

*i* Saperi  
*della* Formazione

collana diretta da  
Franca Pinto Minerva  
Isabella Loiodice

17

**Comitato scientifico:**

MASSIMO BALDACCI  
(Università di Urbino)

ANTONELLA CAGNOLATI  
(Università di Foggia)

ANTONIO FCO. CANALES SERRANO  
(Università di La Laguna, Tenerife)

DANIELA DATO  
(Università di Foggia)

BARBARA DE SERIO  
(Università di Foggia)

PILAR FIGUERA GAZO  
(Università di Barcelona, Spagna)

UMBERTO MARGIOTTA  
(Università Ca' Foscari di Venezia)

I volumi di questa collana sono sottoposti a due "blind referees" in forma anonima

*Andrea Cegolon*

Lavoro e formazione  
nelle micro, piccole,  
medie imprese

*14 imprenditori si raccontano*

Andrea Cegolon

*Lavoro e formazione nelle micro, piccole, medie imprese*

ISBN 978-88-6760-023-6

2012 © PENSA MULTIMEDIA srl

73100 Lecce • Via A.M. Caprioli, 8 • Tel 0832.230435  
25038 Rovato (BS) • Via C. Cantù, 25 • Tel 030.5310994  
info@pensamultimedia.it • www.pensamultimedia.it

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Chi fotocopie un libro, chi mette a disposizione i mezzi per fotocopiare, chi comunque favorisce questa pratica commette un furto ed opera ai danni della cultura.

<i>Introduzione</i>	7
---------------------	---

### Parte prima

<b>CAPITOLO I</b>	
<b>IL POTERE ED IL RISCHIO</b>	13
1. <b>La formazione nelle micro, piccole e medie imprese (MPMI)</b>	13
1.1 Micro, Piccola Media Impresa	14
1.2 La forma giuridica	19
1.3 Micro, Piccole, Medie Imprese e formazione	24
2. <b>Le MPMI nella Terza Rivoluzione Industriale</b>	27
2.1 Come cambia il lavoro	32
2.2 I diversi significati del lavoro	35
3. <b>La storia della formazione nel nostro Paese</b>	43
3.1 Il sistema scolastico nazionale e la formazione professionale	35
<b>CAPITOLO II</b>	
<b>DALL'ESECUTIVITÀ ALLA PROFESSIONE</b>	61
4. <b>La formazione oggi</b>	61
4.1 La formazione e i diversi modi di intenderla	70
5. <b>Modelli andragogici di formazione</b>	74
5.1. Formazione e personalizzazione	81
6. <b>Formazione e narrazione nella MPMI</b>	84
6.1. Una conoscenza inedita della MPMI	84
6.2. Le condizioni dell'azione imprenditoriale	85
6.3. Formazione formale e formazione non formale	87
6.4. Il capitale umano dell'imprenditore delle Piccole e Medie industrie	88
6.5. Il significato del lavoro	91
6.6. Il significato della formazione	95

## Parte seconda

### A. PRIMA DELLA CRISI DEL 2011

Molino per lavorazione di cereali e farine pregiate	
<i>Gabriele Raccello</i>	99
Assicurazione / Liquidazione dei danni	
<i>Giovanni Smaniotto</i>	109
Cantieri navali	
<i>Francesco Visentini</i>	120
Agenzia immobiliare	
<i>Lorenza Emanuelli</i>	128
Studio di progettazione	
<i>Pierluigi Carnieletto</i>	133
Componentistica elettrica. Produzione e commercio	
<i>Vittorio Garibaldi</i>	140
Officina meccanica	
<i>Leonzio Nesoti</i>	153

### B. DOPO LA CRISI DEL 2011

Grandi costruzioni	
<i>Emilio Xodo</i>	161
Commercio e vendita prodotti edili	
<i>Renato Bressan</i>	168
Officina meccanica / Carrozzeria	
<i>Giancarlo Pegoraro</i>	173
Industria del ferro / Lattoneria	
<i>Franco Berton</i>	180
Artigiano falegname	
<i>Flavio Segato</i>	184
Panificio	
<i>Oriella Diana</i>	190
Industria alimentare surgelati	
<i>Alessandro Carniato e Anna Trinca</i>	193

APPENDICE: <i>un grande manager ed imprenditore,</i>	
<i>F. Marinotti, racconta la sua storia</i>	203

Bibliografia	221
--------------	-----

Indice delle tabelle	227
----------------------	-----

## *Introduzione*

Questa ricerca nasce da una duplice esigenza: tentare di identificare, per un verso, conoscenze esperienze, abilità, competenze professionali e personali che favoriscono la scelta imprenditoriale; per altro verso, conoscere in che modo questa cultura si alimenta, innova, progredisce e si riversa in una cultura d'impresa condivisa attraverso la formazione. Per cercare di conseguire questi obiettivi è stato privilegiato come interlocutore l'imprenditore di micro-piccole e medio imprese che ha accettato di dar conto della sua biografia lavorativa. Le storie raccontate hanno il vantaggio di essere ancora legate all'*humus* umano, culturale e sociale da cui è nata la scelta che ha dato vita all'impresa. Per penetrare in queste realtà attraverso la mediazione dell'imprenditore è stato privilegiato appunto l'approccio narrativo.

Ci sono idee forti che tali diventano quando la comunità comincia a farle proprie riscoprendone sensi e significati che da lungo tempo non avevano modo di emergere. In questo senso si giustifica il valore attribuito appunto alla narrazione in queste pagine. Attraverso il racconto si comunica l'esperienza, si portano a galla pieghe anche nascoste di una biografia capaci di dare luce a lunghi itinerari di ricerca, di impegno, di professionalità e, più in generale, a percorsi di vita.

Anche la pedagogia ha riscoperto questa pista da qualche decennio, passata la sbornia dello scientismo che ha lasciato anche tanto amaro in bocca rispetto alle attese messianiche che prometteva.

Ma non solo in pedagogia la narrazione ha ripreso slancio

e riconoscimento. Il bisogno di autenticità, di ristabilire un rapporto con l'esperienza, di ritrovare un senso nel vissuto della quotidianità; tutto questo ha portato a riscoprire il valore della narrazione in ogni ambiti nei contesti in cui all'uomo sia data la possibilità di fare esperienza: dal privato, al pubblico al sociale, compreso il lavoro.

Ma la messa a punto di strumenti conoscitivi più mirati, capaci di eliminare la distanza e la separazione metodologica introdotta dalla scienza per favorire un approccio più diretto con la vita, non è casuale. In un momento di crisi come quello che stiamo vivendo, quegli strumenti esprimono un' esigenza profonda, diffusa di ristabilire un contatto diretto con la realtà in ogni campo, per conseguire, in vista dei cambiamenti da affrontare, una conoscenza più precisa della realtà.

Di qui ha preso le mosse l'idea di conoscere il mondo del lavoro andando oltre il livello consentito da indagini statistiche, pure importanti, per cercare, attraverso la narrazione, di cogliere gli aspetti ideografici, specifici, irripetibili che possono solo essere raccontati e narrati nella singolarità del loro accadere.

Non è stato messo a fuoco un campione scientificamente fondato, che sicuramente avrebbe fornito dati quantitativamente più probanti, ma si è cercato di arrivare allo stesso obiettivo in maniera indiretta, attraverso colloqui o interviste di esplicitazione finalizzate a provocare e favorire nell'interlocutore la presa di contatto con se stesso attraverso la memoria del proprio vissuto professionale.

Evidente come questa metodologia, per essere più efficace e più ricca di indicazioni e di stimoli, è preferibile possa contare su un clima consolidato di rapporti interpersonali, di conoscenza e, in fondo, di fiducia. Per queste ragioni le interviste narrative si sono svolte in un ambito di rapporti amicali, entro una cerchia ristretta che via via si è allargata al racconto di altre vite imprenditoriali.

Non per questo il lavoro è stato semplice. Ogni intervista si è svolta, infatti, in due-tre fasi, registrando dapprima il racconto, sottoponendolo quindi al controllo dei diretti interessati.



All'inizio ogni spunto appariva nuovo, interessante, irripetibile. Dopo i primi racconti, sono emerse delle costanti che hanno indotto poi a riflettere a freddo su alcune elementi ricorrenti, tra i quali:

1. la carriera costruita dal basso, partendo da posizioni anche umili;
2. l'ingresso precoce nel mondo del lavoro;
3. la tenuta, la costanza, la volontà di non demordere anche in tempi difficili;
4. il senso etico del lavoro.

Questi ultimi aspetti, in particolare, hanno provocato il desiderio di portare a compimento questo lavoro alla cui realizzazione, paradossalmente, ha dato una mano la crisi economica che attraversiamo.

In effetti, le prime interviste furono completate prima della crisi del 2011<sup>1</sup>. Il lavoro è stato ripreso, come spiegato nel corso della seconda parte, quando la crisi ha portato in primo piano il ruolo la tenacia ed anche i drammi che hanno accompagnato tante esistenze imprenditoriali nel Nord Est. Ma il tratto più importante, documentato da domande precise, ha riguardato la preparazione, la cultura, la scuola, la formazione che aveva avuto l'imprenditore e che viene promossa in azienda. Per questa via, magari meno lineare, ci siamo ritrovati nel nostro terreno, cioè la formazione. Dalle risposte si evince una non sottovalutazione di questo fattore di qualificazione professionale, ma inferiore di certo rispetto a quanto ci si aspetta quando si ragiona in astratto, mossi dall'idea del "dover essere", non dai dati che ci fornisce la realtà fattuale.

Ovviamente c'è una giustificazione, perché l'ambito in cui

1 Si è identificato questa data in modo alquanto arbitrario, perché la crisi era cominciata nel 2007, con il fallimento della Lehman Brothers (crisi dei titoli derivati). Sicuramente si può assumere il 2011 come il picco più alto (crisi dei debiti sovrani europei) e la fase di maggior impatto emotivo.

ci siamo mossi è quello delle micro, piccole e medie imprese che, come si vedrà in alcune tabelle, rappresentano l'ossatura dell'economia dell'intero Paese e non solo del Nord-Est. È stato naturale interrogarsi sull'importanza, il peso, il significato della formazione in Italia. Da quel momento la molla che ha guidato questo lavoro è stata indagare a fondo la grande questione della formazione in Italia, ripercorrendo le tappe più importanti della sua definizione. Non a caso sono stato inserito in appendice alcune pagine autobiografiche. È il racconto di una vita straordinariamente imprenditoriale, di un vero capitano d'industria che ha caratterizzato gran parte della spinta industriale nel Nord Italia. La parte di maggior successo, la creazione della Snia Viscosa in Friuli, non è stata ricostruita con le sue parole, ma attraverso documenti e ne valeva la pena, perché in un passaggio, Marinotti, ricorda come avendo impiantato una fabbrica in un posto sottosviluppato, difficile, con poca mano d'opera e non qualificata, si legge come ebbe la preoccupazione di dar vita ad un corso di formazione Inapli, ed eravamo negli anni Trenta. Magari quel corso sapeva tanto di addestramento e poco di formazione come la intendiamo noi, ma è bello scoprire attraverso questa testimonianza una sensibilità ed un' intelligenza imprenditoriale in un itinerario in cui c'è ancora molto da percorrere.

Non possiamo ringraziare personalmente questo grande imprenditore, ma lo possiamo fare per i cortesi interlocutori che si sono prestati, in qualche misura, a confessarsi in pubblico. Chissà, forse in questo modo avranno potuto ancor più apprezzare quanto sono riusciti a fare che spesso non ha il giusto riconoscimento e magari viene non di rado ed ingiustamente confinato solo nel chiuso della personale memoria.

Grazie davvero a tutti ed anche a O. e C. che mi hanno aiutato nel lavoro sul territorio, per così dire. Loro sanno chi sono e con questo riconoscimento confido di poter essermi in parte sdebitato.

PARTE PRIMA



## Capitolo primo

### *Il potere ed il rischio*

#### 1. La formazione nelle micro, piccole e medie imprese (MPMI)

Per un'adeguata messa a fuoco del tema è utile tener a mente la legislazione europea. Uno degli ultimi documenti emanati dalla UE è *Horizon 2020*, dove si trovano le *guidelines* programmatiche per il 2014-2020. Ovviamente la questione più importante riguarda il futuro e quindi l'innovazione, l'obiettivo certo per trovare risposte o indicazioni per uscire dalla crisi economica, la questione che mette in scacco gran parte del mondo, ma soprattutto i paesi del sud Europa.

Nel documento grande attenzione è riservata al tema delle piccole e medie imprese. E *pour cause* giacché, in fatto di innovazione, in esse più di altre si registra un deficit di competitività. Mostrano cioè una certa resistenza nell'adottare quei cambiamenti interni ed esterni necessari per il progresso e lo sviluppo.

In quanto segue ci poniamo, dunque, nella prospettiva indicata dal documento europeo, privilegiando però le micro e le piccole imprese, d'ora in poi MPI. Le prime domande cui cercheremo di rispondere sono: perché le MPI sono un interlocutore privilegiato? Che cosa si intende per micro e piccola impresa?

### 1.1 *Micro, Piccola Media Impresa*

La distinzione tra le diverse tipologie d'impresa, funzionale a razionalizzare gli interventi politico-economici a favore delle medesime sia livello nazionale che a livello europeo, è stata determinata dalla Commissione europea. Vi era l'esigenza di uniformare gli indicatori delle diverse realtà produttive per favorire il coordinamento delle iniziative promosse dalla UE e quelle interne agli stati membri al fine di evitare confusioni, incoerenze e distorsioni.

Due Raccomandazioni hanno cercato di portare ordine in questo settore, a partire dalla normativa comunitaria per la quale «impresa è ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica. In particolare sono considerate tali le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni che esercitano un'attività economica». La prima Raccomandazione del 1996, n. 96/208/CE<sup>1</sup>, rivolta agli stati membri, alla BEI (Banca Europea degli investimenti) e al FEI (fondo Europeo per gli investimenti), indicava tre criteri identificativi della natura dell'impresa:

1. il criterio numerico, il numero dei dipendenti, cioè le persone che lavorano all'interno dell'azienda;
2. il criterio finanziario, e cioè il fatturato annuo e bilancio annuo;
3. il criterio dell'autonomia, e cioè che non si tratti di impresa associata o collegata.

Dei tre criteri il più importante è sicuramente il numero dei dipendenti, che era stato fissato in maniera diversa da paese a paese. Per fare un esempio, l'Italia aveva un limite per la media impresa di 250 dipendenti, la Germania di 500, Il Belgio

1 “Raccomandazione n. 96/208/CE”, in *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea* L.107, del 13 gennaio 2001.

di 100. Con la Raccomandazione del 1996, l'Europa uniformò i criteri secondo i seguenti parametri: non meno di 250 occupati nella media impresa, non meno di 50 nella piccola. Per altro con queste misure veniva ignorata gran parte della realtà economica dei paesi europei costituita dalle micro imprese, in genere familiari. Dopo qualche anno, fu emanata la Raccomandazione n. 1442 del 2003<sup>2</sup>, con decorrenza dal 1 gennaio 2005, che integrava anche le micro imprese, per le quali è stato fissato un numero di occupati non inferiore a 10. Il quadro definitivo con i relativi parametri è quello sotto indicato.

<b>Parametri</b>	<b>Micro Impresa</b>	<b>Piccola Impresa</b>	<b>Media Impresa</b>
<b>Numero dipendenti</b> Inferiore a	10	50	250
<b>Fatturato</b> inferiore o uguale a (€)	2 mil.	10 mil.	50 mil.
<b>Stato patrimoniale</b> Inferiore o uguale a (€)	2 mil.	10 mil.	43 mil.

Tabella 1 - Parametri UE per la definizione di micro, piccole e medie imprese

Insieme al dato qualitativo è importante considerare anche quello quantitativo. Su 10 piccole e medie imprese, 9 non superano i 10 occupati e hanno un fatturato annuo di 2 milioni di euro e per questo rientrano nella fascia delle microimprese. Proprio l'importanza della micro-impresa in Europa in continua espansione, impone la necessità di modificare l'acronimo PMI, piccole-medie imprese, in MPMI, micro-piccole-medie imprese.

Identificata la morfologia, resta da capire perché le MPMI siano un soggetto privilegiato.

2 Raccomandazione n.03/361/CE, in *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea* L. 124, del 20 maggio 2003.

Le MPMI sono state la spina dorsale dello sviluppo economico di buona parte dei paesi europei. Esse hanno rappresentato una fonte importante di occupazione e crescita economica per il territorio. In Europa, anno 2008, le MPMI costituiscono il 99,8% del totale delle attività produttive non finanziarie ed offrono lavoro a due terzi del volume degli occupati.

Tra il 2002 e il 2008 le MPMI sono state il principale motore dello sviluppo imprenditoriale europeo: la crescita del numero di PMI tra il 2002 e il 2008 è stata costantemente più rapida rispetto a quella delle grandi imprese; ancora più evidente il confronto sul numero di occupati, cresciuti più del doppio nelle PMI rispetto alle grandi imprese nello stesso intervallo temporale (+1,9% per le PMI, +0,8% per le grandi imprese).

	<b>Imprese (%)</b>	<b>Addetti (%)</b>
<b>Micro imprese</b>	91,8	29,7
<b>Piccole imprese</b>	6,9	20,7
<b>Medie imprese</b>	1,1	17
<b>PMI</b>	99,8	67,4
<b>Grandi imprese</b>	0,2	32,6
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabella 2 – Distribuzione percentuale del numero di imprese e di addetti per classe dimensionale delle imprese appartenenti al settore non finanziario. UE27 – Anno 2008

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto – Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Commissione europea

I settori con più alta quota di MPMI – le costruzioni, il commercio, gli alberghi e ristoranti, i servizi alle imprese e i trasporti – hanno registrato maggiore crescita occupazionale nel corso del periodo 2002-2008.

Nel Veneto, le micro, piccole e medie imprese rispecchiano la media europea. Nel 2008, escluso il settore agricolo, esso sono 406.011 e raggiungono una quota pari al 99,8% del-



l'intero sistema imprenditoriale; le grandi imprese, nonostante non superino le 800 unità, coprono comunque il 18,7% dell'occupazione privata veneta.

Oltre il 92% delle MPMI non supera i 10 addetti e i 2 milioni annui di fatturato e per questo rientra nella categoria delle microimprese, tipologia imprenditoriale che dà occupazione al 42,4% di tutti gli occupati in Veneto.

Le piccole imprese venete sono 26.793, il 6,6% delle MPMI, di cui la metà non supera comunque i 2 milioni di euro di fatturato annuo, avendo però più di 10 addetti; il 23,5% degli occupati in Veneto svolge la propria attività in una piccola impresa.

Soltanto l'1% delle attività produttive appartiene alla classe delle medie imprese, per una quota di addetti del 15,3% sul totale addetti veneti. Delle 4.224 medie imprese venete, sono più di 1.000 quelle che non superano i 10 milioni di euro di fatturato annuo, pur avendo fino a 250 addetti.

		Imprese		Addetti	
		Numero	%	Numero	%
<b>Grandi</b>		789	0,2	329.530,9	18,7
<b>PMI</b>	Micro	374.994	92,2	745.955,7	42,4
	Piccole	26.793	6,6	13.295,2	23,5
	Medie	4.224	1,0	269.194,2	15,3
	Tot. Pmi	406.011	99,8	1.428.445,1	81,3
<b>Totale</b>		<b>406.800</b>	<b>100</b>	<b>1.757.976</b>	<b>100</b>

**Tabella 3** - Imprese e addetti alle imprese per classi dimensionali. Veneto – Anno 2008  
*Fonte:* Elaborazioni Regione Veneto – Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat

Nell'intervallo tra 2000-2008 il peso delle MPMI in Veneto rimane pressoché stabile (perde un decimo di punto percentuale), mentre si registrano cambiamenti evidenti nella distribuzione degli occupati: nelle piccole e medie imprese dimi-

nuisce di 4 punti percentuali, passa dall'85,3% all'81,3% dell'ultimo anno. Nelle medie imprese è stabile (15,3% del totale delle attività produttive), invece nelle piccole e delle micro imprese perde, negli ultimi 8 anni, in ognuna due punti percentuali sul totale delle attività produttive.

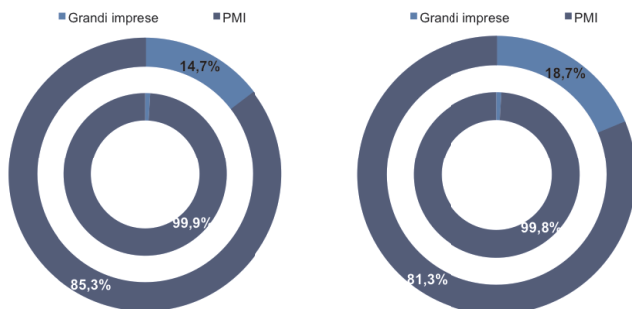


Figura 1 - Distribuzione percentuale delle imprese e degli addetti per classe dimensionale Veneto – Anni 2000 e 2008

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto – Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat

Se poi si considera la percentuale delle MPMI per settore, i dati sono quelli del grafico sotto riportato.

		IMPRESE			
		Industria	Costruzioni	Servizi	Totale
<b>Grandi</b>		395	27	367	789
<b>PMI</b>	Micro	39.263	59.498	276.233	374.994
	Piccole	11.118	3.372	12.303	26.793
	Medie	2.103	242	1.879	4.224
<b>Totale</b>		<b>52.979</b>	<b>63.139</b>	<b>290.782</b>	<b>406.800</b>

Tabella 4 - Distribuzione delle imprese per settore economico

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat

Nella realtà veneta appare consistente anche il numero di imprese con parametri inferiori a quelli fissati per le micro. Esistono, infatti, molte ditte individuali unipersonali o comunque con un numero davvero limitato di addetti. Le imprese con almeno 3 occupati sono 115.561: il 26,5% appartiene al manifatturiero, il 14,2% alle costruzioni e il 59,3% al terziario. Escluse quindi le imprese sotto i tre addetti, si osserva una ricomposizione nelle classi dimensionali a favore delle piccole e delle medie: le 30.577 PMI dell'industria in senso stretto sono abbastanza distribuite tra micro (57,1%) e piccole (36,1%) e vedono crescere la quota delle medie (6,8%). Nelle costruzioni (16.379 PMI) e nel terziario (68.605 PMI) si abbassa a circa l'80% la quota delle microimprese; le piccole imprese rappresentano ora più di un sesto delle PMI e aumenta anche la quota di medie imprese, 1,4% per le costruzioni e 2,6% per i servizi.

## 1.2 *La forma giuridica*

La distribuzione per forma giuridica del totale delle imprese venete per classi dimensionali rende evidenti molte differenze strutturali: le microimprese, che sono oltre il 90% del totale imprese, sono per il 64,7% ditte individuali, per il 21,6% società di persone e per il 13,1% società di capitali. Già a partire dalle piccole imprese sale al 60% la quota di società di capitali, il 25,3% sono società di persone e soltanto il 10% ditte individuali. Le medie imprese, in quanto a distribuzione per forma giuridica, sono molto simili alle grandi imprese: per entrambe queste classi dimensionali la quota delle società di capitali è superiore all'85% e le altre forme giuridiche rappresentano oltre il 9%.

Le microimprese appartenenti al comparto industriale mostrano qualche diversità rispetto alla situazione appena descritta: le società di capitali e le società di persone coprono una quota più alta del totale delle imprese, rispettivamente 17,8% e

30%, a discapito delle ditte individuali, che si fermano ad una quota del 51,7%. Diversamente le microimprese delle costruzioni sono ditte individuali in quota pari al 71%, società di persone per il 15,7% e società di capitali per il 12,3%.

Imprese	Ditte Individuali (%)	Società di Persone (%)	Società di Capitali (%)	Altre forme (%)	Totale
Micro	64,7	21,6	13,1	0,7	100
Piccole	10,3	25,3	60	4,3	100
Medie	0,6	4	86,1	9,4	100
Grandi	0	0,6	89,5	9,9	100

Tabella 5 - Distribuzione percentuale per forma giuridica delle imprese per classe dimensionale. Veneto – Anno 2008

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto – Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat

Se si considera che le microimprese sono il 90 % delle imprese venete e che di esse il 64,7% sono ditte individuali, che della stessa natura sono il 10,3% delle piccole imprese e lo 0,6% delle medie imprese, si può concludere che il 75% delle imprese venete è di tipo familiare.

I dati regionali sono di poco inferiori a quelli forniti da AUB (l'osservatorio fondato ad Aidaf, Unicredit e Bocconi) secondo il quale, su 6, 6 milioni circa di aziende, 5 milioni sono familiari. Queste ultime, altro dato interessante che conferma quello locale, secondo l'osservatorio AUB, tra il 2007-2009 hanno aumentato del 12,7% il numero dei dipendenti e del 7% il fatturato<sup>3</sup>.

La crisi economica degli ultimi anni ha segnato anche le stime riportate dalla Commissione europea, che calcola una diminuzione degli occupati nelle PMI, a partire da un -1,9%

3 Weishaupt M., *Preservare l'impresa familiare*, Franco Angeli, Milano 2012, p. 15. Sulle PMI, si veda anche Ferrero F., Scamuzzi S., *L'industria in Italia. La piccola impresa*, Editori Riuniti, Roma 1979, p. 21 e segg.

del 2009 al -0,5% relativo al 2011. In realtà, le cose sono andate ben peggio se, secondo il Rapporto di Confartigianato, 1 impresa su 2 non riesce a vivere più di 5 anni, come a dire che il 50% delle MPMI non supera i 5 anni di vita. Se si tiene presente che, come fin qui abbiamo cercato di dimostrare, le aziende micro e familiari costituiscono il tessuto produttivo non solo del nostro ma anche di altri paesi europei, si capisce come in un momento economico così difficile sia comprensibile l'interesse sociale di cui godono.

Come si può intervenire in esse? Soprattutto dal punto di vista della formazione, che è l'argomento che qui privilegiamo, non è un'operazione semplice, anche perché, al di là degli aspetti quantitativi prima rilevati, la categoria MPMI è un soggetto molto variegato. Innanzitutto, questo tratto è presente nella tipologia delle MPIM è varia, particolarmente nel caso delle aziende familiari, diverse da regione a regione, caratterizzate come sono, inoltre, da uno stile imprenditoriale soggettivo, influenzato fortemente dalla realtà familiare che l'ha generato. Proprio per queste ragioni strutturali, i problemi delle MPMI sono uguali solo in apparenza, in realtà si constata una grande divario fin dal modo in cui sono avvertiti, razionalizzati, affrontati e, quando va bene, risolti oppure affidati alla buona sorte. Un conto, infatti, è fare l'imprenditore al Nord, un altro al Sud dove, comunque si valuti la portata, il clima malavitoso largamente diffuso condiziona pesantemente le migliori intenzioni imprenditoriali, come purtroppo documenta da anni l'informazione.

Ma, richiamate queste differenze, le MPMI, soprattutto le micro imprese familiari, presentano una struttura comune in cui sono rilevanti variabili come la proprietà, la cultura familiare e la figura dell'imprenditore.

<b>Fattori</b>	<b>Micro impresa familiare</b>	<b>Altre imprese</b>
Struttura proprietaria	Dominanza proprietaria	Frammentazione proprietaria
Soggetti della proprietà	Famiglia	Investitori
Tempi di investimento	Plurigenerazionali	A breve termine

Tabella 6 - Variabili strutturali dell'impresa a gestione familiare  
Fonte: (schema adattato da Weishaupt)

Se si confrontano i fattori di base su evidenziati con il modo in cui sono interpretati in un'altra tipologia di impresa, emerge in maniera inequivocabile la specificità della micro impresa a struttura familiare.

Questi fattori, presentati in forma statica nello schema precedente, nel momento in cui cominciano ad interagire tra di loro generano l'identità della micro impresa familiare: per definizione diversa dalle altre, così come sono diversi gli elementi che la costituiscono, a partire dalla famiglia erede e generatrice di una propria idea del lavoro e di una propria cultura d'impresa.

Ma su questi aspetti si ritornerà più avanti. Ora preme invece sottolineare un altro concetto e cioè che l'unicità della micro impresa non è tale da non presupporre elementi comuni con le altre. La specificità, il rispetto dovuto alla sua storia e all'identità conquistata sul campo, sono talvolta ed erroneamente equivocati come chiusura individualistica. Sarebbe riduttivo fermare la nostra indagine a questo livello. Soprattutto oggi sono evidenti gli elementi comuni tra queste realtà e va riconosciuto il sistema d'impresе che esse formano fino a dar vita, in alcuni casi, a vere e proprie "organizzazioni di secondo grado" e cioè a organizzazioni di organizzazioni produttive, imprenditoriali e pubbliche<sup>4</sup>.

Proiettate nello scenario mondiale dell'economia di questo

4 S. Ferrero, S. Scamuzzi, *L'industria in Italia. La piccola impresa...*, cit., p. 77.

inizio di secolo, per alcuni aspetti le micro imprese reagiscono in maniera non diversa dalle altre. Gli analisti economici individuano fundamentalmente tre ordini di problemi comuni:

1. una più o meno marcata sofferenza da globalizzazione. La difficoltà per imprese relativamente piccole di adeguarsi agli standard competitivi posti in essere dall'interdipendenza mondiale del mercato;
2. la difficoltà congiunturali causate dalla crisi economica;
3. il contesto generale di cambiamento rappresentato dalla cosiddetta terza rivoluzione industriale.

Sono tre questioni di ampia portata, un po' laterali rispetto al nostro ragionamento e comunque fortificate da una robusta messe di analisi di esperti del settore<sup>5</sup>. Ma per quanto è di nostra pertinenza – la formazione – si cercherà di accennare alle soluzioni utili. Intendiamo, atte a porre in essere cambiamenti produttivi, magari sul medio-lungo periodo e, pertanto meritevoli di attenzione sia sul piano della ricerca, sia soprattutto su quello operativo della politica a diversi livelli.

In paesi come il nostro, prive di consolidata tradizione imprenditoriale a causa di uno sviluppo industriale più recente di altri<sup>6</sup>, le MPMI sono molto diffuse, in alcune regioni addi-

- 5 D. Cohen, *Tre lezioni sulla società postindustriale* (tit. orig.: *Trois leçons sur la société post-industrielle*, 2006), Garzanti, Milano 2007. Dello stesso autore, *La prosperità del vizio. Una breve storia dell'economia* (tit. orig.: *La prospérité du vice*, 2009), Garzanti, Milano 2011, p. 221 e segg. J. Rifkin, *La terza rivoluzione industriale* (tit. orig.: *The Third Industrial Revolution*, 2011), Mondadori, Milano 2011. Dello stesso autore, *La fine del lavoro* (tit. orig.: *The End of Work*, 1995) Baldini e Castoldi, Milano 1998 e *La civiltà dell'empatia* (tit. orig.: *The Age of Empaty*, 2010) Mondadori, Milano 2010; R. Dahrendorf, *Per un nuovo liberalismo* (tit. orig.: *Fragmente eines neuen Liberalismus*, 1987), Laterza, Bari 1993/3, p. 148 e segg.; D. Meda, *Società senza lavoro* (tit. orig.: *Le travail. Un vaieur en voie de disparition*, 1995), Feltrinelli, Milano 1997.
- 6 L. Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, Laterza, Bari 1975; R. Romeo, *Breve storia della grande industria in Italia*, Cappelli, Bologna 1963.

rittura prevalenti. Nella Regione Veneto, ad esempio, ribadiamo il dato: le MPMI rappresentano quasi il 100%, precisamente il 99,8%!

Il cedimento di questo tessuto economico sarebbe fatale per molte famiglie e rappresenterebbe un danno irreparabile. Il ruolo vitale delle MPMI impone, dunque, che ci si preoccupi per il loro presente e soprattutto per il loro futuro e che si individuino gli interventi necessari per preservare e dare slancio ad una realtà economica e sociale così importante.

### 1.3 *Micro, Piccole, Medie Imprese e formazione*

Se i criteri ragionevoli per muovere lo sviluppo all'azienda sono sia la continuità e la radicalità degli interventi non vi è dubbio che tra le molteplici azioni di *scaffolding*, anche a livello politico, un posto – se non il posto – privilegiato spetti alla formazione.

A livello europeo, il citato documento Horizon 2020 era stato anticipato da un altro provvedimento ancora più mirato sulla piccola impresa, dal titolo: *Una corsia preferenziale per la piccola impresa: Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (uno Small Business Act per l'Europa d'ora in poi. SBA)*. Questo testo UE usciva nel 2008, e si noti la quasi contemporaneità di altri documenti a testimoniare l'interesse per il tema: il *Libro Verde sul futuro del modello sociale* ad opera del nostro Ministero del Lavoro (2008) e il *Libro Bianco* ad opera del Ministero della Salute (2009).

Si evidenzia in questi provvedimenti la convergenza condivisa verso le PMI, aspetto nevralgico, oltre che caratteristico, dell'economia europea e italiana; in secondo luogo, la coincidenza del punto di vista circa la migliore terapia, identificata nella *formazione*.

L'Italia è stata tra i primi Paesi europei ad attuare le indicazioni della Commissione europea. Già nel 2010 la Direttiva sullo Small Business Act introduce, concepita per le le MPMI,



una politica produttiva, complementare alla politica industriale, rivolta quest'ultima soprattutto alle grandi imprese. Della Direttiva è rilevante il sostegno previsto per l'innovazione e l'internazionalizzazione, l'agevolazione dell'accesso al credito, la semplificazione dei rapporti tra imprese e pubblica amministrazione, la diffusione delle reti imprenditoriali, il sostegno per la partecipazione a incentivi statali e regionali per le piccole e medie imprese. Particolare attenzione dovrà essere dedicata all'imprenditoria femminile, all'artigianato e all'imprenditoria extracomunitaria e alla formazione.

In maniera molto pragmatica, SBA enumera, infatti, 10 principi entro cui ordinare le diverse iniziative di promozione nei confronti della PMI, ma di questi, uno, l'ottavo, è dedicato a "la promozione e l'aggiornamento delle competenze nelle MPMI e ogni forma di innovazione".

Il riferimento è chiaramente alla formazione, individuata come una delle leve principali per affrontare la crisi. L'analisi e la prospettiva sono confermate in altri documenti di indirizzo emanati dell'UE, compresi quelli che nello stesso periodo sono emanati a livello nazionale.

La formazione viene segnalata come:

1. via privilegiata di accesso alle conoscenze richieste da un mondo soggetto a cambiamento continuo;
2. azione indispensabile per l'apprendimento delle nuove tecnologie funzionali alla creazione di nuove opportunità di scambio;
3. mezzo per realizzare il rinnovamento, diremmo, morfologico, delle MPMI attraverso l'attivazione di reti di sostegno reciproco.

Il punto di maggior attrazione del documento SBA 2011 è il passaggio dove viene valorizzata la collaborazione tra le imprese: è automatico scorgervi il peso della formazione.

Nella collaborazione, infatti, è implicita l'esposizione esterna e, con essa la preoccupazione per il giudizio che si può ricevere, ivi compreso per altro un benefico *feedback* sulla propria competenza. Le fasi della collaborazione e del confronto

hanno effetti di miglioramento, ma anche di apprendimento: dagli altri si impara sempre e prima di tutto relativamente a se stessi.

Questi orientamenti, prospettive nuove collegate direttamente alla formazione vengono riprese fin dal titolo in un'altra comunicazione europea del 2011: *Pensare in grande per la piccola impresa: il contributo dell'UE a favore delle MPI*. Vi si fa tesoro di diverse esperienze realizzate nel triennio 2008-2010, in molti paesi comunitari. Vengono confermate sostanzialmente le analisi e le prospettive precedenti, con una nota nuova proprio sulla formazione. Riguarda la cultura imprenditoriale, un aspetto importante su cui si ritornerà in seguito. Esso sottolinea come la cultura della formazione non possa prescindere da quella dell'educazione. In sintesi ci si accorge che le premesse per diventare bravi imprenditori sono poste per tempo fin dall'azione educativa scolastica. Per questo è legittimo attendersi dalla scuola la valorizzazione di una cultura dell'imprenditorialità, attraverso l'apprendimento per esperienza, i giochi di ruolo, il contatto diretto con il mondo del lavoro, viste guidate ecc. Per facilitare lo scambio di esperienze e apprendimenti tra MPMI, il testo sottolinea l'opportunità di creare delle strutture di riferimento, come una banca dati sulle buone pratiche conseguite cercando di realizzare i principi dello SBA, lo sviluppo di una rete denominata "Enterprise Europe Network" allo scopo di favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese.

