

**Webinar di scambio di esperienze  
tra imprenditori e manager del ciclo  
PRENDERSI CURA DELL'IMPRESA,  
DEGLI STAKEHOLDERS, DI SE STESSI**



---

**Prendersi cura dell'impresa**

**16 dicembre 2020**

**Introducono: Marco Bentivogli (Coordinatore Nazionale di Base Italia e Segretario Generale FIM CISL fino a luglio 2020) e Renato Bruno (AD Gruppo Bruno). Modera: Vittorio Coda (Professore Emerito Università Bocconi e Presidente Comitato Scientifico ISVI). Saluti di benvenuto: Riccardo Taranto (Consigliere Delegato Università Bocconi). Interventi di: Linda Gilli (Presidente e AD Inaz), Luigi Lazzareschi (CEO Gruppo Sofidel), Fabio Rugge (Professore Emerito Università degli Studi di Pavia). Conclusione: Ali Reza Arabnia (CEO Gecofin e Presidente ISVI).**

CODA - Consentitemi in apertura dell'incontro di dare la parola al Dott. Riccardo Taranto, AD dell'Università Bocconi, che ringrazio di essere qui con noi a portare la sua testimonianza ma non potrà trattenermi.

TARANTO - Buon pomeriggio a tutti. Mi dispiace che non possiamo vederci dal vivo come facciamo di solito nella Sala Consiglio della Bocconi. Devo dire che l'Università Bocconi ha passato un anno particolarmente intenso e complesso per la gestione della continuità in un modo totalmente nuovo, come credo sia stato per ognuno di voi nel proprio ambito. E' stato anche un anno di grande soddisfazione per i risultati che abbiamo avuto.

Abbiamo mantenuto e migliorato i ranking, ma abbiamo soprattutto potuto essere i precursori di tutta l'attività rivista sia da un punto di vista didattico che di gestione degli esami e delle lauree rispetto a tante altre università, italiane e internazionali. La Bocconi ha cominciato ad "allenarsi" all'impatto del Covid il 25 di gennaio, un mese prima rispetto a tutta l'Italia. In quel giorno abbiamo infatti registrato un primo caso sospetto di una nostra studentessa cinese che era appena rientrata da Wuhan con la febbre e che è poi stata ricoverata all'ospedale Sacco. E' stato il primo caso sospetto in Italia di cui hanno parlato i TG e i giornali.

Quel giorno - che era un sabato - interrogandoci sul da farsi abbiamo deciso la creazione di un comitato di crisi per gestire al meglio i circa 4.000 studenti internazionali (di cui diverse centinaia cinesi). La fine di gennaio coincide con il rientro degli studenti dopo il periodo di vacanze invernali o di preparazione per gli esami e la prima settimana di febbraio è stata la prima in cui siamo tornati in presenza a fare i nostri corsi. Dopo due settimane e mezzo ci siamo trovati a dovere chiudere e attivare una modalità alternativa per tenere i corsi.

Pensate che il venerdì sera, 21 febbraio, quando c'è stata la notizia del paziente 1, noi eravamo con altre 150 persone in una delle aule del Velodromo a festeggiare gli ottant'anni del Prof. Marchetti. Non c'erano solo membri della nostra università, ma c'erano molte personalità importanti venute appositamente. In quel momento io e il Rettore ci interrogavamo su come avremmo dovuto procedere. Lunedì mattina, 24 febbraio, dopo la decisione della conferenza dei rettori lombardi di chiudere tutte le Università in Lombardia, a partire da lunedì stesso, noi avevamo già tutti gli MBA collegati a distanza a fare lezione.

Questo è stato il nostro impatto iniziale, poi quello che è venuto dopo è stato ancora più complesso. Siamo comunque riusciti a fare 95.000 esami a distanza e da questa settimana abbiamo ripreso a farli per il nuovo anno accademico. Bocconi fa sostanzialmente solo esami scritti, non ci sono o sono molto rari gli esami orali. Quindi, diversamente dalle altre grandi università, abbiamo dovuto trovare il modo di farlo controllando che gli studenti si comportassero bene. Abbiamo quindi trovato una piattaforma, l'abbiamo provata, abbiamo dovuto gestire la complessità tecnologica e di privacy. E ci siamo riusciti!

Durante questo anno abbiamo laureato circa 2.000 studenti, studenti che a partire dal mese di aprile hanno dovuto discutere la tesi a distanza con le sale virtuali di "Zoom": una sala in cui gli studenti potevano discutere la tesi, una sala separata in cui la commissione si poteva riunire per discutere e definire il voto di laurea e poi, di nuovo, il collegamento con lo studente. In questi giorni, gli studenti che si stanno laureando hanno ricevuto la toga, il tocco, il certificato a casa. Loro si collegano e alla fine della loro presentazione si vestono come se fossero qui e possono festeggiare almeno in casa con i propri parenti o i propri cari.

E' stato un anno di numerose nuove esperienze. Abbiamo fatto 181 incontri virtuali con diversi possibili employer che hanno visto la partecipazione di 16.500 studenti e circa 600 aziende. Abbiamo fatto il "Bocconi & Jobs" virtuale a luglio. L'abbiamo poi rifatto nel mese di novembre.

In un anno siamo riusciti a fare tutte le cose che pensavamo avremmo dovuto introdurre nell'arco di un piano strategico. Ribadisco che la complessità è stata grande come la necessità di comunicazione. Con il Rettore abbiamo continuamente condiviso le cose da dire e da fare per garantire a tutti la massima serenità, pur nell'ambito della difficoltà che ognuno può avere vissuto. A settembre abbiamo ripreso le lezioni con un nuovo modello didattico, con una parte in presenza e una parte a distanza, e con diverse tipologie di lezioni in funzione dei differenti tipi di insegnamento. Dalla fine di ottobre ci siamo ritrovati nuovamente ad essere esclusivamente online, quantomeno per l'Università. Da pochi giorni la SDA ha potuto riprendere le proprie lezioni in presenza per i master e alcuni corsi executive. Tutto ormai è misto, quindi abbiamo dotato le nostre aule di tecnologie che permettano la trasmissione più avanzata. In questo modo siamo riusciti a proseguire tutti i nostri percorsi.

Anche alla protezione del nostro personale abbiamo dedicato la massima attenzione. All'interno del nostro campus ci sono 6 km di percorsi definiti con segnaletica specifica. Abbiamo erogato 45.000 litri di liquidi sanificanti. Tutti i nostri dipendenti hanno fatto test sierologici o tamponi (che ripetiamo ogni due, tre mesi), hanno avuto la possibilità di vaccinarsi contro l'influenza. Insomma c'è stata la massima attenzione a far sì che la nostra comunità potesse sentirsi protetta e garantita sotto tutti i punti di vista.

Abbiamo speso diversi milioni di euro per l'emergenza Covid. Quindi anche da un punto di vista economico, l'impatto è stato molto significativo. Siamo stati attenti a destinare le risorse necessarie a quello che era più urgente. Ho sintetizzato quelle che sono state le nostre sfide e credo che anche voi abbiate vissuto momenti simili.

