

## **Luigi Di Marco<sup>1</sup>**

Ringrazio anche io – come tutti gli altri – perché ho ascoltato cose molto interessanti stamani e poi nel primo pomeriggio. Tutte hanno lasciato qualche impronta su di me.

Andrei subito a esaminare il comportamento del manager d'impresa. Un signore che lavora nelle imprese che vede, da un altro punto di vista, come i fatti connessi alla crisi abbiano influenzato l'imprenditore, abbiano influenzato chi decide, chi ha fatto o sta facendo un investimento. Secondo il punto di vista tipico del dirigente, tipico del quadro d'impresa e quindi tipico di una persona che sta vicino all'imprenditore, quando nella sua stanza e in solitudine prende la decisione di delocalizzare, di localizzare in maniera diversa nello stesso territorio italiano. Una decisione che lo porta a dichiarare e chiedere qualcosa in un territorio dove, per quarant'anni, ha ricevuto – per una questione storica – solo richieste. Non è stato abituato a fare richieste, è la crisi che lo costringe improvvisamente a presentarsi al tavolo sindacale della rappresentanza e dire: “la mia situazione costringe la mia impresa a chiedere un cambio organizzativo...”.

Lo chiede in maniera non disciplinata. Il sindacato ha avuto quarant'anni per affinare il modo di rivendicare, l'imprenditore non sa chiedere; lo fa alla Marchionne in maniera indisciplinata oppure non chiede e si sposta.

La posizione di manager o di quadro che determina vicinanza al luogo della decisione, che è una decisione non organizzata, si raffronta a quella dei Sindacati organizzati nel fare una richiesta, persone che quando si pongono al Tavolo negoziale in azienda hanno dietro di sé un mandato ricevuto e una solida tradizione. L'imprenditore ha il mandato da se stesso, o ha il mandato della finanza che gli dice: “ ti tolgo il portafoglio di tasca, non ti do più finanziamento se non mi dai un'altra fideiussione di uno zio, di un nonno o di una parente lontana”. E anche quando gli dice di sì poi spesso non glielo concede, perciò, di fatto, la situazione decisionale diviene drammatica.

Con questa breve riflessione ho aggiunto al dramma di “Cerfeda” il peso della solitudine dell'imprenditore in questo momento. Parliamo di un imprenditore normale, serio, non di avventurieri. In Italia fortunatamente gli imprenditori seri sono moltissimi, più di quanti si ritenga. Altrimenti saremmo tutti senza lavoro, no? C'è un'imprenditoria che arriva per esasperazione a uccidersi, perché non riesce a pagare i dipendenti. Pensate a quale frontiera, vicina alla responsabilità sociale, viene percepita e non solo dichiarata in questi estremi comportamenti.

Le conseguenze della crisi sono, secondo il mio punto di vista: incertezza, indecisione e non organizzazione utile al decidere. La Confindustria, la Confartigianato, la Confcommercio, CNA,

---

<sup>1</sup> Presidente Federmanagement

ecc. fanno di tutto per suggerire all'imprenditore modalità tecniche utili per il superamento della crisi.

Voi rappresentanti delle alte professionalità, se aveste la possibilità che io ho, fortunatamente come presidente di una federazione manageriale, di partecipare ai loro convegni, constatereste che quelle riunioni sono finalizzate a suggerire modalità di sostegno al recupero della capacità di decisione dell'imprenditore, alla valutazione del contesto. Si lavora, in questo frangente con l'obiettivo: "tieni conto del contesto e prendi decisioni, ma il contesto analizzalo e impara a rilevare che esso è diverso da quello di ieri". Ieri il ciclo era chiaro: qualcuno chiedeva una maggiorazione economica, personale o fornitore, si aumentava il prezzo del prodotto. Il salario si riusciva a coprirlo organizzando al meglio la tecnologia aziendale. Si vendeva e si andava avanti. L'impresa costituiva un meccanismo che produceva valore in maniera quasi automatica, secondo la sollecitazione che riceveva. Ora non è così.

### **I Quadri e Le Alte Professionalità**

Qui la prima domanda. La prima conseguenza. Esiste un imprenditore che va sostenuto sul piano delle tecnologie di approccio al contesto cambiato.

Le Confederazioni Imprenditoriali lo fanno. Le confederazioni contrapposte, cioè i partner del lavoro, che voi rappresentate non solo come Agenquadri, ma anche come CGIL, CISL e UIL, dovrebbero avere la percezione di questo ed entrare nel merito dei programmi industriali non criticandoli, ma suggerendo integrazioni, chiarimenti. Cioè entrare nel merito dell'organizzazione d'impresa non dal punto di vista solo dei diritti – che vanno tutelati – ma anche delle compatibilità con il contesto esterno, evitando situazioni di ideologizzazione eccessiva. Non c'è ideologia, quando l'azienda chiude le ideologie non ci sono.

Io nella mia vita professionale ho avuto la sfortuna di consegnare le chiavi al tribunale come ultimo dipendente, perché come direttore del personale ho avuto il compito di accompagnare l'azienda alla fine; ho però anche avuto la fortuna di trovare il soggetto che ha riattivato l'azienda.

