del mercato.
Per ottenere questo risultato ho cercato di unificare il processo progettuale e quello produttivo, massimizzando la qualità del progetto e del prodotto e minimizzando i tempi e i relativi costi; i risultati in questi ultimi anni sono stati davvero incoraggianti; per i nostri clienti ancor più che per noi: questo è il motivo della evidente fidelizzazione della nostra clientela che si evince anche semplicemente leggendo le referenze degli ultimi anni[2].

[2] http://www.ermesponti.it/

Considerata la crisi economica che mette in evidenza i problemi di sopravvivenza delle imprese, la sua quali fattori utilizza per superare tali difficoltà?

La crisi attuale è stata per noi quasi una benedizione; è la crisi che ci ha fatto cambiare, cercare nuovi esigenti clienti, e gli strumenti progettuali, organizzativi e produttivi per soddisfare le loro esigenze.

Più che a una crisi passeggera credo che ci troviamo di fronte a un cambiamento epocale; nel nostro piccolo noi cerchiamo tutti i giorni di offrire un servizio-prodotto di qualità eccellente a un prezzo competitivo.

Ci ispiriamo ogni giorno agli studi che abbiamo fatto del rinascimento italiano e ai metodi straordinari con i quali funzionavano le nostre botteghe rinascimentali; l'amore per il proprio lavoro portato all'eccellenza fino a far sconfinare l'artigianalità in arte: questo dobbiamo riscoprire come sostengono da anni quelli dell'associazione The Renaissance Link[3], alla quale abbiamo aderito un anno e mezzo fa per la straordinaria affinità che ci lega ai punti fondamentali del loro manifesto; consiglio a tutti di leggerli nel sito e nei saggi introduttivi ai libri che hanno prodotto raccogliendo 20 positive esperienze di aziende italiane oggi, tra le quali anche la nostra.

Come viene attuata la ricerca e l'innovazione di prodotto nella sua impresa al fine di mantenere un livello di competitività accettabile?

Noi progettiamo e produciamo tutti i giorni commesse custom-made; ogni progetto è una ricerca e ogni realizzazione è un'innovazione in qualche suo aspetto: non esiste soluzione di continuità tra progetto, prodotto e ricerca.

Spesso la competitività è una delle 'condizioni al contorno' da rispettare per risolvere l'equazione di uno specifico progetto.

Quali sono le competenze distintive della sua impresa molto apprezzate dal mercato?

La competenza che ci distingue sul mercato è l'unificazione delle competenze progettuali e architettoniche e di quelle esecutivo-produttive con una gestione del cantiere totalmente integrata. Abbiamo unito teoria e pratica, come diceva il Vasari. Un unico referente, competente e responsabile di tutto.

La dispendiosità del nostro sistema contract tradizionale sta oggi proprio nella separazione netta tra competenze progettuali e competenze pratiche; questo crea dei 'mostri' di inefficienza che il mercato fortunatamente fa sempre più fatica ad accettare e, dispendiosamente, a finanziare.

Paolo Ponti e la moglie Daniela Podda

Che tipo di leadership esercita nell'impresa e quali sono i rapporti con il personale per conseguire gli obiettivi programmati e un prodotto di qualità?

Io non mi sento un leader, ma un padre di famiglia; i rapporti con la mia gente sono rapporti di lunghissima data costruiti con una lunga esperienza lavorativa fianco a fianco. A otto anni, dopo la scuola, andavo a lavorare in bottega e ancora oggi, in installazione, mi tolgo la giacca e lavoro con loro.

Sono io che decido in azienda, ma li ascolto tutti, uno per uno; idee, obiettivi, problemi.

Un giorno qualcuno mi disse che un vero imprenditore sa ascoltare tutti e decidere, con responsabilità, da solo.

Considerato che la sua impresa compete a livello internazionale, le chiedo cosa pensa della globalizzazione e quali sono i fattori che utilizza nella competizione globale?

Come dicevo, condivido sinceramente l'ottimismo realistico con il quale tanti studiosi – primo fra tutti Francesco Morace che ha un blog su nova 24 – vedono il futuro del Made in Italy.

Nonostante gli sprechi e la cattiva gestione endemica dei nostri governi, in Italia abbiamo un patrimonio culturale, ambientale, industriale invidiabile che se fosse meglio gestito o meno ostacolato, ci potrebbe far diventare in poco tempo leader mondiali in tanti campi…

I motivi che hanno reso possibile l'internazionalizzazione della Ermes Ponti, come di molte altre piccole grandi aziende del Made in Italy, sono di fatto due; l'eccellenza della qualità prodotto/servizio offerto e la competitività del relativo costo, comparato con quello prodotti più scadenti.

Credo che la globalizzazione sia una sfida da vincere con le armi delle nostre piccole grandi imprese affilate dalla nostra millenaria cultura, dal nostro innato senso del bello e del benfatto, dal nostro inestimabile know-how produttivo sia artigianale che industriale.

Ovunque, nel mondo, i clienti chiedono la stessa cosa: la qualità più alta a un prezzo competitivo.

Credo che questo amore per l'eccellenza a un prezzo adeguato e contenuto sia la strada dell'italian way; non tutti potremo comprare una Ferrari, ma un Illy caffè…

[3] http://www.therenaissancelink.com/

Rendere competitivo il 'Sistema Italia'

di Antonino Leone

La crisi economica dell'Italia è arrivata a un livello molto grave con gravi ripercussioni sulle imprese, sulla occupazione e sui conti pubblici caratterizzati da un debito pubblico molto alto che supera il 120% del Pil. Inoltre, l'Italia si trova ad affrontare due problemi: il contenimento della spesa pubblica per non incrementare il debito pubblico e la necessità di effettuare investimenti e riforme in un momento in cui le risorse finanziarie sono scarse. Discutiamo di questi problemi con Alberto Forchielli, esperto di management e profondo conoscitore dei mercati asiatici.

Quali sono state le cause principali della crisi finanziaria? L'opacità e la corruzione hanno giocato un ruolo determinante?