CODA – Grazie Riccardo. Le tue parole mi rendono ancor più orgoglioso della mia università, per come ha reagito e per quello che ha fatto e sta facendo.

Dò ora il più cordiale benvenuto a tutti che ringrazio vivamente per la presenza. Un grazie particolare a Marco Bentivogli, Coordinatore nazionale di Base Italia e fino a pochi mesi fa Segretario Generale della FIM CISL, e a Renato Bruno, AD Gruppo Bruno, che faranno da introduttori.

Il filo conduttore degli incontri di scambio di esperienze che era stato programmato per quest'anno - e che, a motivo della pandemia, prende l'avvio soltanto ora in video collegamento - è il "prendersi cura".

Prendersi cura vuol dire mettere il cuore e l'intelligenza in quello che si fa, nelle relazioni familiari come in quelle di lavoro e in ogni altro ambito di vita. Fra i tanti sviluppi e le tante declinazioni di questo costrutto del prendersi cura noi ne abbiamo scelte tre che saranno oggetto di distinti appuntamenti: prendersi cura degli stakeholder, dell'impresa e di se stessi.

Per quanto riguarda l'incontro di oggi, nella concezione di cui è portatore l'ISVI il prendersi cura dell'impresa e degli stakeholder è un tutt'uno. Infatti, non ci si può prendere cura dell'impresa senza prendersi cura dei suoi stakeholder, a cominciare da quelli critici; né ci si può prendere cura degli stakeholder se l'impresa non è al centro dell'attenzione e delle cure del management così che ne siano assicurati funzionalità e sviluppo dalle solide basi.

Prendersi cura dell'impresa - e, attraverso di lei, dei suoi stakeholder - è ovviamente compito istituzionale degli organi di governo e di quelli di controllo nonché delle singole persone che li compongono. Vale però qui la pena di far presente che anche gli stakeholder, nel promuovere gli interessi di cui sono portatori e si fanno interpreti, dovrebbero avere a cuore la funzionalità e lo sviluppo dell'impresa trasmettendo con forza attese di buon governo della stessa, perché questo è anche loro interesse. Ciò vale in particolare nel caso dei lavoratori, che ben si può dire sono nella stessa barca insieme agli azionisti e, obiettivamente generalmente parlando, hanno un interesse non meno forte a che l'impresa sia ben governata. Non porto via altro tempo ai nostri due introduttori e passo loro la parola.

BRUNO - Prima di raccontarvi la mia esperienza da imprenditore con quanto attiene il prendersi cura dell'impresa volevo presentarvi il nostro gruppo, per contestualizzare il discorso.

Nato nel 1977 da una piccola iniziativa, il gruppo Bruno oggi raggruppa 31 diverse aziende. Il Gruppo Bruno, che è più un gruppo di fatto che di diritto, si articola in tre holding: la holding Bruno Agricoltura che ha sotto di sé la filiera delle attività nel settore della meccanizzazione agricola, il settore da cui tutto ebbe inizio; la BGG (Bruno Generation Group), la holding del core business della nostra attività, la power generation; la HB4, creata nel 2021, che abbraccia vari ambiti nel settore della componentistica (partendo da componentistica automotive).

Oggi il gruppo è presente soprattutto in Italia ma anche all'estero. Chiudiamo l'anno con circa 220 milioni di fatturato, abbiamo 1.084 dipendenti e 24 fabbriche, la gran parte delle quali collocate in Italia. Abbiamo due sedi in Germania, due sedi in Inghilterra e una in Cina. I nostri prodotti sono essenzialmente torri di illuminazione, gruppi elettrogeni. Arriviamo a fare le centrali di energia complete. Da poco abbiamo ultimato la prima centrale per il Ministero della Difesa inglese e forniamo di macchine mobili anche le Nazioni Unite e la protezione civile.

Nel settore della componentistica siamo partiti da una serie di aziende che producono fanaleria, soprattutto per il settore della moto, per poi allargarci alla produzione di cruscotti e serrature. Abbiamo una azienda a Desio che è molto avanti nelle serrature riprogrammabili e

nell'illuminotecnica. Nell'heating abbiamo due società, produciamo elettronica, batterie al litio, fino ad arrivare alla produzione di barbecue.

Il gruppo nasce in provincia di Avellino, in un piccolo comune dove io sono nato, nel 1987 da una attività individuale che mio padre aveva aperto forse più a scopi educativi e didattici che economici. Lui veniva da varie esperienze imprenditoriali, era uscito nel 1977 da una grande industria di laterizi. Avendo figli piccoli e conoscendo come unico metodo educativo l'esempio ed il lavoro, ha iniziato questa attività più per tenere impegnati noi che non per suo reale interesse personale. Per noi è stata una palestra importantissima perché abbiamo tutti avuto modo di iniziare a confrontarci con il mondo del lavoro. Dopo la scuola si passava il pomeriggio in azienda e la sera si studiava; dovevamo avere degli ottimi risultati a scuola senza mai perdere il tempo.

Questa attività inizia con la distribuzione di attrezzature per l'agricoltura e all'inizio degli anni '80 cominciamo con le prime produzioni. Siamo passati dalla distribuzione di pompe per l'irrigazione all'assemblaggio dei gruppi elettrogeni. Man mano che un prodotto cominciava ad acquisire delle caratteristiche di maggiore importanza economica si costituivano delle società specifiche. Eravamo una sorta di incubatore familiare per la generazione delle attività.

Alla fine anni '80 decidiamo di costituire una società specifica per la produzione dei gruppi elettrogeni che producevamo già da 4/5 anni in piccolissima scala. Abbiamo cominciato a fare le prime fiere per proporci un po' all'esterno. Abbiamo vissuto i primi anni con una crescita interna aumentando la nostra capacità produttiva in relazione all'aumento delle quote di mercato. Abbiamo adottato un modello di crescita verticale anche nell'organizzazione produttiva interna. In realtà, più che una scelta era l'unica possibilità che avevamo perché nel contesto in cui questa società è nata non godevamo dell'organizzazione e dei terzi che si possono avere in Lombardia o in Emilia-Romagna. Facevamo tutto all'interno semplicemente perché dovevamo fare 100 km per trovare un primo terzista! Questo aspetto, però, si è rivelato un elemento fondamentale per il nostro sviluppo perché ci ha dato la possibilità di acquisire know-how su tutta la filiera produttiva.

Fine anni '90/inizio 2000, soprattutto con il mio ingresso a tempo pieno, l'attività aziendale ha cominciato ad affiancare alla crescita interna una crescita per acquisizioni partendo da due piccole acquisizioni: una società a Giovinazzo, in provincia di Bari, e una seconda a Piacenza con la Technogen che aveva circa dieci dipendenti e fatturava l'equivalente di 800mila euro. Dal 2000 sino al 2016, in questo settore abbiamo acquisito otto realtà. Ci siamo rivolti anche al mercato inglese che avevamo cominciato a servire come esportatori: abbiamo prima aperto una nostra filiale lì e poi abbiamo acquisito un concorrente. Lo stesso abbiamo fatto in Germania. L'ultima acquisizione l'abbiamo completata questa mattina; si tratta di un concorrente inglese.