È un caso eccezionale di fortuna. Evidentemente quell'azienda, quel motore produttivo possedeva dei valori talmente importanti che hanno suscitato interesse da parte di qualcuno che è intervenuto tempestivamente, purché non si disperdessero i dipendenti, considerati un capitale umano di valore. Grande valore ebbe la coesione tra lavoratori esecutivi e quadri e alte professionalità, che collaborarono in ogni fase al mantenimento del circuito produttivo e ai rapporti con il mercato.

### **Il Prevedere e il diffondere**

Cosa si può fare? Seconda domanda e seconda conseguenza. In queste condizioni il movimento è in grado di collaborare? È in grado sì!

Gli aderenti al movimento che voi rappresentate come Agenquadri, assieme ad altre confederazioni, sono in grado di sapere effettivamente le cose molto prima che le percepisca l'esterno, la società. Chi è all'interno dell'impresa e ha la fortuna di essere un quadro attivo – non solo dichiarato, divenuto tale solo per automatismo contrattuale, ha questa capacità. I quadri che lo sono anche se non sono stati nemmeno tondi, quelli non ce l'hanno. Questi episodi ci sono stati e dobbiamo avere il coraggio di dircelo, in particolare quando le situazioni di crisi chiedono chiarezza e trasparenza.

Voi, qui stasera, rappresentate i quadri che hanno veramente la percezione dell'azienda e della dinamica delle difficoltà ambientali. Questa realtà è talmente chiara per voi, che potete e potreste fornire, all'interno della rappresentatività collettiva che è partecipe della Confederazione, la possibilità di dare le notizie che permettano un chiaro rapporto con l'imprenditore o con chi lo rappresenta. Questo è quello che potreste essere in grado di fare.

### **La complessità**

Poi la terza domanda e conseguenza: la cosiddetta complessità.

Io per esercizio mentale sono uno che legge molte cose. Mia moglie dice che io leggo anche il biglietto del tram quando monto sul Bus, perché ho bisogno di leggere. Ho bisogno anche di scrivere. Oggi ho scritto nove pagine e vi garantisco che le rileggerò, perché ho avuto molti spunti meravigliosi che non posso usare ora, perché ripeterei le argomentazioni precedenti.

Ma una cosa potrei suggerirla. Quando le cose vanno male e non si comprendono, bisogna alzarsi. Bisogna alzare un attimo il nostro volo.

Quando le cose non le capisco e non le vedo da dove sono seduto, devo salire ai piani più alti per vederle da sopra. Consiglio alle persone – e a voi in particolare – di fare mentalmente il volo dell'aquila e osservarvi un attimo da sopra come se voi doveste prendere la decisione imprenditoriale. Questo vi porterà subito a vedere che il sistema organizzativo a cui partecipate è profondamente cambiato. Non c'è bisogno di uno studioso per comprenderlo basta osservare con attenzione e confrontare. Poi, se gli studiosi ci sono, bene. Abbiamo avuto dei fior fior di professori che ci possono dettagliare tutto con le loro ricerche, ma non ne possono fare le valutazioni e deduzioni che siete in grado di fare voi. Perché coloro che operano all'interno dell'impresa, quando hanno capito il linguaggio accademico, lo fanno proprio e riescono a tradurlo in operatività, in rapporto sindacale, in rapporto di costruzione dell'impresa.

Linguaggio che non può mai essere fuori dalla vostra portata, perché quando lo diventa è probabilmente perché l'azienda è alla fine. Intendo dire: se io riesco a capire che l'organizzazione d'impresa non è fatta più soltanto di lavoratori dipendenti, ma è fatta di lavoratori dipendenti e di professionisti, posso influenzare le scelte.

### **Le scelte operative**

Scelte operative, come per esempio, l'utilizzo di diverse forme di collaborazione quali il lavoro interinale e le consulenze dei soggetti con partite IVA.

Guardate, sono scelte non di poco conto nella gestione di un'impresa. Perché l'impresa le fa? Voi lo sapete, non lo fa solo per fini economici, lo fa per flessibilità del mercato che gli varia talmente velocemente che quando lei ha un ordine da cento pezzi dovrebbe assumere dieci persone; e poi sei mesi dopo licenziarle perché non c'è più nulla.

Nulla! Non cento pezzi, niente. Se così avviene, è meglio aver fatto ricorso alla somministrazione, che non è una somministrazione istituzionalizzata. In quel caso voi potreste lavorare con i somministratori al fine che i diritti e i doveri e le tutele siano veramente rispettate. Però bisogna rendersene conto.

E chi può dire al dipendente interno, che si vede accanto un signore che guadagna il 20% in meno semplicemente perché è un lavoratore somministrato? Se non Voi. Non lo spiega chi non riesce a capirlo. Chi invece ha l'organizzazione veramente nelle mani può intervenire, può dire se quel lavoro somministrato è un lavoro istituzionale oppure è un lavoro somministrato necessario alla sopravvivenza dell'impresa. E quindi andare a vedere le necessarie tutele.