La crisi finanziaria è esplosa ormai da 4 anni, anche se covava da tempo. Purtroppo sono rimasti inascoltati gli appelli degli economisti più avveduti. Quando il fallimento della Lehman Brothers ha innescato il contagio e la paura, l'attenzione si è indirizzata verso Wall Street. È lì che bisogna guardare – geograficamente e analiticamente – per capirne la genesi. Questo ha dato forza alle ragioni della Cina che vede nella crisi un fattore destabilizzante con un'origine nazionale: essa è nata a New York e non a Pechino, alla Borsa più potente al mondo e non in quelle ancora marginali di Shanghai e Shenzhen. Sul banco degli accusati sono apparsi gli stessi attori che per anni erano stati celebrati nel trionfo del liberismo: la finanza deregolamentata, la cessione di sovranità dalla politica all'economia, gli enormi flussi di denaro che si muovono fuori dal controllo statale.

Se tuttavia Pechino può ritenersi fuori dal bersaglio delle critiche dirette, la sua responsabilità indiretta non è marginale. L'opacità e la corruzione del suo sistema economico hanno alimentato una crescita quantitativa e disequilibrata. Per anni la Cina ha tratto vantaggio da un sistema sbilanciato. I risparmi eccessivi, quasi ossessivi, della sua popolazione hanno finanziato i debiti pubblici delle nazioni più ricche, in primis gli Stati Uniti. Il gigante asiatico è stato impegnato per anni in una gigantesca attività industriale la cui conclusione si ripercuoteva sulle esportazioni. I consumi statunitensi si rispecchiavano nella manifattura cinese: erano questi i principali traini dell'economia mondiale.

Il loro rapporto era tuttavia contraddittorio e l'esplosione della crisi lo ha certificato. È vero che l'innesco è stato dato allo scoppio della bolla immobiliare americana, ma i disequilibri erano già presenti. Gli economisti che li evidenzia-

Chi è Alberto Forchielli

Alberto Forchielli è Fondatore, Partner, Amministratore Delegato, Membro dell'Investment Committee e Consigliere di Amministrazione di Mandarin Capital Partners. Fondatore e Presidente di Osservatorio Asia, un centro di ricerche non profit focalizzato sull'Asia. Fondatore e Presidente di Cleantech srl, società attiva nell'ambito delle energie rinnovabili con particolare attenzione allo sviluppo e gestione di grandi impianti solari. Forchielli è esperto nello sviluppo di affari internazionali, in particolare di Cina ed India, grazie alle proprie abilità strategiche basate su un'esperienza di 30 anni. Da luglio 2012 è Direttore del Consiglio Direttivo di CEIBS (China Europe International Business School) a Shanghai. Attualmente si occupa del lancio settimanale "Taccuino da Shanghai", pubblicato su Radiocor Il Sole 24 Ore.

Bolognese, nel proprio background operativo, vanta esperienze pluriennali di lavoro e di vita in diverse parti del mondo: Singapore con Finmeccanica, Washington con la Banca Mondiale, Lussemburgo con la Banca Europea degli Investimenti, Roma con il Gruppo IRI, Torino, Boston e Londra, Santiago e Lima con il Mac Group, Hong Kong e Shanghai con Mandarin Capital Partners.

vano sono stati delle Cassandre: capivano il futuro, mettevano in guardia, rimanevano inascoltate. Fino a quando la crisi è esplosa con virulenza, con le conseguenze che conosciamo e che ancora non lasciano intravedere soluzione.
La Cina deve ora uscire da un paradosso economico, dove i risparmi dei suoi contadini poveri finanziano i consumi della middle class americana. Può farlo dando fiato ai propri consumi, trascurati per anni in nome della produzione e dell'export. Si tratta tuttavia di un percorso non facile, irto di resistenze politiche e di atteggiamenti consolidati. Per questo l'intervento del Governo è essenziale. Mettere in campo risorse pubbliche per aiutare i consumi è decisivo, così come dimostrato dal gigantesco stimolo fiscale messo in atto nel 2009 per rilanciare un'economia asfittica, penalizzata dal calo delle esportazioni mondiali. Riduzione delle tasse all'acquisto di beni durevoli, sconti per i beni durevoli (elettrodomestici, automobili), tassi di interesse favorevoli per l'accesso al credito sono stati i veicoli per compensare la flessione dell'export con i consumi interni. Questa manovra è ora probabilmente da duplicare, anche se la sua grandezza non potrà essere ugualmente massiccia.

La crisi finanziaria ha fatto emergere la debolezza dell'Europa e i ritardi rispetto alla velocità dei mercati e del contagio. Quali scelte deve effettuare l'Europa per contrastare in modo efficace la recessione ed avviare la crescita?
Le scelte dell'Europa sono semplici da enunciare ma complesse da realizzare: maggiore integrazione, sussidiarietà e non solo egoismo dei singoli stati, ripresa economica guidata da leader di visione e non attenti ai propri interessi nazionali.

Il contagio della crisi finanziaria in quali condizioni ha trovato l'Italia?
La crisi ha rivelato con brutalità forse eccessiva le debolezze dell'Italia: mancanza di una politica industriale, un governo inadeguato, una mentalità provinciale, un sistema produttivo ancora sbilanciato sui settori maturi.

Senza le manovre economiche del Governo Monti l'Italia avrebbe rischiato il default?
Sì. La situazione era veramente drammatica. Forse il default sarebbe stata una misura estrema, ma un peggioramento ancora più marcato della situazione generale era nell'ordine delle cose.

Il superamento della crisi in Italia non può più essere affidato alle ricette del passato: inflazione competitiva, stampa della carta moneta, aumento dell'indebitamento. L'Italia per uscire dalla crisi e avviare la crescita quali strumenti deve utilizzare, considerato che alcuni economisti propendono per la spesa pubblica e altri per il rigore?
Deve conciliare incentivi alla ripresa e rispetto del rigore. Questa combinazione è possibile; il vero problema è rappresentato dal troppo tempo trascorso senza che si sia dato luogo alle riforme importanti. Ora potrebbe essere troppo tardi.

L'Italia ha bisogno di risorse da investire nel paese al fine di creare nuova ricchezza e occupazione. Quali cambiamenti ritiene necessari per attrarre gli investimenti esteri e per introitare le risorse potenziali rappresentate dall'evasione fiscale e dalla corruzione?
Per non essere un elenco di buoni propositi, la lista delle cose da fare deve essere considerata ineludibile. Per attrarre gli investimenti esteri (dato che le opportunità esistono nel nostro paese per gli investitori internazionali) bisogna controllare il territorio, snellire la burocrazia, ridurre la corruzione. Si tratta di misure amministrative, non di concessione di vantaggi economici.