Le stesse analisi dei problemi esistenti e le possibili soluzioni sono indicate nei documenti su citati, emanati dal Ministero italiano del Lavoro e ripresi anche dalla legge del 2011 sullo Statuto d'impresa, in linea con i principi dello SBA a proposito della valorizzazione delle MPMI. Di particolare interesse la convergenza che si registra circa la necessità di implementare la cultura d'impresa con azioni a livello di educazione di base e con metodologie didattiche alternative. Si afferma, infatti, l'importanza de «la promozione della cultura imprenditoriale e del lavoro autonomo nel sistema dell'istruzione scola-

stica di ogni ordine e grado e della formazione professionale, valorizzando quanto più possibile la formazione svolta in azienda soprattutto per quelle tipologie di contratto che costituiscono la porta d'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro»<sup>7</sup>.

Il ruolo importante della formazione viene implicitamente ribadito dalla legge che la individua come via privilegiata per contrastare la crisi, l'uscita dall'isolamento attraverso varie forme di aggregazione così elencate:

- distretti;
- distretti tecnologici;
- meta-distretti tecnologici;
- distretti del commercio;
- reti di impresa;
- consorzi per il commercio estero;
- imprese dell'indotto" (art. 5).

Ma, aspetto non secondario, la legge prevede anche un Garante delle micro, piccole e medie imprese con funzione di coordinamento e di promozione e con i seguenti compiti:

- monitoraggio dello stato di attuazione della SBA;
- analisi dell'impatto delle MPMI;
- elaborazione di proposte di sviluppo;
- registrazione delle leggi regionali su MPMI;
- promozione di buone pratiche.

La diagnosi sulla necessità dell'intervento formativo come terapia di risanamento e di rinnovamento nei testi citati appare indiscussa. Ma per essere recepita con la forza di cui ha bisogno per essere riconosciuta sul campo da chi può decidere o meno di attivarla, è necessario andare alla radice dei problemi per farne emergere la reale natura nonché l'evidenza delle potenzialità racchiuse nella strategia formativa.

## **2. Le MPMI nella Terza Rivoluzione Industriale**

Fin qui si è fatto riferimento a cambiamenti di contesto, riguardanti le condizioni esterne dell'azione economica delle MPMI. Da una parte, la globalizzazione che travolge le tradi-

zionali categorie spazio-temporali, fino ad ora rispettate, e le assolutizza, imponendo il mercato senza alcun vincolo, apparentemente in completa libertà. Dall'altra, la crisi economica incrina l'illusione di onnipotenza del mercato, mettendoci di fronte a problemi inattesi che riguardano ancora il come e il modo dell'azione economica.

Quello che ora prenderemo in esame è invece un cambiamento, diremmo, di struttura. Investe le fonti stesse del lavoro, la conoscenza dei mezzi e delle forme con cui espletarlo, la forma stessa dell'azione lavorativa. Un cambiamento, dunque, inevitabile.

Ma quale? Ragionando all'interno di una piccola azienda, quando le cose sembrano procedere normalmente, non sempre ci si rende conto dei mutamenti che sono avvenuti o che sono in atto e che stanno, come si dice, cambiando la terra sotto i nostri piedi. A voler seguire le analisi economiche, oggi stiamo vivendo quella che viene definita la terza rivoluzione industriale. Che cosa si intende con questa espressione? Riceve senso in quanto prima vi è stata una seconda e prima ancora una prima rivoluzione industriale?

Per rispondere un sostegno viene da tre esperti di economia, J. Schumpeter, D. Cohen<sup>8</sup> e J. Rifkin. Con questa premessa: il cambiamento è discusso nei termini di una "rivoluzione", al fine di evitare subito l'obiezione di chi può ritenere esagerato e/o non pertinente l'uso di questo termine come spiegano bene Schumpeter<sup>9</sup> e Rifkin<sup>10</sup>. Secondo il noto economista austriaco, è legittimo parlare di una rivoluzione quando ci si trova di fronte ad una innovazione radicale che non esaurisce in sé il senso

7 Legge 2011 sullo statuto delle PMI.

8 D. Cohen, *Tre lezioni sulla società post-industriale...*, cit., passim.

9 J. Schumpeter, *Il processo capitalistico. Cicli economici*, Bollati Boringhieri, Torino 1977.

Cfr. anche dello stesso autore, *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze 1977/2.

10 J. Rifkin, *La terza rivoluzione industriale ...*, cit., passim.

della sua novità, non resta circoscritta, cioè, all'ambito entro il quale si è verificata, ma si diffonde anche in altri, caratterizzandosi per quello che lo stesso Schumpeter definisce uno sviluppo "a grappolo". L'immagine rende bene l'effetto induttore che un'innovazione può avere in diversi campi, per semplice associazione. Nel contempo, ricaviamo l'idea di un cambiamento diffuso che modifica e incide sulle nostre abitudini quotidiane, sul nostro stile di vita, determinando un mutamento culturale, appunto una rivoluzione.

Le rivoluzioni industriali si sono caratterizzate, infatti, per l'applicazione di tecnologie a uso multiplo, *General Purpose Technology* (GPT)<sup>11</sup>, che hanno finito per diffondersi e condizionare molti più campi di applicazioni rispetto a quello che aveva pensato inizialmente il suo inventore. Ma, ancor più importante, ad una rivoluzione è difficile resistere e, a meno di scelte di radicale esclusione dal consesso umano, essa va vissuta, assecondando il cambiamento.

Sulla base di questi presupposti comprendiamo, ad esempio, come l'invenzione dell'energia elettrica sia stata alla base della seconda rivoluzione industriale. L'applicazione che ne è derivata è, infatti, andata ben oltre le intenzioni di Edison, il quale non aveva certo previsto la catena di montaggio, né avrebbe immaginato che la sua invenzione avrebbe contribuito alla realizzazione di frigoriferi, lavatrici, rasoi da barba, tritacarne ecc.

Le stesse considerazioni valgono sia per l'invenzione della macchina a vapore di Watt che è stata il perno della prima rivoluzione industriale avvenuta nel XVIII secolo.

Quale allora l'innovazione che ha sconvolto il nostro modo di vivere, a partire da quello economico-produttivo? Si tratta del primo microprocessore realizzato da Intel, che ha dato vita ai primi computer e all'applicazione dell'informatica e di Internet in ogni campo delle nostre attività. Anche in questo caso, l'in-

11 D. Cohen, *Tre lezioni sulla società post-industriale...*, cit., p. 21.

novazione è sfuggita di mano ai suoi inventori. Nella sua applicazione è andata al di là delle originarie intenzioni difensive del Pentagono, il Dipartimento della difesa americano che nel 1969 aveva installato ARPANET, per prevenire un possibile attacco sovietico contro le trasmissioni militari statunitensi<sup>12</sup>.

Più sofisticata la spiegazione fornita da Rifkin sulla pertinenza del termine “rivoluzione” per spiegare i cambiamenti del nostro attuale mondo produttivo.

L'economista statunitense ci offre un paradigma più complesso. Una rivoluzione economica avviene quando si determina un rapporto sinergico tra una nuova fonte energetica e una nuova tecnologia di comunicazione. Rifkin si esprime così: «Le grandi trasformazioni economiche della storia avvengono quando una nuova tecnologia di comunicazione converge con un nuovo sistema energetico; le nuove forme di comunicazione diventano il mezzo per organizzare e gestire una civiltà più complessa, resa possibile dalle nuove fonti di energia. L'infrastruttura che ne scaturisce annichilisce il tempo e comprime lo spazio, connettendo le persone e i mercati in relazioni economiche più diversificate»<sup>13</sup>. Segue che l'infrastruttura economica è un sistema vivente che aggrega un numero crescente di soggetti in relazioni sociali ed economiche sempre più complesse, non quindi confinabile in uno spazio mobile.

Mettendo insieme le spiegazioni fornite da Schumpeter con quelle di Rifkin, si ricavano elementi ulteriori per meglio inquadrare la rivoluzione che stiamo vivendo. Vi è un'evoluzione nell'idea stessa di rivoluzione. Rifkin introduce, inconsapevolmente, un elemento dinamico-evolutivo. Se la prima e la seconda rivoluzione industriale sono state determinate da un unico fattore innovativo, la terza, nella lettura che ne dà lo studioso americano, è provocata da due fattori: le nuove fonti energetiche accoppiate alle nuove tecnologie.

12 Ivi, p. 22 e segg.

13 J. Rifkin, *La terza rivoluzione industriale* ..., cit., p. 44.

In tal modo sono poste le premesse per la definizione di un nuovo paradigma, di un'idea di rivoluzione. Non una sola innovazione, ma più innovazioni combinate tra loro riescono a sprigionare la forza necessaria per modificare l'“organismo economico”. Siamo ancora lontani da questo modo di ragionare perché, secondo il sociologo italiano Federico Butera, in fatto di innovazione siamo ancora vittime di pregiudizi. Abbiamo ancora l'idea che ciò che definisce l'innovazione sia solo il numero dei brevetti, la qualità degli inventori e l'ammontare delle risorse destinate alla ricerca: indicatori importanti, certo, ma non sufficienti ad esaurire il tema. Perché oggi il perimetro di ciò che chiamiamo innovazione si è straordinariamente allargato<sup>14</sup>.

Determinata dal concorso di più fattori, l'innovazione diventa un processo nascosto e silenzioso, difficile da misurare con i parametri tradizionali. Esplode improvvisamente come in linguistica secondo Lotmann, oppure nella crescita umana secondo Erikson.

L'innovazione, dunque, è sempre più frutto di convergenze, di sinergie, di conoscenze messe insieme per conseguire quella che, con linguaggio plastico, viene definita “massa critica”. Per queste ragioni, è importante avere a disposizione anche mezzi che possano raccogliere e trasmettere l'informazione proveniente da fonti diverse. Da ciò l'importanza delle nuove tecnologie in cui affluiscono scienza, tecnologia, economia e finanza cui hanno accesso schiere enormi di utenti. La creazione di sistemi costruiti grazie alla convergenza di tutti gli attori (aziende, università, ricerca, informazione) verso gli stessi obiettivi ha indotto taluno, come lo studioso americano Scott D. Anthony, a parlare, in fatto di innovazione, di “quar-

14 F. Butera, *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano 1990. Cfr. dello stesso autore, “I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza”, in A. Ranieri (a cura di), *Il sapere e il lavoro...*, cit., pp. 35-68.

ta era” e di un nuovo protagonista. Che non sarebbe più il genio isolato, ma il *manager catalizzatore*, capace di mettere insieme più collaboratori, a creare squadra e a cavare il meglio da ciascuno, come il petrolio dal sottosuolo. L'immagine è suggestiva ed è sicuramente destinata a lasciare un segno nell'ambito dell'educazione e della formazione proprio in tema di valorizzazione delle risorse umane. Ma su questo si ritornerà più oltre.

Da quanto fin qui detto si può riconoscere attendibilità a chi ha azzardato un'ipotesi di lavoro nuova, spostando cioè l'angolo di visuale dalle cause alle conseguenze più significative della terza rivoluzione industriale.

Secondo l'economista Cohen, dal mondo che oramai dobbiamo lasciarci ormai alle spalle ci separano, irrimediabilmente, “cinque fratture”:

1. la discontinuità, data dalla stessa rivoluzione industriale;
2. una nuova concezione del lavoro;
3. la rivoluzione culturale dell'individualismo contemporaneo;
4. la rivoluzione dei mercati finanziari;
5. la mondializzazione.

L'interazione di questi cinque fattori provoca una miscela così esplosiva da indurre una trasformazione socio-economica politica paragonabile a quella avvenuta nel XIX secolo e descritta da K. Polany come «La grande trasformazione»<sup>15</sup> che segnò l'avvento della prima industrializzazione e il passaggio per molti dal mondo agricolo dei campi a quello cittadino delle fabbriche.

Ma proviamo ad analizzare brevemente i fattori della trasformazione economica in atto, limitandoci a quello che qui più direttamente interessa, e cioè la nuova concezione del lavoro.

15 K. Polany, *La grande trasformazione* (tit. orig.: *The Great Transformation*, 1944), Einaudi, Torino 1974.



## 2.1 *Come cambia il lavoro*

La rivoluzione industriale comporta un cambiamento nell'organizzazione del lavoro. Nell'innovazione tecnologica – andamento a grappolo, si è detto – ci sono conseguenze a cascata, si modifica il modo di fare, appunto il lavoro: come si sviluppa e soprattutto come si organizza. Si consideri, ad esempio, quanto è successo con l'applicazione dell'elettricità che è stata associata all'organizzazione di tipo tayloristico. Diversamente l'applicazione delle macchine al processo lavorativo è la matrice della catena di montaggio, mentre l'introduzione dell'informatica determina un altro salto, presuppone il rapporto complementare tra le competenze del lavoratore e il mezzo stesso, con queste due conseguenze: per un verso, l'organizzazione è più mirata, più adeguata per tempi e modi, più razionale, dove nulla viene lasciato al caso e tutto è subordinato al fattore tempo, secondo il modello giapponese; per altro verso, si raggiunge l'ottimizzazione nel processo produttivo grazie alla utilizzazione di tutte le competenze umane esistenti in azienda.

In sintesi, l'organizzazione diventa più snella, competente e flessibile. Per dare un'idea più precisa di come si realizzi questo processo di innovazione lavorativo-organizzativa, facciamo nostri gli esempi presentati da Cohen per descrivere le trasformazioni che ha subito il lavoro di una dattilografa o quello di un commesso di libreria.

Con l'introduzione dell'informatica e il trattamento dei testi, la vecchia dattilografa, per sopravvivere, deve affrontare una concorrenza troppo elevata, insostenibile. Si crea una situazione analoga a quella che si è verificata per i vecchi amanuensi in seguito all'invenzione della stampa. Il monaco più esperto nell'arte della scrittura non riusciva a reggere il confronto in perfezione esecutiva con la pagina scritta a stampa. Allo stesso modo, la dattilografa più professionale non è in grado di tenere il tempo e la perfezione del computer. Che sono il tempo e la perfezione esecutiva di chiunque scriva e produca un testo informatizzato. La conseguenza inevitabile è che

la professionalità della dattilografa – scrivere un testo senza errori alla prima battuta – oggi viene vanificata da Internet senza danno per nessuno, tranne che per lei. Infatti, il caporeparto, il responsabile di settore, il direttore per i quali la dattilografa batteva le lettere con la sua Olivetti 22, oggi sono in grado di svolgere da soli le stesse mansioni. «Le nuove tecnologie – sottolinea Cohen – rendono più produttivi i lavoratori più qualificati e sviscerano il lavoro meno qualificato. I quadri che si servivano del lavoro delle dattilografe ne possono fare a meno»<sup>16</sup>. In sintesi, i lavori più bassi nella scala occupazionale diventano superflui. Se le dattilografe vogliono mantenere il loro lavoro devono riconvertirsi, devono acquisire le competenze per diventare impiegate di livello superiore. Devono, in altri termini, affrontare un percorso di formazione.

Allo stesso modo può essere colto il significato di un altro concetto organizzativo oggi molto invocato, la *flessibilità*. L'esempio è dato dal cambiamento nel lavoro del commesso in libreria. Chi frequenta abitualmente questi ambienti, ha presente come il personale che vi lavora non sia oggi sempre disponibile, come un tempo, con il cliente che spesso vede frustrata la sua richiesta di informazione. E non per cattiva volontà, semplicemente perché quel commesso di libreria oggi lavora in maniera diversa. Lo si vede, in genere, diviso tra più compiti. Egli deve gestire gli stock in tempo reale, consigliare il lettore, verificare la disponibilità dei volumi non presenti nei cataloghi, accompagnare il cliente alla cassa ecc. Alla precedente organizzazione gerarchica di tipo tayloristico, in cui ognuno svolgeva un compito preciso secondo un ordine stabilito a priori e con una logica *top-down*, si è sostituita un'organizzazione più flessibile. Le mansioni del nostro commesso un tempo erano svolte da altri e per poterle svolgere avrà dovuto riqualificarsi con una formazione<sup>17</sup>.

16 D. Cohen, *Tre lezioni sulla società post-industriale...*, cit., p. 25.

17 Ivi, p. 26 e segg.

Si potrebbe obiettare che è facile dimostrare i cambiamenti provocati dalla terza rivoluzione industriale nel settore del terziario. Ma per quanto il terziario oggi sia considerato il settore prevalente e con più futuro, nella realtà, e fortunatamente, oggi esistono anche altri lavori.

## 2.2 *I diversi significati del lavoro*

È sempre riduttivo parlare del lavoro in maniera univoca. Non solo perché la storia documenta che sono esistiti diversi tipi di lavoro e diverse interpretazioni del modo di intendere il lavoro, ma anche perché queste diverse tipologie non sono state superate storicamente in un'unica forma e in un unico concetto. Al contrario esse sono presenti anche oggi e convivono, consegnandoci del lavoro diverse sfaccettature. Dal che si evince come quello del lavoro sia un concetto complesso, stratificato, denso di significati, realtà polimorfa, prismatica.

Rispetto a questo quadro è difficile subire acriticamente le tesi di Rifkin sulla "fine del lavoro"<sup>18</sup>, alla base delle quali c'era per altro l'intenzione di valorizzare le componenti intellettuali del lavoro, i "lavoratori della conoscenza"<sup>19</sup>. Che dire, infatti, di chi lavora ancora con le mani o in condizioni di schiavitù? Per questo, pare accettabile la posizione del sociologo Bonomi secondo il quale, nella nostra epoca, il lavoro ha due tratti inoppugnabilmente veri: si presenta in maniera né univoca né uniforme. Oggi facilmente constatiamo che le persone lavorano in maniera diversa e che «forme di lavoro storicamente date ricompaiono nelle forme attuali del lavoro»<sup>20</sup> ed

18 J. Rifkin, *La fine del lavoro...*, cit.

19 F. Butera, *I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza...*, cit., p. 35 e segg.

20 A. Bonomi, "Saperi e competenze al lavoro sul territorio", in A. Raineri (a cura di), *Il sapere e il lavoro...*, cit., p. 69 e segg.

alcune, non tutte, aggiungiamo noi, nel futuro dovranno, forse, essere riscoperte.

Potrà apparire un'eresia, ma oggi nel lavoro, forse inconsapevolmente, riproduciamo persino forme di baratto. Che altro sono, infatti, le banche del tempo in cui si scambia parte del proprio tempo con quello di un altro, oppure i servizi che si è in grado di garantire, con quelli che un altro può offrire? E che altro è la cooperazione gratuita basata sullo scambio reciproco di informazioni e competenze?

Ma accanto a queste forme ne esistono altre più sconcertanti. Pensiamo alla schiavitù o alla mercificazione del sesso, ragazze comperate nei paesi dell'est e messe da noi su una strada, o lo sfruttamento degli immigrati cui sono riservati solo i lavori più umili. Vi è anche il lavoro delle badanti, analogo a quello di chi due secoli fa, nell'800, accudiva gli anziani oppure faceva la balia. Tutti questi lavori umili hanno una dimensione molto estesa. E come non avvertire un'aria di *deja vu* nello stato cui sono stati ridotti molti lavoratori del Nord-Est? Se non schiavi poco manca per come vengono trattati quando lavorano ammassati come formiche nei capannoni di parti del Nord Italia. Infine, ancor oggi, vi sono le corporazioni di mestieri, difese da professionisti gelosi della propria posizione e impegnati ad impedire l'accesso alla professione.

Nel bene e nel male, questo variegato panorama attesta comunque che l'uomo in ogni epoca è ricorso a forme diverse di attività non solo per risolvere il problema del proprio sostentamento, ma anche, fatte le debite distinzioni, per soddisfare la propria vocazione. E questo è il lato nobile del lavoro, che va studiato con intelligenza come si chiarirà tosto.

Dunque, un conto è considerare il lavoro solo dal lato del profitto, altro, dal punto di vista della persona che lavora. Come regolarci? Fortunatamente i due estremi sono minoritari. Entrambi le componenti hanno la loro funzione: la vocazione va perseguita con la ragionevolezza suggerita dagli obiettivi possibili, dai risultati attesi così come il profitto non può essere il bene assoluto. Prima e sopra c'è il valore del soggetto,

il rispetto della sua dignità. Ed è in questo spazio che si legittima pienamente la formazione.

Si è detto che il lavoro è una conquista sociale, ma s'accompagna anche a profonde risonanze psicologiche. Si maturano nuove competenze, ma si definisce la personale identità e si esalta il valore della dignità umana che oggi però è seriamente minacciata dall'incombere della crisi. Da cui bisogna partire per dare un senso attuale all'idea di lavoro.

Intanto: esiste una via di uscita dalla situazione in cui si trova molta parte del mondo, anche di quella sviluppata? Possiamo immaginare uno scenario dove il lavoro sia di nuovo fonte di benessere per tutti, fattore di armonia sociale e serenità interiore? Su questo punto vi è una generale concordanza. Se c'è un'ancora di salvezza questa non può che essere una generale riqualificazione dei soggetti, l'offerta di strumenti di conoscenza in grado di portare i lavoratori a misurarsi con successo con le nuove sfide e i nuovi bisogni sempre più estesi. La formazione ha un ruolo chiave in questo senso e studiando la conoscenza noi possiamo meglio capire come stia cambiando il lavoro.

C'è un paradigma interessante che spiega le componenti essenziali in ogni attività lavorativa:

- conoscenza;
- potere;
- rischio.

Questi tre costituenti dell'azione di lavoro, che danno luogo ad un vero e proprio dispositivo di analisi e di valutazione delle opportunità lavorative, può essere rappresentato nel modo seguente.

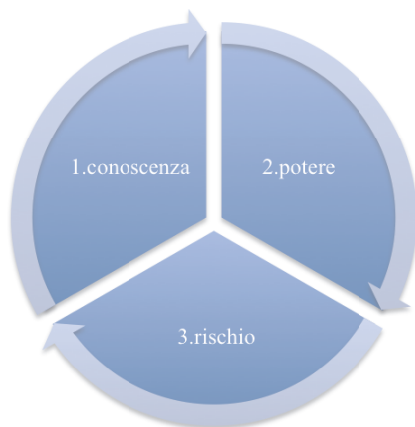


Figura 2 - Rappresentazione autonoma delle componenti del lavoro secondo E. Rullani

1. La conoscenza è quella che il lavoro richiede e produce in quanto espressione di forza intelligente.
2. Il potere è quello che il lavoro esprime con la sua capacità di autonormarsi e di contenere spinte regolative esterne.
3. Il rischio riguarda la ricaduta dei risultati del lavoro nel soggetto e sul piano sociale<sup>21</sup>.

È evidente una precisa correlazione, nel senso che il cambiamento prodotto in una delle componenti ha effetti sulle altre due. Se si considera, infatti, la logica dell'azione lavorativa, è evidente che la conoscenza dell'agente aumenta il potere d'azione di quest'ultimo, nello stesso tempo l'accresciuto potenziale d'azione finisce per incrementare il fattore rischio. Lo stesso dicasi per il potere di agire che certamente richiede più conoscenza, ma potere e conoscenza aumentano in maniera proporzionale al rischio. Nondimeno, bisogna riconoscere che esiste anche una certa autonomia tra le parti.

21 E. Rullani, "Dopo Taylor: il nuovo rapporto tra conoscenza e produzione", in A. Ranieri (a cura di), *Il sapere e il lavoro...*, cit., p. 21.

In organizzazioni complesse, che adottano la logica fordista della separazione tra conoscenza e azione, tra direzione e esecuzione, a differenza di quello che accade invece nelle MPI, è frequente la divisione delle tre componenti del lavoro di cui abbiamo appena trattato. Si pensi, ad esempio, alla divisione tra gestione e proprietà, oppure alla posizione dell'azionista di minoranza che, privo di potere e conoscenza, subisce solo il rischio delle decisioni del manager.

Se la divisione delle componenti dell'azione economico-impresoriale lavorativa sono il riflesso della divisione scientifica del lavoro di tipo fordista, la ricomposizione degli stessi elementi in un visione unitaria è sicuramente uno degli aspetti che caratterizzano in maniera particolare la MPI, che, da questo punto di vista, ha sempre rappresentato un'alternativa al fordismo: privilegiato, peraltro, dalla grande impresa, ma oggi superato o in via di superamento anche nelle grandi realtà organizzative.

Ma che cosa significa allora ragionare di lavoro in una prospettiva post-fordista?

Innanzitutto, restituire al lavoro la sua unità, cioè la conoscenza, un parte, almeno, di potere decisionale, compresa la sua quota parte di rischio.

Per quanto riguarda la conoscenza, si tratta di percorrere un cammino. Se nella fabbrica fordista è stato espropriato della sua conoscenza, si tratta ora di mettere in condizione il lavoratore la ri-appropriazione del sapere. È importante capire questo passaggio perché qui riprende senso quella formazione che la piccola, come la grande impresa, possono favorire, in ciò risalendo alla loro originaria vocazione formativa e nobilitandosi come luoghi di apprendimento in contesti formativi.

Per altro nel taylorismo e nel fordismo la conoscenza aveva uno spazio rilevante, vi è stata anzi, allora, una sua decisa affermazione nell'espressione più elevata, quella scientifica. L'applicazione delle macchine al lavoro ha causato la scientificazione del lavoro che, decontestualizzato, reso trasferibile, esportabile, indipendente dal lavoratore che lo ha accumulato

con il suo lavoro, è stato fatto proprio da chi non è direttamente coinvolto nel processo produttivo: «la conoscenza passa dalle mani e dal cervello dell'operaio alle competenze dei tecnici e dei managers, situati ai piani alti delle corporations»<sup>22</sup>.

Si è assistito ad un processo di centralizzazione. Che non è stato privo di conseguenze negative, come la divisione tra teoria e prassi, tra sapere e fare. Con ciò si è impoverita l'idea di lavoro. Aver sottratto importanza alla funzione cognitiva ha svalutato il lavoro, l'ha svilito, indebolito contrattualmente in quanto sostituibile in ogni momento.

Dunque, c'è un compito immane, ma necessario per i tempi in cui viviamo di crescente integrazione: correggere questa visione, invertire il percorso intrapreso. Ricollocando il sapere del lavoro laddove esso si produce – cioè nel lavoro stesso – si potrà ristabilire il circolo virtuoso che alimenta la teoria attraverso la pratica e, senza privarsi del contributo della scienza, restituire al lavoro il suo potere cognitivo.

Quale però il prezzo di questa operazione? Si deve agire su due fronti: valorizzare le competenze sia del manager sia del lavoratore. Il passaggio è obbligato, s'impone da sé. Basti considerare come la spinta decisiva nella direzione post-fordista è impressa proprio dalla globalizzazione. La rigidità dell'organizzazione scientifico – verticistico – fordista si rivela oggettivamente inadeguata a fronteggiare la concorrenza di un mercato instabile, soggetto a cambiamenti continui, a dinamiche mondiali imprevedibili. Il monolite rigido dell'organizzazione fordista, se non provvede adeguarsi, finisce per venire travolto dal movimento della storia. In questo senso il passaggio a un'organizzazione più flessibile è il passo necessario per poter rivalutare la pratica della vita d'impresa, la possibilità di soluzioni mirate, che equivalgono a riconoscere ed implementare la conoscenza del fare, da cui essa appunto si

22 Ivi, p. 27.



genera in parallelo con l'applicazione del sapere che "viene dall'alto", cioè stabilito da altri.

Se, perciò, nel lavoro si maturano e affinano le competenze, si capisce il prezzo per l'azienda di sostituire un lavoratore, come viene ricordato in una delle interviste della seconda parte. Il rischio consiste nel fatto che la competenza è personale, non trasferibile, difficilmente interpretabile allo stesso modo. Quindi, nel lavoratore sono due anche contraddittori ma essenziali compresenti: il potere ed il rischio.

Come si vede, proprio la competenza diventa la cifra del lavoro post-fordista e la risorsa che connota il lavoro nella MPI. Nella ormai vasta letteratura sulle competenze<sup>23</sup> sono state definite categorie e schemi illustrativi del fenomeno che facilitano la comprensione di concetti astratti come quelli che qui stiamo descrivendo. Dobbiamo, nel caso specifico, a Le Boterf, uno dei maggiori sociologi, questo interessante schema descrittivo del passaggio dalla mansione alla competenza<sup>24</sup>.

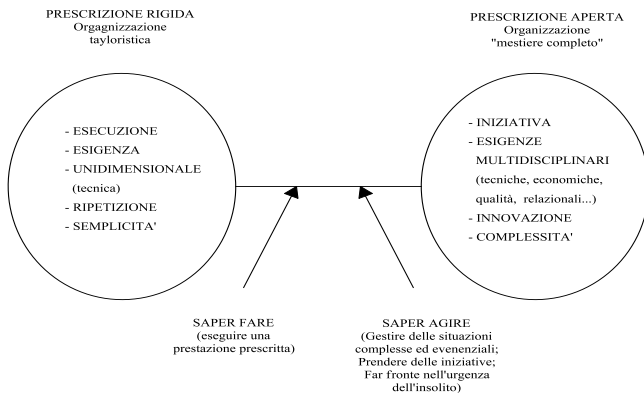


Figura 3 - Il cursore della competenza (ripreso da Le Boterf)

23 Si veda in proposito il nostro: *Dalla performance alla persona competente*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2008.

24 G. Le Boterf, *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Edition d'Organisation, Paris 1994.

Proviamo a seguire il commento di Le Boterf. Egli spiega così la relazione tra competenza e valore cognitivo del lavoro: «La competenza si sviluppa in base ad un cursore che si piazza tra dure poli: il polo delle situazioni di lavoro caratterizzate dalla ripetizione, il rutinario, il semplice, l'esecuzione di consegne, la prescrizione rigida; il polo delle situazioni caratterizzate dal confronto con l'incerto, l'innovazione, la complessità, la presa di iniziativa, la prescrizione aperta. Quando il cuore del cursore si trova in prossimità delle situazioni a prescrizione rigida, la competenza si definisce in termini di "saper fare" [...] Quando il cursore della competenza è vicino al polo contrassegnato da una prescrizione aperta, la competenza tende a definirsi piuttosto in termini di sapere agire e reagire»<sup>25</sup>.

La riunificazione degli elementi di cui si compone il lavoro in un unico atto equivale a considerarlo in termini di competenza. Sul cui tema moltissimo si è insistito in questi ultimi tempi da quando, con il Rapporto Delors sull'educazione per il ventunesimo secolo presentato all'UNESCO, furono individuati i famosi cinque pilastri dell'educazione: sapere, saper fare, saper essere e saper vivere insieme<sup>26</sup>. Da quel momento cominciò a circolare lo slogan della competenza attraverso l'elenco di questi cinque saperi<sup>27</sup>.

Questo però in teoria, perché nei fatti le cose non sono andate – e non vanno – sempre nel modo giusto. Persiste un'oggettiva difficoltà ad identificare la competenza sul piano ope-

25 G. Le Boterf, *De la compétence...*, cit., pp. 51-58.

26 J. Delors (a cura di), *Nell'educazione un tesoro. Rapporto all'UNESCO, Commissione Internazionale sull'Educazione per il Ventunesimo Secolo*, (tit. orig.: *Learning the Treasure within, Report to UNESCO of the international commission on Education for the Twenty-first Century*, 1997), Armando, Roma 1998. Dello stesso autore cfr. anche *Libro bianco. Crescita, competitività, occupazione*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali della CE, Lussemburgo 1993.

27 Sui saperi della competenza si veda anche G. Le Boterf, *De la compétence...*, cit., p. 1215 e segg.

rativo oltre il livello tecnico, per cui il cursore, di cui parla Le Boterf, si sposta con grande lentezza dal versante della mansione a quello dell'azione. Un ruolo fondamentale può essere giocato dalla formazione. Bisogna, infatti, accompagnare il processo di coinvolgimento e partecipazione del lavoratore ai problemi dell'azienda, per aiutarlo a superare atteggiamenti di dipendenza, delega, o attendismo che proiettano sugli altri ogni responsabilità.

Per capire l'importanza di creare nel nostro paese un vero sistema educativo e formativo in cui l'azienda diventi sinergica alla scuola, e più ancora, per rendersi conto dei mali che ancor oggi colpiscono la formazione, può essere utile contestualizzare il problema all'interno della nostra storia educativo-formativa.

### 3. La storia della formazione nel nostro Paese

Ribadiamo questo punto: il rapporto tra economia e formazione professionale risponde a due esigenze. Diventa il nesso imprescindibile all'interno della società della conoscenza ed una delle condizioni strutturali dello sviluppo economico di un paese. Questo processo ci porta dentro allo schema della Scuola della regolazione<sup>28</sup>. Si tratta di un orientamento economico, di origine francese, che studia l'insieme delle regole, delle istituzioni, delle procedure che sostengono il processo economico, inspiegabile con il solo principio del mercato. Tra queste istituzioni può ragionevolmente rientrare anche il sistema educativo di istruzione e di formazione che, direttamente o indirettamente, è sempre stato funzionale al modo di produzione.

28 R. Boyer, *Fordismo e postfordismo. Il pensiero regolazionista* (tit. ori.: *Tbéorie de la régulation*, 2004), Università Bocconi, Milano 2007, p. 30 e segg.

Per capire come l'istituzione scolastica abbia corrisposto ai problemi socio economici nel nostro paese è fondamentale rendersi conto del modo in cui l'istruzione si è collegata alla formazione; rapporto, quest'ultimo, che, mentre è chiaro agli esperti e ai professionisti scolastici, può essere, invece, equivocado e confuso quando lo si consideri dall'esterno.

Proviamo, allora, ad analizzare il rapporto istruzione formazione nel nostro Paese o, ciò che è lo stesso, il rapporto scuola – economia, proiettandolo nelle fasi storiche del secondo dopoguerra. Facciamo nostre le periodizzazioni adottate da altri studiosi che si sono occupati di questioni analoghe. Storici, sociologi, *political economists* distinguono il periodo in questione in due momenti, caratterizzati da politiche scolastiche molto diverse:

1. fino agli anni 70: fase del “nazionalismo economico”;
2. dopo gli anni 70: fase del neoliberalismo.

La divisione in questi due tempi ricalca quella proposta dallo storico Hobsbawm. Propone un discrimine, l'anno 1973, quello della crisi petrolifera, come spartiacque tra due epoche<sup>29</sup>. Il periodo antecedente la crisi è di grande crescita. La crescita economica nazionale fa leva, infatti, su alcune condizioni favorevoli, come la prosperità, la sicurezza, l'opportunità<sup>30</sup>. Sono gli anni d'oro del capitalismo, tra il 1950-1973, definiti anche i “trenta gloriosi” e caratterizzati da una crescita notevole, del 180%.

Questo esito ha il potere di imprimere quello slancio sociale necessario alla transizione virtuosa tra le generazioni. Si crearono allora nei figli aspettative di miglioramento rispetto ai genitori quali forse mai si sono poi verificate. Il che spiega anche quella voglia di fare (come provano i bassi tassi di disoccupazione) e che si concreta in coesione sociale a motivo del

29 E. Hobsbawm, *L'età degli estremi* (tit. orig.: *The Age of Extremes*, 1994), Carocci, Milano 1999.

30 A. Cobalti, *Globalizzazione e istruzione*, Il Mulino, Bologna 2006, p. 11.

distribuzione del miglioramento del reddito e diminuzione delle disuguaglianze.

Il periodo d'oro del capitalismo si svolge sotto l'egida del fordismo. L'obiettivo della produzione di massa di beni standardizzati a basso costo prevede, come si è visto, la catena di montaggio, l'organizzazione scientifica del lavoro e sulla burocrazia.

E l'istruzione? Quale rapporto tra formazione e fordismo? La domanda è legittima. La scuola della regolazione – cui oltretutto, annotazione non secondaria, si deve il conio dell'aggettivo *fordista* e *post-fordista*<sup>31</sup> – agisce a tutto campo, come si direbbe oggi. Il fordismo è sì all'interno della fabbrica, ma anche fuori, è «condizione sociale più ampia»<sup>32</sup> e dunque, non può ignorare ciò che rappresentano l'istruzione e la formazione.

Ricerche sull'espansione dei sistemi scolastici nell'età d'oro del capitalismo forniscono dati significativi circa l'aumento della scolarizzazione sia in orizzontale che in verticale.

Nel ventennio 1950-70 aumentano le iscrizioni scolastiche. Con un'indagine comparativa tra paesi ricchi e paesi poveri, l'andamento sull'istruzione in quel periodo sono i seguenti:

<b>Istruzione</b>	<b>Paesi ricchi (%)</b>	<b>Paesi poveri (%)</b>
Primaria	+ 1,1	+ 1,9
Secondaria	+2,2	+3,2
Superiore	+3,5	+4,3

Tabella 7 - Espansione dei sistemi scolastici dal 1950-1970  
 Fonte: elaborazione dei dati da Meyer<sup>33</sup>

31 R. Boyer, *Fordismo e Postfordismo. Il pensiero regolazionista*, Università Bocconi, Milano 2007.

32 A. Cobalti, *Globalizzazione e istruzione ...*, cit., p. 17.

33 J.W. Meyer, J. Boli, G.M. Thomas, F.O. Ramirez, "World Society and the Nation State", in *American Journal of Sociology*, 103, 1, 1977, pp. 144-181.