Poi, la seconda tipologia. Quelli a partita IVA, che non sono dei lavoratori somministrati ma sono dei professionisti. Pensate a tutto il mondo dell'informatica. Ormai non si assumono quasi più.

Io, quando nel '72 ebbi l'avventura di essere già direttore del personale, il più giovane manager dell'impresa fui chiamato dal mio imprenditore che mi disse: "adesso, figlio mio, devi metterti a studiare anche tutto ciò che riguarda l'informatica". "Ma io ho trent'anni, che cosa mi fai fare? Ho già la mia laurea, il mio lavoro...". "No, guarda, sei il più giovane. Vai e fai". E feci i corsi per programmare: Basic, Rpg, Rpg1, Rpg2, Cobol, Fortran etc. Ho tutta una serie di diplomi in fila, perché non potevo rifiutarmi; perché ero il più giovane e mi toccava. Ebbi anche la classificazione di EDP Manager. Con quel bagaglio assunsi il compito di collaborare perché l'azienda si informatizzasse.

Siccome facevo anche le paghe mi divertii, il natale del '73, a redigere il programma paghe. Un anno dopo – le mie paghe giravano, erano per 1200 dipendenti e giravano tranquillamente tutti i

mesi – andai dal mio imprenditore e gli dissi: “Senti, ti chiedo di fare un acquisto”. “Dimmi, ne hai facoltà”. “Ho visto un programma paghe dell’IBM che mi fa anche il caffè, quando mi fa le paghe. Il mio fa sorridere, mi puoi comprare quello più veloce?”. Così avvenne.

Questo esempio per sottolineare una capacità dei quadri. Quella percezione da quadro – e in quel momento lo ero anche io – è naturale per voi. È dentro quegli uomini che voi rappresentate.

Voi lo sapete quando è il momento di avvalervi di un esterno, quando la vostra capacità non è così raffinata per realizzare un prodotto o una fase di esso, ma nell’utilizzarlo sì! Allora spostare dal “fare” all’ “utilizzare” è per voi naturale.

Questi sono ragionamenti fondamentali. Ma per chi? Normalmente noi li facevamo e voi li fate. Io li facevo a suo tempo e li faccio ancora, verso l’imprenditore o verso il dirigente. Questo va benissimo, provate a farlo.

### **I Quadri , le RSA e le Federazioni**

Un ulteriore passaggio. Dovreste riuscire a essere accettati anche dalle confederazioni nelle quali voi partecipate. Questo è il suggerimento. Questa può essere una risposta alla domanda: “in che condizioni il movimento sia in grado di ....”. Quando può realizzare il patto di partecipazione attiva all’analisi d’impresa che voi stasera fate con la vostra Confederazione, al fine che essa possa portarlo nel territorio facendolo accettare in maniera corretta. Non in maniera imposta.

In materia ho un ricordo: in azienda avevamo fondato con il nostro Amministratore delegato, che era una persona evoluta, un trentenne rampante anche lui, figlio dell’imprenditore, un raggruppamento di collaboratori che denominammo “interquadri”, che comprendeva Dirigenti intermedi. Vi ricordate? C’erano gli intermedi e gli equiparati. Ci sono ancora in qualche contratto. E noi facemmo di questo “interquadri” un luogo dove si poteva dire tutto quello che riguardava l’azienda. E ogni anno si teneva una riunione collettiva nella quale tutti avevano il diritto di parola e il diritto di criticare. Questa fu una cosa talmente gradita che subito il sindacato interno (CGIL, CISL e UIL) ci attaccò a morte. Tutte le volte che facevamo una riunione c’era uno sciopero in corso, perché quei signori che venivano invitati da noi erano, per le RSA, i lacchè del padrone.

Per carità di Dio, se esiste ancora al vostro interno, nelle vostre federazioni di categoria, questa percezione, andate con il carro armato! È ora di farla finita. Non può esistere più questa impostazione. Ma non dovete attaccarli perché non comprendono, ma farglielo capire mettendosi a disposizione con tutte le spiegazioni del caso, legate alla realtà aziendale in cui vivete.

L’arrocco che io ho visto da parte di alcuni quadri che dicono: “Io sono dalla parte del padrone, io non ci vado al sindacato. Mi fanno scioperare per forza e io non voglio, perché ho troppa

responsabilità. Domattina il reparto galvanica non funziona se non ci sono io mezzora prima. Se mi costringono ad astenermi dal lavoro, il ciclo si ingolfa e provoca il fermo di tutta dell'azienda per due giorni". Neanche questo va bene. Queste cose le dovete vincere voi, e avete le strutture e la cultura per farlo.

Questo è il punto: le problematiche con le rappresentanze sindacali aziendali e quelle del rapporto con le Confederazioni. Spero di aver fornito alcune riflessioni utili.

Molte altre cose restano da dire su questo, ma voi avete la fortuna di avere un'esperienza lunga alle spalle e avete anche l'attrezzatura mentale per dire ai vostri colleghi... non con un approccio conflittuale. Se qualcuno si presenta con un conflitto, spiegategli perché non siete conflittuali. Perché se tutte le parti agiscono per ricercare il conflitto, finiscono come è finito Berlusconi: non si sa dove vanno.

Grazie.