Tutte queste acquisizioni ci hanno costretto a confrontarci con modelli organizzativi e aziende esistenti, con procedure strutturate con le quali ci siamo dovuti confrontare. E' molto diverso gestire l'azienda che uno ha plasmato secondo il proprio modello organizzativo rispetto ad entrare in un'azienda esistente e cercare di integrarla all'interno del gruppo. In questi casi il nostro approccio è stato sempre quello di cercare di imparare. Abbiamo adottato una sorta di apprendimento costruttivo e dinamico delle realtà che abbiamo trovato. Mi è capitato molto spesso di entrare in realtà con un progetto organizzativo in testa e di modificarlo in corso d'opera perché scopro che la realtà ha molta più fantasia delle nostre teorie.

In questo contesto sono nate le mie esperienze con le “relazioni industriali”. Quando è nata la ditta individuale di mio padre nel 1977 avevamo un dipendente, un apprendista che lavora ancora con noi, al quale si sono aggiunti altri poco alla volta. Per i primi anni le relazioni industriali erano quindi relazioni familiari. Ricordo che quando ero piccolo mia madre cucinava per tutti. Ad un certo punto chiamava tutti e si andava tutti a pranzo, dipendenti, familiari, tutti intorno allo stesso tavolo, due, tre, quattro fino a che l’azienda non cresceva.

In un contesto del genere è chiaro che le relazioni industriali alla fine si sedimentano di più come un’estensione delle relazioni personali. La mia prima vera esperienza con un sistema di relazioni industriali strutturata è stata nel 2003 quando abbiamo acquisito un’azienda di Mirandola da un gruppo quotato in borsa. Era una realtà molto strutturata che all’epoca aveva 45 dipendenti - che per noi erano tanti - e soprattutto era un’azienda in grande difficoltà. I precedenti soci erano indecisi se chiudere l’azienda o trovare qualcuno che si facesse carico del problema. In quella realtà ero arrivato con un progetto industriale che, poi, lavorando quotidianamente fianco a fianco con le persone che c’erano in azienda, è stato modificato. Ho imparato sulla mia pelle che tante volte il bagaglio culturale che uno si porta appresso influisce nella lettura della realtà fungendo da occhiale. Ho una formazione universitaria in economia e, quindi, ero carico delle strategie di marketing. Quando sono entrato in azienda avrei voluto applicarle il giorno dopo. Poi, però, ci si rende conto che la realtà si diverte a rendere le cose difficili e quello che può essere un occhiale per vedere meglio in realtà qualche volte funge da paraocchi che impedisce di vedere il resto. All’inizio ho faticato un po', però poi ho imparato a togliermi questi occhiali e a imparare dalla realtà che mi trovavo a gestire.

Una volta partimmo da una società che perdeva 700mila euro all’anno. Riuscimmo a portarla in attivo in meno di due anni, conoscendo bene il settore ed essendo conosciuti e stimati dal settore (nel 2003 avevamo già fatto altre acquisizioni acquisendo una certa credibilità). Gestire un’azienda che è in difficoltà ma che entra a far parte di un gruppo solido dal punto di vista finanziario, non ti pone il problema di dover discutere con le banche. Sapevo che se avessi avuto bisogno di credito lo avrei ottenuto senza troppe difficoltà perché la realtà da cui venivo era solida ed aveva fatto sempre uso di capitale proprio. Questo ci ha aiutati molto.

Il vero shock l’ho avuto nel 2012 quando, completata la crescita nel settore della power generation, fondiamo un’altra holding con lo scopo di rilevare - almeno all’inizio - società che erano andate in crisi. Ci eravamo fissati tre elementi da individuare perché potessimo valutare un intervento del genere. Il primo era che lo stato di crisi dell’azienda non dipendesse soltanto da condizioni esterne; se uno crede che questo sia l’unico motivo è inutile che si lanci in un tentativo di ristrutturazione. Per valutare l’acquisizione di un’azienda in crisi i problemi devono essere determinati anche da problemi organizzativi interni sui quali si può agire. Il secondo era che ci fossero dei prodotti che aveva senso produrre in Europa o, comunque, nel mondo occidentale, anche come prospettiva. Il terzo elemento guardava alle tecnologie di proprietà dell’azienda. Queste dovevano essere in grado di generare economie esterne alla singola impresa. Con questi pensieri mi sono confrontato con questa realtà, la Zadi, che aveva 300 dipendenti, veniva da una crisi, aveva presentato un concordato di continuità e perdeva quasi 6 milioni all’anno. Qui ho trovato un contesto interno completamente diverso che è stato molto sfidante per me. Zadi produce componenti per il settore automotive, gruppi ottici, sistemi di sicurezza, chiavi attive. Non conoscevo affatto questo mondo. Se l’avessi conosciuto, probabilmente avrei aggiunto una quarta condizione per l’investimento. Forse è stata

una fortuna non averla conosciuta prima perché, probabilmente, non ci saremmo lanciati in questa attività. Noi eravamo uno dei quattro investitori finanziari impegnati a risanare l'azienda, ma dopo avere visto i numeri alla fine siamo rimasti soli.

Dopo un primo anno di osservazione, ho capito che dovevo prendermi cura dell'azienda e staccandomi dalle altre attività del gruppo. Mi sono dedicato quasi a tempo pieno a questa realtà, cercando di conoscere meglio i processi produttivi e le persone. La Zadi opera in un settore dove i clienti non danno nessun nuovo contratto ad un'azienda con difficoltà finanziarie e dove l'acquisizione di un contratto genera fatturato dopo un po' di anni. L'azienda veniva da tre tentativi di salvataggio andati male tra cui quello di un fondo investimento che ha finito per creare maggiori danni perché è stato quasi sei mesi a copiare progetti e poi, alla fine, ha cambiato idea. Hanno anche incentivato alcuni dipendenti della struttura tecnica a mettersi in proprio, sono andati dai clienti dicendo che avrebbero fatto la produzione in India e la ricerca e sviluppo in Italia con le stesse persone che aveva prima la Zadi.

Quando siamo arrivati noi tutti erano stupiti che non fossimo del settore. Il non conoscere alcune condizioni del settore ci ha aiutato nell'andare avanti con una certa sfrontatezza nel tentativo di ristrutturazione. Abbiamo fatto degli incontri in provincia di Modena con una controllata in Germania e uno stabilimento in provincia di Ferrara. Abbiamo fatto i primi incontri anche con i sindacati. E' nata una certa chimica con il rappresentante sindacale che – ho capito subito - era una persona di cui potevo fidarmi, che mi avrebbe accompagnato in questa fase di ristrutturazione. Prendemmo una decisione sofferta, ma molto coraggiosa: non avremmo licenziato nessuno. La decisione non era condivisa e avallata dai nostri consulenti che premevano per un certo tipo di ristrutturazione essendo l'azienda passata da 30 milioni a 16 milioni di fatturato.