Se all'interno di questi dati generali si cerca di ricavare quelli che riguardano più direttamente il nostro Paese, il quadro relativo ai tassi di scolarizzazione nelle età dell'obbligo è quello descritto dalla tabella seguente.

Età	Tassi di scolarità (%)			
	1952-53	1959-60	1966-67	1970-71
Anni compiuti				
6	94,1	97	98,6	100
7	96,7	98,4	98,4	100
8	97,8	98,5	98,5	100
9	96	97,6	98	99,9
10	92,5	96,3	97,6	98,9
11	73	81,4	90,9	96,2
12	55	65,6	84,3	93
13	35,6	51	74	82,9
14	----	33	56,4	66,7
15	---	24,1	42,1	53,1

Tabella 8 - Tassi di scolarità della popolazione italiana nel periodo dell'obbligo dal 1952 al 1971

Fonte: dati Istat<sup>34</sup>

L'aumento della scolarità – dato evidente – nella scuola dell'obbligo, fino ai 10 anni, riguarda la quasi totalità della popolazione scolastica. Ma dagli undici anni in poi non è più così. Quasi la metà dei quindicenni negli anni 1970-71 non va già più scuola. Il che significa che la scolarizzazione è avvertita più come un obbligo da espletare, che come il conseguimento di un'istruzione utile per l'inserimento nel mondo del lavoro. Ed infatti il livello di istruzione degli occupati nel 1959 è il seguente:

34 M. Livolsi, A. Schizzerotto, R. Porro, G. Chiari, *La macchina del vuoto*, Il Mulino, Bologna 1974, p. 26.

TITOLO DI STUDIO		AMBITI DI ATTIVITÀ			
		Agricoltura	Industria	Servizi	Totale
<b>Licenza elementare o nessun titolo</b>		6.483	6.588	3.796	16.837
<b>Licenza media inferiore</b>		74	690	1.036	1.800
<b>Licenza media superiore</b>	Maturità Scientifica	2	11	56	56
	Abilitaz. Tecnica, Industr., Agraria	6	107	331	331
	Altri diplomi	12	72	554	554
<b>Laurea</b>	Gruppo Scientifico	2	13	92	92
	Gruppi Ingegneria, Agraria	2	22	62	62
	Altri gruppi	4	14	262	262
<b>Totale</b>		<b>6.585</b>	<b>7.487</b>	<b>5.922</b>	<b>19.994</b>

Tabella 9 - Livello di istruzione degli occupati nel 1959

*Fonte:* dati Istat

Come spiegare questi dati, soprattutto questo basso livello di istruzione all'interno del lavoro?

La risposta va cercata nel modo in cui si è affermata la cultura della formazione professionale nel nostro Paese. Se si trascurano le distinzioni tra istruzione e formazione, ci si rende conto di come i dati scolastici della tabella 8, rischiano di essere fuorvianti, in quanto potrebbero farci concludere che la formazione sia stata praticamente sottovalutata all'interno della scuola. In realtà essi devono essere letti proiettandoli all'interno del rapporto istruzione-formazione che si formalizza fin dall'istituzione del nostro sistema scolastico nazionale.

In Italia la formazione professionale è sempre avvenuta al di fuori della scuola, per cui ancor oggi appare improprio attendersi dalla scuola la formazione per il lavoro. Sicuramente imputare alla scuola responsabilità nei confronti del mondo economico produttivo è un giudizio quanto meno antistorico, parziale. È profondamente radicato il principio di separazione tra

istruzione/ educazione e formazione professionale.

Aver piena consapevolezza di questa questione può aiutare per affrontare criticamente il problema e porre le premesse per affermare idee nuove.

### *3.1 Il sistema scolastico nazionale e la formazione professionale*

Il Regio Decreto del 15 dicembre 1859 lascia fuori dal sistema scolastico nazionale la formazione professionale. Il livello primario comprende l'istruzione elementare e l'istruzione tecnica che consente di accedere all'istituto tecnico, anche se il liceo resta la via regia per entrare all'Università<sup>35</sup>.

Nel concetto di cultura educativa scolastica di Casati riceve pieno riconoscimento il sapere umanistico, ma non quello professionale, considerato troppo mirato e funzionale al lavoro e per questo poco formativo. Fa eccezione la cultura tecnica: a differenza di quella professionale, in quanto teorico-generale, viene inserita nel curriculum scolastico. Ne consegue che il compito della scuola è istruire ed educare, non formare, perché alle esigenze lavorative vengono anteposte quelle educative. Realizzazione della persona è obiettivo garantito solo da una cultura umanistico letteraria filosofica, solo in parte da quella scientifico tecnica, non dalla cultura professionale.

A livello scolastico, il quadro muta un poco con la riforma Gentile del 1923. A fondamento del curriculum scolastico viene conservato l'impianto classico-umanistico di Casati, con pochi mutamenti. Nonostante ora si preveda il liceo scientifico accanto a quello classico, la cultura scientifico-tecnica resta sempre subordinata, per valore educativo, a quella umanistica.

Con questa concezione di cultura educativa dai contenuti

35 F. De Vivo, *Linee di storia della scuola italiana*, La Scuola, Brescia 1983. Cfr. G. Genovesi, *Storia della scuola in Italia dal Settecento a oggi*, Laterza, Bari 2004.



umanistico-filosofico-letterari, è veramente fuori luogo aspettarsi dalla nostra scuola quello che non sarebbe stata tenuta a dare. Tra l'altro prende tosto avvio la tendenza a comparare e uniformarsi verso un unico modello umanistico inclusivo dei due tipi di istruzione, tecnica e liceale, con l'ovvia conseguenza di impoverire l'offerta formativa, dal momento che i percorsi educativi tendono a convergere anziché caratterizzarsi per la loro specificità.

Si pensi che nel progetto scolastico di Casati l'istruzione tecnica doveva differenziarsi dal liceo non solo per contenuti, ma anche per metodo d'insegnamento. Quest'ultimo doveva articolarsi nella dialettica teoria-pratica, ad includere momenti applicativi. Con queste peculiarità, l'istruzione tecnica avrebbe servito da *trait d'union* con il mondo del lavoro, particolarmente con quella formazione professionale che avveniva al suo interno.

Invece le cose andarono diversamente. Portato a confrontarsi continuamente con l'istruzione liceale, l'istituto tecnico finì per rimanerne vittima di un complesso di inferiorità e cercò di ridefinire il proprio profilo in funzione licealizzante. Noblesse oblige, si sarebbe tentati di dire, giudicando la rinuncia a sviluppare una propria identità didattico-curriculare.

Inizia insomma quello che più tardi sarà denominato "processo di licealizzazione" dell'istituto tecnico che ha avuto due conseguenze negative: aver indebolito l'identità dell'istituto tecnico e acuito la questione della formazione al lavoro, ancora oggi irrisolta.

Come sottolinea acutamente Tonelli: «l'incapacità di differenziare il tecnico dal classico da parte della Pubblica istruzione, oltre che nella diversità degli insegnamenti, soprattutto nella diversità del metodo, giustificò, infine, il fiorire fin dai primi decenni dell'800, di quelle scuole a carattere eminentemente pra-

36 A. Tonelli, *L'istruzione tecnica e professionale di stato, nelle strutture e programmi da Casati ai giorni nostri*, Giuffrè, Milano 1964, p. 10.

tico, rifiutate dalla legge Casati e dalla Pubblica istruzione»<sup>36</sup>.

La formazione professionale ha trovato una qualche forma di rivincita fuori della scuola. Per affermare il senso della cultura tecnica ha finito per imboccare una via parallela ma diversa rispetto a quella scolastica, andando a cercare le conoscenze del fare professionale laddove si possedevano e si esercitavano, cioè nel lavoro.

Si sa che la formazione professionale ha finito per essere nelle sole mani dell' iniziativa privata, degli istituti di beneficenza, delle associazioni private<sup>37</sup>. I luoghi della formazione sono le scuole di arti e mestieri, di disegno, le scuole popolari femminili, per arti decorative e industriali, per industrie specializzate, come la scuola di tintoria di Prato, di tipografia di Torino, dell'industria della pelle di Napoli. In queste scuole si insegna un mestiere con metodo pratico, nei laboratori e nelle officine annesse. Famoso per queste strutture didattiche sono state, in particolare, le scuole professionali per falegnami e intagliatori del legno di Foggia, per carpentieri, carrozzieri, fabbri e meccanici. Molte di queste scuole sono frutto della solidarietà operaia così come della lungimiranza di alcuni imprenditori. Scuole di arti e mestieri sono promosse dalle società operaie di mutuo soccorso, e sono sostenute anche dagli operatori economici, esempio emblematico, il caso di Gabriele Capello detto Moncalvo che pretese dai propri operai di dedicare un'ora di lavoro al giorno alla formazione<sup>38</sup>.

Queste scuole, definite appunto professionali, destinate al lavoro e non alla formazione dei lavoratori, in quanto cosa diversa dalle scuole dell'istruzione, non furono attribuite al ministero della Pubblica Istruzione ma a quello dell'Agricoltura, dichiarato competente in materia di educazione professionale.

37 F. Blattner, *L'insegnamento professionale nel mondo*, (tit. orig.: *Pagagogik der Berufsschule*, 1958), Armando, Roma 1965.

38 Ivi, pp. 11 e segg.

La conseguenza non è stata di poco conto. Proprio perché regolate da un ministero diverso da quello dell'Istruzione, le scuole professionali non subiscono il processo di omologazione verso il liceo conosciuto dalle scuole tecniche. Esse mantengono la loro caratterizzazione, vale a dire la messa a punto di un metodo originale e l'adozione di un ordinamento giuridico autonomo. L'effetto è stato positivo: sono sufficienti a conferire a queste realtà una forma istituzionale meno burocratica, più flessibile e dunque più vicina alla gente del popolo che, a causa dell'analfabetismo ancora abbastanza diffuso, rischiava di rimanere esclusa anche dalla formazione professionale.

Nel 1880 una circolare del ministro Miceli fornisce istruzioni sull'ordinamento delle scuole professionali. Ne vengono individuati quattro tipi:

1. le scuole di arti e mestieri con corsi diurni, serali, feriali, domenicali: forniscono ad operai fanciulli o a operai adulti le prime conoscenze scientifiche applicate all'industria;
2. le scuole d'arte applicate all'industria: hanno il fine di diffondere il gusto artistico a livello industriale, come provano gli insegnamenti prevalenti, cioè il disegno applicato, la modellazione della creta, l'intaglio del legno, l'acquarello ecc.
3. scuole speciali: sono istituite per sviluppare particolari mestieri o professioni, come ad esempio la tessitura o tintura della lana di Prato, l'industria del guanto a Napoli.
4. scuole femminili, per mestieri e professioni femminili, quali la lavorazione dei merletti a Venezia, dei fiori artificiali, la sartoria, la modisteria, la decorazione della porcellane, del legno e dei tessuti ecc.

Nel 1928-29, il regime fascista imprime anche alla scuola la sua logica accentratrice. Non viene risparmiata neppure la formazione professionale, che viene spostata dal ministero dell'Economia a quello della Istruzione. Unita a quella tecnica, la formazione professionale, che con le scuole di arti e mestieri si era sviluppata a diretto contatto con il lavoro, nelle

scuole statali perde il legame vitale con il lavoro stesso. Questo passaggio, che poteva suonare come un riconoscimento del valore formativo della cultura del lavoro, in realtà sradicava l'apprendista dal suo naturale luogo di apprendimento, con conseguenze deleterie per la cultura professionale che inizia, alla maniera di quella tecnica, a snaturarsi, a subire il modello scolastico, diventare più astratta e teorica<sup>39</sup>.

Al fondo agisce sempre un pregiudizio elitario. Gerarchicamente la cultura umanistica è superiore a quella tecnica e a maggior ragione a quella professionale e del lavoro, questo è l'essenza della politica scolastica posta in essere. Il lavoro entra nella scuola dalla porta di servizio, per così dire, non viene disconosciuta alla portata educativa. Rispetto alla cultura umanistica, è relegata ai margini, esclusa praticamente dai curricula. Nasce da questa scelta quella tacita ma invincibile classificazione dei percorsi scolastici a livello secondario superiore per cui abbiamo imparato a considerare l'educazione liceale di serie A, riservata a chi occuperà posizioni di vertice; la cultura tecnica di serie B, per chi svolgerà lavori intermedi; la scelta professionale di serie C, per chi si propone per lavori esecutivi, subordinati ai precedenti; la formazione professionale regionale o dell'apprendistato di serie D, per si candida a lavori di nessun conto nella scala sociale<sup>40</sup>.

Questa concezione riduttiva del lavoro, marginalizzata rispetto alla cultura educativa è stata ed è talmente radicata nella nostra mentalità che farà sentire il suo peso anche nella stesura della Costituzione Italiana del 1948, ancora condizionata dalla gerarchia e separazione tra istruzione scolastica da una parte e formazione professionale dall'altra<sup>41</sup>. L'art. 35, comma

39 Su questo punto Cfr. anche G. Bertagna, *Pensiero manuale. La scommessa di un sistema educativo di istruzione e di formazione di pari dignità*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2006, p. 282 e segg.

40 G. Bertagna, *Pensiero manuale...*, cit., pp. 89 e segg.

41 L. Ambrosoli, *La scuola alla Costituente*, Paideia, Brescia 1987/2.

2 della nostra Costituzione tratta, infatti, «la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori» ed è inserito nella Parte I, Titolo III intitolato “Rapporti economici” fondati sull'utile. Di contro, l'art. 34, comma 2, che afferma «l'istruzione inferiore impartita per almeno otto anni, è obbligatoria e gratuita» ed è inserito, invece, nella Parte I, Titolo II, della Costituzione, intitolato “Rapporti etico-sociali”, è fondato sul diritto della persona all'istruzione e all'educazione.

Regolata dagli artt. 33 e 34, l'istruzione scolastica non potrà mai avere come fine il lavoro inteso come ampliamento della produttività e del profitto dell'impresa. Il fine della scuola è, al contrario, promuovere, insieme alla famiglia e alle altre “formazioni sociali” della Repubblica, «il pieno sviluppo della persona umana»<sup>42</sup>. Il che significa che secondo la nostra Costituzione, che pure è fondata sul lavoro (art. 1, comma 1. «L'Italia è una repubblica democratica fondata sul lavoro») il lavoro stesso non rappresenta una esperienza idonea a formare la persona sotto l'aspetto etico-educativo. Per queste ragioni, la formazione professionale è considerata uno strumento non dell'istruzione, ma della politica attiva del lavoro, in quanto essa ha come fine solo l'occupabilità, non certo la formazione del soggetto studente.

Nel dopo guerra, come più su si diceva, comincia il periodo d'oro dell'economia. Il fordismo è fattore decisivo della crescita. Ma del fordismo come detto dianzi, va sottolineato questo punto: nel far leva sulla divisione teoria-prassi, affida compiti conoscitivi alla dirigenza, si accontenta di un lavoratore poco istruito, dotato di una formazione professionale minima, di tipo addestrativo. La risposta della scuola alle esigenze emergenti nel mondo del lavoro è sempre di tipo educativo, tiepida e sospettosa nei confronti della formazione professionale. Di contro, per realizzare un vero programma di

42 G. Bertagna, *Lavoro e formazione dei giovani...*, cit., pp. 28-29

sviluppo del reddito e dell'occupazione sarebbe indispensabile che la scuola si preoccupasse di corrispondere alle aspettative socio-lavorative: per un verso, innalzando il livello di scolarità; per l'altro, rinnovando i contenuti della formazione tecnica e professionale.

Invero si registra anche nel nostro Paese un investimento in istruzione. Per la prima volta nel 1958 si elabora un vero Piano di sviluppo per la scuola. Si creano nuovi istituti specializzati, come quello per il commercio con l'estero, per il turismo, per la viticoltura, l'enologia. Nel 1961, si liberalizzano gli accessi alle facoltà universitarie per gli studenti diplomati negli istituti tecnici. Anche l'istruzione professionale scolastica vede aumentare il numero degli istituti. Per corrispondere alle esigenze diverse dell'attività lavorativa si rivedono le qualifiche e i profili professionali, i programmi d'insegnamento. Si estendono a queste scuole i programmi di cultura generale per affiancare a quella professionale anche la formazione umana.

È il momento in cui, anche da noi, le teorie del capitale umano iniziano a produrre qualche effetto. Il rapporto scuola-economia comincia ad essere regolato dalla programmazione. Tre studi su questo argomento vedono la luce intorno agli anni 60: lo studio Svimez del 1961: *I mutamenti nella struttura professionale e ruolo della scuola. Previsioni per il prossimo quinquennio*<sup>43</sup>; *Tecnica, sviluppo economico e scuola*<sup>44</sup> nel 1962; *Scuola e programmazione economica*<sup>45</sup> nello stesso anno. Sono la ricaduta a livello scolastico di una riflessione sulla programmazione che inizia per l'economia con il *Piano Vanoni* per il decennio 1954-1964<sup>46</sup>.

43 SVIMEZ, *I mutamenti nella struttura professionale della scuola. previsioni per il prossimo quinquennio*, Giuffré, Roma 1961.

44 G. Martinoli, *Tecnica, sviluppo economico scuola*, Edizioni di Comunità, Milano 1962.

45 G. Gozzer, *Scuola e Programmazione economica*, Fratelli Palombi, Roma 1962.

46 G. Martinoli, *Tecnica, sviluppo...*, cit., p. 22.

Nel momento in cui uno slancio economico senza precedenti sta imprimendo alla realtà relativamente statica della scuola una spinta dinamica espansiva che sta modificando quantitativamente il sistema scolastico italiano, si fa strada l'idea che sia importante saper governare il processo per evitare una crescita convulsa e squilibrata. «Inserire la programmazione scolastica, con le sue caratteristiche e distinzioni rispetto ad altri settori, nella visione generale della programmazione economica (viene) ritenuta necessaria per assicurare un'ordinata espansione della economia di un Paese, ad un certo momento e in determinate situazioni»<sup>47</sup>. Vengono poste le premesse per una politica scolastica di piano attraverso fondamentalmente due obiettivi

1. coordinare l'espansione scolastica e l'innalzamento dei livelli di scolarità con le situazioni del mercato del lavoro;
2. considerare la spesa in educazione in termini di investimento a partire da una conoscenza preliminare della situazione scolastica e da una valutazione finale del rendimento della spesa effettuata.

Ma le difficoltà di stabilire un rapporto più mirato tra educazione ed economia permangono. Sono, come sempre, una manifestazione di diffidenza della scuola nei confronti della richiesta, proveniente dal mondo del lavoro, di stabilire «le caratteristiche dei 'prodotti', e cioè dei licenziati, diplomati o laureati, le possibilità, di 'assorbimento' e di inserimento di questi nella società?»<sup>48</sup>.

Eppure non mancano sollecitazioni anche a livello europeo. Proprio nel 1961 Thorkil Kristensen, segretario generale dell'OCDE, nel documento presentato alla Conferenza di Washington del 16-20 ottobre 1961 dal titolo "Obiettivi dell'educazione in Europa al 1970. Politiche di sviluppo economico e di investimenti scolastici", denuncia il ritardo della scuola («la

47 G. Gozzer, *Scuola e Programmazione ...*, cit., p. 45.

48 G. Martinoli, *Tecnica sviluppo economico scuola...*, cit., p. 12.

scienza è progredita più rapidamente che non l'insegnamento. Il volume delle conoscenze si è accresciuto assai più rapidamente che i mezzi per diffonderle»<sup>49</sup>). Viene, comunque, ribadito il ruolo dell'educazione. «L'educazione è il mezzo per assicurare il progresso economico; questo, dopo la fine della guerra è diventato uno dei principali obiettivi della politica nazionale. Nei paesi sottosviluppati lo sviluppo economico permette solo di attenuare la miseria generale. Nei paesi industrializzati è la posta di una gara, il simbolo della capacità dei diversi sistemi politici di risolvere i loro problemi economici e sociali»<sup>50</sup>.

Ma nonostante questi sforzi, il livello di istruzione è basso e sono evidenti le negative conseguenze a livello di qualità di reddito.

Provincia	Reddito annuale pro capite in lire (1958)	% di analfabeti di 14 anni e oltre (1951)	% frequentanti scuole su 100, fino a 14 anni	% frequentanti scuole su 100, da 15 a 19 anni
Milano	531.000	2,3	-87	-22
Vercelli	386.000	3,5	93,5	16,6
Padova	228.000	7,7	-77	12,7
Genova	406.000	3,7	98,1	28,7
Parma	292.000	6,8	84,5	-18
Pisa	254.000	12,6	83,5	17,3
Macerata	191.000	16,2	83,9	17,3
Roma	381.000	6,4	94,8	33,1
Napoli	177.000	22,3	79,4	20,8
Bari	145.000	25,4	73,9	17,4
Potenza	99.000	32,7	76,2	9,8
Cosenza	104.000	34,6	74,1	13,2
Agrigento	105.000	31,6	80,5	11,1
Catania	140.000	28,4	78,9	20,4

Tabella 10 - Correlazione fra reddito e istruzione scolastica

Fonte: G. Tagliacozzo<sup>51</sup>

49 T. Kristensen, "Prefazione a Obiettivi dell'educazione in Europa al 1970. Politiche di sviluppo e di investimenti scolastici", in G. Gozzer, *Scuola e Programmazione...*, cit., p. 146.

50 Ivi, pp. 153-154.

51 G. Tagliacozzo, "Calcolo del reddito", in G. Martinoli, *Tecnica sviluppo economico...*, cit., p. 58.



Negli anni '70 la portata delle teorie del capitale umano è ridimensionata dalla crisi economica. La disoccupazione dei diplomati e dei laureati fa precipitare di colpo le speranze nutrite nei confronti della scuola come agenzia di promozione economica e sociale. Con il crescere della complessità sociale si allentano i legami tra il mondo del lavoro<sup>52</sup>, la scuola e quest'ultima inizia a svolgere un ruolo di parcheggio, di riduzione e contenimento delle tensioni sociali. «L'espansione scolastica – osserva Ribolzi – sta costruendo una muraglia che protegge il mercato del lavoro dalla pressione giovanile»<sup>53</sup>. L'analisi del sociologo Giuseppe Di De Rita va al cuore del problema della formazione scolastica: «La scuola ha perso la funzione (manifesta, n.d.r.) di professionalizzazione, di ricerca, e di innovazione culturale, di socializzazione, ha preso la funzione di formazione professionale. Infatti, nella società moderna in cui il lavoro diventa sempre più modulare, più articolato, più individualizzato, il vero processo di formazione professionale avviene principalmente sul lavoro; nell'artigianato, nella piccola impresa, nel lavoro indipendente, anche nella grande impresa; ma è la formazione sul lavoro che è lo strumento fondamentale di formazione professionale. La scuola ha scelto o gli è stato imposto una de-professionalizzazione a tutti i livelli»<sup>54</sup>.

Sia che lo si consideri dal lato dell'istruzione sia da quello della formazione, il bilancio scolastico degli anni '90 è deludente. Si fa largo l'idea che la scuola debba essere riformata. Il ritmo travolgente del mercato globale, i morsi della crisi economica incombente, le ibridazioni sociali e valoriali dell'era della complessità rendono improcrastinabili interventi forti nell'istruzione, ma nel-

52 L. Ribolzi, *Processi formativi e strutture sociali*, La Scuola, Brescia 1984, p. 117.

53 F. Ravaglioli, *Un riformismo alla deriva*, Armando, Roma 1983, p. 31.

54 G. De Rita, "La scuola italiana sulla soglia degli anni '80", in A. Agazzi, G. De Rita, C. Scurati, P. Viotto, *Educazione e scuola nelle ideologie contemporanee*, La Scuola, Brescia 1982, pp. 12-14.

la formazione professionale. Il processo di riforma del nostro sistema educativo inizierà veramente nei primi anni del 2000 e durerà oltre 10 anni, passando per quattro ministri dell'istruzione.

La riforma si propone di prendere di petto tra gli altri il problema della formazione professionale cui cerca di dare una risposta significativa con la legge 3 del 2001 (revisione del titolo V della Costituzione) la legge 53 del 2003, detta anche legge Moratti, con la Legge 30 del 2003 detta anche Biagi. Con la Legge 53/2003 venivano previsti a livello di scuola secondaria di secondo grado due percorsi, quello dei licei (artistico, classico, coreutico-musicale, economico, linguistico, scientifico delle scienze umane e tecnologico) e quello della istruzione e formazione professionale (articolata in qualifiche, diplomi professionali, diplomi professionali superiori e diplomi professionali di alta formazione) due offerte formative di pari dignità. Con la legge 3/2001, il percorso dell'istruzione prevedeva un ordinamento a legislazione concorrente tra Stato e Regioni, tranne le norme generali e i principi fondamentali di esclusiva legislazione dello Stato. Di contro l'istruzione e formazione professionale, tranne i Lep (livelli essenziali delle prestazioni di esclusiva competenza statale) veniva attribuita alla esclusiva legislazione regionale. Le novità, sotto l'aspetto della formazione, erano rappresentate, essenzialmente dai punti sottoelencati:

- Riquilibrare la formazione professionale, innalzandola allo stesso livello del liceo. I due percorsi venivano dichiarati, infatti, di pari dignità, complementari e interconnessi. L'obiettivo era garantire la possibilità di passare all'interno dei licei dall'uno all'altro e, se del caso, dalla formazione liceale a quella professionale e viceversa.
- Assegnare alle regioni il compito di organizzare la formazione professionale dopo i 18 anni, sia ricorrente che permanente, per tutto l'arco della vita professionale secondo le esigenze territoriali e delle parti sociali. Di contro per la formazione professionale fino ai 18 anni vi era l'obbligo del rispetto dei Lep.
- Includere nello stesso sistema formativo l'apprendistato, che non figurava più come iniziativa delle politiche attive

del lavoro ma, in quanto formativo, veniva fatto rientrare nel diritto dovere all'istruzione e alla formazione per almeno 12 anni o fino al conseguimento di una qualifica<sup>55</sup>.

- Introdurre l'alternanza scuola lavoro, richiesta dai livelli essenziali delle prestazioni sia per i licei che per la formazione professionale e, quindi, prevista sia per i corsi a tempo pieno per il conseguimento di titoli, di qualifica e di diploma a partire dal 15 anni e, a maggior ragione, per chi sceglieva la formula dell'alternanza scuola lavoro.
- Personalizzare gli apprendimenti offrendo la possibilità di un'offerta formativa mirata secondo le esigenze di ciascuno.

Di fatto la legge 53/2003 non è mai stata applicata. Revocata dal ministro Fioroni nel 2006, la riforma si è completata con il ministro Gelmini nel 2010.

Il risultato è stato una razionalizzazione dell'esistente. Nel secondo ciclo dell'istruzione è stato confermato il sistema dei licei, che da otto sono stati ridotti a sei, dal momento che il liceo economico e quello tecnologico sono tornati a far parte dell'istruzione tecnica e all'istruzione professionale statale. Viene confermata l'organizzazione gerarchica tra i tre tipi di scuola secondaria superiore, distinta in licei, istituti tecnici e istituti professionali. Il sistema dell'istruzione e formazione professionale conserva la possibilità, data dalla legge 182/2010, di mantenere l'apprendistato formativo<sup>56</sup>. L'evidente scollamento determinatosi tra i tre percorsi è provato dai seguenti passaggi:

- vengono istituite qualifiche triennali all'interno dei percorsi quinquennali;
- con la legge 40/2007 viene istituita, dopo gli istituti tecnici, l'Istruzione Tecnica Superiore (Its) biennale, come offerta diversa e non integrata rispetto a quella dell'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (Ifs) dai 6 ai 3 anni successiva alla istruzione e formazione professionale delle Regioni;

55 G. Bertagna, *Pensiero manuale...*, cit., pp. 265 e segg.

56 G. Bertagna, *Lavoro e formazione dei giovani...*, cit., pp. 53 e segg.

- con due offerte formative superiori, post-diploma, gli Itis e gli Itfs, viene indebolita l'identità di quel segmento professionale post-secondario, parallelo ma diverso dall'università, che doveva costituire un ulteriore elemento di elevazione e qualificazione della formazione professionale nel nostro Paese.

In sintesi, la riforma scolastica – strumentalizzata, come è sempre accaduto, dalla politica – in un momento particolarmente controverso della storia del nostro Paese, ha finito per affidare i suoi obiettivi formativi alla concertazione politica, accontentandosi dei risultati delle varie mediazioni. Il risultato è stato il venir meno della opportunità di formare un sistema educativo e formativo integrato tra scuola e lavoro.

Il problema della formazione professionale a livello scolastico resta aperto. Dopo dieci anni di travagliata attività riformistica, il tentativo di modificare il paradigma gerarchico della separazione tra cultura liceale e cultura professionale è fallito per le resistenze di una mentalità non ancora pronta a superare il pregiudizio della cultura del lavoro come inferiore a quella liceale. L'unica prospettiva in questa direzione è l'apprendistato formativo che sembra consentire il collegamento tra scuola ed impresa richiesto da un autentico sistema educativo di istruzione e formazione unitario.

Reintrodotta dalla legge 182/2010 (Collegato lavoro 2010) al punto 8 dell'art. 48, il valore formativo dell'apprendistato era stato praticamente vanificato con la finanziaria del 2007 che, rispetto alla legge Moratti, spostava l'apprendistato formativo dai 15 a 16 anni. In tal modo, l'apprendistato formativo dai 15 ai 18 anni in quanto rientra nel diritto-dovere di istruzione, non è più un contratto di lavoro con finalità di profitto, ma un percorso di istruzione e formazione concorrenziale e alternativo a quello scolastico, con approcci completamente diversi da quelli scolastici<sup>57</sup>.

57 *Ibidem*.

*Dall'esecutività alla professione*

4. La formazione oggi

Dopo aver seguito le vicende della formazione in Italia dal punto di vista storico, diventa naturale domandarsi in che modo oggi sia avvertito il problema della formazione all'interno delle aziende e in maniera particolare nelle MPMI.

A seguire i dati presentati dal *XII Rapporto sulla Formazione Continua* relativo agli anni 2010-2011, a cura dell' Isfol<sup>1</sup>, la situazione non è ancora soddisfacente. Il sistema della formazione continua nel nostro Paese risente di carenze strutturali difficilmente colmabili in tempi brevi. Tre sono fondamentalmente i limiti accertati:

1. Bassa specializzazione nella domanda proveniente dal mercato del lavoro;
2. esiguità dei titoli di studi nella forza lavoro;
3. frammentazione sia negli interventi che nei finanziamenti nel sostegno alla formazione.

A mettere in crisi quanto elencato c'è l'impegno assunto dai Pesi membri di rispettare entro il 2020 il limite minimo fissa-

1 ISFOL, *XII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2010-2011*, gennaio 2012.

to dalla UE di almeno il 15% degli adulti impegnati a partecipare ad iniziative di formazione. Nel mentre risulta debole la cultura del lavoro, tendenzialmente incline a sottostimare la formazione e l'importanza di iniziative di promozione dell'informazione e dell'apprendimento all'interno delle aziende. Può aiutare ad inquadrare meglio il problema tener sott'occhio lo stato reale della formazione, aiutati dalla tavola elaborata dalla Classification Learning Activity (CLA) e proposta dall'Europa. La formazione viene distinta in formale e non formale, a sua volta distinte in 3 macro tipologie di apprendimento:

1. *istruzione formale*: fornisce certificazioni riconosciute all'interno del National Framework of Qualifications;
2. *apprendimento non formale*: fornisce attività istituzionalizzate ma non rientranti nel National Framework of Qualifications;
3. *apprendimento informale*: fornisce attività non istituzionalizzate, realizzabili ovunque, anche in contesti formativi familiari.

Si tratta di una distinzione funzionale alla descrizione del fenomeno formazione, confermata anche dalle storie che abbiamo raccolto. Gran parte della cultura imprenditoriale, che è alla base delle scelte esistenziali personali descritte dai diversi protagonisti nelle interviste della seconda parte di questo volume, è frutto si direbbe del caso. Certamente è stato decisivo più l'apprendimento informale che quello formale, in ciò potendosi vedere la paradossale subalternità della formazione scolastica rispetto a quanto si apprende concretamente nella vita di ogni giorno. Di interesse è comunque quantificare la formazione globalmente intesa. Ebbene il Rapporto, nel definire la situazione dei Paesi europei:

- permette di aver un quadro preciso della formazione comunque intesa ed effettivamente erogata;
- fa emergere il dato negativo dell'Italia che con paesi come Grecia e la Turchia si colloca sotto la media europea;
- sottolinea la situazione positiva di Austria, Norvegia, Regno Unito, Svezia, Slovenia, Olanda, Danimarca e Svizze-

ra. Con questo particolare: mentre le ultime due si caratterizzano per un peso maggiore assegnato all'informale, Slovenia e Olanda si comportano al contrario, privilegiano la formazione formale;

- evidenza, tra i due poli, la posizione intermedia rappresentata da Lussemburgo, Polonia, Irlanda, Spagna e Portogallo, anche se va ricordato che Lussemburgo e Spagna, paesi a bassa qualificazione e scarsa competitività, stanno correndo ai ripari con l'aumento delle attività formali<sup>2</sup>.

C'è un altro dato molto interessante nel Rapporto. La formazione non formale viene ulteriormente categorizzata nella relazione col lavoro. Cioè può essere funzionale o libera, in questo caso caratterizzata da interessi soggettivi, senza specifiche connessioni con l'attività lavorativa.

Ultima domanda cui risponde il rapporto Rapporto Isfol: quale l'impatto della formazione continua nel sistema lavorativo e sui singoli lavoratori?

Ebbene, su una popolazione lavorativa compresa nella fascia 25-64 anni, viene fatta la somma delle ore delle due categorie appena descritte. Il calcolo è effettuato sulle ore di formazione effettivamente svolte, fino al momento dell'indagine, da lavoratori della stessa età, sia nella formazione non formale finalizzata al lavoro, che in quelle di formazione non formale libera, per tutta la durata del ciclo lavorativo. Il totale delle ore di formazione sono quindi rapportate al numero di ore mediamente lavorate in un anno.

Anche qui colpisce il dato negativo dell'Italia. Nella media europea le ore di formazione attese – 988, coincidente con quelle OCSE – è di gran lunga superiore a quella dell'Italia che è di 353 e comunque di gran lunga inferiore a quelli di paesi come, la Danimarca che è di 1794 o la Finlandia di 1794, la Norvegia di 1564 o la Svezia che raggiunge la punta più elevata 2012.

2 Ivi, pp. 2 e segg.

Alcuni Paesi OCSE	Istruzione-Formazione non formale		Istruzione-Formazione non formale legata al lavoro		Media ore annue lavorate
	N. ore per partecipante	Ore attese lavorative	N. ore per partecipante	Ore attese lavorative	
Danimarca	121	1794	105	1542	1544
Finlandia	95	1947	74	1571	1672
Francia	35	n.d	35	n.d	1558
Germania	76	1288	61	1017	1390
Grecia	86	389	64	288	2119
Italia	48	353	33	244	1773
Korea	132	1329	119	459	2243
Norvegia	78	1564	69	1369	1408
Polonia	82	579	62	441	1966
Spagna	112	1039	68	616	1648
Svezia	73	2012	55	1527	1611
Turchia	91	404	43	176	1918
Regno Unito	48	659	39	529	1646
Stati Uniti	56	1051	42	551	1681
OCSE media	76	988	58	715	1710
EU21 media	77	988	58	751	1690

Tabella 1 - Partecipazione degli adulti alla formazione non formale finalizzata al lavoro e libera. *Fonte:* elaborazione Isfol su dati OCSE

Altro elemento, da non trascurare: quali le caratteristiche dei soggetti che si avvicinano alla formazione, così come quelle in chi resta lontano dalla formazione.

Vi è un rapporto ricorrente tra la vicinanza ai circuiti lavorativi e l'orientamento alla formazione. In questo caso sale il livello di formazione che, viceversa, scende quanto più un soggetto è lontano dal lavoro, risultando meno interessato a questa opportunità. Di conseguenza, i meno sensibili sono i pensionati e le casalinghe, ma anche le persone a bassa scolarità. Che all'estremo opposto si trovino i lavoratori occupati, sia autonomi che dipendenti, significa che la formazione è vista prevalentemente in funzione del lavoro e non della persona. Si può vedere in ciò una criticità della scuola, il limite di un'istituzione che non sa trasmettere ai soggetti quella tensione capace di tradursi *naturaliter* in interesse per la formazione e l'autoformazione.