Ritiene che le relazioni economiche e commerciali tra la Cina e l'Italia possano intensificarsi e la Cina possa aumentare i livelli di investimenti in Italia?
Senz'altro e la crisi dell'euro in riduzione aumenterà gli investimenti cinesi che erano in fase di stallo.

I mercati e le economie sviluppate ed emergenti pongono particolare attenzione al dopo Monti?
Non c'è dubbio. Monti è considerato in grado di garantire autorevolezza sui mercati internazionali e stabilità sul versante interno.

Quali fattori prettamente italiani bisogna superare o eliminare al fine di adattare il sistema Italia a quello globale per renderlo competitivo?
Anche in questo caso l'elenco delle cose da fare, per non essere ripetitivo, va considerato cogente: investire nell'istruzione, rimuovere gli interessi di gruppi e di lobby, premiare il merito, far rispettare le leggi

Le imprese, particolarmente quelle piccole e medie, cosa devono fare e come possono essere sostenute per superare il rischio della sopravvivenza?
Devono comprendere che rimanere piccole è un rischio, un'operazione a volte anche dolorosa. Nella globalizzazione, il pericolo di rimanere fagocitate da aziende di dimensioni e muscoli più forti è automatico. Per questo sono obbligate ad anticipare i temi della concorrenza, oppure a unirsi in aziende più grandi che diano loro sufficiente forza e stabilità.

Politiche territoriali, imprese al femminile e internazionalizzazione: così si esce dalla crisi

Intervista a Alessia Rotta

Neoparlamentare del Partito Democratico

di Antonino Leone

Alessia Rotta è neoparlamentare del Partito Democratico, giornalista e ricercatrice presso l'Università degli Studi di Verona in Economia aziendale.
Appassionata del 'modello Olivetti', difende un'idea di sviluppo economico che sia sostenibile –prima di tutto – per il territorio.
Si ispira ad Hannah Arendt quando dice che nella *relazione* donne e uomini trovano la loro libertà per la creazione di uno 'spazio comune'.

Ci racconta la sua storia: dagli studi e dalla professione all'impegno politico?

Dopo gli studi classici a Verona mi sono trasferita a Bologna e poi in Francia per gli studi in comunicazione. Mai avrei pensato di diventare giornalista, come è accaduto, per una televisione locale, Telearena, di Verona. È qui che mi sono appassionata per alcuni dei temi che sono e rimangono per me domande centrali di vita e della società: il benessere, il lavoro, le questioni femminili. Così risalendo la china, alla ricerca di risposte alle domande che venivano dalla strada, dai servizi televisivi di tutti i giorni, sono approdata, da un lato all'Università, in un dottorato di ricerca dove sto studiando il modello di Adriano Olivetti, dall'altro ho osservato e interrogato la politica, mi sono incuriosita, ho visto un mondo autoreferenziale, da un lato, un mondo che stava incrinandosi d'altro canto.

Nella sua città, Verona, ha sostenuto e partecipato a manifestazioni delle donne. Può descrivere tali manifestazioni e gli obiettivi che vi siete poste?

Il pensiero femminile ha radici profonde in riva all'Adige, basti pensare alla scuola di filosofia dell'Università di Verona, ma anche alla consulta delle associazioni femminili che conta quasi un centinaio di associazioni. Non stupisce perciò che qui il grande movimento che ha fatto irruzione sulla scena italiana –'Se non ora quando' – abbia trovato grande eco.

Alessia Rotta

Quali obiettivi intende perseguire attraverso il suo impegno politico anche con riferimento alla parità di genere?

Oggi la questione sociale e la crisi economica minano la tenuta del Paese, da sempre, in situazioni analoghe, come nel dopoguerra, le donne hanno contribuito moltissimo a uscire dall'impasse. Un welfare a misura di donna significa benessere per la società, di questo sono convinta, come sono convinta, sulla scorta di ricerche europee, che i Paesi dove più donne lavorano siano Paesi che aumentano il proprio Pil.

Sembra affermato che il mondo abbia bisogno dei talenti naturali delle donne dopo un lungo periodo di sottovalutazione del loro apporto innovativo. Quali sono le capacità specifiche delle donne a differenza di quelle degli uomini?

A questa domanda troppo spesso abbiamo risposto elencando le differenze, le propensioni naturali della donna, la cura, l'ascolto e via discorrendo. E certo le differenze ci sono e sono una ricchezza, ma credo che sia maturo il momento del riconoscimento reciproco delle identità di donne e uomini come risorsa per la società intera. Mutuerò le parole di Hannah Arendt «La donna (l'uomo) può essere in armonia con se stesso se esiste un accordo di due o più suoni; per essere uno ella/egli ha bisogno degli altri. Solo nel rapporto con gli altri ella/egli può vivere l'esperienza della libertà». E sempre seguendo la grande pensatrice penso che il ruolo delle donne nella società sia da conquistare a partire dalla pluralità e dalla differenza. È solo dal confronto tra uomini e donne che nasce e può nascere la totalità: nello spazio politi-

co esistono persone con valori diversi e linguaggi differenti che si possono confrontare per creare uno spazio comune.

Le donne che rivestono ruoli di comando sono meno simpatiche rispetto agli uomini?

Vorrei rispondere a questa domanda con una battuta: la caratteristica simpatia è forse attinente al ruolo dirigenziale? Ci chiediamo se i capi maschi sono simpatici? Non voglio certo polemizzare, quanto piuttosto mettere a soqquadro i nostri schemi mentali, i discorsi che facciamo in molti contesti, dal più alto alle chiacchiere al caffè.

Magari le donne in posizione apicale sorridono meno per non essere fraintese o per esigere maggiore rispetto, magari la scorza si è indurita sulla strada della rivendicazione di diritti che la donna si è sudata di più di un uomo, nel senso che per arrivare in cima ha dovuto portare sulle spalle uno zaino più pesante e lo ha dovuto portare senza voler, giustamente, rinunciare a tacchi e gonna.