Feci un contratto di solidarietà. I nostri clienti e i nostri concorrenti pensavano: i migliori se ne sono andati, non hanno più una struttura tecnica, hanno dei costi di produzione esagerati, i fornitori difficilmente daranno i materiali ad un'azienda dalla quale non hanno incassato. Abbiamo perciò voluto dare fiducia cominciando da un contratto di solidarietà anche per puntare sul clima aziendale. Abbiamo poi cercato di convincere i clienti, i fornitori e, soprattutto, il mondo bancario. Le banche all'inizio mi incentivavano ad intervenire nel risanamento anche perché avevano dei crediti da incassare, ma nel momento in cui noi siamo diventati proprietari, considerato che nel gruppo era entrata un'azienda in concordato, mi hanno ridotto la capacità di credito nel settore dei gruppi elettrogeni che comunque continuava a crescere. E' stata un'esperienza scioccante, ma siamo riusciti a chiudere il concordato in anticipo sui tempi e già nel 2016 la società era ritornata a produrre utili e ad accaparrarsi contratti e a vincere premi come miglior fornitore di tecnologia. All'interno di questa azienda ho trovato un patrimonio umano fondamentale. Ho imparato tantissimo.

Un altro motivo che mio portò alla decisione di non fare una ristrutturazione fu il volersi sganciare da una semplice valutazione numerica perché il conto economico era sicuramente pesante. Volevo dare un messaggio a quelli che avevano creduto nell'azienda ed erano restati. Il messaggio che volevo dare era: la vostra fedeltà all'azienda sarà ripagata. Passa del tempo, riusciamo a rimetterci in pista. Da quest'azienda sorge un centro di sviluppo che nel frattempo ha acquisito anche altre tecnologie, producendo ricerca e sviluppo anche per terzi. In parallelo cominciamo a fare anche altre acquisizioni, sempre alla fine del 2013. Compriamo anche un'altra azienda più piccola, concorrente di Zadi. Volevamo così dare un messaggio al mercato, volevamo fare capire che facevamo sul serio

in questo settore. Anche l'altra azienda era in difficoltà; non era in una condizione di concordato ma ci sarebbe andata da lì a poco perché non aveva più liquidità.

La cosa impressionante è che in quel periodo mi trovavo spesso a dover giustificare delle scelte con il contesto esterno, il mondo bancario. Mi chiedevano spesso: chi te lo fa fare? Perché ti intestardisci nel voler fare questa cosa? Ci stai rimettendo soldi.

Superate queste difficoltà, l'azienda ha cominciato ad andare bene e, nel frattempo, sono cambiate le rappresentanze sindacali. Due anni fa ci siamo ritrovati nella prima trattativa per il rinnovo del contratto sindacale di secondo livello. Io avevo un delegato che mi rappresentava. Le cose cominciavano ad andare per le lunghe, cominciai a percepire un atteggiamento dalla controparte sindacale basato più su luoghi comuni che sulle esigenze. Intervenni personalmente in questa trattativa azzerando tutto quello che era stato discusso in oltre sei mesi (incontri, aumenti, premi, tutta una serie di clausole) e chiedendo di spendere del tempo per ragionare su una premessa e condividerla.

Sostanzialmente chiesi alla mia controparte di condividere un principio perché – dissi - se non dividevamo alcuni valori non potevamo discutere di una negoziazione. Avremmo perso la memoria di quello che era successo e la possibilità di farne tesoro per sviluppare il futuro. Alla fine arrivammo ad una dichiarazione congiunta che ho voluto discutere parola per parola e che recita: "Le parti che hanno sottoscritto questo accordo condividono una visione dell'impresa quale bene comune da preservare e rafforzare. L'impresa non è una semplice organizzazione volta a massimizzare i profitti ma bensì un luogo dove uomini e donne sono chiamati a realizzare una missione produttiva in maniera responsabile verso chi li ha preceduti, verso se stessi e per chi verrà in futuro. Tale obiettivo si realizza perseguendo l'efficienza aziendale ed il profitto affinché si possa assicurare all'azienda i mezzi per lo sviluppo e per l'innovazione. La Zadi è uscita da una crisi aziendale profonda che ha affrontato in maniera responsabile contenendo al massimo gli effetti negativi sui collaboratori nella consapevolezza che è proprio nei collaboratori e nel clima di collaborazione interna il patrimonio principale dell'impresa, facile da distruggere, difficile da costruire. E' compito di tutti agire in modo consapevole e responsabile per preservare la sostenibilità aziendale nel tempo ed assicurare in questo modo la serenità di chi ne anima l'esistenza".

Dopo aver discusso questo ad oggi non abbiamo mai avuto uno sciopero aziendale. Ho ritenuto opportuno introdurre questa premessa nel contratto di secondo livello, nel 2018 quando lo abbiamo rinnovato, per ribadire alcuni concetti e perché molto spesso chi è arrivato dopo, non avendo vissuto le difficoltà che ci sono state prima, non ha la memoria e si perde anche lo spirito con il quale si vogliono fare le cose.

Alla luce di questa esperienza, rispondo al primo dei quesiti oggetto dell'incontro di oggi: quali sono i presupposti per dare slancio alla crescita, alla produttività e alla competitività del Paese? Sicuramente l'elemento culturale, la volontà di condividere il concetto di impresa quale bene comune alla parte imprenditoriale e alla parte sindacale, oltre che agli altri stakeholders. C'è, però, un elemento di complicazione che è dato dal contesto esterno in cui vive l'impresa perché queste relazioni industriali si realizzano, prendono forma nella realtà economica e giuridica di un Paese. Ritengo che il contesto in cui viviamo, con lo Stato normatore, non sempre aiuti a promuovere questa cultura della condivisione del bene comune. Mi spiego meglio: le due parti fanno delle

trattative, prendono degli accordi tenendo conto di quello che hanno a disposizione come strumenti giuridici e legislativi. Però il nostro Paese molto spesso produce una legislazione che manca di fiducia nei propri operatori, nei propri contribuenti. E questo fa la differenza.

Concludo brevemente inserendo un ulteriore elemento. Noi siamo inseriti in un contesto europeo dove si fa di tutto per uniformare le regole sui prodotti, sull'output. Peccato, però, che gli input sono assoggettati a regole completamente diverse. Ad esempio, le regole del diritto del lavoro in Italia, in Germania, in Spagna sono completamente diverse. Così come anche il sistema di carico fiscale retributivo e il sistema di relazioni. Non possiamo pensare di poter agire in un contesto che si guarda bene dall'armonizzare gli elementi che caratterizzano gli input. Così non giochiamo ad armi pari.

CODA – La parola ora a Marco Bentivogli.

BENTIVOGLI - Sono esattamente cinquanta anni dal discorso che fece Adriano Olivetti e che pose una domanda a cui dopo, con grande difficoltà, si è data risposta. Lui esordì dicendo: ma l'impresa può avere dei fini? E' una domanda non banale. I fini non sono il profitto, pagare gli stipendi, avere un buon clima aziendale. Quella è una domanda fondamentale da cui nascono riflessioni molto importanti. Da qui un certo filone culturale minoritario ha iniziato a parlare anche di intelligenza sociale dell'impresa.