La distinzione tra formazione formale e non formale nei soggetti occupati in rapporto alla loro condizione professionale offre un ulteriore spunto di riflessione sul fenomeno. In altri termini, se è vero che è più disponibile alla formazione



chi lavora rispetto a chi non lavora, non sempre scontata, nei titolari delle diverse posizioni professionali, è la scelta del tipo di formazione da privilegiare.

D'altra parte, l'offerta formativa appare direttamente proporzionale alla posizione lavorativa occupata. Chi ricopre ruoli di responsabilità ha maggiori occasioni formative. Dirigenti e quadri sono, per questo, più sensibili e attenti alla formazione, anche perché spesso si prendono carico di promuovere i processi di innovazione all'interno dell'azienda. Il medesimo atteggiamento nei confronti della formazione è presente in liberi professionisti e impiegati. Diversamente, in chi occupa una posizione di tipo esecutivo si constata minore coinvolgimento o limitato a particolari situazioni. L'indagine Isfol mette in rilievo che, non di rado, è lo stesso operaio, particolarmente nelle piccole e medie aziende, a non avere idee chiare in merito alla formazione e, forse proprio per questo, è portato a sottovalutare spesso i corsi di aggiornamento a lui proposti. Poco attenti alla formazione anche i lavoratori in proprio, non sempre sostenuti da incentivi finanziari regionali.

<b>Tipologia occupazionale</b>	<b>Attività formative formali (%)</b>	<b>Attività formative non formali (%)</b>	<b>Totale</b>
Dirigente	1,5	13,2	413.067
Quadro	2,3	11,6	1.162.110
Impiegato	2,3	6,4	6.975.463
Operaio	0,7	1,8	7.356.754
Apprendista	5,9	6,2	56.458
Lavoratore a domicilio	0	1,9	6.514
Imprenditore	1,2	4,3	231.802
Libero professionista	1,7	12,1	1.105.894
Lavoratore in proprio	0,5	2,3	3.265.675
Socio di cooperativa	0,9	2,7	36.343
Coadiuvante	1,2	1,7	307.403
Collaboratore CO.CO.	7,2	6,8	262.903
Prestazione occasionale	8,8	6,6	72.776
<b>Totale occupati</b>	<b>1,5</b>	<b>4,8</b>	<b>21.253.162</b>

Tabella 2 - Partecipazione ad attività formative formali e non formali degli occupati (25-64 anni) per condizione professionale anno 2010

Fonte: elaborazione Isfol su dati ISTAT

Ma quali sono le aziende che nel nostro Paese fanno formazione?

L'indagine Excelsior<sup>3</sup> fornisce ogni anno previsioni sulla domanda di lavoro e sui fabbisogni professionali e formativi. Emerge la necessità della formazione e nel contempo vengono forniti dati analitici sulla percentuale di imprese, per settore, che hanno effettuato attività di formazione.

Complessivamente, le imprese che dichiarano di aver fatto formazione sono il 33,5%, un dato in crescita rispetto a quello del 2009 che era 32,1%.

Ma se si considera che sul dato influiscono i valori riscontrabili nelle MPMI – la maggioranza delle imprese italiane! – la situazione appare tutt'altro che rosea.

La possibilità di ricevere formazione è, infatti, inversamente proporzionale alla entità dell'azienda; in una azienda con più di 500 dipendenti essa è pari al 85,1%, che si riduce di due terzi – 29,4% – dove i dipendenti sono meno del 10.

Settore	Comparto	Formazione (%)
Servizi	<i>Public utilities</i>	55,7%
Industrie	Chimiche, farmaceutiche, petrolifere	49,7%
	Elettriche, elettroniche, ottiche, medicali	43,2%
	Macchinari, attrezzature, trasporti	38%
Servizi d'investimento	Servizi finanziari e assicurativi	70%
Sanità	Assistenza sociale e servizi privati	47,8%
	Altri servizi alla persona	45,7%
Costruzioni		37%
Tessile abbigliamento, calzature		18, 8%
Casa	Beni per la casa , tempo libero, altro	18, 4%
	Industria del legno e del mobile	21,5%
Ristorazione, servizi turistici		21, 8%

Tabella 3 - La formazione effettuata nel 2010 nei diversi settori e comparati lavorativi  
*Fonte:* elaborazione dati Excelsior 2010

3 L'indagine Excelsior è realizzata ogni anno da UNIONCAMERE (Unione italiana delle camere di commercio, industria artigianato e agricoltura).

Interessante anche la distribuzione dell'attività formativa effettuata per ripartizione territoriale

N. Dipendenti	Classe dimensionale					Totale
	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	
Nord-Ovest	29,7	45,5	68,8	82,3	85,9	<b>34,4</b>
Nord-Est	31,6	46,8	70,1	82,6	85,9	<b>36,3</b>
Centro	29,1	44,1	67,1	80,2	85,3	<b>32,9</b>
Sud e isole	27,8	44,2	64,6	79,3	82,6	<b>31,0</b>
<b>Totale</b>	<b>29,4</b>	<b>45,2</b>	<b>68,0</b>	<b>81,3</b>	<b>84,9</b>	<b>33,5</b>

Tabella 4 - Formazione effettuata nel 2010 per ripartizione territoriale  
Fonte: elaborazione dati Excelsior 2010

Nonostante le difficoltà e gli equivoci su rilevati, la formazione è diventata ormai la componente imprescindibile di ogni lavoro, esattamente perché siamo passati dalla logica della esecutività a quella professionale, nella quale è compresa di rigore anche quella imprenditoriale. Persino un documento come la *Caritas in veritate*, l'Enciclica di papa Benedetto XVI<sup>4</sup>, parla del lavoro come imprenditorialità.

Come si vede, nel lavoro stiamo superando gli steccati che dividono nettamente l'imprenditore dal modello classico di lavoratore tradizionale. Chi crea il lavoro in virtù di investimenti economici ha sicuramente gravi compiti di responsabilità e decisione, ivi compresa il possesso di conoscenze/competenze uniti a una buona dose di rischio. Ma è fatto carico del buon andamento generale del processo produttivo anche a chi svolge lavori da sottoposto. Si chiede in sostanza al lavoratore di confrontarsi con l'approccio imprenditoriale: che significa ragionare, immaginare, creare, proporre, agire con l'attivo protagonismo che ci ha consegnato una non indegna tradizione dell'impresa.

4 Benedetto XVI, *Caritas in veritate*, Stamparia vaticana, Città del Vaticano 2009.

Parlare di inversione di tendenza forse è ancora prematuro, ma quella è la direzione di marcia quando cadono o si abbassano barriere divisorie che hanno finora condizionato negativamente il valore del dialogo. Oggi il lavoro è sempre meno offerto, sempre meno inventato e preparato da altri. Siamo entrati nella fase in cui collettivamente ma anche individualmente il soggetto non può rinunciare a mettere in gioco il personale impegno, creatività, inventiva nel campo del lavoro che è cambiato nettamente come ci ricorda il celebre saggio di Rifkin, *Fine del lavoro*. Per questo scopo servono appunto sempre meno esecutori e sempre più imprenditori, soprattutto innovatori.

Ma creare lavoro non è più solo questione di buona volontà, di diligenza, come si credeva un tempo. Entra prepotentemente in scena un fattore non nuovo ma tale nel vigore con cui si è imposto. Il problema è la concorrenza, e la sfida nel mercato globale si vince, anche nel più piccolo laboratorio artigiano, solo riuscendo a far valere intelligenza, innovazione, creatività. Vale per il grande, come per il piccolo imprenditore, anche ai livelli minimi. Se sei un extracomunitario e vuoi far l'autista, poniamo, devi possedere la patente richiesta, ma devi anche sapersi destreggiare con la lingua e con le regole del Paese. E non diversamente avviene per un lavoro più umile e molto diffuso, il badante, cui è utilissimo saper parlare nella lingua del Paese ospitante ed avere la patente di guida per ogni bisogna. Non sono esempi questi, anche ai livelli più bassi, del vantaggio competitivo dato dalla formazione?

Ma che cosa significa formazione? La domanda, intrigante, è fonte di incertezza e dubbi per due ordini di considerazioni: rispetto alla validità della formazione sul piano produttivo, ma anche e soprattutto circa il modo in cui essa deve essere effettuata. Va da sé, tuttavia, che le due questioni sono intimamente intrecciate dal momento che solo la formazione ben concepita, ben gestita, ben mirata produce efficacia ed esiti favorevoli.

Intanto, c'è una stretta correlazione tra formazione e competenza. In effetti, ci si forma per promuovere competenze e queste provano il valore della formazione realizzata. C'è però

nel termine *competenza* una gravidanza semantica, è una matassa intricata non così agevole da dipanare. Non di rado si tende a sovrapporlo o confonderlo con un termine contiguo ma diametralmente diverso nelle sue reali implicazioni, "conoscenza". Di contro, nella competenza cerchiamo la novità di una formazione professionale capace di incidere profondamente nella persona del lavoratore.

Possiamo avere la misura della complessità del termine confrontando i tre approcci utilizzati per affrontare la questione. Se ci si muove sulla base di un obiettivo di concretezza la competenza equivale *sic et simpliciter* a *performance*, risultato prodotto. Quindi, il competente è colui che ha saputo dimostrare nei fatti di saper svolgere un certo compito, ha dato appunto prova di saper fare, risolvere il problema, superare una difficoltà, raggiungere il traguardo fissato. Questo approccio è definito *comportamentista*.

Siamo invece nell'ambito *cognitivista* se ammettiamo che la competenza è il risultato conseguito, lo trascende non si esaurisce in esso. Si può essere competenti anche quando non si raggiunge il risultato perseguito che non sempre è raggiungibile e non sempre per colpa di chi agisce. La competenza va qui valutata non nel risultato, o non solo in esso, ma nel modo, nel processo di risoluzione del problema, dove appunto si fa valere il possesso di costituenti intellettive, di capacità cognitive, come ragionamento, immaginazione, creatività, memoria ecc.

Ma nel soggetto c'è anche dell'altro. Quale il peso e l'importanza di fattori psicologici come il sentimento, l'etica, la motivazione? Questo è il contributo offerto dall'approccio *personalista*<sup>5</sup>. Necessarie sono le buone capacità cognitive – creative, che però si esaltano se c'è la carica motivazionale sullo sfondo dell'armonia interiore che ti dà il senso etico.

5 A. Cegolon, *Competenza. Dalla performance alla persona competente*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2008.

Ritorniamo alla questione della formazione. A lungo e giustamente si è lamentato da più parti circa l'inadeguatezza della sua offerta, l'essere stata tenuta prigioniera di un tecnicismo in funzione meramente addestrativa, un po' fuori mercato per così dire, non più in sintonia con le riconosciute esigenze del soggetto. L'idea di competenza è parso per un po' la chiave di volta per far compiere un salto di qualità alla formazione medesima. Ma quando le abitudini sono inveterate ogni buon proposito di svecchiamento e aggiornamento deve far i conti con inevitabili resistenze. Quindi per saltare lo steccato non è stato sufficiente evocare il termine *competenza*: interpretato diversamente proprio a motivo delle oscillazioni con cui si è ragionato di formazione. Insomma è da quest'ultima che bisogna partire per raggiungere idee chiare per con ciò promuovere competenze nel senso *personalista*. Questo approccio, il più convincente, favorisce un reale profondo cambiamento che investe la persona in tutti i suoi aspetti e per questo può emergere nell'agire lavorativo.

#### 4.1 *La formazione e i diversi modi di intenderla*

Nell'ambito della formazione convivono due modelli così come sono stati identificati. Alternativi tra loro si distinguono per la loro base ontologica o la dinamica ad essi sottesa. Alla riuscita della formazione sono funzionali:

- l'organizzazione nonché il rapporto tra questa e la formazione;
- i soggetti operanti nelle organizzazioni, con le loro esigenze, aspettative, motivazioni in relazione alla formazione intrapresa.

I due modelli sono oggetto di riflessione non da oggi. Cronologicamente la prima opzione ha un'ispirazione vagamente tayloristica, mette al centro il primato della funzione economica. Tra gli studiosi di prima generazione che assumono come discriminante del cambiamento il rapporto tra formazio-

ne e organizzazione si citano due autori che hanno approfondito il problema, Maggi<sup>6</sup> e Lipari<sup>7</sup>.

Entrambi sottolineano la “multidisciplinarietà” dell' azione formazione come risposta più idonea al variare delle esigenze organizzative. Ma il secondo, proponendo tre modelli, offre un quadro più articolato:

- A. modernista;
- B. neo-modernista;
- C. postmodernista.

Il modello A è di tipo addestrativo al compito. La didattica replica lo schema scolastico tradizionale di tipo informativo-trasmissivo.

Nel modello B, definito neo-modernista, la formazione si propone di realizzare una maggiore integrazione al sistema

Nel modello C, post-modernista, la formazione punta a realizzarsi come intervento mirato a creare unità, senso e sinergie in contesti frammentati dalla divisione. La formazione cerca di adeguarsi all'organizzazione, colmandone i limiti con una proposta lineare e coerente.

Nella seconda generazione di formatori si registra una evoluzione nella quale si segnalano tre stadi, come si spiegherà qui appresso. Si deve questa distinzione a Quaglino il cui riposizionamento culturale dà la misura dei modi e senso del cambiamento intervenuto nella logica della formazione. Si parte da una teoria generale della formazione, come “modello unico” e “conclusivo”; il secondo passaggio è la teoria aperta, legata alla pratica; nell'approdo finale la formazione viene fatta coincidere con l'apprendimento del soggetto<sup>8</sup>, quindi

6 B. Maggi (a cura di), *La formazione: concezioni a confronto*, Etas Libri, Milano 1991.

7 D. Lipari, *Idee e modelli nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma 1987.

8 P. Quaglino, *Fare formazione*, Il Mulino, Bologna 1985. Dello stesso autore, *Fare formazione. I fondamenti teorici e nuovi traguardi*, Raffaello Cortina, Milano 2005, p. 6 e segg; *La scuola della vita. Manifesto della terza formazione*, Raffaello Cortina, Milano 2011.

qualche cosa di molto diverso rispetto all'equazione formazione = organizzazione.

Dunque, la formazione chiama in causa essenzialmente l'apprendimento, su cui il dibattito pedagogico è molto vivace. Si descrivono tre tipologie di formazione distinte in rapporto all'obiettivo perseguito e cioè far conseguire competenze funzionali a:

- A. migliorare l'organizzazione;
- B. individuare strategie per lo sviluppo organizzativo;
- C. aiutare la persona alla sua realizzazione<sup>9</sup>.

Un passo ulteriore nella direzione or ora delineata è una più precisa messa a fuoco della valenza squisitamente pedagogica della formazione<sup>10</sup>. Mettendo l'accento sugli aspetti dinamico-evolutivi del rapporto formazione-organizzazione si possono individuare questi 3 modelli:

1. domandista;
2. interattivo;
3. personalista.

Il primo, “domandista”, come chiarisce la definizione, si basa sullo studio della domanda del mercato. Su questo modello, a partire dagli anni 60, si sono basati i primi tentativi di pianificazione dello sviluppo scolastico in connessione con lo sviluppo economico. La formazione professionale è totalmente condizionata dallo sviluppo economico di cui è strumento. Il modello di formazione che viene via via definendosi, interamente soggetto all'organizzazione e più in generale alle esigenze del mercato, risente delle prime teorie del capitale umano<sup>11</sup>.

Il secondo modello, “interattivo”, è la conseguenza dell'evoluzione sociale, cioè il passaggio alla società post-industria-

9 P. Quaglino, *Fare formazione...*, cit., p. 179.

10 G. Bertagna, *Pensiero manuale...*, cit., p. 35 e segg.

11 Su questo argomento esiste una ricca letteratura, per la quale si rinvia al volume, A. Cegolon, *Il valore educativo del capitale umano*, Franco Angeli, Milano 2012.



le e all'emergere di nuove esigenze formative, più complesse, mutevoli, largamente imprevedibili. Si fa largo la convinzione che, in tempi di rapido sviluppo economico, la formazione professionale sfugga a standard cristallizzati e sappia stare al passo con i tempi solo proponendo qualifiche e profili formativi, abilità tecniche in sintonia con i cambiamenti in atto. Nasce da qui una maggior flessibilità nell'orientamento didattico, è molto più utile l'approccio interattivo attraverso il monitoraggio continuo delle reciproche esigenze.

Sulla base di questi presupposti, cambia anche la funzione delle politiche del lavoro. Bisogna implementare strategie di attacco, non meramente difensive. Bisogna saper anticipare le evoluzioni e prevenire, se possibile, l'insorgere dei problemi attraverso l'attento monitoraggio della situazione, la messa a punto di strumenti di conoscenza e orientamento, la cultura della scelta e della decisione in loco, sul territorio ove si opera da parte di soggetti direttamente implicati nell'attività di lavoro (Su questa linea si dispone di una accreditata documentazione, come l'*Accordo per il lavoro* del 1996, il *Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione* del 1998 e la normativa sulla formazione professionale e sull'obbligo formativo a 18 anni del 1999, ma anche il *Libro Bianco* di E. Cresson del 1996).

L'approccio interattivo viene fatto proprio e valorizzato nel terzo modello, "personalista". Si riconosce e si privilegia una formazione che, pur sotto l'influsso ed il peso dei fattori di natura socio-economica, riguarda essenzialmente la persona e il suo apprendimento perché – la fonte è molto autorevole – «lo scopo essenziale dell'istruzione e della formazione è sempre stato lo sviluppo della persona e il conseguente inserimento degli Europei nella società attraverso la condivisione di valori comuni»<sup>12</sup>.

12 E. Cresson, P. Flynn (a cura di), *Insegnare ad apprendere. Verso la società conoscitiva. Libro bianco della Commissione europea per l'Anno europeo dell'Istruzione e della formazione lungo tutto l'arco della vita*, Lussemburgo 1996, p. 18.

## 5. Modelli andragogici di formazione

Come si vede, vi è il tentativo di ristabilire un ordine nelle priorità. La persona, per certi aspetti, portata naturalmente a rivendicare come un diritto il lavoro<sup>13</sup>, mentre ne nega, tuttavia, la prerogativa a rappresentare il solo fine della vita cui tutto deve essere subordinato, rivendica la funzione del lavoro solo per il suo ben vivere. Questo spiega il senso e la natura del rapporto formazione professionale/persona. Le cui potenzialità, oltre che per il lavoro in sé, sono funzionali soprattutto alla nostra realizzazione umana, dentro cui si colloca ovviamente anche il lavoro.

Formazione, lavoro, persona. Ma anche l'adulto-persona. Appunto, come si declina l'apprendimento in questo stadio della vita, questa è la questione attorno a cui si dibatte da tempo. Perché non si è trovata ancora una soluzione soddisfacente? Quale il rapporto fra formazione e istruzione?

Per tentare di rispondere serve mettere a punto una definizione di "formazione", liberata dal reticolo di retorica e genericità che non di rado accompagna temi dai contorni poco nitidi e che ci costringono, come dice Bossuet, a tirarla per le lunghe quando non si hanno idee chiare in proposito. Il nucleo tematico costitutivo dell'azione che definiamo formazione può rintracciarsi in questo passo: «La formazione implica una trasformazione della persona nei suoi aspetti cognitivi, affettivi e sociali in rapporto ad apprendimenti di sapere, saper fare, saper essere. Si tratta di un cambiamento qualitativo più o meno profondo, in una logica, non di accumulazione, ma di

13 Costituzione italiana: Art. 1 ("L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro") e Art. 4 ("La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società").

strutturazione. Formare non è insegnare un insieme di conoscenze, neppure un sistema di conoscenze. È piuttosto indurre dei cambiamenti di comportamento, di metodo, di rappresentazione, d'attitudine»<sup>14</sup>. Nel testo citato si possono isolare questi concetti:

- la formazione è un insieme di apprendimenti;
- l'apprendimento del sapere si distingue rispetto al saper fare o saper essere e viceversa;
- le modalità di apprendimenti in età adulta.

In sintesi, bisogna individuare le strategie di apprendimento in due direzioni:

1. relative al saper fare e saper essere rispetto al tradizionale sapere;
2. rivolte agli adulti.

Per quanto riguarda il primo punto, possiamo avvalerci delle ricerche di autori come Rogers e Kolb.

Di Rogers che ricava la sua teoria dell'apprendimento studiando gli adulti in psicoterapia, si richiamano qui le sue "Cinque ipotesi fondamentali"<sup>15</sup>, che dovrebbero costituire il vademecum del buon formatore:

1. «Non possiamo insegnare direttamente nulla a un'altra persona; possiamo solo facilitare il suo apprendimento». Se l'apprendimento deriva dall'esperienza, nessuno può sostituirsi alla persona che esperisce, in quanto essa vive il suo ambiente percependolo in maniera singolare.

2. «Ciascuno apprende in modo significativo solo le cose che egli percepisce come collegate alla sua conservazione, o al

14 M. Fabre, *Penser la formation*, Puf, Paris 1989, p. 31. Traduzione italiana a cura dello scrivente. Cfr. anche U. Margiotta (a cura di), *Pensare la formazione*, Bruno Mondadori, Milano 2006.

15 C.R. Roger, *Un modo di essere. I più recenti pensieri dell'autore su una concezione della vita centrata sulla persona*, Martinelli, Firenze 1983. Cfr. anche B. Giordani, *La relazione di aiuto secondo l'indirizzo di Carl R. Rogers*, La Scuola, Brescia 1977.

rafforzamento della struttura di sé». Di qui l'importanza di rendere significativo l'apprendimento per chi deve apprendere, specie soprattutto nel caso di adulti non di rado oberati di impegni di famiglia e con scarsa disponibilità di tempo.

3./4. «Un'esperienza che si assimila potrebbe comportare un cambiamento nell'organizzazione della personalità, tende a provocare resistenze attraverso la distorsione o la negazione dei suoi tratti simbolici, e la struttura e l'organizzazione della personalità sembra divenire meno rigida se minacciata, e rinunciare alle sue difese quando completamente libera da minaccia. L'esperienza percepita come incoerente con la struttura del sé può essere assimilata solo se l'attuale organizzazione del sé è in stato di quiete e aperta ad assimilarla». Quindi, la serenità e di fiducia tra formatore e gli interlocutori della formazione è il clima giusto per rendere fecondo il rapporto.

5. «La situazione educativa che può effettivamente promuovere un apprendimento significativo è quella in cui la minaccia alla personalità del discente è ridotta al minimo, e sono facilitate percezioni differenziate del campo». Viene qui riproposto l'importanza delle buone relazioni.

La posizione di Rogers si può così riassumere:

- l'apprendimento è l'obiettivo della formazione;
- il soggetto che apprende occupa il centro della relazione;
- la formazione è diversa ed un di più rispetto all'insegnamento.

Poiché il formatore riesce a favorire/facilitare l'apprendimento ma non garantirlo, non abbiamo ancora raggiunto lo scopo, di capire cioè come agisca la buona formazione.

Può aiutare una riflessione linguistica. “Uomo” – l’“adulto” di cui stiamo indagando i meccanismi di apprendimento – in greco è *andragos*. Da quest'ultimo è stato generato “andragogia”. Coniato dal tedesco Alexander Kapp nel 1833, il termine rimane inutilizzato fino a quando viene ripreso da Eugen Rosenstock nel 1921; infine, e con maggior successo, nel 1957 da Franz Poggelere. Ma gli educatori hanno dimestichezza solo con “pedagogia”, che è appunto studio del fan-

ciullo (*paidos*). Vi è dunque uno scarto etimologico e semantico tra i due termini. Quale allora il rapporto tra androgogia e pedagogia?

Utili chiarimenti si possono ricavare nella tabella dove sono state messe a confronto le due posizioni nei confronti dell'apprendimento.

Presupposti dell'apprendimento			
Bisogni	Modelli		
	Pedagogico	Andragogico	Formazione
Sapere	Imparare quello che l'insegnante insegna senza domandarsi se servirà nella vita	Conoscere il motivo per cui devono apprendere: primo compito del formatore aiutare	Primo compito del formatore: aiutare a diventare consapevoli del proprio bisogno di sapere
Concetto di sé	Personalità dipendente	Responsabilità e capacità di auto-direzione posseduti si indeboliscono nella fase della formazione. Vengono replicati atteggiamenti ereditati dalle esperienze scolastiche	Impedire la regressione da adulti che si autogovernano in adulti dipendenti. Offrire esperienza di apprendimento adeguate
Esperienza	L'esperienza del docente è tutto mentre è poco significativa quella del discente	L'esperienza dell'adulto è quantitativamente e qualitativamente più importante ed è alla base della diversità di ogni soggetto in formazione	La formazione va personalizzata. La formazione deve far leva sull'esperienza dei soggetti in formazione
Disponibilità ad apprendere	Massima disponibilità	Ciò che si ha bisogno di sapere o di fare	Le esperienze di apprendimento devono partire dai reali bisogni di apprendimento
Orientamento nei confronti dell'apprendimento	Centrato sulla materia, sull'acquisizione di contenuti	Centrato sulla vita, sul compito, sul problema	Le esperienze di apprendimento devono essere organizzate intorno al compito, al problema
Motivazione ad apprendere	Agiscono motivatori estrinseci: voti, approvazione, pressioni dei genitori	Prevalgono motivatori intrinseci: desiderio di miglioramento, autostima, qualità della vita, soddisfazione nel lavoro ecc.	Favorire e far emergere nei soggetti un'idea positiva di sé come studenti

Tabella 5 - Quadro comparativo dei modelli pedagogico e andragogico di apprendimento funzionale alla formazione

Fonte: libera interpretazione da Knowles<sup>16</sup>

16 M. Knowles, *La formazione degli adulti come autobiografia* (tit. orig.: *The Making an Adult Educator*, 1989) Raffaello Cortina, Milano 1996, pp. 71-72.

L'azione formativa rispetto a quella di istruzione ha dunque una ben definita specificità. Si ricava un'implicita critica a certo modo di proporre una formazione buona per tutti gli usi, per così dire, improvvisata, una replica del modello scolastico dell'istruzione. Come spiegare questa scelta non-scelta, questo modo di procedere comune tanto a formatori improvvisati che ai committenti della formazione?

Forse alla base c'è l'idea che la formazione consista e si esaurisca in una mera azione informativa. Ne consegue che *naturaliter* formatore equivale a tecnico, cioè colui che conosce la materia. L'azione formativa si ridurrebbe a semplice esposizione frontale sul modello della lezione, subita il più delle volte come necessaria ma noiosa con buona pace dei destinatari.

Si badi bene, non è in discussione la lezione in sé, ma la scelta didattica che ha come destinatario un pubblico adulto con poca disponibilità all'ascolto, interessi di apprendimento legati alla sua attività lavorativa, motivazione ad imparare solo per risolvere problemi pratici, indisponibilità inoltre a mettere in discussione, nei confronti di un altro adulto, la sua esperienza professionale e personale maturata nel tempo.

Immaginiamo lo scenario in cui la formazione abbia successo. La prima domanda che si è fatto il formatore è: Chi sono i miei interlocutori e quali i loro bisogni? Se ad esempio si deve insegnare l'uso del pacchetto Office (esempio Excel) i soggetti potranno essere tabula rasa o aver qualche nozione. Nel primo caso il processo sarà molto graduale, ma dovrà portare al possesso delle competenze attese, con ciò raggiungendo il traguardo di chi invece ha avuto solo bisogno di un intervento integrativo per completare o arricchire il patrimonio di conoscenze precedentemente conseguite. In pratica se i gruppi sono numerosi si procede creando gruppi di livello. In entrambi i casi, l'obiettivo dell'azione formativa è produrre un cambiamento perché la formazione, per essere tale, deve modificare l'esistente. La trasformazione, il nuovo sono le conoscenze (sapere), le abilità (saper fare), l'auto-percezione del soggetto (saper essere).

Il senso ed il peso dell'esperienza è dunque il discrimine che divide l'apprendimento dell'adulto rispetto al giovane. Importante, ma diversa nelle prime età della vita, l'esperienza nella maggiore età è la condizione *sine qua* per imparare. La persona adulta è la sua esperienza e questa è l'*atout* che mette in moto il rapporto di comunicazione nei soggetti. Ma in che modo l'esperienza – *experiential learning* – diventa fonte di apprendimento?

Elaborando le tesi di Knowles è stata proposta questa figura il cui processo circolare aiuta a capire come si genera l'apprendimento.

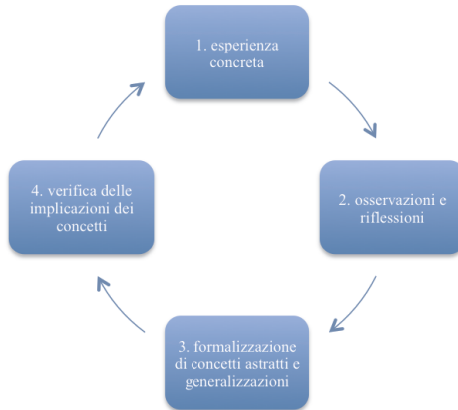


Figura 1. Ciclo di apprendimento secondo Kolb

Il ciclo di Kolb si sviluppa attraverso quattro fasi, cui corrispondono altrettanti apprendimenti:

1. l'esperienza concreta, che è all'inizio del processo e che trasmette come primo apprendimento l'attitudine alla concretezza;
2. l'osservazione e la riflessione sulla'esperienza, da cui si ricava quella che poi Schon definirà intelligenza riflessiva, la capacità cioè di identificare ed esplicitare quella conoscen-

za di azione che tende a diventare tacita via via che si fa ripetitiva e routinaria<sup>17</sup>;

3. la formulazione di concetti astratti. Le riflessioni sull'esperienza sollevano il problema non solo di esplicitarle, ma anche di formalizzarle in concetti. Si tratta di decontestualizzarle per elevarle al livello di conoscenza utilizzabile anche da altri. Attraverso questo passaggio si impara l'astrazione;
4. verificare la validità delle conoscenze acquisite applicandole nelle azioni successive. L'apprendimento in questo caso è l'azione.

L'apprendimento esperienziale di Kolb, attraverso il quale si realizza il trasferimento dell'esperienza in concetti, consiste dunque in un processo circolare in cui si incrociano due linee con estremità polari diverse:

- linea (1-3 ), concreto/astratto;
- linea (4-2), azione/riflessione.

Queste due linee, con le diverse posizioni individuabili tra i due estremi, offrono la possibilità di identificare, nel variare delle reazioni dei soggetti, la presenza di attitudini di fronte a un problema. Vi è chi è portato ad agire piuttosto che a riflettere, così come vi è chi è portato a generalizzare piuttosto che attenersi al fatto concreto. Si tratta di uno strumento d'identificazione importante che ci aiuta a capire lo stile di apprendimento dei diversi soggetti che Kolb riconduce a quattro tipologie dominanti.

<b>Concretezza</b>	Accomodator	Diverger
<b>Astratezza</b>	Converger	Assimilator
	<b>Azione</b>	<b>Riflessione</b>

Tabella 6 - Stili di apprendimento secondo Kolb<sup>18</sup>.

17 D.A. Schön, *Il professionista riflessivo* (tit. orig: *The Reflexive Practitioner*, 1983), Dedalo, Milano 1993, p. 76.

18 D.A. Kolb, "On Management and the Learning Process", in Kolb-



A seconda della propria personalità ed esperienza, si tende a sviluppare determinate attitudini e con esse matura un proprio stile di apprendimento riconducibile a una maggiore o minore propensione alla concretezza, riflessione, astrazione o azione così come sono riportati nella tabella 6.

- “Accomodator“: dotato di senso di concretezza, si adatta facilmente alla realtà;
- “converger“: applica le proprie idee;
- “diverger“: predilige problemi umani a quelli tecnici; è dotato d'immaginazione creativa ed emotiva;
- “assimilator“: è più portato alla riflessione, all'astrazione, alla creazione di modelli teorici piuttosto che a operare in concreto.

### 5.1 *Formazione e personalizzazione*

Il ciclo di apprendimento elaborato da Kolb presenta qualche punto critico. Troppo generali sono le fasi segnalate per descrivere come avvenga realmente il processo di apprendimento nel soggetto. Esperienza, riflessione, concettualizzazione, azione danno vita ad un ciclo troppo impersonale, inadeguato a dar conto del modo in cui si realizza il cambiamento e la trasformazione personale attesa in ogni processo formativo.

Ecco come, nell'ottica della personalizzazione uno studioso della formazione, Quaglino, modifica – e perfeziona – il ciclo esperienziale di Kolb.

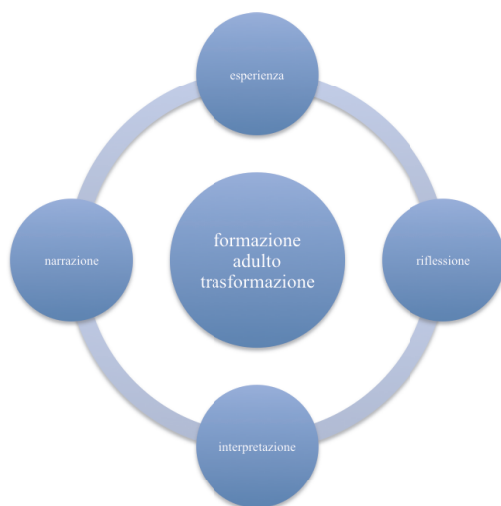


Figura 2 - Adattamento del ciclo di apprendimento esperienziale di Kolb secondo Quaglino<sup>19</sup>

Non cambia il punto di partenza. L'apprendimento prende sempre avvio dall'esperienza, seguito poi dal momento della riflessione. La novità consiste in questo: nella sequenza degli elementi emergenti – conoscenze in grado di promuovere cambiamento nel soggetto – manca un anello importante, l'interpretazione. Non è sufficiente cioè che quelli elementi nuovi siano concettualizzati. Devono essere anche interpretati, devono cioè acquistare senso per il soggetto che solo così sarà motivato ad apprenderli. Siamo in vista di Piaget e del concetto chiave di ristrutturazione ininterrotta delle conoscenze precedenti, che qui si amplia fino al punto in cui si riconosce la forza ordinatrice della narrazione.

19 P. Quaglino, *Fare formazione. Fondamenti teorici e nuovi traguardi...*, cit., p. 222.

Gli elementi nuovi che perfezionano il ciclo di Kolb sono, dunque, l'interpretazione e la narrazione.

La prima, l'interpretazione, ricerca una risposta di senso a quanto studia. Perché cambiare? Modificare abitudini e certezze già acquisite può rappresentare anche una sofferenza, ed allora ne vale la pena? Non bastano ragioni generali, non è sufficiente che il discorso fili da un punto di vista razionale, serve qualcosa in più. Il cammino del cambiamento s'intra-prende quando si sa dove e perché si mettono i piedi, per così dire. Il rischio esige di disporre anche delle ragioni personali per essere affrontato, deve apparire razionale, ma anche ragionevole. Se l'obiettivo è conservare o migliorare il personale equilibrio, solo quando viene proiettato nella totalità di un'esistenza, il cambiamento, così interpretato e personalizzato, trova la sua giustificazione.

In questa fase più o meno lunga, in cui il soggetto è impegnato a vincere le proprie resistenze al cambiamento, l'interpretazione si fa azione personalizzata, diventa ascolto, sostegno alla elaborazione personale, aiuto alla costruzione di una nuova narrazione.

La seconda, appunto, la narrazione, rappresenta il momento in cui ricostruiamo la trama della nostra esperienza, inglobando i significati nuovi. Nella formazione la narrazione annuncia il cambiamento, esprime l'accettazione della novità attraverso la creazione di un nuovo intreccio in cui il soggetto narrante continua ad essere protagonista.

Il discorso narrativo diventa, dunque, passaggio indispensabile dell'*experiential learning* che fa da contenimento del cambiamento e consente la riconciliazione del soggetto con se stesso. In tal modo l'atto narrativo chiude un percorso di apprendimento che inizia dall'esperienza, passa attraverso la riflessione e si misura, infine, con l'interpretazione.

Ma se il narrare è il momento conclusivo e decisivo di un percorso di formazione, significa che ogni formazione ha bisogno della sua storia.

## 6. Formazione e narrazione nella MPMI

Il rapporto tra formazione e narrazione<sup>20</sup> si è fatto spazio nel dibattito attuale come uno degli indicatori più chiari a segnalare la distanza che ci separa dalla deriva tecnicistica che aveva caratterizzato la prima fase della cultura della formazione.

Su questa linea è stato impostato questo saggio. Nello studio sulla formazione nella Micro, Piccola, Media Impresa si è privilegiato il modello narrativo che, tra l'altro, in un'indagine sul territorio avrebbe dovuto garantire una conoscenza più calda, articolata, reale, di quella concretezza che non sempre il dato quantitativo riesce e fornirci.