Quali interventi urgenti potrebbero essere adottati per sostenere le imprese – particolarmente le Pmi – che si trovano in difficoltà a contrastare le condizioni di povertà?

Gli interventi urgenti per le Pmi sono tutti noti e scritti neri su bianco: ci vuole meno burocrazia, che se è onerosa per le grandi imprese lo è di più per le piccole e medie, stesso discorso per la tassazione iniqua e insostenibile, non ultima quella sulla Tares. L'altro grande tema è l'accesso al credito: negarlo rende impossibile la stessa sopravvivenza delle aziende. In questo Paese non bastano neppure i suicidi degli imprenditori a dare segnali: anche la politica deve cambiare i suoi tempi per l'urgenza che il Paese vive. È necessario introdurre il reddito minimo di cittadinanza, come chiesto con migliaia di firme in una legge di iniziativa popolare, per contrastare le condizioni di povertà nel nostro Paese e razionalizzare i molti strumenti esistenti circa il sostegno sociale. Mentre altre misure, a partire da un'analisi accurata, sono da trovare per risolvere l'anomalia italiana: la forbice larghissima tra poveri e ricchi, un divario che è cresciuto di sette volte dal 1960 ad oggi.

Di recente è stato sottoscritto un accordo dal Ministero del Lavoro e dello Sviluppo economico per la costituzione di una sezione speciale del Fondo Centrale di Garanzia dello Stato per sostenere l'imprenditoria femminile. Ritiene utile tale intervento e per quali motivi?

Lo saluto come uno dei provvedimenti che vanno nella giusta direzione, per due motivi, primo perché sappiamo che l'inaccessibilità al credito è una delle note dolenti del fare impresa, secondo perché è una misura a favore dell'imprenditoria femminile e quindi coglie nel segno l'indicazione: se le donne lavorano il Pil cresce. Nel 2012 sono nate 7 mila nuova imprese, a farle nascere sono state donne: nel turismo, in agricoltura, nella sanità e nell'assistenza sociale.

Immediatamente dopo la parificazione dell'età pensionabile delle donne a quella degli uomini nel settore pubblico sono state presentate proposte e disegni di legge finalizzati a utilizzare tali risparmi a favore delle donne senza pervenire ad alcuna approvazione. L'attuazione di provvedimenti di detassazione del lavoro femminile può incrementare l'occupazione delle donne?

Non rubo le parole di nessuno, ma nel disegno di legge presentato al Senato – primo firmatario il giuslavorista Pietro Ichino a favore della detassazione del lavoro femminile – ci sono le prove scientifiche. Un esperimento che dimostra come la detassazione del lavoro femminile, favorisca l'offerta e quindi l'occupazione delle donne, tanto da riuscirne a dimostrare con precisione gli effetti dell'incentivo economico. Anche perché molti studi dimostrano che detassando il lavoro femminile le donne, a differenza degli uomini, meno sensibili su questo punto, lavorano di più e più volentieri quando la loro retribuzione aumenta.

In Italia vi sono imprese che, nonostante la crisi economica accompagnata dalla recessione, sono rimaste competitive nel mercato globale. Altre invece incontrano gravi difficoltà. Quali fattori e quali capacità distintive le imprese devono possedere per avere successo?

I fattori del successo delle imprese oggi sono l'internazionalizzazione e l'innovazione, spesso due facce della stessa medaglia. ma ancor più direi, ciò che mi interessa maggiormente, sono le imprese che hanno allargato lo sguardo. Non solo fuori da sé ma dentro alle proprie mura. Mi piace ricordare quanto ha fatto recentemente Mario Cucinelli, che ha ripartito l'utile dell'impresa tra i lavoratori. Credo che il benessere aziendale, la ricerca pervicace di questo costituisca un fattore di sviluppo sostenibile fondamentale.

Considerate le condizioni economiche e finanziarie del paese, è possibile conseguire un interesse comune tra gli imprenditori e i lavoratori?

Il mio mito è e rimane Adriano Olivetti: oggi manager e sindacati parlano di patti territoriali e di condivisione di gestione aziendale tra lavoratori e dirigenti o titolari. Negli anni '50 non solo Olivetti studiò e cercò di portare il modello della svizzera Zeiss alla Olivetti di Ivrea,con una partecipazione piena da parte dei lavoratori, ma promosse, come noto, a tutti i livelli il benessere, la crescita prima che economica umana dei propri dipendenti, delle loro famiglie e del territorio tutto.

Politica, Crescita e Impresa

Intervista a Giulio Sapelli

Economista, docente di Storia economica ed Economia politica all'Università Statale di Milano ed editorialista del Corriere della Sera

di Antonino Leone

Giulio Sapelli è un economista, docente di Storia economica ed Economia politica nell'Università Statale di Milano ed editorialista del Corriere della Sera. Sostiene le politiche Keynesiane per avviare la crescita dell'economia e superare la crisi finanziaria internazionale del 2007. Non condivide la politica di austerità che ha portato ad una deflazione e a una disoccupazione devastante ed è favorevole al sostegno della domanda per riavviare la crescita. Ritiene che per sostenere le imprese occorre detassare e sburocratizzare, lottare contro gli sprechi e migliorare la produttività.

Vuole spiegare la sua posizione a favore di un governo di riappacificazione e le motivazioni che stanno alla base di questa scelta?

Occorre ricostruire la Nazione e questo è possibile solo ritornando alla politica con un governo di unità nazionale che riaffermi una comune volontà ricostruttiva dinanzi a una crisi da deflazione tra le più dure degli ultimi cento anni.

Vi è un acceso confronto tra coloro che sostengono la politica di austerità e quelli che propongono una politica di crescita attraverso la spesa pubblica. Vuole chiarire i difetti e i pregi di tali scelte?

L'onore della prova che Lord Keynes avesse torto spetta ai Suoi detrattori. L'austerità ha portato a una deflazione e a una disoccupazione devastante. Gli Stati Uniti e il Giappone si stanno risollevando dalla crisi da altissimo rischio finanziario e da sottoconsumo. Solo la ripresa della domanda può riavviare la crescita.

Per l'Italia non è rischioso – a causa dell'elevato debito pubblico – affidarsi unicamente a una politica della spesa pubblica al fine di avviare la crescita del paese?