Con il gruppo di lavoro "Impresa Progetto" dell'Università di Genova abbiamo ragionato anche sulle diverse Business Roundtable e che sono state create negli Stati Uniti tra grandi multinazionali e su quanto le finalità d'impresa debbano andare oltre la filantropia e sostanziate con qualche cosa di molto più profondo. Credo che oggi ci sia una nuova chance per ricostruire un equilibrio diverso tra impresa e lavoro e tra impresa e territorio. Questi sono aspetti decisivi che troppo spesso sono banalizzati dal mondo dell'informazione, dalla parte più ideologica del sindacato e anche dalla parte più paternalista del mondo delle imprese. Quello che ha viziato l'evoluzione in senso nord-europeo è stato avere ostacolato un'alleanza non codificata, non scritta tra i due antagonisti: le imprese più ostili al dialogo sindacale e il sindacato più antagonista. Oggi abbiamo un'opportunità per ricostruire questo progetto che va sostanzialmente modificato.

Chi vi parla è un ex sindacalista. Io sono orgogliosamente stato per venticinque anni un sindacalista dei metalmeccanici. Non rinnego nulla di quella esperienza. Penso che l'evoluzione che ci sarebbe potuta essere oggi ha qualche elemento in più, soprattutto se la smettiamo di fare retorica sul *new normal* e iniziamo a costruire una nuova normalità. Abbiamo sempre pensato ai termini di sostenibilità come a qualcosa che fa bene al cuore e non abbiamo appreso quello che hanno insegnato dei grandi economisti dimenticati - come Federico Caffè - che la coesione sociale e questi nuovi equilibri, questi rapporti diversi, fanno bene anche alla solidità dell'impresa, dell'economia.

Un'impresa è una comunità e la sostenibilità non è solo ambientale. La sostenibilità ha molti petali, ambientale, finanziaria, industriale, sociale, civile. Se teniamo insieme tutti questi petali, smettiamo di parlare di questa parola abusata. Perché nel nostro Paese quando si parla di bene comune ognuno pensa al proprio bene. Il bene comune individuale è lo stimolo per il bene comune ma guai a confondere i due piani. Allora da questo punto di vista c'è bisogno di un salto di cultura, di gestione aziendale assolutamente importante e impegnativa. E' il momento in cui spostare la contrattualistica del lavoro che è assolutamente datata. Io mi sono battuto per il diritto soggettivo alla formazione, per il nuovo sistema di welfare integrativo, per decentrare la contrattazione aziendale. Ma oggi è fondamentale cambiare la contrattualistica del lavoro. Quella che prevede una

prestazione in cambio del salario è una contrattualistica povera che va lasciata al Novecento. L'impresa deve essere il luogo, la comunità, in cui la contrattualistica diventa un legame di reciprocità (molto più impegnativa di uno "scambio"). Questa dimensione di comunità aziendale va costruita facendo entrare dentro la contrattualistica la nuova dimensione del lavoro e della cura.

Ho recentemente scritto un libro sullo smart working, un po' atipico rispetto ai libri scritti prima. Ho sostenuto che non c'è peggior cosa di inserire un percorso di innovazione a spicchi. Non si fa smart working prendendo un po' di lavoratori, facendogli un percorso di formazione, dandogli un laptop e basta. Niente di più sbagliato. Il nuovo lavoro cambia se il processo di coinvolgimento e partecipazione va dall'Amministratore Delegato all'ultimo dei lavoratori entrato in azienda. Bisogna cambiare il paradigma del governo dell'impresa perché il sistema di cultura organizzativa aziendale basata sul controllo e sul controllo in presenza non funziona più. Oggi siamo davanti ad un lavoro, anche il lavoro più manifatturiero, che ha elevato progressivamente la propria quantità e qualità di ingaggio cognitivo del lavoratore. Il lavoro è sempre più qualcosa in cui serve il cuore, il cervello e il senso di fine, di finalità. Oggi è molto più importante il significato che il lavoratore assegna al lavoro che farà in azienda. E' il piede con cui si parte la mattina, che si inizia un progetto.

Diventa pertanto fondamentale ragionare sul paradigma del controllo perché la produttività di un lavoro non si verifica più controllandolo. Va compreso che l'ingaggio cognitivo delle persone ha bisogno di un terreno comunitario di realizzazione caratterizzato da libertà della cultura sindacale e politica dentro la responsabilità. Libertà non è libertà di fare ciò che si vuole è la libertà dentro la responsabilità, l'autonomia, la fiducia. Questi quattro ingredienti cambiano il paradigma dell'impresa e fanno fiorire le possibilità di realizzazione di ognuno. Alza il livello di ingaggio tra le persone.

Il tema dell'incontro di oggi è "prendersi cura". Le tematiche di cura sono le più difficili e, allo stesso tempo, le più urgenti da inserire all'interno della cultura aziendale in questa fase di digitalizzazione. Il digitale cosa fa? Fa scomparire il luogo di lavoro e questo è durissimo in un paese come l'Italia che identifica il lavoro non tanto con l'attività ma con il luogo. E con il digitale assistiamo ad un divorzio tra il luogo e il lavoro e diventa complicato dover rinarrare e rispiegare il lavoro. Scompaiono anche il tempo e gli orari che vengono proposti come caratteristiche dell'autonomia delle persone. Ma in cambio cosa do? Lo scambio deve essere concepito e trasformato in un legame di reciprocità forte e fiduciario e di maggiore responsabilità rispetto agli obiettivi, altrimenti non funziona più nulla.

Numerose indagini dimostrano che la cultura gerarchica del controllo non solo non fa bene al benessere del lavoratore ma soffoca la produttività. Un lavoro deve avere sempre maggiore ingaggio cognitivo, la cultura del semplice controllo soffoca la produttività. E questo è un tema serio perché la produttività cresce soprattutto se si fanno entrare ingredienti che riguardano la cura della comunità. Non solo nel discorso natalizio, nelle autocelebrative survey sul clima aziendale ma nel quotidiano le persone si devono sentire appartenenti ad una comunità che ha una gerarchia e un capo, ma è una comunità di persone legate tra loro. L'equipaggio della stessa nave (anche se il linguaggio da Capitano della nave è il primo da abbandonare). Questa è la chiave di volta per rafforzare il contributo in termini di produttività delle persone. Un'azienda deve essere efficace ed efficiente, non è un semplice laboratorio creativo. Il tempo dell'efficienza è un tempo rapido che deve restare rapido. Il tempo della cura, invece, è un tempo lento e che deve restare necessariamente lento. Allora è fondamentale avere gli spazi e i tempi corretti per entrambe le cose.