### 6.1 Una conoscenza inedita della MPMI

Per poter parlare della formazione nella MPMI, oltre i dati forniti dal XII Rapporto Isfol, è indispensabile avere una conoscenza più precisa di questa realtà. Certo è importante sapere che nel Nostro Paese le MPMI rappresentano – dato più volte ribadito – ben il 99,8% delle imprese, che ogni anno si spende in formazione tot Euro, ma su come viene affrontata e gestita la formazione all'interno di ogni singola realtà sappiamo molto poco.

L'insufficienza dei metodi quantitativi è aggravata anche dal fatto che la MPMI, a differenza della grande impresa, presenta tratti caratteristici che, come si potrà constatare nelle storie riportate nella seconda parte di questo volume, derivano

20 M. Knowles, *La formazione degli adulti come autobiografia...*, cit.; D. Demetrio, *La scrittura clinica. Consulenza autobiografica e fragilità esistenziali*, Raffaello Cortina, Milano 2008; F. Cambi, M. Piscitelli, *Complessità e narrazione*, Armando, Roma 2005; D.A. Schön, *Il professionista riflessivo...*, cit.; C. Kaneklin, G. Scaratti (a cura di), *Formazione e Narrazione*, Raffaello Cortina, Milano 1998; D. Demetrio, *Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé*, Raffaello Cortina, Milano 1996.

dalla personalità dell'imprenditore fondatore, dal contesto socio-economico-culturale in cui si radica, dalla cultura d'impresa che eredita e che riesce a sviluppare. Impossibile parlare della MPMI senza rispettare l'identità di ognuna. Difficile conoscere la realtà della MPMI prescindendo dall'approccio idiografico.

Dunque, sul perché dell'approccio narrativo si è dato ampio motivazione. Nelle interviste di esplicitazione<sup>21</sup>, attraverso alcune domande mirate si è potuto provocare nell'intervistato il racconto della propria esperienza imprenditoriale.

Qual è il valore conoscitivo di queste storie? I racconti possono rivendicare più di un merito:

- fanno emergere aspetti dell'esperienza umana del lavoro che rimarrebbero invisibili;
- definiscono il dettaglio della realtà lavorativa per l'aderenza del racconto all'esperienza;
- parlano della realtà del lavoro come effettivamente è, non di come vorremmo che fosse.

## 6.2. *Le condizioni dell'azione imprenditoriale*

I racconti sono innanzitutto la storia di una scelta lavorativa imprenditoriale, la fondazione e la gestione spesso più di una micro che di una piccola o media impresa. Ci si potrebbe domandare: esistono delle condizioni particolari che hanno favorito tale scelta? Si può dare formazione specifica per diventare imprenditore? Nelle narrazioni che seguono, sapendo leggere con interesse professionale e spirito pedagogico, vi è più di una risposta a questa domande sapendo leggere con interesse professionale e spirito pedagogico.

Gli eventi sono collegati tra loro da un forte legame di senso. I ricordi del passato non obbediscono mai ad un ordine cro-

21 P. Vermersch, *Descrivere il lavoro. Nuovi strumenti per la formazione e la ricerca: l'intervista di esplicitazione*, Carocci Faber, Milano 2005.

nologico, ma a quello selettivo del senso adottato dalla nostra memoria per difendersi dalla mole immane dei dati. È una dote preziosa il saper dimenticare. Sulla base di questo meccanismo, i nostri ricordi non si estendono a tutto ciò che ci accade, ma si limitano a ciò che per noi è stato significativo. Accade così che fatti, esperienze apparentemente senza importanza ci siano presenti, mentre altri passano senza lasciare un segno. La spiegazione è data proprio dal senso che essi hanno avuto nella nostra esistenza. Hanno senso esperienze capaci di sorprenderci, costringerci a cambiare perché non abbiamo potuto fingere che non fossero accadute. Sono le esperienze che ci forgianno, che costituiscono punti di aggregazione per altre esperienze, nel senso che quello che accadrà poi non potrà più ignorare quello che è accaduto prima. Sulla base del potere connettivo di queste esperienze, si costruisce la trama della nostra vita, si intreccia una storia che noi possiamo raccontare attivando la nostra memoria attraverso la narrazione.

Proprio perché uniche, originali, le condizioni dell'azione imprenditoriale non sono generalizzabili. Leggendo queste storie si sbaglierebbe pensare di trovare la ricetta per diventare imprenditore. Le condizioni sono interne all'intreccio che ognuno dei personaggi ha costruito richiamando gli eventi personali della propria esistenza. Non sono, cioè, gli eventi in sé, a rendere ragione della scelta lavorativa compiuta, ma il significato che quegli eventi acquistano nel testo narrativo e nel contesto in cui si è svolta la storia raccontata.

E, tuttavia, in quelle storie pur singolari, è possibile comunque estrapolare qualche principio generale.

C'è una costante che, pur non configurandosi come un contenuto di formazione, spiega il successo imprenditoriale. Che avviene quando s'intrecciano due storie, quella personale con quella lavorativa. Quando una storia di esperienza s'incrocia un'altra ben consolidata, ivi si trovano i presupposti favorevoli per far maturare e prosperare una scelta imprenditoriale. Il dato generale che sembra di potersi cogliere in queste storie è rappresentato proprio dalla fecondità dell'incrocio tra due

fonti di apprendimento efficaci: quella della vita, nonostante e forse grazie alle difficoltà che essa comporta non di rado; quella del lavoro, sperimentato in età precoce, spesso caricato anche dal peso di gravi responsabilità, come prova ad esempio la storia del fondatore della Snia Viscosa.

Quel mix di impegno, fatica, imprevisti, cambiamenti, lavoro, affettività negate o faticosamente conquistate ha, almeno nelle nostre storie, un lieto fine. Nella difficoltà e nella sofferenza i noi ci fortifichiamo. L'autodisciplina rafforza la volontà, si maturano capacità di resilienza, senso di responsabilità, fiducia nel futuro, sicurezza, autostima, leadership: tutto ciò che oggi fa parte del nostro bagaglio di competenze personali che, unite a quelle professionali, hanno offerto e possono ancora fornire la base per favorire l'intrapresa di ogni altro tipo di esperienza lavorativa.

### *6.3. Formazione formale e formazione non formale*

Ritorniamo indietro di qualche pagina. Parlando di formazione abbiamo ricordato come vi siano fonti diverse di formazione. Oltre ai luoghi istituzionali – come la scuola, l'officina, il laboratorio, la fabbrica – sono decisivi anche i luoghi informali, cioè tutto lo spazio in cui viviamo in genere con più intensità, perché sono parte del nostro privato, della nostra vita affettiva. Anche in questi luoghi si fanno esperienze e s'intracciano relazioni, e quindi si impara.

A volte ci domandiamo se sia più importante la scuola o l'extra scuola. Ma è una domanda oziosa, perché anche il fatto più insignificante ha un insegnamento per noi. Forse è meno scontato ammettere che per diventare imprenditore è più importante imparare dalla vita che dalla scuola. Sicuramente, nelle storie raccolte, la scuola occupa un posto molto contenuto. Non ci sono alle spalle curricoli scolastici memorabili. Spesso si tratta di carriere scolastiche stroncate anzitempo, ma di lavoro affrontato, questo sì, anzitempo, con impegno, serietà e

passione. Il senso comune ci ammonisce da sempre che s'impara di più dal dolore che dal piacere, dalla miseria che dall'agiatezza. Le difficoltà aguzzano l'ingegno, anche se si preferirebbe farne a meno e lo si scopre quando sono lontane nel nostro passato. È la durezza della vita che ci forgia e per questo i libri scolastici, pur importanti, non potranno surrogare il valore del contatto giornaliero con la vita vera, anche se, va detto, siamo giunti in ritardo a riconoscere i meriti della formazione non formale come fonte decisiva di apprendimento.

Nelle storie dei nostri imprenditori, tranne qualche eccezione, la formazione informale fa sempre aggio su quella formale, e questo ci deve metter in guardia da certe aspettative come la pretesa di ricevere tutto dalla scuola. In queste narrazioni in cui i protagonisti, come si dice, hanno dovuto saltare il fosso, la vita è stata formativa per necessità, ma in ogni caso essa ha un posto insostituibile nella formazione di un imprenditore. Tra formazione formale e formazione non formale si dovrebbe prendere fior da fiore, come si dice, come fonti diverse di apprendimento<sup>22</sup> guardandosi dall'assolutizzare una delle due scelte.

#### *6.4 Il capitale umano dell'imprenditore delle Piccole e Medie industrie*

Il profilo umano e professionale che emerge da quei racconti fornisce non pochi elementi di riflessione sul concetto di capitale umano, tema più volte lasciato transitare nelle pagine precedenti. Qui è la sede per darne un quadro più preciso perché si lega a un motivo ricorrente delle narrazioni

Elaborate dalla scuola di Chicago (tra gli altri, Becker, Mincer<sup>23</sup>) e complementari alle tesi economiche liberiste, le

22 P. Quaglino, *La scuola della vita. Manifesto della terza formazione...*, cit.

23 J. Mincer, "Investment in Human Capital and Personal Income Dis-



teorie del capitale umano spiegano che per avere successo nella vita, bisogna saperla affrontare come si trattasse di un'azione economica. E come in un'intrapresa economica serve disporre di risorse, del pari non ci si può presentare all'appello della vita a mani vuote, ma avendo a disposizione un capitale accumulato.

Nella società della conoscenza e della concorrenza globale, l'anticipazione più significativa per un giovane è solo in conoscenza, il tempestivo investimento in istruzione. E poiché il metro di misura del capitale umano è il periodo di scolarizzazione, tanto più quest'ultimo è stato lungo, tanto maggiore sarà l'accumulo di conoscenze maturate. Orbene, chi ha studiato non ha lavorato, non solo non ha percepito reddito, ma ha investito nella propria istruzione quello familiare. È quindi oggettiva la pretesa che più elevato dovrebbe essere il costo del lavoro producibile dal soggetto considerato sopra, dal momento che, per una questione di equità, esso dovrebbe risarcire il tempo e costi dell'istruzione.

Questo in astratto. Ma nella pratica le cose vanno sempre così? Quella del capitale umano è una teoria che regge alle repliche della storia? Ebbene, le storie qui raccolte dimostrano, a nostro modo di vedere, i pregi ma anche i limiti di quella ipotesi economica.

I pregi: lo sviluppo dell'attività ha avuto un andamento sempre favorevole anche e nonostante limiti culturali onestamente ammessi.

I limiti: superata la fase pionieristica di avvio dell'attività insorgono imprevisi problemi di natura organizzativa. Av-

tribution", in *Journal of political Economy*, 66, 1958, pp. 281-302; G.S. Becker, *Human Capital*, Columbia University Press, New York 1975<sup>2</sup>. Il volume è stato pubblicato in lingua italiana: G.S. Becker, *Il capitale umano*, Laterza, Bari 2009. Per una bibliografia più completa su questo argomento, si veda il nostro *Il valore educativo del capitale umano*, Franco Angeli, Milano 2012.

viare un processo d'innovazione è un'operazione spesso complicata, non sempre alla portata degli imprenditori delle MPMI. Il rischio è di non poter essere all'altezza del compito e compromettere l'avvenire dell'azienda. Rispetto alle teorie del capitale umano l'eventuale inadeguata preparazione scolastica può giocare un ruolo negativo. La scuola istruisce ma non forma, neppure dal punto di vista professionale in senso stretto, dal momento che essa non può sostituirsi all'azienda, non può per sua natura offrire qualcosa di equivalente alla ricchezza formativa di un contesto lavorativo, neppure simulandolo con i laboratori. Ma ciò che più conta, la scuola non è neppure in grado di surrogare quelle esperienze educative che solo la vita ti può dare. In altri termini, come le storie documentano, non basta l'impegno in istruzione per creare le condizioni di un'azione imprenditoriale. Insieme alle conoscenze oggi indispensabili, altrettanto importante è una buona azione educativa che può realizzarsi quando ai giovani evitiamo di risparmiare loro la difficoltà, la fatica, l'impegno e, perché no, a volte anche la sofferenza. Ed in questa azione includiamo ovviamente la scuola, ma anche la famiglia la società tutta di cui si dovrebbe aver il coraggio di esaltare la funzione educativa.

Il capitale umano dell'imprenditore della Micro, Piccole e Medie imprese, più che attraverso la scuola – il dato nei racconti è quasi generalizzato – si è formato attraverso l'esperienza. In molti casi si evince una consapevolezza precisa dell'importanza di apprendere, unita alla decisione più o meno esplicita di voler auto-dirigere il proprio apprendimento, capitalizzando quanto la vita offre, mettendo alla prova se stessi, cercando di allargare le proprie conoscenze. I percorsi paralleli della vita forse sono meno lineari ma altrettanto importanti, non sono alternativi rispetto alla scuola, ma complementari. E su questa prospettiva c'è lo spazio per la creazione di un unico sistema formativo di istruzione e formazione che veda realizzarsi anche nel nostro Paese una sinergia costruttiva tra le istituzioni scolastiche e quelle del lavoro.

L'ipotesi è matura. A esempio, su questa linea si legge lo

*Small Business Act* del 2011. Ridefinito, aggiornato e denominato *Review Small Business Act*, esso attribuisce alla scuola un ruolo importante nella formazione attraverso l'educazione all'imprenditorialità. Si parla espressamente di «promozione della cultura imprenditoriale e del lavoro autonomo nel sistema dell'istruzione scolastica di ogni ordine e grado e della formazione professionale, valorizzando quanto più possibile la formazione svolta in azienda soprattutto per quelle tipologie di contratto che costituiscono la porta d'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro»<sup>24</sup>. Nella stessa logica rientra anche la nuova legge più volte citata sull'apprendistato (Legge 182/2010), che dovrebbe giocare un ruolo importante non solo come opportunità formativa per i giovani<sup>25</sup>, ma anche come opportunità per le PMI di porre le premesse per l'innovazione e la ricerca.

### 6.5 *Il significato del lavoro*

Nel nostro immaginario il lavoro coincide in gran parte con vantaggio economico o benessere. Ma nell'idea di lavoro c'è un di più che le storie riportate mettono in luce. I protagonisti appartengono alcuni alla generazione della guerra, la maggior parte a quella del dopo-guerra. Sono nati e cresciuti negli anni del così detto miracolo economico, direttamente o indirettamente hanno beneficiato dei vantaggi del lavoro. Ma, ciò che è più importante, vivendo nel tempo della crescita economica più elevata per il nostro Paese hanno sviluppato un rapporto intergenerazionale in cui le loro aspettative di vita erano basate sull'idea di raggiungere standard di successo e di benessere superiori a quelli dei loro padri: condizioni socio-economiche

24 *XII Rapporto sulla Formazione Continua...*, cit., p. 102

25 G. Bertagna, *Lavoro e formazione dei giovani*, La Scuola, Brescia 2011, p. 53.

esterne interiorizzate e ri-espresse attraverso intraprendenza, iniziativa, laboriosità, costanza, sacrificio, coraggio, accettazione del rischio, tutti fattori largamente compensati dal piacere di inventare, creare, realizzare. Per questi protagonisti, il lavoro è stato un campo di esplorazione per la migliore realizzazione personale, questo il punto cui si voleva arrivare.

Oggi però, come sappiamo, non è più così. Il lavoro è diventato un problema. Di fronte ai tassi di disoccupazione attuali, un giovane è portato, quando ha un po' di fortuna, ad accontentarsi di quello che capita. Le aspettative dei giovani si sono ridimensionate al punto da provocare la rinuncia a progettualità lavorativa non meno che esistenziale. Si vive alla giornata, siamo di fronte alla generazione della vita quotidiana. Il rapporto intergenerazionale è capovolto, il futuro dei giovani non è più in avanti, allo slancio è seguito il ripiegarsi rassegnato sulla famiglia.

Si potrebbe concludere che il significato del lavoro trasmesso da quelle narrazioni non è più attuale, che siamo di fronte all'archeologia del lavoro, perché, come qualcuno ha anticipato, il siamo alla "fine del lavoro".

Si deve poter immaginare che esista un futuro, che si possa uscire dall'archeologia. Si dovrà cominciare un nuovo capitolo sul lavoro, partendo dalla consapevolezza che il lavoro deve affrontare la prova del "cambiamento".

Le esperienze, nel passato largamente sufficienti per affrontare l'avventura del lavoro imprenditoriale anche per la limitata concorrenza, oggi, per reggere, devono essere affiancate da conoscenza, ricerca, vigore ed innovazione se si vuole riconoscere il valore delle positive esperienze su cui si è edificato il nostro passato.

Decisiva sarà se non un cambio certo un'evoluzione nella politica economica della PMI, indispensabili come sono, per assicurare prosperità. Serve assecondare quel processo di collaborazione perché solo la creazione di reti può garantire ricerca e innovazione all'interno di piccole realtà economiche. È questa, tra l'altro, la prospettiva indicata dal più volte citato

Horizon 2020. Riassumiamo il senso di quel documento servendoci dell'analisi stimolante di Rifkin, dei suoi "cinque pilastri della Terza Rivoluzione industriale":

1. il passaggio alle fonti di energia rinnovabile;
2. la trasformazione del patrimonio immobiliare esistente in impianti di generazione di energia;
3. l'applicazione dell'idrogeno e di altre tecnologie di immagazzinamento dell'energia in ogni edificio, per conservare l'energia intermittente;
4. l'utilizzo delle tecnologie Internet per trasformare la rete elettrica di ogni continente in una inter-rete per la condivisione dell'energia;
5. La transizione della flotta dei veicoli da trasporto passeggeri e merci, pubblici e privati in veicoli plug-in, che acquistano e vendono energia<sup>26</sup>.

Come si vede si tratta di scommettere il futuro dell'economia sull'energia rinnovabile: il sole, il vento l'acqua, le biomasse, il calore geotermico, le onde e le maree oceaniche. Molto è stato fatto e l'Europa è il paese che più ha investito in questa direzione<sup>27</sup>, ma molto resta ancora da fare. Si tratta di continuare con la ricerca e l'innovazione per l'installazione di impianti di generazione energetica dalle diverse fonti (solare, eolica, idrica, geotermica, biomassa), nell'edilizia per la riconversione del patrimonio immobiliare in impianti di generazione energetica, nelle tecnologie per immagazzinare energia intermittente quale è quella rinnovabile ed infine nei trasporti per produrre veicoli alimentati dalle nuove energie. Assecondare la rivoluzione delle energie rinnovabili significa veramente creare nuove prospettive di lavoro atte a ridare slancio all'iniziativa imprenditoriale in maniera superiore perfino rispetto al passato.

26 J. Rifkin, *La terza rivoluzione industriale. Come il "potere laterale" sta trasformando l'energia, l'economia e il mondo*, Mondadori, Milano 2011, p. 46.

27 Ivi, p. 48 e segg.

Quando la rivoluzione energetica si unisce a quella informatica e le PMI si alleano tra di loro, si crea la nuova formula dell’“impresa distribuita e collaborativa”. Per dare un’idea di che cosa significhi seguiamo la descrizione che Rifkin fa del caso di Etsy, una *start-up* decollata da qualche anno: «Etsy è stata fondata da un giovane laureato della New York University, Rob Kalin, che fabbricava mobili a casa propria: non avendo la possibilità di mettersi in contatto con i potenziali acquirenti interessati a mobili prodotti artigianalmente, Kalin si è associato con alcuni amici e ha creato un sito web pensato per fare incontrare singoli appassionati di artigianato artistico di tutto il mondo con potenziali acquirenti. Il sito è diventato uno *showroom* globale nel quale milioni di acquirenti e venditori da più di cinquanta paesi si incontrano, portando nuova vitalità alle produzioni “fatte a mano”, un’arte in pratica scomparsa con l’avvento del capitalismo mondiale moderno.

Agli albori della Prima rivoluzione industriale, i manufatti artigianali soprattutto tessili, caddero vittima della produzione industriale: le piccole intraprese familiari non poterono competere con la produzione industriale centralizzata e con le economie di scala rese possibili dai grandi investimenti del capitale finanziario. I beni prodotti dalle industrie erano semplicemente più convenienti, cosicché i manufatti artigianali domestici di fatto si estinsero.

Internet ha cambiato le regole livellando il terreno del gioco. Mettere in contatto milioni di compratori e di venditori nello spazio virtuale presenta costi quasi nulli. Sostituendo tutti gli intermediari, dai grossisti ai dettaglianti, grazie a una rete distributiva di milioni di persone ed eliminando i costi di transazione che si accumulano a ogni tappa della catena dell’offerta, Etsy ha creato un nuovo bazar globale che cresce lateralmente anziché gerarchicamente, e agisce collaborativamente anziché impartire disposizioni dall’alto. Etsy ha creato una nuova dimensione del mercato. La personalizzazione della relazione fra chi vende e chi compra. Il sito ospita una chat, mostre *online* di articoli di artigianato artistico e seminari,

permettendo a compratori e venditori di interagire, scambiare idee e creare legami sociali che possono durare una vita. Le grandi multinazionali globali che producono beni standardizzati in linee di montaggio gestite da una forza lavoro anonima non possono competere con il tipo di relazione intima e diretta fra artigiano e cliente. Kalin afferma che questa relazione da essere umano a essere umano, della persona che fa con la persona che compra, è il cuore di Etsy»<sup>28</sup>.

### 6.6 *Il significato della formazione*

Affrontiamo l'ultima questione che è dentro i racconti e che è stata il filo conduttore di queste riflessioni. Quale il ruolo della formazione? Quale soprattutto la considerazione, il peso, lo spazio all'interno della MPMI, almeno sulla scorta dei racconti riportati nella seconda parte?

Pur con differenti valutazioni ed apprezzamento la formazione è un dato ben presente. Si ha conoscenza dell'esistenza di leggi per la salvaguardia della salute, dell'ambiente della sicurezza sul posto di lavoro. Si sa che la conoscenza dell'italiano per stranieri è necessario, così come la competenza informatica ecc.

Si può definire il rapporto con la formazione come un compito che non si può evitare, più che una risorsa necessaria, un'accettazione senza eccessiva convinzione. Vi è la tendenza a dare maggior peso al lavoro, all'esperienza maturata sul campo, alla buona volontà, allo spirito di squadra: atteggiamenti solidali e collaborativi per altro diffusi nella realtà delle MPMI. Con questa strumentazione si pensa di poter far fronte anche ai cambiamenti che possono intervenire. I formatori sono generalmente tecnici dei vari rami che illustrano

28 Ivi, p. 140.

le ultime novità, danno informazioni tecnico-giuridico, per altro utili, nei vari campi. Non vi è traccia precisa di scelte specifiche idonee ad attivare nuovi comportamenti professionali-lavorativi. Più che ai soggetti, la formazione si riduce ad un mix di proposte buone soprattutto se non esclusivamente sotto l'aspetto addestrativo e questa politica industriale potrebbe in gran parte spiegare la decadenza di certe aziende che, come si dice, non hanno saputo stare al passo dei tempi attrezzandosi al momento opportuno, pronte a gettare il cuore oltre l'ostacolo.

In conclusione, teoricamente tutti si dichiarano convinti dell'importanza della formazione, ma sul piano pratico, in alcuni casi, si coglie anche un certo scetticismo sulla efficacia di questi interventi. C'è la convinzione di poter regolare autonomamente la riserva di potenziale umano interno all'azienda per fronteggiare le difficoltà, magari anche fidando nella buona sorte. Dovremmo qui far valere il valore di alcune specificità della scuola, come apprendimento eterodiretto, l'autodisciplina nell'apprendere che non sempre è dato padroneggiare nell'autodidatta, portato a bruciare i tempi, a semplificare le questioni.

Ma l'innalzamento della scolarità delle nuove generazioni, soprattutto quelle favorite dalla sorte e che prenderanno il timone lasciato libero dai genitori, saranno in grado di rispondere in maniera molto più adeguata rispetto ai tempi che cambiano e alle nuove esigenze che si impongono, soprattutto di ordine sociale. Specie di questi tempi non guasta finire con una nota di ottimismo.



PARTE SECONDA



## *Prima della crisi del 2011*

### **MOLINO PER LAVORAZIONE DI CEREALI E FARINE PREGIATE:** *Gabriele Racchello*

SCHEDA informativa

**Ruolo:** contitolare, col fratello più giovane, di un mulino

**Azienda:** Molino Fratelli Racchello SAS. Lavora il frumento per farina di grano tenero per panifici e industrie alimentari.

**Sede:** Musestre di Roncade (TV).

**Personale:** 21 dipendenti diretti e sette agenti di commercio.

**Capacità produttiva:** 1200 quintali di grano macinato all'anno.

**Fatturato:** ⇔ 8 milioni annui circa

*Quali sono gli esordi nel mondo del lavoro?*

L'inizio è nel 1978, avevo 20 anni. Si presenta un grosso ed impreveduto problema nella conduzione dell'azienda. Mio zio, contitolare del mulino, decide di ritirarsi. Mio padre allora mi chiede di entrare in azienda. A quel tempo, col diploma di liceo scientifico, mi ero appena iscritto alla Facoltà di Economia e Commercio.

*L'azienda, dunque, era in piena attività.*

Sì, l'attuale sede esiste dal 1959, anche se la storia è molto più lunga. Fu fondata dal bisnonno nel 1905. Un'azienda di famiglia,

giunta ora, con me e mio fratello, alla quarta generazione. Mio padre mi racconta che da piccolo accompagnava il nonno a consegnare la farina col carro tirato dai cavalli. Era il 1936.

*Solo questo ricordo?*

Sì perché mio padre non era molto loquace in famiglia, non amava parlare dei fatti suoi. Invece a me sarebbe piaciuto sapere di più, ma egli non amava aprirsi, era ed è di temperamento riservato, quasi schivo.

*Cosa succede nel 1978?*

Entro a pieno regime nell'azienda, ma continuo a frequentare regolarmente l'università. Finisco tutti gli esami, ma non mi resta il tempo, non ho la carica sufficiente per fare l'ultimo passo, completare la tesi per laurearmi. Sono in fondo anch'io un cosiddetto *dropout*, cosa che, pur con il successo lavorativo raggiunto, mi ha lasciato il rammarico, il cruccio di un desiderio inappagato. Più tardi nel 1983 entra in azienda anche mio fratello più giovane che, appena finiti gli studi liceali, decide spontaneamente di non proseguire gli studi per dedicarsi subito al lavoro. L'ingresso di mio fratello fa fare un balzo importante all'azienda. Egli opta per il settore vendite, io continuo ad occuparmi della produzione. Per molti anni l'azienda aveva proceduto per inerzia, non aveva puntato allo sviluppo. Avevamo un solo agente di vendita. Con mio fratello le vendite decollano a tal punto che non riusciamo nemmeno a soddisfare gli ordini che riceviamo. Il mulino aveva allora una capacità produttiva di 300 quintali di farina al giorno.

*E come aveva affrontato le difficoltà di crescere troppo?*

Effettivamente si pone il problema di ampliare l'attività per soddisfare la crescente domanda. Impresa non facile perché bisognava adeguare tecnologicamente la struttura. L'operazione si basava su un presupposto ovvio: sostituire i macchinari, ormai obsoleti ed inadeguati. Ma i costi dell'operazione erano proibitivi. Per più di un anno siamo stati incerti sulle decisioni da prendere senza maturare alcuna scelta precisa. La spinta a cambiare è venuta dalla sorte, buona certo col senno di poi. Un imprevisto modifica la situazione di stallo. A Conselve (Padova) viene chiuso un mulino nuovissimo, di sei mesi di vita con macine a rulli al posto di quelle in pietra, se-

tacci, spazzole da crusca, silos per farina e crusca. Per realizzare una speculazione edilizia, i proprietari decidono di chiudere l'attività e mettere in vendita i macchinari appena acquistati. La soluzione giusta al momento giusto. Decidiamo su due piedi di acquistare i macchinari di Conselve. Siamo a gennaio del 1990. È l'anno della svolta, per l'azienda si gira pagina. Con due dei nostri dipendenti, io lavoro in economia per smontare tutto l'impianto di Conselve. Sono necessari altrettanti mesi per effettuare il montaggio a Musestre. In tutto, un anno intero per spostare un mulino.

*Perché così tanto tempo per installare un mulino?*

Per dare un'idea dell'entità dell'impianto basti pensare che solo per trasportare i cavi elettrici è stato necessario un camion con rimorchio e 20 bilici per trasportare i macchinari.

Sarà aumentato anche il personale insieme alla mole di macchinari impiegati.

*Prima del rinnovamento eravamo in otto. Piano piano abbiamo aumentato il personale arrivando a 7 venditori, 21 dipendenti diretti più noi due fratelli. Abbiamo ingrandito il parco macchine acquistando un altro camion oltre ai due che già avevamo.*

*Perché tre camion?*

Noi abbiamo sempre provveduto a consegnare direttamente la merce. Nel nostro settore questa modalità è importante. È molto meglio che la consegna in un panificio sia curata direttamente dal fornitore che ha clienti fornai artigianali. Quasi sempre, per questo, lo scarico viene effettuato a spalla, passando per il negozio ed il laboratorio fino a collocare il sacco nel magazzino, depositarlo quindi sullo scaffale. All'occorrenza dobbiamo anche pulire il pavimento, quando il sacco di farina viene collocato a terra. Con il fornaio artigiano il rapporto è molto speciale. La consegna è un vero e proprio servizio. Per altro si tratta di una prassi consolidata, anche perché i fornai sono tradizionalisti e diffidenti del cambiamento.

Forse ciò è dovuto anche al fatto che sono stressati, con le loro levatacce e l'impiego di manodopera femminile, non adusa a lavori manuali pesanti come sollevare sacchi. C'è un'altra importante ragione che spiega il perché della consegna diretta. Dipende dall'orario: viene fatta prima delle sei del mattino. Il motivo è semplice: i

panifici sono nei centri, le strade non possono essere ingombrate con i nostri mezzi. Dei nostri 21 dipendenti più della metà sono addetti alla consegna. Dei nove che restano in azienda, due sono addetti alla contabilità, due al laboratorio di analisi, cinque al mulino, a turno però. Da notare che tutto l'impianto gira con una persona che lavora con un turno di 8 ore, mentre il mulino gira ininterrottamente 24 ore su 24 dal lunedì al sabato compreso. In pratica si chiude solo di domenica e nelle festività principali, Natale e Pasqua, ma il mulino non conosce ferie, lavora circa 300 giorni all'anno.

*Per chi ha l'immagine del vecchio, tradizionale mulino, suona un po' strana l'idea del laboratorio di analisi.*

Sì, è vero, ma oggi è una struttura importante, soprattutto in regime di globalizzazione che muove le graniglie in tutto il mondo. Serve a controllare e certificare la qualità del grano ricevuto e di tutte le farine prodotte prima della consegna. Vi operano due unità: un analista chimico diplomato ed un ex fornaio, che ha pure il compito di assistere la clientela.

*Assistere, in che senso?*

Il panettiere è una categoria molto difficile da trattare, a motivo della sua formazione autodidatta. Si è formato sul posto di lavoro, senza contare alcuna preparazione specifica. Ha, in tal modo, maturato una conoscenza di carattere pratico, senza il possesso di quella consapevolezza critica nell'esecuzione del lavoro che ti porta ad introdurre le adeguate modifiche quando le cose non funzionano a dovere. Insomma, come si dice, hanno pratica senza grammatica. Refrattari al cambiamento, abbarbicati alle loro abitudini, un po' sospettosi del consiglio che viene dall'esperto di turno. Tranne in un caso: che i suggerimenti provengano da un loro pari grado, un panettiere, il solo in grado di capire i problemi che i fornai incontrano nella panificazione. In genere essi tendono ad attribuire alla farina eventuali imprevisti e difficoltà. In realtà, poiché la farina è controllata in laboratorio, i problemi sono causati non di rado da un uso poco attento delle farine. C'è qui la prova che in ogni attività lavorativa sia necessaria la formazione, basata anche su nozioni teoriche. Si tocca con mano qui la differenza tra addestramento e tirocinio-formazione.

*Clienti difficili, dunque, che vanno trattati con i guanti, anche con una certa sensibilità psicologica adeguata.*

Certo. Proprio questa convinzione ci ha indotto a ricorrere alla formazione. Per ovviare alla difficoltà e/o resistenza al cambiamento dei panettieri, abbiamo deciso di estendere la formazione non solo, come ovvio, ai venditori, ma anche ai consegnatari, agli operai che scaricano i sacchi di farina. Avevamo, infatti, constatato che il panettiere era diffidente ai consigli del venditore, ritenuto in qualche modo interessato a rifilare la merce. Come detto, questo atteggiamento sospettoso si capovolgeva in fiducia verso chi consegnava la merce. Come dire, l'abito fa il monaco, la comunicazione non verbale riesce più persuasiva di quella verbale. Capita insomma un fenomeno psicologico del tutto originale. Se sul camion il cliente panettiere scorge da solo dei sacchi di farina diversi, si dimostra subito interessato, esce lui allo scoperto. Qui è indispensabile che anche l'addetto alle consegne sia in grado di presentare il prodotto avendo prima ricevuto tutte le conoscenze del caso.

*Straordinario il tutto. Non è, infatti, frequente il caso che un imprenditore delle sue dimensioni valorizzi così decisamente la formazione.*

È stato un caso. Le problematiche affrontate nei corsi di formazione mi erano sconosciute ed estranee, inesistenti. Fu un amico a sensibilizzarmi. Mi disse che a Verona si tenevano dei corsi di formazione interessanti, limitati a cinque giorni e quindi non troppo compromettenti per i ritmi della mia azienda. Su due piedi decido di prendervi parte, anno 1995. I corsi erano tenuti dalla Vanderform, agenzia che fa formazione privilegiando un campo specifico, la persona, la relazione, la comunicazione, la motivazione, niente a che fare con aspetti tecnici. Un'esperienza indimenticabile, che ha sconvolto o capovolto i miei parametri comportamentali. Solo allora ho scoperto una dimensione mai prima d'ora considerata. Tale fu il beneficio che, tornato a casa, informo e convinco mio fratello a ripetere la *full immersion*. Egli accetta l'invito, frequenta il corso e ritorna dall'esperienza ancora più caricato ed entusiasta di me!

*Perché? Fu merito dei formatori? O c'è dell'altro?*

C'è, col senno di poi, una spiegazione semplicissima. Il tutto era dovuto alla nostra educazione in famiglia. I nostri genitori avevano tenuto con noi un atteggiamento freddo, asettico nei rapporti so-

ciali. Come ricordato, non si parlava mai in casa, a tavola, e tuttavia non per questo i nostri genitori non ci amavano. Era una condotta in qualche modo legata alle comunità venete tradizionaliste. Ma per noi ragazzi le conseguenze dovevano dimostrarsi negative. Non avevamo coltivato il mondo delle emozioni, il libero gioco dell'espressione, il calore dell'espansione. Tutto ciò aveva avuto conseguenze negative, aveva compromesso la qualità del nostro approccio pubblico-relazionale. Io non avrei mai potuto affrontare un pubblico sconosciuto, parlare in pubblico. Erano limiti che avvertivo inconsciamente. Fu una scoperta importante verificare, come successe nel corso di formazione, che si poteva superare l'impasse. Si pensi che il mio entusiasmo mi aveva spinto, per valorizzare l'esperienza di Verona, a fare pressioni a prendervi parte perfino su mio padre, l'autore involontario del mio malessere psicologico. Ma se non ebbi successo col genitore riuscii per converso a convincere tutti i dipendenti a partecipare al corso, a mie spese, con la sola variante di concentrare l'attività completa in un week-end, dal venerdì alla domenica. L'effetto fu decisamente positivo per tutti.

*E dopo?*

Il problema è conservare, coltivare, mettere in pratica quello che hai appreso. Ma se l'esperienza non viene richiamata, riprendono il sopravvento le vecchie abitudini, si spegne il fuoco del rinnovamento, gradualmente si ritorna dove si era partiti. Per questo mio fratello ed io ci convincemmo che noi due dovevamo assumere il ruolo di formatori continuativi in azienda. A tal scopo abbiamo seguito un anno intero di *training*, con impegno di tre giorni al mese. La scelta è risultata complessivamente positiva, anche se le ricadute sono differenziate, variano da soggetto a soggetto, non tutti hanno la stessa tensione a migliorarsi. Per esempio, almeno un terzo del nostro personale (in particolare gli analisti) sono particolarmente sensibili anche all'autoformazione; un po' meno gli altri, anche perché l'azienda è comunque luogo di conflitto, di rivalità che determina divisione e concorrenza.