Non ci si affida solo alla spesa pubblica ma alla lotta contestuale allo spreco pubblico e all'aumento della produttività del lavoro.

Giulio Sapelli

Chi è Giulio Sapelli

Giulio Sapelli è nato a Torino nel 1947, dove si è laureato in Storia economica e ha conseguito la specializzazione in Ergonomia. Ha studiato presso l'Institut fur Weltwirschaft di Kiel e ha insegnato e svolto attività di ricerca presso la London School of Economics and Political Sciences, nonchè presso l'Università Autonoma di Barcellona e l'Università di Buenos Aires. A cavallo tra gli anni '80 e gli anni '90 è stato Directeur d'Etudes presso l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales di Parigi.
Ai temi della cultura organizzativa ha dedicato, oltre al lavoro di consulenza e di intervento operativo, molte ricerche, tra cui ricordiamo: *Educare e studiare insieme nell'impresa. Una testimonianza di Giulio Sapelli*, in G.Maifreda e S.Roncaglia, "Narrare la formazione. Grande impresa e sindacato", Guerini Editore, 2005. Ai temi delle patologia dei mercati e della necessità della loro trasparenza istituzionale, organizzativa ed etica, ha dedicato i lavori: *Cleptocrazia. Il meccanismo unico della corruzione tra economia e politica*, Feltrinelli, 1994. *Responsabilità d'impresa. Tra mercato e nuova sovranità politica*, Guerini & Associati, 1996. La sua riflessione ora si rivolge alle trasformazioni della sovranità e quindi della teoria dello stato, tra economia, politica, geostrategia: *Prefazione. La nuova grande trasformazione*, in (a cura di G. Vittadini), "Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà", Guerini Editore, 2007, pp 13-16.

Quali sono i motivi per cui le imprese italiane, particolarmente le Pmi, non sono capaci di reagire alla crisi economica e finanziaria internazionale?

Lo sono state invece, con una capacità di resilienza enorme e che non è compresa dagli economisti neoclassici.

Le Pmi in Italia rappresentano in gran parte il tessuto produttivo della ricchezza nazionale. Quali interventi da parte del Governo e delle imprese stesse occorre fare per sostenere le Pmi in questo momento di difficoltà?

Nessun intervento. Solo detassare, sburocratizzare e sostenere le banche cooperative e popolari che sono le uniche ad aiutare le piccole imprese.

Le micro e piccolissime imprese possono farsi carico dell'avvio dello sviluppo del paese?

Nessun settore da solo può farsi portatore di tale carico. Occorre l'integrazione polifonica tra diverse dimensioni di scala e diverse merceologie e destinazioni dei prodotti.

Le emergenze dell'Italia: Impresa, Lavoro, Energia

di Antonino Leone

La crisi in Europa, e in particolar modo in Italia, presenta una pluralità di emergenze che incidono negativamente sulla crescita. Tra le emergenze più gravi in Italia vi sono: le imprese che a causa degli alti costi del lavoro e del credito limitato rischiano di uscire dal mercato, il lavoro dei giovani e delle donne che al momento non trova prospettive adeguate, e il costo di produzione di beni e servizi su cui incide l'alto costo dell'energia. Al contrario degli altri Paesi industrializzati la questione energetica pone il Paese in enorme difficoltà nel contesto competitivo internazionale.
Le emergenze italiane presentano un rapporto di complementarietà e, pertanto, occorre affrontarle tenendo conto degli effetti di tale fattore. È necessario, inoltre, che ogni parte sociale e soggetto svolga al meglio il proprio ruolo perché l'avvio della fase di crescita dipende dal massimo contributo di tutti i soggetti.
Su tali argomenti abbiamo intervistato Paola De Micheli, Pietro Ichino e Federico Testa. Nella veste di profondi conoscitori del settore di competenza ci hanno illuminato con le loro proposte.

IMPRESA

Intervista a Paola De Micheli
Vicepresidente vicario del Gruppo Pd alla Camera

L'Italia vive una crisi molto grave e complessa senza precedenti e la luce in fondo al tunnel della crisi non si intravede. Vuole raccontare le difficoltà che incontrano le imprese nel contesto competitivo nazionale e globale?

PDM: Siamo tutti consapevoli del fatto che l'Italia attraversa la crisi economica più profonda dalla fine della seconda guerra mondiale. I numeri sono impietosi nel 2012: il Pil è caduto del 6,9 % rispetto al 2007, mentre il reddito disponibile delle famiglie del 9,5. Le ragioni di questo crollo sono soprattutto legate alla domanda interna, che riflette la contrazione della spesa delle famiglie e delle imprese. A questo si aggiungono le pessime condizioni nell'offerta di credito, sempre più restrittiva e ciecamente selettiva. La profonda recessione che coinvolge l'Italia riflette fattori esterni (quali le tensioni finanziarie sui mercati internazionali), l'azione sui conti pubblici e le debolezze strutturali del nostro sistema economico. Questi numeri drammatici rendono chiaro, quindi, come al grande sforzo di risanamento sin qui fatto debba ora necessariamente accompagnarsi l'improcrastinabile rilancio dello sviluppo del Paese. Solo lo sviluppo può rispondere al drammatico rischio di desertificazione industriale che attanaglia il nostro Paese.

Paola De Micheli

Quali interventi urgenti occorre prendere per sostenere la imprenditorialità nazionale e avviare la fase della crescita?

PDM: La questione fondamentale è il lavoro. Bisogna innanzitutto ridurre le tasse sul lavoro, in particolare su quello stabile e quello per i giovani neoassunti, per togliere in questo modo dalla precarietà e dare certezza soprattutto alle nuove generazioni. Un importante passo è stato già compiuto fin qui dal Governo Letta con il rifinanziamento di un miliardo della cassa integrazione in deroga per il 2013. Occorre, poi, in tempi rapidi predisporre una nuova politica fiscale per la casa, che limiti gli effetti recessivi in un settore strategico come quello dell'edilizia privata. La scelta del governo di prorogare gli incentivi per le ristrutturazioni e di innalzare al 65% i contributi per l'efficientamento energetico è un altro importante tassello per sostenere le politiche di sviluppo e di rilancio dell'economia. Si tratta, infatti, di un meccanismo automatico, rapido ed efficace per valorizzare investimenti e innovazione. Molto importanti sono anche gli incentivi per l'arredamento che concretizzano l'impegno preso dal Pd a sostegno degli imprenditori del made in Italy. Tra gli interventi più urgenti è indispensabile, inoltre, proseguire col pagamento dello stock debito delle p.a.; rinunciare con ogni sforzo all'inasprimento dell'Iva, che deprimerebbe ancora di più i consumi; aumentare le dotazioni del Fondo centrale di garanzie per le piccole e medie imprese e del Fondo di solidarietà per i mutui. E continuare con più decisione nell'ammodernamento del sistema energetico con liberalizzazioni e investimenti, per recuperare un incredibile gap di costi accumulati negli ultimi 20 anni.