Ora c'è questa discussione assurda sul fatto che servono sempre meno metri quadri per gli uffici, che queste palazzine direzionali sono sempre meno importanti. In realtà nella vecchia concezione delle palazzine "scatolifici scrivano-centrici", lo spazio aziendale serve sempre meno perché il contributo delle persone è si esprime diversamente. Soprattutto nell'ultima fase in cui facevo il sindacalista ho capito che per liberare il nuovo lavoro bisogna lavorare più sullo spazio. Per cui laddove si liberano spazi bisogna creare nuovi spazi, e qui entra la cura delle persone. Spazi dove si stringano i bulloni delle capacità di lavoro in gruppo, delle relazioni umane, della condivisione strategica. Perché nello smart working il lavoro di gruppo è ancora più importante. Si stringono i bulloni delle capacità di coordinamento. Perché bisogna imparare a lavorare a distanza e coordinarsi, condividere le strategie.

Bisogna riflettere su questi aspetti. A qualcuno il lock-down ha fatto bene perché ha aiutato a recuperare quella libertà interiore che ti permette di fare qualche bilancio. Io ho cambiato mestiere, per esempio. Ho conosciuto tante aziende che hanno riflettuto sul motivo per cui sono partite e sullo scarto dalle motivazioni e dalle finalità iniziali. Queste riflessioni servono soprattutto in un Paese come il nostro completamente ostile al lavoro organizzato e all'investimento nell'impresa.

Credo che sia utile ragionare proprio su questo aspetto, sul tema dell'intelligenza sociale dell'impresa che mi è stata presentata da Enrico Loccioni, Amministratore Delegato dell'azienda della sua famiglia. Lui costruisce un bilancio a un secolo perché l'azienda deve conoscere quello che fa ogni anno e quello che lascerà in un secolo di attività al territorio e alla sua comunità perché l'azienda non è un progetto umano che finisce con l'imprenditore. Secondo Enrico Loccioni l'impresa è un progetto umano che contiene valori che saranno trasferiti, declinati e reinterpretati e che lascerà, come ricchezza nel territorio, competenze ai ragazzi che studiano e che, magari, diventeranno loro stessi imprenditori.

ARABNIA - Secondo lei quale potrebbe essere il contributo del sindacato per migliorare il Paese?

BENTIVOGLI - Io vivo ancora sotto scorta perché (tra gli altri motivi) con Marchionne ho difeso degli accordi per salvare degli stabilimenti che una buona parte del Paese ha considerato criminali. Marchionne era una persona molto determinata e subordinava gli investimenti industriali in Italia agli accordi sindacali. Un pezzo di sindacato si è alzato dal tavolo, un pezzo di sindacato ha continuato a stare a quel tavolo e a lavorare ad accordi molto impegnativi che ci hanno procurato auto e sedi sindacali incendiate. La mia storia dimostra che per me l'investimento più importante è quello del dialogo.

Sostengo che sia anche fondamentale la partecipazione, in Italia ancora spesso assente. Su questo aspetto c'è invece spesso una resistenza del mondo imprenditoriale italiano. I sistemi tedesco, scandinavo, francese danno un ruolo al sindacato che lo responsabilizza. In Germania, ad esempio, vige un sistema duale che prevede il Consiglio di Amministrazione e un Comitato di Sorveglianza paritetica a cui partecipa anche il sindacato. Questo sistema ha portato ad una grande responsabilizzazione e maturazione reciproca. Quando siamo riusciti ad arrivare al tavolo a negoziare con Marchionne, ci siamo arrivati dopo che lui ha deciso la chiusura di Termini Imerese senza discutere con noi, mentre in circostanze analoghe aveva discusso con il sindacato americano perché era stato obbligato a farlo. Anche per l'acquisizione di Opel - poi fallita perché Angela Merkel si mise contro - dovette discutere con il sindacato tedesco. Penso che quelli che prevedono una partecipazione dei sindacati siano modello interessanti.

Qualche anno fa il Max Planck Institute ha condotto un'analisi sul top management delle imprese ad alta partecipazione. I risultati evidenziano che in quelle aziende il sindacato è più maturo, capisce meglio perché è dentro le informazioni (pur sottoscrivendo clausole di riservatezza con rilevanza penale) con possibilità di esprimere la propria opinione. Secondo questo stesso studio la partecipazione ha anche portato il top management ad essere più sensibile dal punto di vista della sostenibilità sociale e ha generato una scuola di top manager molto più bravi dal punto di vista finanziario e industriale perché un sindacato non ideologico, ma un sindacato informato e aggiornato, coinvolto, tiene anche il punto di incontro più alto. Con la fusione di FCA e PSA in Stellantis ci saranno due posti nel Consiglio di Amministrazione per due rappresentanti sindacali. Credo che sia un punto di svolta molto importante.

Mi sono commosso quando nel primo lockdown un'azienda della filiera di Leonardo di Vergiate ha detto "abbiamo messo tutti in sicurezza facendo il possibile però chiudiamo alcuni giorni perché abbiamo paura per i dipendenti". Mi sono commosso a sentire un imprenditore che si fa carico della salute dei propri collaboratori oltre quanto previsto dalle regole. Poi, però, si sentono anche imprenditori dire "ci siamo stufati di queste regole, se muore qualcuno ce ne faremo una ragione".

C'è ancora molto da fare! Da entrambi i versanti. Ho scritto un libro di critica al sindacato in cui evidenzio tanti aspetti della cultura sindacale che non hanno aiutato (*Abbiamo rovinato l'Italia? Ed. Castelvecchi 2016*). Quando il sindacato ha messo insieme i diritti con gli abusi dei diritti, ha fatto sì che si uccidessero i diritti. Quando l'abuso della malattia non crea auto-responsabilizzazione prima o poi si criminalizza la malattia, quella vera, perché ci si ammala sul serio. Se si lascia mano libera all'applicazione della legge 104, come è accaduto in situazioni del pubblico impiego romane, è chiaro che chi veramente ha bisogno della legge 104 alla fine rischia di perdere diritti che invece sono sacrosanti. Per non parlare dell'accorciamento del periodo per andare in pensione, indipendentemente dalla gravosità lavoro che si è fatto, scaricando il debito sulla nuova generazione. Io sono una persona che cerca un equilibrio perché se si vogliono fare proposte veramente innovative non si può dire solo quello che devono fare gli altri.

GILLI - In Italia è ancora troppo presente questa demonizzazione della figura dell'imprenditore, anche se l'Italia riceve un contributo fondamentale da tutte le imprese private. Quello che manca è un circolo virtuoso tra Privato, Pubblico e Terzo settore. Bisognerebbe quindi trovare un punto di incontro tra questi tipi di organizzazione che dovrebbero collaborare alla ricerca del bene comune. Questo spirito collaborativo dovrebbe nascere già nelle scuole dove si dovrebbe insegnare questa cultura dell'essere insieme, del lavorare per una causa comune.

I rapporti con i sindacati nella mia impresa, sono molto buoni perché i responsabili, sono sempre stati coinvolti. Vengono programmati almeno tre incontri all'anno, durante i quali vengono comunicati andamenti e strategie aziendali: credo che anche questo sia un modo per rendere partecipi le persone.