*Nel complesso lei si può definire imprenditore illuminista, attento ai climi del lavoro.*

Sostanzialmente sono soddisfatto di me stesso. La filosofia della mia azienda è valorizzare le persone, decentrando compiti, creando co-



noscenza e responsabilità diffuse, fattori importanti di buon clima. Faccio un esempio. Qualche tempo fa in un mulino a Mestre era stata licenziata una ragazza. Questa si era rivolta ad mio dipendente che, avendo avuto il suo numero di telefono, le aveva promesso un suo interessamento presso di me. A quel tempo la nostra azienda non aveva bisogno di personale, però la raccomandazione non mi lasciò indifferente, e così decisi di assumere quella ragazza che oggi è responsabile del laboratorio. L'episodio è una testimonianza preziosa del valore di un buon clima collaborativo, che è sempre al centro delle mie preoccupazioni, specie se ripenso al tipo di rapporti sotto la conduzione di mio padre, che pure era un generoso. L'anaffettività sua era una maschera, egli aveva invece sommo rispetto per i dipendenti. Una prova della sua generosa burbanza è il fatto che quando noi figli siamo entrati in azienda, egli ci ha aperto la porta principale. Si è progressivamente messo da parte, dandoci fiducia, consigli, limitando al massimo ogni interferenza, anche perché i risultati ci davano ragione.

*La sua è una carriera di successo. Come si arriva a tanto?*

Mi ha favorito il livello di scolarità, prima il liceo, poi l'università da cui, pur senza laurea e senza preparazione specifica, io ho tratto spinta e passione per allargare i miei orizzonti. L'esperienza ha giocato un ruolo fondamentale sullo standard di professionalità che ho sempre esercitato con criticità, all'insegna della flessibilità, della disponibilità a mettersi in gioco. Ai tempi di mio padre si procedeva a vista circa un fattore oggi decisivo, la qualità. Mio padre si affidava all'occhio, all'intuito, che non davano sempre la migliore risposta. Negli anni settanta-ottanta subivamo la concorrenza spietata di quei mulini che avevano anticipato i tempi, ricorrendo alla certificazione della qualità. Siamo arrivati in ritardo ed abbiamo dovuto bruciare le tappe per recuperare il tempo perduto. Da qui, l'idea del laboratorio. Inoltre ho prestato attenzione ad ogni fonte di conoscenza. Da autodidatta partecipavo a tutti i convegni che reputavo degni, acquistavo riviste, mi interessavo a quanto poteva contribuire a migliorare la mia competenza.

*Ma quali persone sono state importanti nella sua formazione?*

Ho avuto la fortuna anch'io dell'incontro con la persona della vita. Si tratta di un mediatore di grano che seguiva solo aziende di un

certo livello. Capitò, non ricordo bene quando e come, che iniziai a lavorare con lui. Si è sviluppato un rapporto di stima e fiducia reciproche. Ci scambiavamo informazioni, valutavamo i migliori acquisti. Rapidamente siamo arrivati a portare il nostro mulino tra i top del Veneto, uno tra i primi cinque.

*Cosa ha imparato dalla famiglia?*

L'impegno, il senso del dovere, il valore della responsabilità. Inoltre, ho avuto ed ho un rapporto eccezionale col fratello col quale sono in perfetta sintonia. Anche la famiglia che mi sono formato ha contribuito.

*E se invece parliamo dei tratti costitutivi della sua personalità?*

Mi riconosco la perseveranza, la precisione. Ci integriamo perfettamente con mio fratello, che è più creativo, mentre io mi interessò prosaicamente di far quadrare i conti. Ancora, credo di avere altri valori anche se me li dovrebbero riconoscere gli altri: l'onestà, il rispetto per gli altri, la razionalità, disponibilità all'aggiornamento.

*Parliamo del futuro.*

Aprire oggi un mulino è impossibile. Sarebbe come decidere di aprire una nuova Fiat. Si va verso la concentrazione in tutti i campi. Prendiamo alcuni dati statistici. In Italia nel 1950 operavano 20 mila mulini; 1970: i mulini sono 5 mila; nell'ottanta: mille. Nel duemila 350!

*Pure il pane non è un optional*

Sì il pane non è un prodotto voluttuario. Si possono contrarre le vendite, si potranno fare delle economie in famiglia ma il pane sarà sempre sulla tavola. Dal versante occupazionale il settore molare è stato colpito solo dai progressi tecnologici che hanno aumentato la produttività senza aumentare il ventaglio dei prodotti, quindi non creando ma anzi diminuendo posti di lavoro. È sempre attuale il fenomeno del macchinismo. Oggi un mulino può essere tenuto in vita da un solo dipendente che controlla il funzionamento delle macchine. Per poter sopravvivere nel corso del prossimo decennio resteranno sulla piazza in Italia non più di 150 mulini. Si tratta di un processo difficile perché l'approccio del mugnaio non è diverso da quello del fornaio, restio com'è a prendere atto dell'evo-

luzione in corso. Ma chi non l'ha capito e non intende prendere provvedimenti è destinato a morire. Il fenomeno non è dissimile a quanto abbiamo constatato in agricoltura, dove l'introduzione delle macchine ha ridotto i costi di produzione a scapito del numero degli addetti, il tutto applicato a grandi estensioni di terreno.

*Consigli per una formazione professionale.*

Una buona scuola. Va bene un liceo e l'università. Dopo, il lavoro, ma preferibilmente in aziende all'avanguardia, che migliorano lo standard di prestazione dei dipendenti, non aziende fordiste. Il nostro settore è molto tradizionale. Prendiamo il marketing, è sballato trascurarlo. La formazione deve inoltre provenire da più fonti, anche in aziende diverse dalla nostra.

*È stato introdotto il problema della scuola. Sa che c'è una riforma scolastica in atto?*

Nonostante la mia decente scolarità, nonostante la mia condizione di padre di due figli in età scolare, confesso di saper poco, pochissimo. Mi pare di avvertire un po' di confusione o difficoltà ad affermare i termini delle questioni implicate.

*Provo ad aiutarla fornendo qualche dato di riflessione. La sfida della Riforma è fare in modo che il successo nel lavoro non resti per molti qualcosa di fortuito e occasionale, ma diventi, invece, una possibilità attraverso un'adeguata preparazione professionale che coniuga cultura e esperienza. Ed allora si tratta di prendere atto che la formazione, di cui parla la Riforma, è diversa da quella realizzata nel passato, perché essa cerca di aprire prospettive realizzative di pari dignità rispetto a quelle dei licei.*

Se le cose stessero così sarei d'accordo

*Torniamo al lavoro, ad un aspetto importante che non abbiamo toccato, il non-profit*

Ho qualche idea. L'associazione industriali trevigiani oggi ha portato all'attenzione il problema. Io sono d'accordo che oltre al guadagno sia importante far star bene il dipendente, investire in formazione.

*Dal non profit al problema sociale dell'immigrazione il passo è automatico... È così?*

L'immigrazione porta in primo piano il problema della competenza. Per me competenza è un mix di conoscenza e capacità di applicazione.

*A chi spetta di formare i competenti?*

Bella domanda. Non deve essere compito di una singola istituzione. La scuola è sicuramente uno degli attori principali, anche se essa non dovrebbe limitarsi a fornire conoscenze, ma impegnarsi anche per metterle in pratica.

*Anche la scuola non deve uscire dall'ambito trasmissivo del sapere; deve solo nobilitarlo con il valore del senso. Inoltre, ci sono competenze che sono solo e specialmente della/nella scuola e che attengono alla formazione della persona (le diverse educazioni, motoria, logica, dei sentimenti ecc). Compiuto che, bene o male, da sempre appannaggio della scuola. Ma sul piano pratico professionale la scuola è, sempre sarà impari. La dimensione applicativa è garantita solo concretamente nel lavoro, nell'apprendistato.*

Sì, ma l'azienda non ha tempo per far formazione professionale. Tuttavia ciò accade non solo e non sempre per mero egoismo. Sarà triste, ma è la quotidianità del lavoro che rende angusti gli spazi da dedicare agli altri. Personalmente ho dato ospitalità ad uno studente per uno *stage* che ha poi fornito materiale per la sua tesi di laurea. Lavoro molto interessante non solo per lui, ma anche per la mia azienda. Faceva piazza pulita di uno stereotipo secondo cui le cose funzionano a meraviglia nel privato, mentre nel pubblico ci sono spreco ed improduttività. Ebbene, anche in un'azienda privata la maggior parte del fatturato (80%) si deve all'apporto di una minoranza dei dipendenti (20%). La maggior parte del personale produce poco, pur partecipando equamente alla distribuzione della ricchezza.

*Come si può avviare a questo paradosso, tutti lavorano ma pochi producono?*

Bisogna sviluppare e diffondere il principio della delega che sola permette di far fronte a tutte le esigenze. Così puoi soddisfare il dipendente e per te, titolare, ritagliarti spazi speciali. C'è un obiettivo di fondo. Questo: l'azienda deve continuare anche se e quando tu non ci sei.

**ASSICURAZIONE / LIQUIDAZIONE DEI DANNI:** *Giovanni Smaniotto*

SCHEDA Informativa

**Ruolo:** presidente di una SPA,

**Azienda:** Expert Report Studio spa. Opera per conto di compagnie assicuratrici nella liquidazione di danni nei servizi tecnologici (incendio, catastrofi naturali, guasti a macchine, montaggi ecc.).

**Sede:** Marcon di Venezia.

**Personale:** impiegato (compreso i collaboratori esterni): 21 unità.

**Fatturato:** ⇔ 1.400.000.000 (circa 3 miliardi vecchie lire).

*Andiamo all'inizio della carriera*

Entro nel mondo del lavoro, animato da una forte passione per la meccanica. La mia prima esperienza è la rappresentanza, appunto, di macchine utensili. Possedevo il diploma di perito industriale metallurgico, grazie al quale avevo potuto soddisfare i miei interessi nel campo della fisica, della tecnica, della meccanica in senso lato. L'inizio è nel 1966; l'azienda è la Siderotecnica Veneta con sede a Mestre. Vi rimango per un tempo relativamente breve, due anni circa, periodo, però, determinante nella mia formazione. Ivi ebbi modo di sperimentare, infatti, il lavoro in modo concreto, misurarmi col problema delle relazioni umane, affrontare situazioni che ti mettevano a dura prova a motivo della loro imprevedibilità.

*Dunque, un'esperienza positiva.*

Certo, anche perché fu occasione per organizzare la mia attività lavorativa in modo differenziato. Tra i clienti dell'azienda vi era anche l'Istituto professionale di stato A. Volta di Mestre. Da colloqui informali apprendo che vi sono posti liberi per l'insegnamento. Un collega mi consiglia di far domanda d'insegnamento che va a buon fine. E così inizio la mia attività di docente. Una scelta che non rappresenta per me la soluzione definitiva, ma un impegno parziale che mi dà sicurezza economica e nel contempo mi permette di esplorare senza rischio altre possibilità occupazionali, come era nelle mie aspirazioni.

*Da queste premesse si dedurrebbe che l'insegnamento abbia occupato uno spazio limitato.*

Sostanzialmente sì. Sono rimasto fino al raggiungimento dell'età pensionabile, cioè nel 1986. Conto al mio attivo 22 anni di docenza, ma questo non è stato un impegno esclusivo.

*Parallelamente, deduco, sia iniziata e proseguita quindi una seconda.*

Dopo tre soli mesi d'insegnamento, fortuna volle che due liquidatori dipendenti della compagnia assicurativa SAI, per problemi di salute, non fossero più in grado di garantire le loro prestazioni. La società rimane senza liquidatori. Il dirigente locale si mette in contatto con me, offrendomi un contratto a gettone, un tot per ogni liquidazione effettuata nel campo automobilistico.

*Un "dirigente locale"?*

Sì, perché bisogna capire come erano organizzate le compagnie assicurative allora. Erano basate su di una struttura piramidale, dal cui vertice si diramavano le gerenze provinciali. Insomma, in ogni provincia vi erano dei dipendenti della direzione generale, allora con sede a Torino. Le gerenze erano, a loro volta, articolate in rami specializzati per ogni campo assicurativo (es: ramo incendi, furti ecc). Ogni ramo aveva il suo responsabile, che era definito ispettore tecnico. Oggi, invece, le gerenze sono state sostituite dalle agenzie, date in appalto ad un agente locale della compagnia. Questi lavori per procura, senza vincolo di dipendenza diretta dalla casa madre, occupandosi non più di uno ma di tutti i rami assicurativi.

Ma per tornare alla mia storia, fui contattato dall'ispettore tecnico del ramo Rc auto. Accetto l'incarico. Rimango a lavorare nel settore per due anni circa. Ma il mio interesse maggiore era per il settore tecnologico. Per questo, quando mi si presenta l'opportunità, approfitto essere presente ai *briefing* consuntivi, informativi ma utili per fronteggiare fattispecie simili. Era un compito che spettava ai liquidatori che alla fine della giornata davano conto della loro attività giornaliera. Partecipare a queste riunioni era come e più che frequentare corsi di formazione per il settore incendio e responsabilità civile diversi. Volevo acquisire nuove competenze. Fu proprio in virtù di questo allargamento delle competenze che di lì a poco mi venne offerto di passare al ramo assicurativo tecnologico, campo per il quale mi sentivo votato.

*Che cosa significa l'espressione "settore incendio e responsabilità civile diversi"?*

Il settore RCD (responsabilità civile diversi) si differenzia dal settore auto identificato con la sigla RCA. Innanzitutto perché quest'ultimo a motivo dell'essere stato reso obbligatorio fin dal 1969 ha subito un tale ampliamento da porre specifiche esigenze amministrative; in secondo luogo, non va dimenticato che a quel tempo si parlava di nazionalizzare il settore assicurativo auto e le compagnie, allettate dalla prospettiva, avevano già predisposto il distacco del settore Rca dal ramo Rcd per favorire appunto l'operazione politica. Entrando poi nel merito del lavoro i due rami citati si differenziano anche per la natura del lavoro assicurativo. Nel caso dell'auto, infatti, il campo è più circoscritto ed esistono oramai conoscenze e parametri che facilitano la stima del danno. Diversa, invece, la liquidazione dei danni per un incendio. Qui si apre un'indagine che può riguardare i campi più disparati e che prevede fasi precise. Dapprima bisogna verificare se il risarcimento è dovuto, nel gergo giuridico: *an debeatur*<sup>1</sup>. In caso affermativo, bisogna procedere alla quantificazione del danno: *quantum debeatur*. Quindi, si deve verificare la correlazione tra la dichiarazione dell'attività e quella effettivamente esercitata dall'assicurato. Si stende quindi un verbale di accordo e ove questo non fosse raggiunto per la resistenza del danneggiato, le due parti nominano un perito ciascuna. Se anche questo tentativo di accordo fallisce, si procede a nominare un terzo perito. A questo punto si arriva alla conclusione dell'iter con voto di maggioranza.

*Capisco che si tratta di un lavoro complesso. In queste procedure dove consisterebbe la specifica competenza del liquidatore?*

Consiste nella capacità di interpretare in maniera attendibile il problema. E siccome i casi sono infiniti ed imprevedibili, non c'è una teoria onnicomprensiva che risolva tutti i casi. Per forza deve inter-

1 La frase letteralmente intesa significa "se sia dovuto". Il suo uso è frequentissimo nel lessico giuridico per intendere se a fronte di una lesione giuridica sia dovuto un qualche risarcimento del danno. L'*an debeatur* e il *quantum debeatur* costituiscono le due problematiche principali intorno al danno.

venire la pratica, l'esperienza, fattori che agevolano l'operazione di transfert da caso a caso ove si colgano analogie e corrispondenze. La competenza si affina soprattutto nella liquidazione di piccoli danni, che forniscono una casistica di riferimento. Insomma, il nostro è un mix di esperienza ma anche di aggiornamento continuo per stare al passo col mercato. Per fare un esempio, oggi con l'avvento dell'elettronica, è nata la polizza ad hoc, la polizza elettronica, che esige conoscenza specifiche per un campo nuovo. Altro esempio: la polizza montaggio. Ma l'esigenza della formazione continua ha un grosso limite: manca il tempo per realizzarla.

*Dunque, lei raggiunge finalmente il posto agognato di liquidatore nel settore tecnologico.*

In questo nuovo settore rimasi per un anno lavorando solo per la SAI. Poi venni contattato dal gruppo assicurativo RAS ed, in seguito, da altre compagnie più piccole. La mia attività si amplia molto. Comincio a pensare di ampliare la mia attività con dei collaboratori, passando quindi da un lavoro individuale a quello di coordinamento di uno staff di operatori-liquidatori.

Fondo la prima società attorno al 1975, una SNC (Società in nome collettivo), composta dal sottoscritto, da mio padre e mio fratello, anch'egli insegnante all'Istituto Pacinotti di Mestre. L'unica impiegata è mia moglie, una collaboratrice formidabile, scomparsa prematuramente nel 1981. La disgrazia familiare mi costrinse a creare uno studio professionale esterno ed assumere nel 1982 la prima dipendente regolare. Matura quindi e si concreta il passaggio dalla SNC alla SAS (Società in accomandita semplice), nella quale oltre a mio padre e fratello entra a collaborare anche mio figlio, ma solo in qualità di *freelance* per verificare la sua vocazione lavorativa nel settore. Dopo due anni, nel 1987, entra nella SAS anche mio figlio.

*Dal momento che i figli, in alcuni casi, convivono a fatica con i genitori, nel suo caso la contiguità lavorativa è stata positiva?*

Molto. A lui dobbiamo la spinta decisiva per innovare l'azienda in senso tecnologico, e cioè l'informatizzazione degli uffici. Viene acquistato il primo PC, un IBM 286 con stampante a getto d'inchiostro.

*Proseguiamo*

La SAS resta in vita fino al 2000. Decidiamo, quindi, di dar vita ad



una SPA, composta dal sottoscritto, dal fratello, da mio figlio, più 3 collaboratori esterni. Dopo qualche mese la società si allarga ad includere altri tre soci.

*Che significato o vantaggi hanno questi passaggi di ragione sociale, da SNC a SAS e a SPA?*

Quello di corresponsabilizzare tutti i soci al buon andamento e sviluppo dell'azienda.

*Si spieghi meglio. Gli studiosi dell'organizzazione parlano di vita di un'azienda.*

Giusto. Ogni azienda ha il suo ciclo di vita. Si inizia, solitamente, sempre da soli o, al massimo, con dei familiari più disposti ad arrischiare del proprio. In questo caso la ragione privilegiata è appunto la SNC. Ma, se tu decidi di smettere l'attività, non ti resta nulla. Invece, l'SAS è un accordo diverso in cui solo uno dei soci risponde in proprio, mentre gli altri partecipanti all'impresa mettono solo il capitale, senza rischio. Il capitale dei soci non viene intaccato in caso di fallimenti, inadempienze, ecc. Infine nella SPA, la corresponsabilità è totale verso tutti i soci. Inoltre, tutto ciò che si capitalizza è proprietà collettiva. Se uno decide di lasciare la società, cede cioè la sua quota, ma riceve la liquidazione.

*Forse proprio la definizione del ciclo di vita aiuta anche a capire un altro problema, la difficoltà cioè di gestione e di sviluppo di chi eredita un'azienda nella sua maturità, senza averla vista nascere e crescere. Mi riferisco alla frequente inadeguatezza dei figli rispetto ai padri, uno scarto generazionale che non sempre si colma positivamente.*

*Sono frequenti i casi di dissipazione da parte dei figli del capitale accumulato dai genitori. Ciò avviene perché viene meno la motivazione a raggiungere gli obiettivi, perché entrano in azienda dalla parte principale prescindendo dal tirocinio formativo che consolida nella dura e semplice quotidianità. Qui si spiega come possa avverarsi il detto secondo cui la prima generazione costruisce, la seconda ne approfitta, la terza chiude. In questo caso il ciclo è vertiginosamente rapido.*

*Ma si potrebbe anche precisare che non sempre la causa sono i figli. Studi sul fenomeno NordEst hanno portato in luce come la composizione dell'azienda sia verticistica, il conduttore è il paterfamilias, non modellata, inoltre, sul principio della delegata, sull'ampliamento delle competenze. Morto*

*il padre, l'azienda entra spesso in crisi. Si capisce come un'azienda deve aver un occhio di riguardo per garantire la sua continuità. In ogni campo lo spirito dell'educazione è garantire continuità, il padre verso i figli, il padrone verso la sua azienda.*

*Ma ripensando alla sua biografia lavorativa, quali fattori spiegano il successo che ha raggiunto?*

Primo, la mia condizione sociale. Come precisato, mio padre era un semplice elettricista. Provengo da una famiglia di modeste possibilità economiche, come la maggior parte delle famiglie italiane del dopoguerra. Questo mio background è stato un elemento positivo per me e mio fratello, la spinta necessaria per affermarsi. In secondo luogo, la mia passione per la meccanica e per la tecnologia, per cui entrando nel ramo assicurativo tecnologico era, in qualche modo, scontato, naturale. Aggiungo: un interesse particolare per il diritto. Dopo il diploma di perito, mi sono iscritto a giurisprudenza e, anche senza aver conseguito la laurea, ho maturato una certa dimestichezza col diritto, almeno limitatamente al settore civilistico. Ritengo questa una competenza fondamentale per il campo in cui opero ed ancora mi rincresce di non essermi laureato. Ma oltre allo studio e alla preparazione teorica è fondamentale l'esperienza. Ai limite della tecnica e del diritto, voglio dire delle conoscenze codificate, si sofferisce solo con la casistica, che, del resto, è alla base dei fondamenti del diritto anglosassone. Nella frequente imprevedibilità dei casi della vita ci soccorre il *precedente*. Da questo punto di vista ho avuto la fortuna di imbartermi in una persona che ha avuto un ruolo importante nella mia formazione. Si tratta di un liquidatore ancora in servizio, il dottor Claudio Rosa, che per me resta una fonte inesauribile nel settore della responsabilità civile diversi. La sua influenza positiva non va attribuita solo alla preparazione posseduta, ma anche alla capacità comunicativa, alla chiarezza con cui riusciva e riesce ad inquadrare un problema, ricorrendo ad esemplificazioni precise. Ogni questione viene identificata ed istruita attraverso il corredo di una casistica storica che ne convalida l'interpretazione. Doti straordinarie di docente, di formatore. Penso infine che qualche incidenza favorevole sia venuta a me anche dallo sport. D'estate, quando non c'erano le possibilità per andare in ferie, l'unico svago era la piscina, che tra l'altro a Mestre non esisteva perché c'era solo a Venezia alla Rari Nantes dei ferrovieri. Per due anni sono stato campione veneto di nuoto. Competitività, voglia di gareggiare, desiderio di misurarti

con gli altri ti dà una carica anche nella vita di tutti i giorni, lavoro compreso.

*Riferendosi, invece, alle risorse personali, ai tratti della sua personalità, che cosa l'ha favorito?*

Pensando a me, ritengo di essere stato favorito dalla capacità, che mi riconosco, di sapermi adattare alle persone, dall'innata facilità di relazioni, dalla ferma volontà di miglioramento, dall'impegno che non deflette. Il tutto, esaltato dalla competenza maturata sul campo. Sono sempre stato molto interessato alla piccola casistica, che nella sua varietà è una fonte inesauribile di conoscenza e di apprendimento: conosci situazioni sempre diverse, ti misuri con problemi sempre nuovi, hai rapporti con numerose compagnie, ti confronti con vari punti di vista, in breve ogni caso è una sfida alla tua competenza, capacità di concertazione e di persuasione. I grandi casi, invece, sono meno numerosi, offrono meno margine di iniziative e, paradossalmente, presentano uno spazio di formazione meno fecondo, inoltre non costituiscono un patrimonio destinato a modificarsi.

*E la famiglia che ruolo ha avuto?*

Limitato, almeno nella mia scelta lavorativa così come nelle competenze raggiunte, anche se indirettamente lascia sempre l'imprinting positivo o negativo sul lavoro. In questo senso sono stato segnato positivamente da mio padre, elettricista di notevole valore. Era responsabile degli impianti elettrici della stazione ferroviaria di Venezia. Il suo compito era così importante che venne esentato dal prestare servizio militare perché le sue prestazioni era indispensabili nel caso di riparazioni a seguito di bombardamenti. Lui forse mi ha trasmesso l'amore per il campo tecnico; da lui ho imparato l'uso delle mani. Insomma ho acquisito il gusto per il lavoro manuale, nonché il senso della disciplina ed organizzazione del lavoro.

La famiglia che mi sono formato, invece, mi è stata utile perché, come ho detto, ha sostenuto il mio lavoro e collaborato proficuamente alla vita dell'azienda

*A che punto siamo con la questione lavoro oggi, nella difficile fase di transizione che attraversiamo?*

Paradossalmente il mio settore incontra un certo favore rispetto alle macro tendenze economiche in atto. Capita che le difficoltà, le

crisi di alcuni settori, creino circuiti virtuosi in altri settori. Ad esempio l'incendio doloso di un'azienda diventa un fatto positivo per l'azienda che deve liquidare. Inoltre in un tempo in cui aumenta la concorrenza e si tende a risparmiare accelerando il processo lavorativo si creano più danni, aumenta l'alea di rischio ed aumenta, quindi e fortunatamente, il lavoro per noi assicurativi.

*Cosa intende per "accelerazione del processo lavorativo"?*

Per spasmodica ricerca del risparmio, oggi manca il tempo per controllare e testare i prodotti. Può succedere che la merce consegnata sia difettosa o, peggio, possa provocare danni gravissimi (si pensi al caso delle famose valvole cardiache difettose, ndr).

*Quindi nella rincorsa alla qualità, la concorrenza finisce per degradare proprio la qualità. È così?*

Certo, la filosofia della qualità totale si è affermata per prevenire i danni provocati dalla carenza di qualità. Si pensi al prodotto in garanzia: quando non presenta i requisiti previsti provoca danni perché la casa madre è costretta a ricorrere all'assistenza esterna che deve essere pagata. Succede in particolare nel settore della componentistica dove, come dicevo, vengono trascurate le testature dei prodotti. Prendiamo il caso di una lavatrice. Per verificare efficienza e qualità, dovrebbe rimanere accesa per 2000 ore continue con dei timer che scattano automaticamente alla fine di ogni ciclo di lavaggio. Dopo di che ogni pezzo dovrebbe essere smontato e controllato. Non basta. Dovrebbe essere simulata anche l'operazione di trasporto con una macchina vibratrice. Solo allora si dovrebbe emettere una certificazione di qualità. Tutto ciò a volte, salta perché manca il tempo o, come dicevo, si vuol risparmiare.

*Sulla base di questa breve disamina, si può dire che il settore assicurativo tecnologico può essere ricco di prospettive per un giovane?*

Sì, anche se non si può pensare di intraprendere questa attività da soli. L'impiego va preceduto da un tirocinio, da un periodo lavorativo presso uno studio avviato. Del resto anche nella mia azienda di recente ho accolto un giovane laureando in ingegneria meccanica per uno *stage* che gli ha offerto dati conoscitivi per il lavoro di tesi nel settore assicurativo. L'importanza della formazione per un giovane mi rende sempre disponibile a favorire esperienze di *stage*.

*Lei ha sollevato una questione nevralgica per il futuro lavorativo. Se la scuola, come correttamente si dice, da sola non sa garantire la formazione professionale senza un apprendimento sul campo, in azienda, significa che il sistema formativo di un paese deve essere il risultato di un'azione sinergica che corresponsabilizza tutti: famiglia, scuola, enti locali, ma anche chi padroneggia un mestiere. Nei fatti succede spesso il contrario. L'apprendista in ogni campo è considerato non un investimento ma una perdita di tempo.*

Verissimo. L'apprendista è un problema, in ogni campo. Un tempo i dipendenti erano considerati investimenti, future maestranze o dirigenti. Ora sono considerati solo dei centri di costo. Tutto passa al vaglio della convenienza economica del momento, senza alcuna prospettiva. Se si possono eliminare dei centri di costo, lo si fa senza eccessive preoccupazioni.

*Insomma, siamo di fronte ad un'altra manifestazione del carattere egoistico di una società che ha smarrito non solo la disponibilità ad insegnare, ma perfino quella di lasciare spazio ai giovani. Il passaggio generazionale al lavoro è indicato come una delle ragioni non secondarie d'inserimento dei giovani.*

Sostanzialmente le cose stanno così.

*Quali consigli si possono dare ad un giovane che intende intraprendere il suo lavoro?*

Primo: che la scelta sia oculata e rispondente ai propri interessi e passione.

Secondo: uno studio serio fino al conseguimento della laurea.

Terzo: l'auspicio di inseguire professori bravi e preparati che sappiano trasmettere motivazione. Nel mio caso mi ritengo fortunato di aver acquisito la passione per la matematica e la fisica, grazie all'incontro con alcuni docenti preparati, al punto che negli studi matematici sono diventato un autodidattata che si esercitava in proprio, anticipando le lezioni del docente.

Quarto: ingresso precoce nel lavoro, fonte insostituibile di conoscenza e di formazione.

Quinto: la formazione continua che nel mio caso è stata importante e favorita forse dalla mia doppia appartenenza, cioè di docente e di lavoratore nel privato

*Parliamo del fattore immigrazione. Siete toccati dal fenomeno?*

No, perché liquidiamo danni che non sono provocati dagli extracomunitari, per adesso. Inoltre la nostra attività si svolge sempre e solo all'interno del quadro legislativo italiano

*L'immigrazione con le implicazioni occupazionali ci riportano al problema dei giovani, al loro inserimento nel mondo del lavoro, sempre più difficile. Come ex docente e padre di figli in età scolare cosa conosce della Riforma Moratti?*

Non so nulla.

*Rifarebbe tutto quello che ha fatto?*

Sì, perché ho trovato gratificazioni morali, professionali ed economiche. Devo registrare con rammarico che oggi l'aspetto finanziario – economico ha preso il sopravvento su quello tecnico. Spesso le compagnie assicurative accettano il compromesso del minor costo rinunciando alla soluzione più qualificata. Questa scelta impoverisce la tensione alla ricerca, indebolisce la ricerca e finisce in definitiva per rendere meno gratificante il lavoro. In breve anche in questo campo la quantità prevale sulla qualità e la statistica sulla casistica. È una tendenza che dovrebbe essere combattuta per poter conservare al lavoro la sua dimensione di realizzazione, la sua forza di gratificazione al soggetto.

*Queste ultime considerazioni mi portano a toccare l'ultima questione: il settore volontariato e "non profit"*

Conosco il problema, ma non la ritengo una prospettiva importante nel mio campo che si regge proprio sulla ricorrenza di errori e danni prodotti da attività economiche ove prevale solo la logica del profitto, l'efficienza.

*Che cosa sarebbe l'efficienza?*

L'idea prevalente è: raggiungere il maggior profitto con i minori costi.

*Anche se il teorema non è valido in assoluto. Può capitare che i minimi costi non garantiscono sempre la qualità e quindi l'efficienza. Ad esempio, la manodopera meno qualificata può provocare danni all'azienda che mette in commercio prodotti contestati. Ancora: non certificare la qualità comporta spesso elevati costi di risarcimento per guasti non monitorati in laboratorio. Anche limitandosi al mercato, l'efficienza è un concetto più ampio rispetto*

*al mero contenimento dei costi. Se poi andiamo oltre il mercato e consideriamo l'efficienza di un'impresa in termini sociali, non si dovrebbe includere anche la redistribuzione del profitto. Si tratta di un'idea presente fin dalla teoria classica del mercato, la "mano invisibile" di Adam Smith strumento di redistribuzione dei beni.*

Ma qui entriamo nella politica

*Provo a riassumere. un orientamento economico che oggi tende ad affermarsi, che non rinnega il mercato, che lo vuole umanizzare. Il "non profit" si afferma non per negare il profitto, ma per negare che il dio regolatore sia sempre e solo il profitto a detrimento di altri valori etico-civili fondamentali. In questa prospettiva una società può andar bene se si ispira a tre principi regolativi: l'efficienza come scambio di equivalenti (beni e servizi senza perdita e senza spreco); l'equità (efficienza non solo nella produzione, ma anche nella redistribuzione del reddito); la reciprocità (fiducia generalizzata, senza la quale non solo la società, ma anche il mercato sono bloccati). In teoria sono d'accordo, ma penso che prima di umanizzare il mercato bisogna umanizzare gli uomini. Se qualche cosa di quello che lei prospetta mai si possa realizzare, ciò avverrà solo con le generazioni future attraverso una diversa educazione.*

## CANTIERI NAVALI: *Francesco Visentini*

### SCHEDA informativa

**Ruolo:** socio con una quota del 50% della società (l'altra quota è del fratello)

**Azienda:** Visentini Cantieri Navali

**Sede:** Lungo la provinciale Romea, in località Rosolina, a sinistra, sulla riva destra del Po di Levante.

**Personale:** Diretto circa 100; indotto 500 unità lavorative. Al personale interno compete la creazione dello scafo e l'assemblaggio; l'impiantistica – luce, acqua, gas- arredamento e meccanica – è affidata in outsourcing ad imprese esterne.

**Capacità produttiva:** 2 unità navali all'anno, una per trasporti ed una passeggeri.

Il titolare e fondatore dell'impero della cantieristica è Francesco Visentini: ottuagenario, ma con l'energia di un uomo di mezza età. Trascorre gran parte della giornata all'interno del cantiere, concedendosi pochissimi stacchi, perché lo stimolo del lavoro in lui, che potrebbe vivere solo di rendita, conserva una carica di gratificazione superiore al dolce far niente. Forse nulla più del buon andamento della propria azienda gratifica un imprenditore che ha speso una vita al timone della propria creatura, più di 60 anni a costruire e progettare navi (Questa intervista è stata fatta infatti all'interno dei cantieri proprio a metà del mese di agosto).

### *Come nasce la Cantieri Visentini?*

Nel 1925, anno della mia nascita. Mio padre, Mario Visentini, gestisce un'officina come costruttore meccanico con lavori al tornio e saldature autogene. Oltre a lavori di manutenzione, riparazione e costruzione di attrezzi agricoli, costruisce anche piccole imbarcazioni trainate da cavalli.

### *Si spieghi meglio*

A quel tempo, all'inizio del secolo scorso, le barche da trasporto erano costituite da una piattaforma in ferro, trainata con corde da cavalli che camminavano lungo l'argine. Sotto questa forma, nella



nostra zona, avveniva il trasporto della maggior parte delle merci. In seguito con la costruzione della strada Romea è cominciato anche qui il trasporto su gomma.

*In un mondo prevalentemente agricolo, come spiega l'interesse di suo padre verso queste forme di trasporto via acqua?*

Oltre alla situazione dei trasporti del tempo che ho appena descritto, sicuramente ha influito il luogo in cui sono nato. Loreo, il mio paese nativo, è sorto su di un canale navigabile, il Canal Bianco, la più importante via di comunicazione che congiungeva la Repubblica Veneta con il Ducato di Ferrara. Questa posizione privilegiata doveva sicuramente rappresentare una condizione favorevole per lo sviluppo di attività connesse alle imbarcazioni. Fu quindi naturale per mio padre tentare il passaggio dalla costruzione di barche da traino alle prime barche motorizzate.

*A Loreo sorge quindi il primo nucleo del cantiere di oggi ?*

Certamente, l'officina si trasforma in cantiere. Io affianco mio padre nell'attività fin dall'età di 14 anni. A quel tempo i dipendenti erano una decina.

*Quando avvenne il salto di qualità?*

Fu nel 1960-61, quando l'officina si trasferì dalla riva del Canal Bianco alla sponda destra del Po di Levante. In località Porto Viro, infatti, il fiume segna il confine con Rosolina che si trova alla sua sinistra. La ragione di questa scelta è evidente. Il ramo del Po di Levante – che si estende per una ventina di chilometri tra Adriatico e Po in località Pioppa, è l'unico fiume italiano navigabile. Infatti, anche i grossi bastimenti che pescano fino a quattro metri possono transitare benissimo.

*Immagino che per rendere navigabile questo fiume saranno stati necessari degli interventi?*

Qui purtroppo siamo nelle mani di nessuno. La politica non si dimostra all'altezza delle esigenze del territorio. Consideri, ad esempio, il caso di Albarella, la nota località turistica sorta alle foci del Po. Albarella è un'isola creata con il taglio del Po, ma se fosse stato realizzato allo scano Cavallari, che è un isolotto, si sarebbe ricavato uno spiazzo enorme sotto il Comune di Porto Viro e uno sot-

to il Comune di Rosolina, fronte Adriatico. In più si sarebbe ricavato il canale navigabile diritto che poteva essere dragato e si sarebbe ottenuto anche un porto capace di ospitare tre-quattrocento navi. Porto Viro sarebbe diventato ricchissimo. Invece, non è stato fatto niente perché nella nostra Regione chi comanda non sono i veneziani ma i chioggiotti.

*Timore della concorrenza?*

Sicuramente. Leggevo giorni fa nel quotidiano locale *Il Gazzettino* che la Regione Veneto ha stanziato cento miliardi al comune di Chioggia per sistemare il Canale di Valle, che passa a fianco di Sant'Anna. Un finanziamento incomprensibile se si pensa che questo corso d'acqua non ha più la funzione di un tempo, quando le barche passavano trainate da cavalli con corde. Insomma, un esempio di sperpero di denaro pubblico, che riduce la possibilità di tener conto di altre esigenze reali. Ad esempio, in questo tratto del Po di Levante non vi è stato mai nessun intervento pubblico migliorativo.