Gli imprenditori italiani sono poco propensi a investire, in particolar modo in innovazione e ricerca e, quindi, occorrono investimenti esteri per aumentare la ricchezza nazionale. Quali condizioni occorre realizzare per attrarre gli investimenti delle imprese straniere in Italia?

PDM: Il primo passo è chiedere all'Europa di fare di più per la crescita. Dobbiamo chiedere che si dia seguito al *Growth Compact* e non solo al *Fiscal Compact*, che l'Europa faccia di più per promuovere gli investimenti, attuando finalmente la *golden rule*. Quindi politiche industriali di filiera, rilancio, attraverso meccanismi di esclusione dal patto di stabilità, di alcune indispensabili investimenti pubblici, senza compromettere il processo di risanamento della finanza pubblica. Per essere competitivi e riuscire ad attrarre gli investimenti stranieri è fondamentale mettere in atto una strategia complessiva che comprenda: la semplificazione della macchina della Stato, per renderla più agile ed efficiente, una riforma della giustizia civile, leggi più stringenti contro corruzione, criminalità organizzata, una rete di infrastrutture più moderna e adeguata e, soprattutto, la diminuzione del costo del lavoro.

LAVORO

Intervista a Pietro Ichino

senatore di Scelta Civica per l'Italia e docente di Diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Milano

Professor Ichino, il nostro Paese è posizionato a un livello di disoccupazione insopportabile per le conseguenze sociali che i cittadini vivono. Quali sono le sue proposte per incrementare l'occupazione giovanile e avviare una svolta reale su tale emergenza?

PI: Il tasso di disoccupazione giovanile è del 25 per cento superiore al tasso di disoccupazione generale. Questa differenza è dovuta alle difficoltà peculiari della transizione fra scuola e lavoro. Alle quali si deve porre rimedio con misure specifiche di assistenza intensiva al giovane in difficoltà in questa fase iniziale della sua vita professionale. È quanto è previsto dal programma *Youth Guarantee* promosso dall'Unione Europea e al quale dovremo dare puntuale applicazione.

Pietro Ichino

Più precisamente?

PI: Occorre che ogni Regione istituisca un vero osservatorio del mercato del lavoro, che non si limiti a riciclare i dati forniti dall'Istat e da altre fonti, ma rilevi puntualmente e direttamente gli *skill shortages*, cioè i posti di lavoro che restano permanentemente scoperti per mancanza di manodopera adatta, e rilevi in modo sistematico i tassi di coerenza fra formazione impartita e sbocchi occupazionali effettivi di chi la ha ricevuta. Sulla base di questi dati devono poi essere organizzati servizi di assistenza intensiva per chi è in difficoltà nel mercato del lavoro, strettamente connessa con la formazione mirata specificamente alle occasioni di lavoro esistenti. Per esempio valorizzando i servizi di *outplacement* con un sistema di *vouchers*, finanziato con il contributo del Fondo Sociale Europeo.

E per la parte del problema che accomuna giovani e lavoratori maturi?

PI: Occorre innanzitutto ridurre drasticamente il cuneo fiscale e contributivo che fa sì che il costo del lavoro per l'azienda sia doppio rispetto alla retribuzione netta che il lavoratore percepisce. Poi occorre consentire che per i primi due o tre anni il rapporto si risolva senza controlli giudiziali sul motivo e con un costo di separazione basso per l'impresa, facendo poi crescere gradualmente questo costo negli anni successivi. Solo così si può ottenere che il contratto a tempo indeterminato torni a diventare la regola, invece che l'eccezione. Io propongo anche una nuova disciplina del contratto a termine, che sostanzialmente lo liberalizza entro i primi tre anni di durata del rapporto, ma lo equipara a quello a tempo indeterminato per quel che riguarda il costo di separazione.

Ci sono progetti di legge già presentati in questo senso?

PI: Ho presentato, con gli altri senatori di Scelta Civica, un disegno di legge – n. 555/2013 – che contiene tutte queste nuove norme, proponendole non come riforma generale della materia, ma come oggetto di sperimentazione che può essere attivata dall'impresa ma non è obbligatoria. I tempi dell'iter parlamentare potrebbero anche essere molto brevi, se la coalizione di Governo decidesse di far sua questa proposta.

Il tasso di occupazione femminile in Italia è basso rispetto agli altri Paesi europei. Nella scorsa legislatura lei ha presentato un interessante disegno di legge. In questa legislatura come intende intervenire per affrontare tale problematica?

PI: Ho ripresentato quello stesso disegno di legge, sottoscritto da tutti i colleghi del mio gruppo: è il n. 247/2013. Delinea un'azione positiva incisiva per l'aumento del tasso di occupazione femminile, che è ancora lontano dall'obiettivo del 60%. Alla misura di natura fiscale, consistente in una detassazione selettiva dei redditi di lavoro femminile, si aggiunge, per la prima volta, un esperimento condotto secondo un rigoroso metodo scientifico, per misurare con precisione gli effetti dell'incentivo economico.

In questo periodo quasi tutti parlano e si confrontano sull'Imu. Ritiene che sia un argomento prevalente e importante per uscire dalla crisi rispetto ad altre emergenze o rappresenta il giusto prezzo da pagare per mantenere in vita il Governo Letta?