Per quanto riguarda lo smart working (o, meglio, home working), credo che non torneremo più a lavorare totalmente in azienda. Lo smart working ha consentito alle persone di prendersi degli spazi. Io stessa ho avuto modo di dedicare più tempo a riflessioni personali e lavorative, per le quali prima non riuscivo a trovare tempo, presa da urgenze giornaliere. In molti casi le persone hanno recuperato la libertà interiore, come ha detto giustamente Marco Bentivogli. Nella mia azienda tutte

le persone, a partire dalla sottoscritta, sono felici di avere un lavoro che ha permesso loro di poter continuare a operare tutti insieme.

CODA - Il mondo imprenditoriale in realtà è diviso: c'è una parte che non ha più niente a che vedere con la cultura dell'antagonismo tra capitale e lavoro, ma c'è un'altra parte che ha ancora una cultura profondamente radicata in una concezione conflittuale dei rapporti con il sindacato e delle relazioni industriali. Marco Bentivogli ha messo bene in luce che questa stessa spaccatura esiste anche nel mondo sindacale. In questo mondo c'è chi cerca di aumentare il numero di iscritti proprio cavalcando l'antagonismo. Ricordo inoltre che quando nel dopoguerra sono venute fuori le esperienze di cogestione in Germania, CISL e CIGL erano contrarissime. E altrettanto contraria era Confindustria. Quindi il cambiamento deve fare i conti con il retaggio storico di una cultura dell'antagonismo tuttora assai forte sia fra i rappresentati dei lavoratori che fra quelli delle imprese.

LAZZARESCHI - Mi piace molto l'argomento del prendersi cura dell'azienda, tema che, soprattutto in questo periodo, fa nascere in me dubbi importanti.

Noi siamo un'azienda produttrice di beni di largo consumo che ha visto profondamente modificato il proprio modo di rapportarsi al mercato a seguito dell'emergenza Covid. Non credo che sia soltanto il largo consumo ad essere stato interessato. L'e-commerce ha sconvolto la maniera in cui si fanno gli acquisti, i tempi in cui il consumatore vuole il prodotto. In questo caso prendersi cura dell'impresa consiste nel capire come cambieranno i processi per essere capaci di modificare l'azienda in accordo con il trend del mercato. Questa è una grande difficoltà.

Per quanto riguarda invece nello specifico i collaboratori credo che qualcuno avesse detto: cura bene i tuoi dipendenti, loro cureranno bene l'azienda. Ci credo particolarmente, ma cosa sta succedendo? Il Covid ha fatto conoscere lo smart working ai dipendenti e all'impresa. I dipendenti hanno visto lo smart working e lo vedranno anche in un prossimo futuro come una conquista sociale e l'azienda non potrà esimersi dal riconoscerlo. Ma vedo aspetti negativi derivanti da questa "conquista" come la distruzione dei centri storici o i problemi psicologici nel restare a casa tutte quelle ore.

Tre altri aspetti mi preoccupano ancora di più. Primo. Lo smart working taglierà le gambe alle donne abbassando la loro possibilità di fare carriera perché loro saranno quelle che ne utilizzeranno maggiormente. Di uomini che stanno a casa a curare i suoceri o i bambini ne conosco pochi. Purtroppo la carriera non si fa solo facendo un buon lavoro, ma si fa essendo al posto giusto al momento giusto, spesso davanti alla macchina del caffè e non dietro ad un video o una tastiera. Non ho mai visto fare carriera a quel genere di persone. La carriera si fa con i contatti umani.

Secondo. Una piccola premessa: noi abbiamo stabilimenti in diverse parti, abbiamo circa una trentina di aziende tra Europa e Stati Uniti, un pochino di esperienza sul mondo del lavoro ce l'ho. Ed è molto difficile vedere all'estero un dipendente che ama l'azienda come la amano gli italiani. Un pericolo insito nello smart working è che l'azienda diventerà un'azienda come un'altra. Non ci sarà più quell'amore per l'azienda come c'era prima. L'azienda perderà di identità, verrà meno l'amore per l'azienda e il fattore competitivo sparirà. Non so quali altri vantaggi competitivi l'azienda italiana potrà avere nei confronti di un'azienda francese, tedesca o americana. Se le persone restano a casa 5 giorni, 3 o 2, mancherà il cuore, mancherà l'anima, mancheranno nuove idee, mancherà la motivazione delle persone per quello che fanno.

Terzo. Da imprenditore mi faccio una domanda: visto che il lavoro si può fare a 5 chilometri di distanza, perché non si può fare a 5.000 chilometri di distanza? Temo che tanti posti di lavoro verranno persi a causa dello smart working. Il problema è che non ci pensiamo, pensiamo solo ai lati positivi e non a quelli negativi. Purtroppo, ormai non possiamo tornare indietro, sarebbe una lotta contro i mulini a vento. Come riportare anima e cuore in azienda avendo lo smart working che incalza? Il mio dubbio sul da farsi è forte....

RUGGE - Ho due osservazioni. La prima è una sottolineatura a proposito della contrapposizione tra sindacato e imprenditori, dell'antagonismo tra capitale e lavoro. Va detto che in Italia questo antagonismo ha avuto molta più legittimazione quando è stato agito dai lavoratori che quando è stato agito dal padronato. Questo per certi versi è comprensibile, poiché in molti casi il lavoratore è la parte più debole; per altri versi, dipende invece da una cultura che va cambiata. In Italia, la figura dell'imprenditore viene svalorizzata e, qualche volta, pregiudizialmente colpevolizzata. Da questo punto di vista, bisogna essere consapevoli che c'è un enorme lavoro da fare per ristabilire nell'opinione pubblica una giusta sensibilità verso il significato e il valore del fare impresa.

Un'altra osservazione. C'è qualcosa che lega i due interventi di Bruno e di Bentivogli ed è il tema della fiducia. Sono stato molto colpito da una parte del racconto di Bruno. Ci ha riferito che, nella prima esperienza in cui ha dovuto misurarsi davvero con il problema delle relazioni industriali, la sua azione ha avuto successo grazie alla chimica personale che è scattata con un leader sindacale. Gli è riuscito di gestire i rapporti con i lavoratori grazie a questo rapporto di fiducia reciproca. Da parte sua, Bentivogli ha sostenuto che la fiducia è uno degli ingredienti che determinano il paradigma dell'impresa. Mi sembra evidente che la contrapposizione e l'antagonismo di cui si è parlato a proposito delle relazioni industriali in Italia possano essere superati solo con una forte iniezione di fiducia. Decisivo è il rapporto di affidamento che le imprese, soprattutto quelle piccole e medie, riescono a stabilire con la componente sindacale. Ma, a questo proposito, il racconto di Bruno e l'analisi di Bentivogli ci suggeriscono una riflessione: in Italia questo rapporto di fiducia sembra affidato al "fattore umano", alla "chimica" – come ha detto Bruno – che si instaura a livello personale, in altri Paesi questo rapporto è istituzionalizzato. Questa è una differenza da meditare. In Italia prevale il carisma personale, la motivazione sociale, la solidarietà di matrice cattolica o umanitaria, insomma la sensibilità e la valutazione dell'imprenditore e del management. In altri paesi il rapporto di fiducia è stabilizzato e consolidato in meccanismi istituzionali di partecipazione (per esempio, la Mitbestimmung tedesca).