*Nonostante tutto, è sorprendente per i non addetti ai lavori immaginare il varo di navi enormi in questo tratto modesto di fiume, pensare a Rosolina non solo come un centro ortofrutticolo, ma anche come uno dei più significativi centri navali italiani.*

Purtroppo la sua impressione non è condivisa da tutti. La valorizzazione di Rosolina sotto l'aspetto cantieristico non è stata pari alla realtà lavorativa che ha saputo esprimere nel tempo. Penso che ciò sia dovuto al fatto che Rosolina non è quasi mai la sede di ultimazione dei nostri prodotti. Poiché il pescaggio del bacino del Po è di quattro metri, raramente si riesce a finire una nave nel nostro cantiere. Quando una nave pesca oltre tali quattro metri si corre il rischio di strisciare il fondo. Allora ci si sposta, per ultimarla, al bacino di Venezia o di Monfalcone che dispongono di fondali più bassi. Infatti, le nostre navi al varo hanno bisogno di circa 5 metri di fondale.

*Come avviene il trasferimento?*

Le navi sono praticamente finite, hanno i motori e possono circolare. Così le squadre delle varie ditte impegnate si trasferiscono nel cantiere dove le navi vengono completate. Naturalmente il trasferimento a volte presenta qualche difficoltà. È capitato che, qualche

volta, lo scafo si sia incagliato e così si sia dovuto attendere anche qualche giorno l'alta marea capace di "sollevare" la nave di quel tanto che bastava per riprendere la rotta.

*Qual è l'iter per ordinare una nave?*

L'armatore si rivolge al cantiere per un preventivo indicando le caratteristiche dell'imbarcazione: la stazza, il grado di rifinitura, lo spazio necessario ecc. Siamo in grado in poco tempo di predisporre un progetto con relativo preventivo perché abbiamo delle società di *engineering* esterne che lavorano per noi. Se il progetto interessa si passa immediatamente alla fase esecutiva. Altrimenti, se le specifiche non corrispondono pienamente alle richieste del cliente, proviamo ad apportare le modifiche necessarie. In sei mesi circa la nave è completata. Ogni anno, infatti, siamo in grado di varare due imbarcazioni.

*Chi sono i clienti abituali?*

Gran parte della flotta presente nei traghetti italiani è uscita da questo cantiere. Comunque se non lavoriamo su ordinativo esterno costruiamo navi per la nostra flotta. Abbiamo infatti una nutrita compagnia di navigazione gestita da uno dei miei figli che fa servizio in America.

*A proposito ricevete ordini anche dagli Americani?*

Mai. Non perché gli Americani dispongano di propri cantieri. Con un tempismo eccezionale gli americani, al termine della II guerra mondiale, avevano capito che non potevano reggere alla concorrenza dei paesi emergenti – leggi Giappone. Hanno chiuso la loro produzione e fin da allora si rivolgono a paesi come la Cina, il Giappone ecc. dove i costi sono nettamente inferiori. Gli americani hanno anticipato un fenomeno che, con il mercato globale, si è esteso ora anche ad altri campi produttivi. Si pensi, ad esempio alla più famosa azienda di computer d'America e del mondo – la IBM – che tra l'indifferenza della pubblica opinione americana ha venduto la sua linea di fabbricazione dei computer alla cinese Lenovo che ha immediatamente assicurato la redditività, dal momento che, si sa, il costo del lavoro in Cina è così basso e non c'è azienda del mondo occidentale che possa farle concorrenza. E dire che i lavoratori americani sono ottimi. Altro che 35 ore alla settimana. Niente a che ve-

dere, comunque, con i ritmi che si dà l'imprenditore privato, anche 15 ore al giorno. Per altro il lavoratore medio italiano, se non proprio come il cinese, ha certamente prestazioni superiori agli inglesi, più bravi a comandare che fare...

*Ed allora con queste difficoltà, con le pressioni del mercato globale, quanto resisterà la Visentini?*

Spero che duri. La nostra forza sta nella giusta misura, importante in ogni attività. In un'azienda di medie dimensioni, come la nostra, le sacche di improduttività sono minime. L'occhio vigile del padrone è fattore di garanzia per un controllo severo dei conti. Almeno fino a questo momento e fortunatamente le cose sono andate avanti così.

*Però in Italia ci sono tante grandi aziende private che sono in difficoltà. Per esempio la Fiat...*

Ma la Fiat da molto tempo viene tenuta in piedi col sostegno dello Stato, come anche i cantieri navali e altre aziende italiane. La crisi economica che sta attraversando il nostro Paese e di cui non si riesce a vedere la fine, non deve essere sottovalutata. Per questo, quando la sinistra vincerà le elezioni, penso troverà una situazione così grave da essere costretta a chiedere alla destra di rimanere al governo insieme. Insomma assisteremo al governo di una grande coalizione o una riedizione del compromesso storico, in modo che, di fronte ad una nave piena sempre sul punto di affondare, tutti possano sfuggire o alleggerire le responsabilità e per altro continuare a sedere al banchetto di Bengodi. Pensi agli stipendi incredibili dei nostri deputati, i cosiddetti rappresentanti del popolo.

Ma per tornare alla Fiat, la sua crisi non coincide certo con la crisi della famiglia Agnelli. Tra le due crisi c'è un abisso. Al profano è inimmaginabile il peso del capitale degli Agnelli sparso per tutto il mondo!

*E voi come imprenditori non vi siete assicurati una diversificazione nell'impiego del capitale accumulato?*

Abbiamo investito del capitale all'estero. In America abbiamo una grossa azienda agricola ed in Italia proprio qui in laguna abbiamo delle valli da pesca acquistate dai Ferruzzi. Produciamo vongole e pesce pregiato come orate e branzini, ma si tratta di un investi-

mento affettivo, che non dà lucro perché anche in questo settore preme la concorrenza estera che per altro immette sul mercato prodotti ittici competitivi come prezzo, ma largamente inferiori come qualità...

*Quanto costa una nave è quale il margine operativo netto per l'azienda?*

Mediamente il costo è di circa 120 miliardi di vecchie lire. L'utile per l'azienda è di circa il 10, 15, 20 % se tutto va bene...

*Cioè?*

Se non sale il costo delle materie prime o del lavoro, se non vi sono grane sindacali ecc.

*E avete mai sbagliato i conti?*

Fortunatamente fino ad adesso mai.

*Torniamo per un momento alla politica. Alle fortune di una grossa azienda serve la Confindustria?*

Assolutamente no. Mai avuto bisogno. L'azienda viene gestita da me e mio fratello, senza bisogno di nessuno.

*Ma non serve per indicare al Governo linee di politica industriale?*

Io non ho rapporti con la Confindustria, né legami con altre aziende né tanto meno con il Governo o le Regioni. L'imprenditore deve essere lasciato libero di fare il suo lavoro senza creargli impedimenti.

*Quindi non avete rapporti nemmeno con la Regione?*

Assolutamente no. Le Regioni sono delle costruzioni che servono solo a chi ci lavora. Con l'autonomia regionale è lievitato enormemente il peso della spesa pubblica, i costi del governo centrale si sono moltiplicati, riprodotti a livello regionale. Quanto ci costano deputati e rappresentanti regionali, sommati poi a quelli di Bruxelles e a quelli romani?...

*Torniamo a lei: imprenditore di successo. Con quale preparazione scolastica?*

Ai miei tempi dopo le elementari c'era solo il triennio dell'avviamento, che ho pure frequentato. Mi ricordo ancora i passi della Divina Commedia di Dante e dei Poemi omerici.

*Ha rimpianti per non aver preso un diploma o una laurea? In fondo anche personaggi del gotha imprenditoriale e suoi coetanei (Agnelli, Pirelli ecc.) sono laureati...*

Se tu erediti un'azienda dalla famiglia non è negativo prendersi anche la laurea, così è stato anche di uno dei miei figli che è ingegnere. Ma se sei figlio di nessuno, se devi costruirti l'avvenire devi tirarti su le maniche e lavorare sodo. Di più, se hai una laurea, penso che difficilmente puoi arrivare a diventare un imprenditore in proprio di successo. Non so bene perché. Forse perché giunto a 25-30 anni con la laurea non hai tempo di gettarti allo sbaraglio come un quindicenne che in 5 anni potrebbe accumulare un enorme bagaglio di esperienza tale da mettersi in proprio prima dei trent'anni. Nella mia azienda ci sono molti ex dipendenti che sono diventati piccoli imprenditori in proprio. Da notare tutti i miei dipendenti – con l'eccezione di tre ingegneri – sono provvisti solo di licenza elementare o media, nessuno ha il diploma!

*Quindi la scuola serve poco?*

Serve fintanto che ti garantisce una cultura di base: leggere, scrivere, far di conto e imparare qualche lingua straniera. Il resto lo fa la vita, l'esperienza. È dal lavoro che nasce la teoria e non viceversa. Solo provando si inventano cose nuove, si sperimentano soluzioni diverse, si esercita il comando che serve. Io sono entrato nell'officina di mio padre a 15 anni ed ho cominciato a lavorare: al tornio, alla saldatrice, alla levigatrice ecc. In questo modo penso di essere stato un padrone che si è dimostrato capace di formare il dipendente, potendogli dire se e quando sbagliava, se e come doveva essere meglio eseguita una certa cosa. Tutto questo è stato possibile solo perché il mio lavoro lo avevo sperimentato prima direttamente. Solo in questo modo si può avere il controllo della produttività dei dipendenti, garantire la prosperità dell'azienda ed indirettamente anche quella dei lavoratori.

*In conclusione, che cosa serve davvero per diventare imprenditori di successo?*

Impegno, dedizione, ma prima di tutto, passione. Se io ho raggiunto la mia posizione lo devo prima di tutto a questo: aver fatto il mio lavoro sempre con entusiasmo, con passione, con amore. Un lavoro che piace lo fai volentieri anche se ti sembra faticoso. Insieme a questa passione, anche la fortuna di aver avuto un genitore co-

me mio padre ed un fratello come quello col quale ancora oggi condivido la responsabilità dell'azienda. E poi anche una buona dose di fortuna, trovarsi sul luogo giusto, al momento giusto ed incontrare persone giuste. Supponi per esempio di imbatterti in un cliente che non paga: quello ti può far saltare l'azienda... Sì, anche la fortuna ti è di aiuto, e così è stato nella mia avventura imprenditoriale, anche se ho la coscienza di aver sempre fatto la mia parte.

**AGENZIA IMMOBILIARE:** *Lorenza Emanuelli*

SCHEDA informativa

**Ruolo:** Titolare Lorenza Emanuelli, 51 anni.

**Azienda:** Agenzia immobiliare Casabianca di Jesolo, società in nome collettivo.

**Sede:** Jesolo.

**Personale:** due soci contitolari

*Com'è arrivata al punto in cui si trova?*

Mi sono diplomata in ragioneria con un'idea chiara sul mio futuro lavorativo: entrare nella polizia femminile di stato. Il diploma era solo un accessorio, non ero interessata a quanto apprendevo. Il destino dispose diversamente. È rimasto un sogno, una meta non raggiunta, un desiderio inappagato. Ancora oggi mi piacerebbe poter realizzare quel sogno. Come donna mi affascinava indossare la divisa, rivestire un ruolo dotato di un certo riconoscimento sociale.

*Perché quell'aspirazione non si è tradotta in realtà?*

Negli anni Settanta questa scelta conosceva molti ostacoli. Innanzi tutto, l'accesso alle donne era molto limitato, quindi i concorsi erano molto dilazionati: fallita una prova dovevi attendere qualche anno per partecipare alla successiva. Inoltre vi erano clausole fisiche insormontabili, ad esempio l'altezza, non inferiore a m.1,60, mentre la mia non supera il metro e cinquanta.

*Il problema dell'altezza così preciso e oggettivo era insormontabile. Come pensava di poterlo ovviare?*

Speravo che questa clausola non fosse poi così assoluta, che in carenza di domande o altro si potesse chiudere un occhio. Infatti, di lì a qualche anno mi fu offerto di entrare nella polizia giudiziaria femminile, ma ormai avevo cominciato a lavorare in un altro settore ed appassionarmi a quello che facevo, anche perché c'era la gratificazione economica dello stipendio.



*Quale fu il primo lavoro?*

È stato il caso a decidere per me, che avevo come detto la mente altrove. Andò così. Una sera di febbraio passeggiavo nel mio paese d'origine insieme a un'amica, studentessa universitaria, impiegata come stagionale in un'agenzia immobiliare di Jesolo. Parlando del più e del meno, l'amica mi suggerisce di fare come lei la stagionale nell'agenzia dove ella lavorava, dove c'era spazio anche per me. Proprio in quel momento, potenza della sorte, s'accosta il titolare dell'agenzia, un certo signor Mazzarotto, che si inserisce nella conversazione, ripetendomi l'invito a andare a lavorare da lui. Mi schernisco, chiarendo in modo deciso che non avrei mai accettato un lavoro stagionale.

*Perché tanta determinazione ?*

=Potevo resistere, perché la mia famiglia era proprietaria di un negozio di alimentari dove comunque mi potevo impiegare, anche se desideravo crearmi una mia indipendenza altrove.

*Come andò a finire?*

Passò qualche giorno e il signor Mazzarotto venne a casa mia, ripetendomi l'invito, ma modificando i termini della sua offerta. In pratica mi assicurava una certa continuità ove mi fossi trovata bene. Alla fine accettai e fui assunta a 23 anni nell'agenzia Lampo di Jesolo. Era il 1975 ed il mio stipendio iniziale: 80.000 lire. In virtù del mio diploma di lì a poco vengo spostata nella succursale di Portogruaro, dove curavo l'aspetto amministrativo. Ma fu un breve intermezzo, perché il titolare fu convinto che la mia capacità comunicativo-relazionale era più utilmente valorizzata nel contatto vivo col pubblico, anziché in un ufficio di contabilità. Decisione che accolsi di buon grado, perché andava incontro alle mie attese. Il titolare mi offre un contratto di lavoro a tempo pieno e in pianta stabile.

*Quindi il suo lavoro diventa quello di agente immobiliare a tutti gli effetti, addetto, cioè, alla compra-vendita di immobili, oltre che ai contratti di affittanza in periodo stagionale e non. È così?*

È così Con questo ruolo resto alle dipendenze dell'agenzia Lampo per 18 anni, intercalati, all'occorrenza, da qualche spostamento nelle agenzie di Porto S. Margherita e Bibione.

*Come prosegue la storia?*

Cambiano i tempi. Mi sentivo di aver maturato esperienza e raggiunto una certa competenza. Ma avevo l'impressione di non ricevere il meritato riconoscimento economico per quanto riuscivo a dare. Incoraggiata dai colleghi con cui dividevo l'ufficio di Jesolo, a 40 anni decido di mettermi in proprio. Nel 1992 apro la mia agenzia che continua a tutt'oggi.

*Da dipendente a imprenditrice. Quali sono stati i fattori che hanno favorito la transizione?*

In primo piano metto uno spirito indomito di autonomia, il bisogno di allentare i vincoli familiari, rendermi del tutto indipendente, organizzarmi la vita in modo personale. In secondo luogo viene il valore del lavoro, cioè il senso del dovere che ti chiama all'impegno e a svolgere al meglio la parte che il destino ti assegna.

*Ma questi sono valori che si imparano. Da chi li ha appresi?*

Sicuramente ha agito positivamente l'educazione familiare che ho ricevuto cui devo la mia precoce responsabilizzazione. Mi piace ricordare il senso del dovere che mi ha trasmesso mio padre.

*E fuori dell'ambiente familiare? Ad esempio, la scuola.*

No, alla scuola credo di non dovere nulla. Intendo in senso stretto e specifico per il mio lavoro. Se invece considero la scuola in senso lato, ho tratto profitto dall'azione formativa che l'istituzione inevitabilmente esercita: maggiori conoscenze, sviluppo della socializzazione, apertura mentale ecc. Ma da un punto professionale devo tutto e solo al lavoro e all'ambiente che ho trovato.

*È stato un ambiente stimolante?*

Più che stimolante per quanto offriva, lo è stato per quanto concedeva. L'ambiente in cui ho lavorato, in virtù della gestione del signor Mazzarotto, lasciava ampi margini libertà, di iniziativa, non era mai opprimente e, soprattutto, non conosceva un fenomeno che oggi pare essere presente nelle organizzazioni, il *mobbing*. In virtù di questo rapporto fiduciario i dipendenti si sentivano a loro agio ed incentivati a proporre soluzioni con la certezza che esse trovavano ascolto e, all'occorrenza, la giusta valorizzazione. Inoltre avevo dei colleghi preparati e generosi, prodighi di suggerimenti, formatori formidabili sul campo.

*A fare l'agente immobiliare ci sono tempi lunghi o brevi per "farsi le ossa"?*  
È un lavoro molto vasto, complesso, imprevedibile per la quantità di casi che incontri. Ogni trattativa di compravendita ha problematiche sue proprie, per cui difficilmente puoi appellarti al cosiddetto precedente. Le variabili riguardano: le stime catastali, la presenza di ipoteche, la capacità di stimare operando la giusta mediazione tra domanda e offerta, conoscenze di ordine giuridico ecc. Ogni atto è sempre un'avventura, un'esperienza originale, dagli esiti imprevedibili. Il difficile trova una soluzione agevole, mentre quello che appare facile si arena inspiegabilmente.

*Riflettendo sulla sua personalità, che cosa può averla favorita, o anche danneggiata?*

Pongo al primo posto il valore dell'onestà: che vale in ogni campo, ma nel nostro settore è requisito *sine qua non*, fattore fondamentale se si vogliono conservare ed aumentare i clienti. È pre-condizione di fiducia. Sono stata molto aiutata dalla mia disponibilità a trattare con la gente. Non alludo solo al calore comunicativo, ma a quel *quid* che porta un cliente, di natura un po' sospettoso perché investe su un capriccio, la seconda casa, e non ha le idee chiare e soprattutto non vuole essere gabbato. La più grande soddisfazione è quando riesci a convincere un cliente che è orientato ad una certa soluzione e della bontà di un'alternativa che non aveva mai tenuto in considerazione. Succede che circa il 90 % ha idee poco chiare su quello che vuole. La bravura consiste nel portare alla luce bisogni attese possibilità che stavano rannicchiati nell'ombra e riuscire a dare dignità di scelta personale del cliente.

*Il suo settore è raccomandabile ad un giovane oggi?*

Sì, c'è lavoro. Ma non può essere affrontato di petto, decidere dalla sera alla mattina di aprire un'agenzia. Ci vuole un tirocinio medio lungo. Bisogna conoscere il contesto in cui si opera, conquistare credibilità, approfondire aspetti tecnici. Non vi sono formazioni che tengano. Serve l'esperienza diretta del lavoro.

*Quindi la scuola conterebbe poco?*

Come detto, la scuola che conosco serve poco. Non vi sono scuole tarate per questa professione. Serve un mix che ti può venire da più indirizzi di studio: il diritto, ma anche le lingue straniere, le cono-

scienze generali (geografia, storia, storia dell'arte). Io, per esempio, mi rammarico di non conoscere le lingue straniere, anche se col tempo mi sono creata quella base minima che serve per il mio lavoro. Di tutti gli indirizzi probabilmente il meno distante dalle competenze che si esigono potrebbe essere fornito dall'istituto per geometri, almeno perché ti da nozioni tecniche fondamentali per la mia professione come per esempio l'estimo.

*Anche se la sua opinione della scuola è modesta e non ha figli ha mai seguito le discussioni sulla cosiddetta Riforma scolastica?*

No, non me ne sono mai interessata.

*Una delle scelte importanti consiste nell'introdurre l'alternanza scuola lavoro. Almeno questo aspetto le sembra degno di considerazione?*

Tutto ciò che avvicina ed anticipa l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro va salutato con entusiasmo. Ma ripeto il mondo del lavoro non ha molto riguardo per la scuola, perché gli impegni ti assorbono completamente.

*Un'altra questione: il lavoro e l'immigrazione*

Il nostro settore non è minimamente toccato. Le sole occasioni di contatto con questa realtà riguardano i casi limitati di affittanza nei confronti di senegalesi, magrebini e qualche macedone. Con le persone con cui ho avuto a che fare non ho avuto, comunque, alcun problema, né mi sono fatta riserve per stipulare un contratto. Ho molto più difficoltà a trattare con i giovani, italiani. Si tratta, a volte, di soggetti irresponsabili, trasgressivi, che creano sempre problemi con i condomini, danneggiano l'arredamento.

*Strano, perché ci sono molte difficoltà per extracomunitari ad accedere a contratti di affitto. Gli italiani sarebbero molto sospettosi.*

Nel mio caso no, anche se in località di villeggiatura non ci sono le remore di dover affittare senza la certezza di ritornare in possesso del bene al tempo pattuito. Al mare il rapporto dura sempre e solo un lasso limitato di tempo.

*Rifarebbe lo stesso percorso che ha caratterizzato la sua carriera?*

Sì, con l'augurio di avere l'altezza idonea per partecipare, meglio, vincere il concorso per entrare nella polizia di stato, che resta il mio sogno inappagato.

**STUDIO DI PROGETTAZIONE:** *Pierluigi Carnieletto*

SCHEDA informativa

**Ruolo:** Architetto, iscritto all'albo degli architetti di Venezia dal 1991

**Azienda:** Studio di progettazione

**Sede:** Jesolo

**Personale:** una dipendente, la consorte che collabora nella conduzione dello studio di progettazione

*Una fredda giornata di inizio primavera Incontro fortuito con l'architetto Carnieletto, che seguiva i lavori di restauro di una villetta a Jesolo. Aveva l'aria di essere il proprietario, tanta era la vigilanza con cui seguiva la posa delle piastrelle. Non lo potevi immaginare come il progettista, quella figura che difficilmente si sporca le mani nei cantieri, che spende il suo tempo nel chiuso dello studio, alle prese con carte, matite e rigetti. Un professionista anomalo...*

È così. Mi vanto di saper far fare il muratore, anche il calzolaio. Sono reduce da un cantiere alla centrale idroelettrica di Chivasso, dove un architetto appena assunto, arrivato sul posto di lavoro, si chiama fuori dicendo che non intende fare determinati lavori e geometri pretendono di comandarmi senza saper nemmeno come è fatto un mattone. Mi sono licenziato su due piedi. Il giorno dopo sono stato contattato direttamente dal titolare dell'impresa edile Bentini, presso la quale avevo lavorato nel '91 in Iran. Credevano che avessi scelto un altro posto. E così abbiamo potuto raccordarci ed io ho trascorso lontano dalla mia città circa un anno e mezzo.

*Un periodo piuttosto lungo.*

Ma tutta la mia carriera è stata scandita da questi periodi lunghi. Dopo essermi diplomato geometra nel 1969, mi sono impiegato in varie ditte e ho battuto in vent'anni quasi tutto il mondo, accumulando una grande mole di esperienza, sia per le dimensioni delle imprese che per la complessità dei lavori. Dal 1971 al 1973 sono stato alle dipendenze della ditta Torno prima in Zambia (costruzione dell'aeroporto) poi a Taiwan (costruzione di una centrale termoelettrica). Dal '73 all'80 sono stato alle dipendenze della ditta Tosi di Pa-

lermo come direttore dei cantieri ed addetto alla contabilità nella costruzione dei complessi residenziali IACP di Pordenone. Nel successivo decennio, fino al '90, sono stato direttore tecnico e coordinatore delle attività cantieristiche per la costruzione di complessi scolastici in provincia di Venezia per la ditta Pacella di Venezia. Dal '91 al '93 riprendo a viaggiare. Con la ditta Bentini di Faenza mi trasferisco in Iran dove edificiamo l'impianto petrolchimico di Arak. Entro nella cooperativa Clea di Venezia e dal 1994 al '96 sono direttore dei lavori in varie opere del settore edile civile ed industriale sempre nella provincia di Venezia. Negli anni successivi mi interessò dell'ospedale Umberto I di Mestre: provvedo alla redazione dei capitolati di appalto e preventivi di spesa per l'ampliamento del monoblocco e divento poi responsabile della direzione lavori per il programma antincendio (anni '96-'98). Dal 2000 al 2002 faccio parte della Commissione Ministeriale per l'affidamento dei lavori di manutenzione della rete autostradale della Società Autostrade. Prima del citato incarico di Chiasso la società di costruzione Andromeda di Venezia mi affida la direzione tecnica e la contabilità dei lavori per l'ampliamento della Questura di Padova.

Nel frattempo curavo lo studio di progettazione di Jesolo avviato fin dal 1991. Insomma, mi prendo dei lunghi periodi sabbatici, lascio l'ufficio e torno dipendente presso società edili interessate a prestazioni limitate nel tempo.

*Perché ha scelto di fare l'architetto?*

Inizialmente sono stato orientato da mio padre che operava nel settore edilizio per cui sembrava ovvio che potessi fare il geometra. Di fatto mi indirizzai verso questo tipo di studi e, come detto, scelsi coerentemente di lavorare nel settore che era nelle mie aspettative.

*Come e perché intraprese gli studi di architettura, visto che ero appagato nel lavoro?*

Fu dovuto ad un incontro fortuito con il prof. Zago, docente di teoria delle costruzioni dell'Università di Venezia. Mi affascina il suo approccio estetico, non meramente funzionalistico. L'architetto ha una visione più ampia, deve saper inserire l'edificio nel contesto. Era una dimensione nuova, per la quale sentivo di non avere le necessarie competenze. Si pensi, per fare un esempio sublime, che cos'è l'architettura per Gaudì, un quadro, un'opera d'arte. Tomas

Maldonado sosteneva che la progettazione edilizia, prima che al mercato, deve rispondere ad una funzione ideale, essere mossa ad una spinta utopica, porsi l'obiettivo di migliorare la vita umana a partire dall'ambiente. Il terzo fattore fu la mia posizione. L'approfondimento teorico che mi poteva provenire dagli studi dava un senso ed una prospettiva diversa al mio lavoro, quest'ultimo, invece, poteva colmare certi limiti della teoria. L'alternanza o convivenza scuola-lavoro è una scelta formidabile per formare e accrescere la professionalità. Quarto fattore, ma non ultimo in ordine di importanza, la passione per il lavoro, per *questo* lavoro. Il lavoro per me è occasione di gratificazione, non solo mezzo per sostenersi. È un modo di fare esperienza, ma passione e fonte di divertimento. Solo questa spinta garantisce la qualità del nostro operare.

*Quindi è giusto parlare di un umanesimo del lavoro, inteso come fonte di realizzazione umana?*

Certamente è giusto. Penso che uno dei limiti più vistosi della nostra cultura sia stato l'aver trasmesso un'idea negativa del lavoro, soprattutto ai giovani, propensi, non di rado, ad escludere a priori l'accettazione del lavoro manuale anche come fase iniziale di apprendistato. Un diplomato geometra oggi trova difficoltà d'inserimento nel nostro settore, ma difficilmente è disposto ad entrare nei cantieri, indossare la tuta e sporcarsi la mani. Immagina di dover entrare subito e solo in uno studio per progettare. Per quello che riguarda la mia esperienza io sono orgoglioso di aver fatto e saper ancora adesso fare il muratore ed è il modo per motivare i tuoi dipendenti. Girano geometri che non hanno mai preso la cazzuola in mano e pretendono di dare consigli.

*In queste condizioni la funzione della scuola potrebbe essere utile?*

Mah. Ci sono due gravi handicap. Primo, la scuola non forma i giovani come si deve, non insegna a lavorare, alimenta il pregiudizio fasullo che si debba essere solo dirigenti, propaga l'idea della superiorità dei colletti bianchi. Secondo fattore di destabilizzazione è la caduta di qualità in edilizia. E nasce da quanto detto primo perché i nostri giovani tendono a respingere l'idea di fare il muratore. In questo settore ho constatato che il grosso dei muratori è affidato a tre etnie di debole tradizione, rumeni, albanesi e anche portoghesi. Lo standard delle loro prestazioni è largamente insufficiente, scade il principio di qualità, sul quale a parole è basata la scommessa di

reggere il mercato. Le conseguenze sono gravi. Il cliente non è soddisfatto, crescono i contenziosi amministrativi, viene messa in crisi la professione dell'architetto che in un manufatto è comunque sempre il responsabile numero uno.

*Giusto, ma non può esservi anche l'oggettivo vantaggio dell'imprenditore di ricorrere ad una manodopera meno costosa, non sindacalizzata, di cui ci si può facilmente liberare?*

Certo, oggi il profitto la fa da padrone, ma non solo in edilizia. È l'aspetto più preoccupante della cultura del momento. L'assolutizzazione del guadagno sta mettendo in crisi il valore della tecnica, indebolendo il peso e l'importanza della ricerca. Sperimentare costa, ma migliora nel tempo lo standard del prodotto, inoltre crea motivazione ed interesse. Se invece la scelta del lavoro obbedisce solo a ragioni di tornaconto economico, il resto non conta.

*Dal suo pulpito, di libero professionista, è facile predicare!*

Certo, io mi sono ripromesso di fare una scelta di libertà, di autonomia, anche se come prima dicevo, anche adesso accetto fasi lavoro di dipendente in grosse aziende. Bisogna considerare che la libertà costa. Se il tuo giro d'affari si restringe, non per questo si annullano le tasse, quindi devi cercare di far quadrare i conti. Fare esperienze limitate di lavoro come dipendente mi serve, inoltre, per ritornare con entusiasmo alla mia libera professione.

*Il senso di sicurezza che può dare un lavoro dipendente, mi apre di capire, che non è sufficiente a sedare la sua sete di libertà.*

Proprio così, anche perché oggi nel privato non è più garantita, come un tempo, la valorizzazione delle competenze. Nelle aziende private di grosse dimensioni sta avvenendo un fenomeno impreveduto, analogo a quello che ha caratterizzato tradizionalmente quelle pubbliche. Il titolare non ha più tempo e modo di stare a contatto col suo dipendente. Mediocri direttori del personale hanno carta bianca per assumere chi vogliono e spesso lo fanno non con il criterio della meritocrazia, ma con quello del potere. In altre parole, per conservare la loro posizione nell'azienda e non avere ostacoli nella carriera, privilegiano non di rado, collaboratori più addomesticabili meno preparati.

È un fenomeno ogni giorno più palpabile. Ritornare a lavorare alla



Bentini per la centrale di Chiasso mi ha messo a contatto con l'azienda completamente diversa dalla Bentini che avevo conosciuto direttamente un decennio prima. E, come detto, rifiutai l'incarico che accettai solo quando mettemmo in chiaro le carte con il titolare. Nella professione mi guida un principio aureo, appreso dal prof. Zago: "l'architetto vive di professionalità e non deve mai perderla".

*Allora il futuro non è nelle grosse dimensioni, ma nelle aziende di medie dimensioni?*

Sì, per le ragioni chiarite. Per il fatto, cioè, che nei grandi falansteri il controllo è insufficiente. L'elefantiasi della burocrazia statale sta entrando a marce forzate anche nelle grosse aziende che si stanno avvitando su se stesse. Non vedo un grande avvenire per esse. Mentre le medio- piccole che non hanno questo problema, hanno quello di reggere alla concorrenza.

*Dove ha avuto i più positivi riscontri lavorativi?*

Certamente il tempo passato in Zambia e Taiwan con la Torno, l'impresa milanese che aveva costruito la diga del Vajont.

*Che cosa ha appreso in particolare?*

*La sua carriera è stata caratterizzata da una certa instabilità. Però in questo andamento oscillatorio manca l'insegnamento, scelta verso cui si orientano, in genere, i giovani professionisti che intendono mettersi in proprio, ma garantendosi iniziali condizioni di sicurezza economica.*

Nel mio carnet non figura effettivamente questa variante. Non ho mai insegnato esattamente per le ragioni spiegate, cioè la mia allergia al rapporto subordinato e forse anche la mancanza di una vocazione specifica. Non sono dell'idea che si debba essere insegnanti per caso.

*Ai giovani il settore edilizio è raccomandabile?*

Sì, il settore, nonostante le difficoltà nominate, conserva una propria potenzialità in termini occupazionali. Ad un patto: che ci si accosti con la dovuta preparazione. In questa attività rimane sempre, infatti, un margine di rischio, che si può fronteggiare solo con competenza e professionalità. Ma poi bisogna saper vedere sempre il lato positivo di ogni situazione. L'imprevedibilità presenta anche un suo fascino: provoca ricerca, applicazione di intelligenza, aumento

di conoscenza, lotta e passione. Dove tutto è garantito, manca la sfida, viene meno lo stimolo, ci si attacca alla mansione senza tentare mai di estendere i propri orizzonti, di sviluppare le proprie capacità, insomma si tira a campare.

È importante conservare una certa flessibilità, non solo nella ricerca di sempre nuove soluzioni, ma anche perché oggi bisogna andare a trovare il lavoro dove c'è. Inoltre bisogna acquisire anche una certa sensibilità psicologica perché il cliente diventa sempre più esigente e volubile, ignaro, molte volte, delle sue stesse esigenze, incapace di esprimere delle preferenze. A ciò si aggiungano i vincoli del settore edilizio, norme complesse che variano da Comune a Comune. Basti vedere come viene interpretato un dispositivo procedurale come la DIA (Dichiarazione Inizio Lavori) che doveva accelerare l'iter burocratico attraverso la corresponsabilizzazione del cittadino. Serve dunque esperienza, tirocinio, misura, equilibrio, un proprio sistema di valori che ci permetta di superare le inevitabili difficoltà.

*L'argomento "giovani" ci porta ad aprire un'ulteriore riflessione sulla scuola. Lei conosce la Riforma Moratti?*

So che c'è la Riforma, ma non conosco nulla di essa né m'interessa conoscerla esattamente per una specie di pregiudizio ideologico. Nasce in un contesto socio-politico che non condivido.

*E se sapesse che nella Riforma un nodo centrale è rappresentato dall'attenzione rivolta al lavoro?*

Beh, se è così, questo andrebbe bene, ma sono dubbioso su come andrà a finire. Tutto resterà più o meno come prima perché ci vuole una generale rinascita morale della nazione di cui non intravedo alcun segnale positivo. L'orizzonte mi pare ancora sconsolatamente buio.

Sono d'accordo, però non bisogna indulgere a pessimismo abbandonando il campo. Se l'alternativa al mondo di oggi non è nelle nostre mani, è sicuramente in quelle dei giovani e noi possiamo sostenerla con l'azione educativa che possiamo sviluppare nei loro confronti. La sfida riguarda due questioni: riavvicinare i giovani al lavoro non solo per conservare competitività nel mercato con una mano d'opera che sia anche, come è stato detto, mente d'opera, ma anche per favorire una loro formazione personale. Dobbiamo correggere un modello educativo troppo protettivo che tende a diffe-

rire nel tempo la corresponsabilizzazione e l'impegno, impedendo ai giovani di diventare adulti. L'antidoto a questa tendenza può essere rappresentato dal lavoro. La seconda questione è direttamente connessa alla prima. Può apparire un paradosso, riguarda la salvaguardia del lavoro dal mercato. Intendo da un'idea di mercato regolato solo dal profitto. Perché il lavoro diventi luogo di realizzazione umana, di gioia e di piacere come prima si diceva, è fondamentale che esso diventi occasione per affermare anche altri valori, come conoscenza, ricerca, creatività, libertà, bellezza ed eticità. Si capisce allora come questa filosofia del lavoro implichi una nuova idea di formazione professionale che è quella che cerca di attuare la Riforma prospettando a livello di scuola secondaria superiore due percorsi formativi, quello che passa attraverso il sistema dei licei e quello che si sviluppa attraverso la formazione professionale. Due percorsi che portano entrambi all'Università e che vanno considerati come due offerte formative.

**COMPONENTISTICA ELETTRICA. PRODUZIONE E COMMERCIO:** *Vittorio Garibaldi*

SCHEDA informativa

**Ruolo:** Fondatore e proprietario dell'azienda

**Azienda:** ITP SRL

**Sede dell'azienda:** Belluno centro, su stabili di proprietà

**Personale:** 15 unità, di cui 11 dipendenti, oltre ad alcuni membri della famiglia, moglie e 2 figli, di cui uno laureato ed una diplomata.

**Settore operativo:** vendita di componenti elettrici ed elettronici passivi (condensatori, resistenze, connettori ecc). Opera in 3 settori: vendita di componenti elettrici acquistati nei mercati nazionali ed internazionali; produzione, come terzista, di componenti per altre aziende, tipo timer meccanici per costruttori di elettrodomestici; vendita in agenzia per conto di una grossa azienda di prodotti elettrici.