PI: Su questo punto condivido integralmente i suggerimenti che ci vengono dall'Unione Europea e dalle considerazioni finali del Governatore della Banca d'Italia: per rimettere in moto un Paese bloccato, occorre detassare prioritariamente chi produce, ovvero i redditi di lavoro e di impresa. Solo in un secondo tempo andrebbe detassato chi possiede, ovvero ridotte le imposte patrimoniali.

ENERGIA

Intervista a Federico Testa

docente di Economia e gestione dell'impresa presso l'Università degli Studi di Verona ed esperto del settore energetico

Federico Testa

Prof. Testa, la separazione della rete gas di Snam dall'Eni, sostenuta nella passata legislatura da Lei e da Enrico Morando, quali effetti positivi ha prodotto nel Paese?

FT: Separare dal punto di vista proprietario la rete di trasporto nazionale del gas dal principale operatore nell'importazione e nella vendita significa garantire la vera terzietà ed indipendenza della gestione della rete, che essendo un asset strategico e non replicabile è lo snodo principale per garantire l'esistenza di un mercato concorrenziale. Cosa tanto più importante in un Paese come il nostro, dove il gas è anche la principale fonte di produzione dell'energia elettrica, e quindi gioca un ruolo fondamentale per la competitività delle imprese.

Quali sono le cause che determinano un costo alto dell'energia rispetto agli altri competitori internazionali con conseguenze gravi per i consumatori e per le imprese?

FT: Le ragioni dell'alto costo dell'energia possono a mio avviso essere fatte risalire a un complesso di non-scelte, o scelte parziali, di cui è stata protagonista la classe dirigente del nostro Paese nel dopoguerra. L'ideologizzazione della scelta sul nucleare, la concentrazione su un'unica fonte primaria (il gas), per di più in una situazione di mercato scarsamente trasparente e poco competitiva, con il sostanziale abbandono del carbone, il tardivo sostegno alle rinnovabili in qualche modo espiato con incentivi troppo alti e concentrati su fonti rispetto alle quali non si è fatta crescere una filiera produttiva italiana, ci hanno portato a un costo dell'energia certamente più caro dei competitors, con le evidenti conseguenze in termini di praticabilità della sopravvivenza di alcuni settori manifatturieri.

Quali sono le sue proposte per allineare il costo dell'energia a quello dei competitori internazionali e superare questo *gap* che incide negativamente nella competitività delle imprese?

FT: Credo che ora si imponga una riflessione che, nel perseguimento dello sviluppo al massimo potenziale delle fonti rinnovabili nel nostro Paese, consenta anche:

- di ottenere una ricaduta significativa sul tessuto produttivo/industriale italiano. È quindi opportuno concentrare gli sforzi sulla ricerca e sullo sviluppo di tecnologie meno mature, rispetto alle quali tuttora conserviamo leadership e competenze di prima fila, quali ad esempio il solare a concentrazione e la produzione di biocarburanti di seconda generazione;
- di favorire l'incentivazione di impianti rinnovabili che abbiano una sostenibilità economica intrinseca di medio lungo periodo: non più impianti che si sostengono solo grazie a incentivi troppo generosi e a meccanismi di rendita finanziaria che spesso portano con sé speculazioni, uso distorto del territorio, possibili ruoli non chiari della criminalità organizzata, anche a causa degli onerosi procedimenti autorizzativi.
- di aprire una discussione su cosa va 'in bolletta' e cosa va in tassazione generale: decidere chi paga e chi no in bolletta, individuando innanzitutto le priorità di politica industriale (settori energivori/di base, rilevanti per la competitività di sistema ed esposti a concorrenza internazionale), a cui concedere le agevolazioni, con una selezione di merito che consenta di superare quindi gli attuali criteri quantitativi;
- di chiedere ai produttori di energia rinnovabile di farsi carico degli oneri di bilanciamento del sistema, dotandosi (singolarmente o in forma associata) delle necessarie strutture di accumulo
- di spingere sullo sviluppo della generazione distribuita ad alta efficienza (così da minimizzare i costi di produzione), individuando un nuovo paradigma di sistema elettrico che superi il modello di produzione accentrata;
- di collegare la diffusione delle fonti rinnovabili con lo sviluppo delle reti, sia in senso quantitativo sia qualitativo. L'energia da fonti rinnovabili dovrà essere gestita da reti intelligenti (le cd smart grid);
- di accelerare gli investimenti di interconnessione con gli altri paesi europei, al fine di valorizzarne le peculiarità del mix produttivo e valorizzare appieno l'efficienza e la flessibilità del nostro parco di cicli combinati, che ben si presta a modulare le produzioni meno flessibili di altri Paesi.

Modelli organizzativi a confronto

Intervista a Dario Nardella

Parlamentare, ex vice-sindaco di Firenze, docente di Legislazione dei beni culturali e musicista

di Antonino Leone

L'impresa prosegue nel suo cammino di cambiamento organizzativo e i partiti sembrano incapaci di adattarsi ai mutamenti avvenuti nelle organizzazioni.
Una comparazione, realizzata con l'onorevole Dario Nardella, tra i modelli organizzativi dell'impresa e dei partiti potrebbe aiutarci a capire quali fattori e strumenti si potrebbero utilizzare per avviare una positiva prospettiva di cambiamento.

Vuole spiegare quali caratteristiche i partiti hanno replicato dallo Scientific Management? Tali elementi continuano a persistere nonostante i cambiamenti avvenuti nel pianeta? L'oligarchia tanto osteggiata può essere superata?
I partiti politici, come le imprese, devono essere strutture permeabili ai mutamenti sociali, culturali ed economici che la società vive, capaci di modificarsi per meglio essere in grado di rappresentare i bisogni e le aspettative dei cittadini. Quando questo processo non si realizza, i partiti perdono la propria capacità di rappresentanza e si trasformano in strutture chiuse e autoreferenziali. Il partito taylorista era una risposta a una società industriale ben strutturata, con classi sociali definite, con una scarsa mobilità sociale e una fortissima identificazione culturale tra l'individuo e la classe di appartenenza. La società liquida di epoca postindustriale, invece, perde queste rigidità identitarie e impone un'organizzazione molto più flessibile, orientata all'ascolto più che al proselitismo. In questa era i partiti devono farsi carico di nuove domande di senso, facendo prevalere in questa ricerca gli strumenti di partecipazione diretta per la costruzione di una identità collettiva il più possibile plurale e accogliente. In un contesto del genere c'è sempre meno spazio per l'oligarchia. È anacronistica l'idea di un gruppo ristretto di potere illuminato, un'avanguardia immutabile e inamovibile. Oggi i gruppi dirigenti, esattamente come nelle imprese, devono essere sfidabili attraverso strumenti di selezione trasparenti, solo così possono essere autorevoli.