BRUNO - Ho apprezzato moltissimo l'intervento di Bentivogli. Soprattutto nella parte in cui lui ha sottolineato che sono proprio gli abusi di diritto che rendono molto spesso la comunicazione difficile. Credo che tutti quelli che sono presenti ora vorrebbero avere un Marco Bentivogli nel consiglio di amministrazione. Se l'avessi nel consiglio di amministrazione avrei un'intelligenza e sono le intelligenze che mandano avanti un'azienda. Il problema è che poi il mondo sindacale non sempre esprime posizioni o sensibilità come quella del Dott. Bentivogli. A testimoniare ciò nel suo intervento c'è un qualcosa che noi non possiamo non considerare: lui vive ancora sotto scorta a causa di trattative che in realtà hanno salvato tantissimi posti di lavoro.

Ma che Paese è quello in cui ancora nel 2020 bisogna stare sotto scorta per aver espresso delle posizioni e portato avanti delle battaglie in un sistema democratico? Vorrei ricordare che l'Italia è forse l'unico Paese al mondo dove toccare la materia giuslavoristica cercando di modernizzare è veramente pericoloso. Non si può non tenerne conto!

Io ho due sedi in Germania. Il Prof. Coda sa che un mio pallino è quello dell'armonizzazione dei sistemi tra i vari Paesi anche sotto il profilo dei costi retributivi. Noi spesso diciamo che in Italia le retribuzioni sono più basse. In realtà il costo del lavoro in Italia è perfettamente allineato. Però abbiamo un contesto che, pur coinvolgendo la parte sindacale, poi lascia alla direzione aziendale la facoltà di organizzarsi e, quindi, di non dover discutere per quei famosi abusi dei diritti che poi uccidono i diritti. Quindi se si facesse un passo avanti in quella direzione, il coinvolgimento non potrebbe che portare bene. Se si conosce bene un problema, infatti, alla fine lo si risolve se abbiamo a che fare con persone dotate di onestà intellettuale.

Il problema oggi non è quello della contrapposizione di capitale e lavoro. Prima, a proposito dello smart working è stata posta una domanda che è grande come un macigno: se lo posso fare a 5 chilometri perché non lo posso fare a 5.000 chilometri? Vorrei rispondere a quella domanda con una considerazione: anche noi possiamo lavorare per un'azienda che sta in Australia in smart working. Molto spesso dimentichiamo che questi cambiamenti creano minacce ma anche opportunità. Se come sistema paese riuscissimo a liberare delle energie, la sensibilità che è insita nella nostra cultura, la nostra creatività, non dovremmo avere paura delle sfide dell'apertura.

Se riuscissimo a lavorare quantomeno sul contesto europeo per armonizzare alcune regole comportamentali o norme giuridiche, eviteremmo questa sciocca competizione interna che oggi c'è tra paesi. All'Europa non fa bene e non fa bene alle singole imprese all'interno di questo contesto. Tra fine febbraio e inizio marzo scorsi, ho comunicato ad un mio cliente tedesco che avevo la necessità di chiudere prima ancora che ci fosse il lockdown. Ci siamo visti notificare delle diffide che intimavano di non fermare la produzione perché in Germania era tutto aperto. La fortuna nella sfortuna è stata poi che anche la Germania ha adottato lo stesso metodo.

BENTIVOGLI - Vorrei solo dare delle piccole risposte su gran parte degli interventi che tra l'altro condivido. Sono d'accordo con chi diceva che bisogna costruire, cercare dei punti di incontro. Se fosse semplice sarebbe la cosa migliore perché sono il modo migliore per gestire al meglio ogni situazione. Ad esempio, quando Volkswagen è stata coinvolta nel "dieselgate", in una notte ha affrontato tutti i problemi e tutti si sono fatti carico del guaio. Tutti si sono sentiti coinvolti e ne sono usciti molto bene. Sono d'accordissimo anche con chi proponeva una formazione di base a tutti i cittadini, iniziando dalle scuole, per fare comprendere il valore del ruolo delle imprese.

Relativamente alla disparità di genere in epoca di smart working mi sento di osservare che le donne che fanno le pendolari vivono ancora peggio delle donne che fanno smart working. Ci sono poi modi differenti per fare lo smart working. Vittorio Colao ha fatto un piano da Londra, ma non può lavorare stabilmente da Londra per un'azienda italiana. Ogni tanto si deve far vedere. Lasciare gli spazi aziendali può essere molto utile. Pensate all'esempio di Sesto San Giovanni che aveva 40.000 metalmeccanici in quattro aziende. Oggi le aziende di Sesto San Giovanni hanno una media di 12 dipendenti, ma le aziende ci sono ancora e anche i posti di lavoro. Bisogna, dunque, seguire queste linee evolutive preservando l'identità e l'intelligenza sociale di ogni azienda. Ho scritto un libro che si intitola "Contrordini compagni" in cui spiego che, in realtà, la parte più aggredita dal digitale non sono gli operai, ma gli impiegati a mansioni ripetitive. Lo smart working aiuta a far diventare progettuale anche il lavoro ripetitivo se ci si rimette in gioco dandogli più profondità occupazionale.

Infine, condivido che la contrapposizione deve diventare elemento naturale di soluzione dei problemi. La composizione delle criticità non può essere affrontata come si faceva nel '900. Bisogna

affrontarla in modo più semplice coinvolgendo tutti. Oggi la Volvo fa macchine di nuovo fantastiche e il sindacato è nel consiglio di amministrazione che ne apprezza il contributo.

CODA - Siamo a un cambio d'epoca di grande interesse, gravido di spaventose minacce ma anche di straordinarie opportunità. Per cogliere queste e fronteggiare quelle e andare nella direzione giusta è fondamentale incontrarsi, ragionare sui fini, con una unità di intenti assolutamente necessaria per arrestare le derive distruttive, progettare un futuro sostenibile sotto ogni aspetto e passo dopo passo cercare realizzarlo.

Ringrazio tutti per avere partecipato a questo confronto, a cominciare da Renato Bruno e Marco Bentivogli. Reza a te la parola per chiudere questo nostro incontro.

ARABNIA - Molti di noi hanno diverse aziende in giro nel mondo: stiamo attenti ad avere tanta attrazione per questi Paesi perché qualche volta potrebbe essere fatale. Credo che l'Italia abbia molto da insegnare al mondo quanto a fiducia, onestà, senso di responsabilità, rispetto dei suoi imprenditori e manager.

A proposito di questo aspetto, ISVI sta conducendo una ricerca con la sezione lombarda dei Cavalieri del Lavoro. Cercheremo di comprendere come fanno le aziende italiane ad eccellere nel mondo "malgrado tutto". A livello accademico saranno coinvolte diverse università e diversi esperti in più discipline. Colgo l'occasione per ringraziare il Prof. Coda, il Prof. Rugge e il Prof. Zattoni presenti oggi. Sono tutti e tre impegnati nello studio. Per cercare di ottenere qualche risposta un po' più concreta da gennaio avvieremo anche il confronto con 3 o 4 imprenditori ogni settimana. Spero che tutti voi vogliate e possiate partecipare.