Il modello della produzione di massa entra in crisi per le critiche pesanti poste dai teorici delle relazioni umane e perché il mercato non riesce ad accogliere la produzione senza limiti delle fabbriche. I partiti di massa iniziano a subire una inarrestabile stagione di sfiducia. Perché?
I partiti sono, oltre che organizzazioni politiche, grandi strumenti di identificazione e di rappresentanza; prospe-

Dario Nardella

rano solo quando riescono a rispondere efficacemente a questa esigenza di identificazione. La resistenza delle oligarchie al cambiamento e il cattivo esempio nell'utilizzo delle risorse pubbliche hanno allontanato sensibilmente i cittadini dai partiti che vengono sempre più riconosciuti come strumenti di promozione individuale orientati al

bene privato piuttosto che strumenti di promozione sociale e politica orientati al bene comune.
Se nella prima fase della nostra storia democratica non poteva esistere democrazia senza partiti, oggi l'esplosione di strumenti di rappresentanza diretta, l'associazionismo, l'esistenza diffusa dei comitati locali, i nuovi strumenti del web rendono possibile per un cittadino far sentire la propria voce al di là dei partiti.

Le persone assumono sempre più importanza nelle imprese per la conoscenza e le competenze che rappresentano. La visione dei partiti rispetto alle persone competenti come si pone?
La classe dirigente dei partiti, figlia del '900, ha ereditato un metodo di selezione che è quello della cooptazione interna. Oggi questa forma di selezione, tanto più in partiti sempre più isolati dalla società, promuove più facilmente la fedeltà a un capo piuttosto che la competenza. Quanto più l'oligarchia si sente sotto attacco tanto più imbriglia il processo di scelta di nuova classe dirigente. Le primarie stanno scardinando tutto questo offrendo a chi ha qualcosa da dire l'opportunità di farsi conoscere e sfidare il ceto politico.

Il paradigma della produzione di massa è sostituito dalla Lean Production che si estende nel mondo e nelle industrie all'insegna della produzione per piccoli lotti, della qualità del prodotto e dell'eliminazione degli sprechi. I Partiti politici nel frattempo continuano a essere pesanti e costosi grazie anche al finanziamento pubblico. Per quali motivi non hanno recepito tale cambiamento di paradigma?
Cogliere questo cambiamento avrebbe significato perdere una buona fetta di potere mettendo in discussione carriere politiche fondate da sempre su uno specifico cursus honorum. L'impresa e il marketing hanno capito prima di altri che gli individui chiedevano sempre più diversificazione e non omologazione, specializzazione e non generalizzazione, le identità diventavano sempre più individuali e sempre meno collettive. Le forme flessibili di organizzazione economica e del lavoro hanno infatti ulteriormente rafforzato la struttura policentrica e fluida della società.

Ori Brafman e Rod A. Beckstrom classificano le organizzazioni in due modelli Stella Marina e Ragno. La stella marina non ha una testa centrale e le decisioni provengono dai membri del corpo che cooperano. Al contrario, la testa centrale del ragno invia comandi alle zone periferiche del corpo che vengono eseguiti senza partecipare al processo decisionale. Nelle organizzazioni complesse e nei partiti occorre una leadership capace di esprimere una visione condivisa. I partiti potrebbero adottare le caratteristiche della stella marina per valorizzare le persone e la partecipazione alla vita democratica? E se si come?
Non esiste un'organizzazione senza una sana ed efficace leadership. Il mio partito, invece, ha troppo a lungo avuto paura di un leader ritrovandosi poi ingessato dai veti incrociati delle correnti e dei gruppi di potere. Un leader è una persona sufficientemente autorevole e riconoscibile capace di guidare un corpo complesso come un partito assumendosi fino in fondo le scelte coraggiose da compiere. Avere un leader, sia chiaro, non vuol dire negare la possibilità di dare vita a una struttura a rete, a stella marina, ma vuol dire offrire a questa reticolare e diffusa uno strumento di identificazione e azione unitaria. Un altro discorso è avere dei partiti, o aziende, capaci di sopravvivere ai suoi leader. Un partito moderno, aperto alla società e alle tante esperienze associative esistenti, dotato di strumenti di selezione della classe dirigente partecipati è sempre in grado di rinnovare i suoi leader e rafforzare la sua rete di partecipazione. In questo caso c'è solo l'imbarazzo della scelta.
Sono i partiti oligarchici, invece, che si identificano solo nel leader senza il quale è annullata la stessa identità collettiva. Il leader, a sua volta, non ha alcun interesse personale ad animare e rafforzare la struttura reticolare che diventa un ricettore di ordini dall'alto ma non trasmette più input al vertice dell'organizzazione. Il parallelismo con le aziende di famiglia che non sopravvivono ai passaggi generazionali è fortissimo.
Credo ci sia bisogno, nei diversi contesti, di leadership forti, legittimati da una grande partecipazione di base, disponibili a mettere a verifica i risultati del proprio mandato con gli stessi strumenti di partecipazione.

Dagli studiosi e dalle imprese arrivano proposte ed esperienze di cambiamento: co-creare valore con i cittadini, valorizzazione delle competenze, trasparenza, comunità di passione, adattabilità e creatività. Queste innovazioni, se utilizzate, potrebbero dar vita a un effettivo cambiamento nelle organizzazioni?
Questa è l'era 2.0 che presuppone partecipazione, condivisione, co-working, interattività, contaminazione. Se questo vale per le aziende, figuriamoci per i partiti. Le organizzazioni devono essere comunità di passioni capaci di trasformare i sogni e i desideri dei propri sostenitori in progetti, in idee di futuro. Devono essere capaci di mobilitare tutte le risorse umane ed economiche di una Nazione verso un fine comune. Un partito, come un'impresa, è un organismo comunitario e vive se quotidianamente tutti partecipano alla sua alimentazione e al suo rinnovamento.