**Fatturato medio attuale:** dai 7 milioni a 7 milioni e mezzo di Euro.

*Come nasce l'azienda?*

Entro nel mondo del lavoro a 20 anni come impiegato tecnico in una fonderia di ghisa in Egitto

*Perché in Egitto?*

Perché lì sono nato e ho fatto i miei studi in Istituti italiani riconosciuti.

*Quanto è durata quella sua prima esperienza lavorativa?*

6-7 mesi circa.

*Perché così poco?*

Perché non mi piaceva quello che facevo, cercavo un lavoro più attinente alla mie capacità ed aspirazioni

*E dopo?*

Ho continuato a rimanere in Egitto. Sono passato in un'azienda di proprietà italiana, che lavorava come agente per la SABIEM di Bologna. Avevo la responsabilità del controllo e manutenzione degli ascensori per tutto il Medio Oriente. Contemporaneamente ero an-

che insegnante tecnico-pratico in un istituto tecnico gestito dai Salesiani al Cairo.

*Quindi, Lei era in possesso di diploma di istituto tecnico industriale?*

Esattamente. Avevo conseguito il diploma di perito elettrotecnico industriale nell'Istituto dei salesiani ad Alessandria d'Egitto nel 1950, perché al Cairo esisteva solo l'istituto elettromeccanico.

*L'insegnamento era una scelta vocazionale o dettata dal bisogno di integrare lo stipendio in attesa di opportunità migliori?*

Quando i salesiani aprirono al Cairo l'Istituto per elettrotecnici, non esistevano docenti di matematica ed elettrotecnica, per cui, su loro richiesta, accettai l'incarico di insegnamento. L'esperienza di docente è durata dal '51 al '54. Un periodo relativamente breve, ma molto intenso, perché m'impegnava sul piano didattico sia con lezioni frontali all'interno dell'aula che con l'assistenza agli studenti in laboratorio. Contemporaneamente lavoravo anche per la ditta di ascensori.

*E poi?*

Nel 1954 decisi di lasciare l'Egitto dove la situazione politica si era deteriorata (c'era stato il colpo di stato di Nasser che aveva detronizzato re Faruc e cominciava una politica di sostanziale ostilità verso gli stranieri che abitavano in Egitto. La nazionalizzazione del Canale di Suez di lì a qualche anno doveva rappresentare la prova di forza, ndr).

*Inizia, quindi, un nuovo periodo?*

In qualche modo sì. Vengo in Italia, a Torino, dove continuo l'attività di insegnamento presso l'istituto professionale di stato Robilant, ora solo in qualità di tecnico di laboratorio. Ma l'impiego era destinato a durare pochissimo. Nel volgere di 2 mesi fui richiamato sotto le armi come riservista perché scoppiava la crisi di Trieste (la città *libera* era contesa dalla Jugoslavia, che minacciava di ricorrere alla forza, ndr). Rimasi sotto le armi 18 mesi. Lasciato il servizio nel 1956, mi trovai a riprendere la questione del lavoro in una situazione socio-politico-economica difficile. In Italia non esistevano grandi possibilità di impiego. Forte della mia esperienza decisi, forse più rapidamente di altri, di ritentare l'avventura

estera, scegliendo questa volta la Svizzera. Entro in un'azienda, la *Condensateurs Fribourg*, nel ramo elettrico, settore per cui mi sentivo portato.

*Dall'Egitto alla Svizzera. Come si concluse questa parentesi della sua vita?*  
Vi rimasi per 7 anni, fino al 1963. Avevo allora 31 anni, età in cui devi fare scelte decisive. Per una fortunata coincidenza, venni in contatto con un'azienda italiana intenzionata a produrre gli stessi articoli per i quali mi ero specializzato nell'azienda elvetica. Il curriculum che avevo maturato nel settore apparve subito congeniale agli operatori italiani. Quando a Bologna nasce una nuova realtà produttiva, la società Arco, inizio la mia collaborazione come responsabile commerciale fino al 1966, arco di tempo che mi consente di maturare una grossa esperienza. Nello stesso anno ebbi la fortunata opportunità di prendere contatto con un'azienda ex produttrice di componenti elettrici. Si trattava della ditta Procond, fondata dai fratelli Protti, di cui uno era Presidente della Banca Veneta Antoniana. L'azienda, colpita dal disastro del Vajont, partecipava alla fase di ricostruzione della zona del Bellunese, ancora scossa dalla tragedia che, oltre a causare circa 2000 vittime, aveva anche profondamente compromesso la situazione occupazionale del territorio.

*Un compito importante, è così?*

Questo è il periodo più significativo nel mio curriculum. Insieme con un altro tecnico, mi viene assegnata la responsabilità di tutta l'azienda. Con un po' d'immodestia devo ricordare che l'azienda sotto la mia direzione è passata, nel giro di 3 anni, da un fatturato di 0 milioni a 3 miliardi, impiegando fino a 400 dipendenti, terza azienda del settore in Europa dopo la Philips olandese e la Rodestein tedesca. Ma, paradossalmente, la crescita vertiginosa ha segnato, in qualche modo, la sua fine.

*In che senso?*

I proprietari hanno deciso di metterla sul mercato. Di lì a poco tempo è stata venduta alla Zanussi elettrodomestici di Pordenone. L'azienda ha continuato la sua produzione, ma come uno dei numerosi satelliti di cui era costellata la galassia Zanussi.

*Per lei il cambio di proprietà è stato favorevole o negativo?*

Per molti dipendenti si è trattato di un trauma. Io, invece, ho deciso di rimanere perché avevo fatto le mie scelte e non volevo sconvolgere la mia vita: avevo messo su famiglia e residenza nel Bellunese. Inoltre avevo imparato a mie spese che, quando è impossibile modificare la situazione, è molto più economico e produttivo cambiare noi stessi. Immodestamente credo di poter essere additato come esempio *ante litteram* di flessibilità, cioè di accettazione del cambiamento. Tra alterne vicende sono rimasto nella *mia* azienda fino al 1976.

*E poi?*

L'azienda aveva cominciato a subire delle trasformazioni esterne, fenomeno non isolato di azienda conglomerata, perché non sempre grande è bello. A ciò si aggiunge un po' di sfortuna. Fattore non secondario: la conduzione dell'azienda mutò rapidamente. La direzione praticava un modello di gestione che modificò le relazioni interne e che cominciai a sentire incompatibile con i tratti della mia personalità. Per questo maturai l'idea di andarmene.

*Quindi a 46 anni Lei si trovò a ricominciare daccapo.*

Sì, ma ero forte di grande esperienza. Decisi di fermarmi a Belluno. Mi accordai con gli industriali del luogo per avviare un'attività economica. Era più facile ricominciare ancora dal commercio, ma allargando il campo. A livello governativo si intraprese, in quegli anni, una politica di valorizzazione della cultura locale, compresa quella produttiva, anche oltre i confini nazionali. Si apriva una nuova prospettiva commerciale: la vendita di prodotti bellunesi nel mondo che, per ragioni storiche, è pieno di emigrati di prima, seconda e terza generazione. Viene fondata la *Dolomiti Export*. Ma di lì a tre anni ritorno a coltivare l'idea di rientrare nel mio ambito, la commercializzazione di componenti elettronici.

*Scelta piuttosto rischiosa alla sua età per il tipo d'investimenti economici implicati, o no?*

Avevo studiato il caso del Veneto e mi ero accorto, sulla scorta di dati reperiti, che esisteva una sola azienda che operava nella nostra Regione, tra l'altro con un fatturato modesto. Dunque, il campo era promettente. Nel 1980 apro un magazzino di componenti elettrici

ed elettronici, inizialmente limitando l'attività all'acquisto e vendita. Nasce quindi l'I.T.P. Nei primi tempi, il canale di esportazione privilegiato è l'Iran, fino alla caduta dello Scià Reza Pahlevi. Con l'avvento della rivoluzione iraniana, il canale si chiude, ma si aprono altri sbocchi commerciali in Italia. L'azienda cresce fino a raggiungere nel 1998 il fatturato di 22 miliardi circa. Nello stesso periodo ricevo un'offerta allettante da una ditta italo-americana che non riusciva a penetrare nel mercato veneto. Decido di cedere un ramo dell'azienda. La cessione prevedeva la sottoscrizione del patto di non concorrenza per cinque anni.

*Cedere un'azienda è un concetto chiaro, ma che significa cedere una quota?*  
Si tratta di una transazione particolare che non può certo essere assimilato alla vendita. La cessione di un ramo d'azienda implica, infatti, il passaggio a terzi di una parte dei prodotti, clientela compresa, ma non il nome ed il patrimonio dell'azienda.

*Da quest'anno, trascorsi i 5 anni, è ritornato a commerciare gli stessi prodotti ceduti agli italo- americani nel 1998, senza limiti imposti dall'accordo?*

È così. Anche se dopo cinque anni il mercato ti pone di fronte ad una situazione inevitabilmente mutata. Oggi abbiamo ampliato la gamma della nostra offerta commercializzando anche nuovi prodotti.

*Ricapitolando. Oggi la sua azienda...*

Oggi, l'I.T.P. sviluppa un'attività differenziata nel settore elettrico ed elettronico. È, insieme, un'azienda di commercializzazione, di produzione e di servizio. Essa tratta, infatti, la vendita di componenti elettrici ed elettronici passivi, che vanno dai condensatori alle resistenze ai connettori ecc. acquistati nei mercati nazionali ed internazionali; produce anche come terzista per altre aziende, si occupa della vendita in agenzia per conto di una grossa azienda di prodotti elettrici. Ha al suo attivo 11 dipendenti e raggiunge un fatturato medio annuo di 7-7,5 milioni di Euro.

*Futuro roseo, pare...*

Non del tutto. Ci sono delle nuvole all'orizzonte. La ripresa economica, prevista fin dal 2001, si fa ancora attendere. L'unico fattore di novità è la comparsa sul mercato mondiale della Cina. Ma anche



l'India fa capolino, soprattutto nel campo dei prodotti elettrici ed elettronici. La globalizzazione ha comportato e comporta non indifferenti problemi collaterali. A causa dei costi, molte aziende hanno de-localizzato la produzione. Piccole e medie aziende si orientano verso i paesi dell'Est Europa, mentre le più grosse preferiscono, appunto, la Cina e l'India.

*Quali sarebbero le difficoltà per la sua azienda?*

Moltissima produzione italiana non avviene più nel nostro suolo. Per chi commercializza i prodotti è inevitabilmente più complicato dipendere da fornitori che si trovano in Cina. I tempi, fattore essenziale nella riuscita dell'impresa, sono inevitabilmente meno sicuri, soggetti a variabili molto più incontrollabili. Inoltre la concorrenza nel settore elettronico è molto accresciuta; di conseguenza è diminuito il margine del profitto. Terzo fattore, che stiamo sperimentando nella fase di avvio ma che è destinato a fare passi da gigante, è lo sviluppo dell'e-commerce. Le offerte abbandonano i vecchi canali della contrattazione vis a vis. Per via elettronica, come tende ad avvenire sempre più, la scelta di una fornitura si basa anche su scarti piccolissimi e non sempre l'offerta più favorevole è la più vantaggiosa, dal momento che la differenza qualitativa tra due prodotti si basa su molti fattori, tra cui il materiale impiegato, la tecnologia usata, la manutenzione richiesta nel tempo ecc.

*E il fattore dell'immigrazione? Convieni assumere stranieri, a fronte di una sostanziale incompetenza ma con minor costo per contributi? Sarebbe giusto introdurre l'idea di flessibilità non solo a favore dell'imprenditore, ma anche verso chi si trova a fare i conti con oggettive difficoltà?*

Nel mio campo il fenomeno dell'immigrazione non è rilevante. Nel nostro caso è più preoccupante il fenomeno inverso, dell'emigrazione d'impresa all'estero dove si sviluppa, inevitabilmente anche l'indotto della commercializzazione del prodotto, con una restrizione del mercato italiano. Quello che si vendeva da noi oggi si può trovare anche nell'Est Europeo a minor prezzo. Quanto poi alla flessibilità non può valere all'incontrario, nei confronti, cioè, degli immigrati o di nuovi paesi produttori come la Cina. La legge del mercato è spietata, se immetti o vendi un prodotto difettoso ci rimetti in proprio o perdi di credibilità.

*Mi pare di capire che il principio della qualità unito a globalizzazione diventi una miscela abbastanza esplosiva per ogni operatore economico. Se a ciò si aggiunge anche l'e-commerce, come andrà a finire?*

Certo la filosofia della qualità che si afferma con l'apertura del mercato, per garantire transazioni fiduciarie tra aziende lontane e di diversa tradizione lavorativa, è diventata una palla al piede. Da strategia di risparmio e di sviluppo si è convertita, paradossalmente, in un fattore di penalizzazione economica. Non vorrei essere equivocado, la qualità è fondamentale, ma per le piccole e medie aziende si tramuta in un costo troppo elevato, perché richiede l'assunzione di personale addetto al controllo e alla testatura dei prodotti.

*D'accordo, ma questo non credo sia un problema che riguarda aziende addette alla commercializzazione come la sua?*

Soprattutto aziende come la mia. Mi spiego. Il controllo della qualità può essere richiesto ad una grande azienda di produzione che, oltre a capire l'importanza di questa funzione, ha margini di profitto per garantirla. Di contro, piccole e medie aziende tendono a risparmiare proprio su questa fase terminale della produzione. L'azienda che acquista, se non è una grossa realtà economica, non può neppure pretendere il controllo, perché perderebbe un cliente. Perciò se sei costretto ad acquistare un prodotto senza certificazione, per non compromettere la tua credibilità nel mercato, devi provvedere in proprio. In pratica verifica e testatura si spostano frequentemente, dall'azienda produttiva a quella addetta alla commercializzazione, con costi aggiunti. Una necessità ancora più stringente, nel caso di prodotti acquistati in Est Europa o in Cina: presentano uno scarto che, a volte, arriva fino al 5%.

*Forse è il momento cruciale dei bilanci. Vale la pena di continuare così? È arrivato il momento di ridisegnare il profilo della società?*

Certo bisognerà prendere atto di una necessità non più rinviabile: passare da un'economia di produzione e commercializzazione ad un'economia di servizio.

*Sarebbe a dire?*

È finito il tempo in cui si immette sul mercato un determinato prodotto. Ma sta diventando rischiosa anche la commercializzazione in proprio. L'alternativa sembra essere rappresentata dall'impresa di

servizio che si occupa della vendita in agenzia e/o della distribuzione. Anche perché le aziende produttrici, costrette dalla concorrenza a grandi dimensioni, diventano sempre più complesse e non hanno più tempo per commercializzare la merce che producono. Si capovolgono in tal modo i termini del problema: bisogna partire non dal prodotto, ma dal cliente, bisogna saper portare alla luce bisogni, alimentare attese, saper orientare nella scelta con adeguate informazioni. Inoltre i prodotti nuovi, proposti sulla base di precise esigenze accertate, dovranno sempre più misurarsi con l'aggressione della concorrenza. Informazione, comunicazione, relazioni, indagini di mercato prenderanno il sopravvento sulla fase di produzione e commercializzazione come siamo stati fin qui abituati a vedere.

*E quali competenze si imporranno?*

La capacità di interpretare bisogni, di saper fornire risposte alla *customer's satisfaction*.

*Ritorniamo da dove eravamo partiti, agli inizi di questa storia, della sua storia. Che cosa è stato importante nella sua fortuna imprenditoriale?*

Sicuramente la scuola, per le conoscenze che mi ha dato in campo tecnico. Ma più importante è stato il lavoro, la molteplicità di esperienze che ho dovuto e saputo affrontare. Terzo: la compresenza nella mia vita di flessibilità e continuità. In pratica ho cambiato varie *postazioni* lavorative, ma sempre nello stesso settore.

*Siamo comunque di fronte a condizioni esterne. E sul piano personale, che cosa l'ha aiutata?*

La dote che più mi riconosco e di cui vado fiero è la razionalità. Da essa discende la capacità di decidere in modo realistico ed oggettivo. Se sono leciti confronti con tentativi esperiti da altri lavoratori dipendenti con una tipologia di esperienza simile alla mia, chi ha fallito non aveva, secondo me, una dote adeguata di razionalità per poter operare scelte migliori. Preciso: razionalità è sinonimo di realismo e flessibilità, caratteri che mi hanno portato a concludere attività che ai miei occhi avevano perso prospettiva.

*La Ragione è una facoltà di tutti gli uomini. La razionalità, invece, è di chi ha imparato a esercitare la ragione. Nel suo caso, questo apprendimento è stato facilitato più dalla scuola o dal lavoro?*

Nel mio caso la scuola ha avuto un ruolo importante, non solo perché la capacità riflessiva si matura maggiormente con l'esercizio intellettuale che con il concreto agire nel lavoro, ma anche perché le scuole che ho frequentato in Egitto avevano subito una profonda influenza della cultura inglese e francese che, come noto, ha un orientamento più pragmatico rispetto alla nostra. Inoltre riconosco il ruolo importante esercitato non dall'istituzione, ma da una persona. Si tratta di un ingegnere svizzero, che mi diede fiducia e mi fece intravedere la prospettiva di passare da operaio a tecnico, incoraggiandomi in tale direzione. Nella mia situazione si trattava, infatti, non solo di guadagnare credito attraverso il lavoro, ma di riprendere anche lo studio. per ottenere un secondo diploma di perito elettrotecnico, non avendo ottenuto in Svizzera l'equipollenza del titolo di studio italiano.

*E la sua famiglia che ruolo ha avuto?*

La famiglia d'origine non ha avuto nessun peso nelle mie scelte specifiche. È stata invece un fattore importante nel trasmettere alcuni valori che mi sono stati utili: la nobiltà del lavoro, il senso del dovere, la virtù dell'obbedienza ecc.

*E la famiglia che lei si è formato?*

Importante, a cominciare da mia moglie che con la sua presenza, non solo nel lavoro, è stata determinante. Ma anche i miei figli sono stati coinvolti nella nostra realtà lavorativa. È stato fondamentale, però, la formula organizzativa che ci siamo dati. In ditta, noi familiari ci consideriamo e rispondiamo in termini professionali, senza cedimenti familistici. Io non sono il papà, ma il signor Garibaldi. In famiglia poi evitiamo di portare fatti o riferimenti a persone dell'azienda. Tutto ciò ha contribuito a tenere sempre sereno il clima familiare e aziendale.

*Se tornasse indietro, rifarebbe tutto quello che ha fatto?*

Rifarei tutto, come indirettamente conferma la linea retta che ha caratterizzato la mia vita, nata, sviluppata e continuata sempre all'insegna dell'elettronica.

*Consigli per un giovane oggi volesse intraprendere questo lavoro?*

Al primo posto viene lo studio. Oggi è impossibile accostarsi al

mondo del lavoro, che tende a diventare sempre più complesso e sofisticato, senza un'adeguata preparazione culturale e professionale. Al secondo posto viene l'impegno. Soprattutto lo studio deve essere fatto con serietà, senza sprechi, con la consapevolezza che quanto si investe a questa età rappresenta una riserva preziosa per il futuro. Poi è insostituibile il lavoro, di preferenza in aziende grandi, dove si possono maturare esperienze più varie e complesse, che diventano dei veri e propri acceleratori di carriera. Un percorso studio-lavoro, condotto con serietà, può portare oggi a risultati sorprendenti. Non è infrequente, infatti, imbattersi in dirigenti poco più che trentenni.

*La scelta del lavoro deve obbedire sempre e solo alla propria vocazione?*

Sarebbe fondamentale, anche se oggi non si è sempre garantiti e qualche volta bisogna fare di necessità virtù. Tuttavia penso anche la flessibilità, come nel mio caso, possa/ debba essere limitata ad uno stesso ambito di competenza

*Resta quindi fondamentale l'orientamento. A chi dovrebbe spettare il compito?*

La famiglia, ma prima di tutto, la scuola. Il compito di quest'ultima è ineliminabile, perché essa offre strumenti di elaborazione concettuale che la pratica non riesce a dare ed in tal modo favorisce il trasferimento di competenze in settori e contesti diversi. La famiglia, invece, riporta le questioni educative al sano realismo della quotidianità, richiamando al senso dell'esistenza e del vivere. Quanto, poi, alla formula per il miglior orientamento e formazione professionale, penso sia data dal collegamento scuola-lavoro. L'isolamento di queste due funzioni produce, per un verso, una preparazione astratta, scolastico-accademica, che manca della necessaria mediazione pratica per potersi calare nel lavoro.

Ci sono giovani laureati ma privi di formazione, che vivono senza una loro progettualità esistenziale e si affacciano nel mondo del lavoro con un approccio neutro, senza passione, perché non hanno ancora avuto modo di sperimentare il senso della loro preparazione culturale. Dall'altra, esperienza lavorativa solamente forma dei pratici, ma non dei competenti.

*La Riforma scolastica in atto ha come presupposto una nuova formazione professionale, non più solo addestrativa come un tempo, né solo teorica, ma una sinergica corrispondenza di cultura e lavoro. L'obiettivo è proprio quello di valorizzare, anche attraverso il lavoro, l'esigenza di realizzazione di ogni ragazzo, affinché ognuno affronti il lavoro non già come una necessità, una penalizzazione, ma come una opportunità, una life chance, una scelta di vita oltre che di guadagno. È d'accordo con questa prospettiva?*

Per quello che conosco, considero la riforma Moratti una scelta positiva che cerca di porre le premesse per una nuova scuola più direttamente coinvolta con i problemi economici e sociali. Il tentativo è quello di preparare i giovani all'inserimento lavorativo tenendo presente la trasformazione che il lavoro ha subito e va subendo nella nostra epoca. Si tratta, fondamentalmente, di superare alcuni stereotipi, che relegano il lavoro all'esecuzione, alla mansione, mentre oggi si parla di competenza, di soggetti pronti a condividere e contribuire alla realizzazione, promozione e sviluppo di una impresa. Insomma, un atteggiamento non solo rivendicativo, ma anche costruttivo, caratterizzato da disponibilità e flessibilità richieste oggi dal mantenimento e sviluppo di ogni attività economica organizzata.

Per questo non riesco a spiegarmi le ragioni dell'ostilità che incontra questa Riforma.

*Capisco le sue perplessità. Ma bisogna tener presente che la Riforma affronta non solo un tema particolarmente delicato, come la revisione delle idee guida nella educazione delle generazioni presenti e future; in più essa si inoltra in un terreno particolarmente insidioso come il lavoro e la formazione professionale. Qui l'ostacolo maggiore è il pregiudizio negativo nei confronti del lavoro quando viene presentato come prospettiva precoce per i nostri figli.*

Sono d'accordo. Quando si tratta di scegliere per i propri figli, la gran parte dei genitori propende per il liceo piuttosto che per gli istituti professionali, pensando in tal modo di garantire una formazione lavorativa migliore. Di contro, la realtà e la storia dimostrano che lo sviluppo di molte carriere si è realizzato sulla base della sola esperienza lavorativa.

*È vero. Ecco lei ha toccato il punto nodale della Riforma: fare in modo che il successo nel lavoro non resti per molti qualcosa di fortuito e occasionale, ma diventi, invece, una possibilità attraverso una adeguata preparazione professionale che coniuga cultura ad esperienza. Ed allora si tratta di prendere atto che la formazione, di cui parla la Riforma, è diversa da quella realizzata nel passato, perché essa cerca di aprire prospettive di pari dignità rispetto a quelle dei licei.*

Se questo è l'obiettivo che si persevera, mi sento di dividerlo, anche se non nego di nutrire qualche dubbio che possa essere alla portata.

*È comprensibile e realistico pensare a tempi lunghi, come per ogni impresa che richiede un cambio di mentalità. Che cosa pensa, ad esempio, del non-profit?*

Non è una prospettiva realistica, almeno per l'impresa privata. Mettere in discussione il profitto, quando un'azienda oggi versa allo Stato il 50% del reddito, mi pare veramente al di fuori di ogni buon senso. Capisco che una società debba essere animata anche da principi di redistribuzione, ma non fino al punto di annientare la molla dello sviluppo economico. Del resto il modello economico della pianificazione totale credo abbia mostrato a sufficienza le sue debolezze. La crescita dei mercati è data dalla concorrenza e dal profitto.

*Ha ragione. Ma credo vi sia un equivoco. Parlare di non-profit non significa negare il profitto, semplicemente non assolutizzarlo, affermare, insomma, un mercato più umano che non sia regolato solo dal guadagno. Per evitare questa confusione, si comincia oggi a parlare, preferibilmente di economia civile, per sottolineare una prospettiva culturale diversa attraverso cui interpretare il mondo economico.*

Vede io penso che il mercato, per sua natura, porti inevitabilmente all'affermazione di altri valori oltre al profitto. Come ho spiegato prima, presuppone, ad esempio, fiducia che quando non deriva dalla produzione deve essere creata con la certificazione di qualità. Per reggere alla concorrenza, ci vuole studio e ricerca e, prima di tutto, autofinanziamento.

*Sono d'accordo, se mi è concessa una citazione dotta, il grande sociologo tedesco Max Weber ha parlato, infatti, di un'etica del capitalismo. Ma si riferiva da un capitalismo intelligente, che conservava il senso della prospet-*

*tiva futura e con essa la necessità di garantire le buone condizioni del mercato. Oggi, invece, ci si trova di fronte a dinamiche così complesse e frenetiche che rendono imprevedibile il futuro, ed inibiscono ogni slancio prospettico. Tolto ogni respiro all'impresa economica, viene assolutizzato il profitto reale, tutto e subito, senza praticare più alcun differimento in vista del miglioramento e dello sviluppo. Ragionando in questi termini rischia di venire compromessa anche la formazione, considerata una perdita di tempo. Che cosa ne pensa?*

In un certo senso posso convenire. La globalizzazione ha portato con sé il fenomeno della de-localizzazione che ha penalizzato l'indotto nazionale della produzione e commercializzazione di componenti. La ricerca di mano d'opera a minor costo si rivela un'azione economica dai costi sociali troppo alti: è vantaggio di pochi e disagio di molti, insieme al profitto, da noi porta disoccupazione e riduzione di mercato. Da altro punto di vista, invece, si può affermare che, per ragioni strutturali, il mercato non possa snobbare altri valori come, ad esempio, la formazione. In ogni settore di attività, la formazione di tecnici e lo studio dei prodotti stanno divenendo frenetici. La vita dei prodotti si accorcia sempre più. L'applicazione di nuove tecnologie, la sperimentazione di nuove materie prime portano alla continua comparsa sul mercato di nuovi prodotti, con costi pagati dal mercato medesimo. L'orientamento attuale è il seguente: ogni produttore cerca, quanto prima, di imporre un nuovo prodotto addebitando i costi della novità e delle curiosità del cliente al mercato. In conclusione, la formazione non può essere considerata una perdita di tempo, ma un "profit aziendale".



**OFFICINA MECCANICA:** *Leonzio Nesoti*

SCHEMA informativa

**Ruolo:** titolare proprietario

**Azienda:** officina meccanica

**Sede:** Padova

**Personale:** coadiuvato dalla moglie.

**Capacità produttiva:** produzione di attrezzature per negozi di abbigliamento e di calzature (carrelli, strutture per esposizione ...)

*Per arrivare a questo genere di articoli, la via non è stata sicuramente lineare. Prima sono venute sicuramente altre esperienze. È così?*

Ho cominciato come operaio in un'officina meccanica, all'età di 11 anni subito dopo la scuola dell'obbligo. La mia situazione era particolare, ero orfano di entrambi i genitori ed ero stato allevato da mio fratello maggiore e da mia cognata. L'obbligo di inserirmi nel mondo del lavoro è stata un'esigenza quasi naturale, oltre che precoce.

*Come era questa officina?*

Vi erano 7 dipendenti, ovviamente tutti più anziani di me. Si è trattato di un'esperienza che ha dato una brusca accelerata al bisogno di maturazione che ha un giovane. Ho avuto la fortuna di stabilire subito un rapporto buono col titolare dell'azienda che, forse a motivo della mia età, mi ha trattato quasi da figlio. Ciò ha contribuito ad affinare le mie capacità lavorative, migliorate giorno per giorno per i suggerimenti che mi venivano dati alla bisogna. Una vera formazione sul campo.

*In che cosa consisteva il lavoro?*

Il lavoro consisteva nella produzione di attrezzature per negozi che doveva costituire il destino di tutta la mia vita. Si producevano carrelli appendiabiti, strutture per l'esposizione di borse, espositori per calzature, ecc. Insomma tutto ciò che serviva a disporre in mostra la merce d'abbigliamento. Si tratta di un prodotto debole, perché in genere sfugge al cliente, interessato solo alla merce da comperare. In realtà era ed è vieppiù diventato un articolo di fonda-

mentale importanza, l'equivalente di uno spot pubblicitario, oltre che un facilitatore per l'ordinata distribuzione e catalogazione della merce. Se pensiamo ai supermercati oggi, si può capire come sostanzialmente il commesso è stato quasi interamente sostituito da strutture materiali che si incaricano attraverso un'ordinata ed accattivante esposizione di attrarre il cliente. Noi stessi in ditta eravamo arrivati a produrre un catalogo di ben 200 articoli!

*Dunque, si comincia a 11 anni in questa "bottega" artigianale. Quanto è durato il rapporto?*

Ho lavorato nella ditta Maccari (questo era il nome del maestro artigiano) per 10 anni. In questo lasso di tempo vi è stato un breve intermezzo. Non ero soddisfatto all'idea di fare l'operaio per tutta la vita. Mi trasferisco in Lombardia a Varallo Sesia, dove vengo assunto in una fabbrica di valige. Prendo alloggio nel collegio in cui era ospitato mio fratello, l'Istituto dei Padri Dottrinari, dove venivano coltivate le vocazioni in fieri. Sono rimasto ivi per 2 anni.

*E dopo?*

Decido di ritornare sui miei passi. Perché non vedovo prospettive, anche se in collegio mi trovavo bene e avevo stabilito ottimi rapporti con i Padri Dottrinari, al punto che molti anni più tardi, Padre Gasparotto venne a trovarmi a Padova.

Anche con Maccari avevo mantenuto i rapporti. Perciò, al ritorno, è stato naturale mettermi in contatto con lui per sapere se mi poteva accogliere di nuovo nella sua officina. Ricevuto l'assenso ritorno nella "mia" azienda.

*Dove tutto è filato via liscio?*

No. Di lì a non molto si è presentato un problema che doveva cambiare il corso della mia vita. Un rappresentante di vendite per la zona dell'Alto Adige si licenzia. C'è il problema di sostituirlo. Maccari si rivolge a me perché assuma l'incarico. Mi sento impari e declino l'offerta perché sprovvisto di esperienza. Si trattava di passare dal settore "chiuso" della produzione a quello "aperto" e molto più incerto della vendita, dove il tuo interlocutore non è più l'attrezzo, ma la volubilità del cliente. Tanta è l'insistenza del "capo" che alla fine mi lascio convincere, anche perché in fondo io aspiravo a migliorare la mia posizione, fare l'operaio mi cominciava a stare stretto.

*Com'è andata questa esperienza?*

Qualche difficoltà iniziale. Ma complessivamente l'esperienza fu molto positiva. Riuscii a scoprire tratti della mia personalità che mi dovevano essere particolarmente favorevoli nel corso della vita.

*Ad esempio?*

La facilità di relazione, la naturale predisposizione a mettere a proprio agio l'interlocutore, un atteggiamento positivo verso il prossimo che mi portava a dare fiducia. Tutto ciò ha contribuito molto a far crescere il mio "fatturato" non solo economico ma anche umano.

*Quanto è durato questo incarico?*

Circa tre anni. Vi è stata una brusca interruzione dovuta ad un brutto incidente automobilistico sul lavoro che mi ha costretto all'inattività per quasi un anno. Una volta guarito, mi si presenta un'altra difficoltà. Il proprietario Maccari decide di lasciare per raggiunti limiti d'età. Cede l'officina ad un altro artigiano. Inizialmente le cose rimangono inalterate. Continuo a fare il rappresentante come prima, con la stessa ditta. Tuttavia il cambio di proprietà mi induce a riflettere sull'idea di mettermi in proprio, anche perché avevo un'età giusta (35 anni) ed una mole elevata di esperienza. L'idea vincente era basata su un presupposto formidabile: disponevo di un pacchetto di clienti che erano in qualche modo di mia *proprietà*. Quei clienti costituivano una leva formidabile per poter partire con un budget già assicurato. Inoltre non avevo le remore di un'eventuale ingratitudine ai danni del mio vecchio datore Maccari cui dovevo riconoscenza. Essendo egli uscito dall'attività non lo potevo danneggiare, mentre il nuovo proprietario era per me solo un datore di lavoro.

*Insomma lei ha potuto verificare come un'azienda possa essere venduta, ma nel tempo non è garantita la vendita anche del suo avviamento. È così?*

È così. Si è verificato un fenomeno non inconsueto. Puoi comprare un'azienda. Ma l'avviamento è un bene non altrettanto solido della struttura produttiva. Non hai garanzie certe di conservare il vecchio portafoglio di clienti, specie se non te li sei conquistati gradualmente uno ad uno col tempo.

*Come andarono le cose?*

Apro un'officina in proprio per la produzione degli articoli, ma soprattutto per l'assemblaggio di pezzi prodotti all'esterno da altri ar-

tigiani che lavoravano per me su commissione. Fondo una società in nome collettivo con la mia consorte, la “Nesoti e Partner”. Il compito di mia moglie era di seguire il negozio-esposizione, mentre io avevo il compito di curare i clienti, raccogliendo prima gli ordini e provvedendo in seguito a consegnare la merce. L'attività si è protratta per un tempo lunghissimo, senza variazioni sostanziali. Ben 25 anni! Le ditte con cui avevo rapporti avevano una certa rilevanza: la GFT (gruppo finanziario tessile di Torino, proprietario della catena di negozi di abbigliamento Marus, Alpha), la Youth Boy di Vicenza, la Rizzato Sport di Padova, la Tessile Berto di Bovalenta, oggi Manifattura Corona. Inoltre lavoravo molto anche con le puliture a secco. Oltre alla clientela stabile ce n'era una più fluttuante, piccoli negozi in tutta Italia che cercavano il prodotto particolare. Si tratta infatti di un campo senza concorrenza, con pochi che si siano affermati. Per me andava bene così.

Giunto all'età della pensione ho consegnato la mia attività ad un nipote che la continua sulla stessa falsariga.

*Cosa è stato determinante nella sua carriera?*

Innanzitutto, il tipo di lavoro scelto. Era un settore che mi piaceva e mi gratificava non solo economicamente. In secondo luogo, il lavoro ha rappresentato uno strumento per migliorare la mia condizione. In terzo luogo la fortuna mi ha fatto incontrare un datore che è stato più di un padre, generoso e prodigo di consigli, un vero formatore. In quarto luogo, devo essere grato a quanto ho potuto apprendere nel corso serale triennale di design, ambito perfettamente in linea con le mie esigenze. Ho potuto ivi apprendere ed affinare conoscenze tecniche che hanno contribuito a migliorare la mia attività lavorativa.

*Ma quali di questi fattori pone al vertice di questa gerarchia?*

Sicuramente, la coerenza tra il tipo di lavoro scelto e le aspirazioni personali. Insomma fare il lavoro che ti piace perché solo così sei spinto a migliorarti di continuo.

*Ma considerando i tratti della sua personalità, quali sono stati messi più a frutto in questa sua storia lavorativa, rivelandosi requisiti imprescindibili?*

Penso che mi abbia molto favorito il mio carattere. Sono di natura

amichevole, affabile, portato a dare fiducia al cliente, a fondare il rapporto sulle buone relazioni. Se riesci a trasmettere questo messaggio, si crea automaticamente una rete favorevole, perché si moltiplica il numero di coloro che parlano bene di te. Altri aspetti importanti della mia personalità sono la precisione, la puntualità nelle consegne, la tenacia, lo spirito di sacrificio, l'impegno.

*Quali sono le prospettive oggi in generale e nello specifico settore che ha caratterizzato la sua carriera?*

Nella fase che viviamo, tra la crescente instabilità che non è solo nostra, penso che l'ambito meno esposto sia ancora il "piccolo". Per me vale ancora il detto "piccolo è buono". In particolare credo che l'artigiano abbia *chances* migliori e rischi minori rispetto alle grandi aziende. La flessibilità è superiore e più praticabile quando si investe meno capitali. Figure come elettricisti, idraulici ecc. hanno garantito uno spazio di intervento, possibilità occupazionali comunque. Vedo bene anche le aziende di grosse dimensioni, mentre potrebbero venire tempi duri per le cosiddette medie aziende che sono state il traino del Nordest in questi anni.

*L'analisi è buona, ma è in controtendenza rispetto all'aspirazione ancora largamente prevalente che è quella di non sporcarsi le mani. Prevale ancora l'idea dei colletti bianchi, mentre l'artigiano per affermarsi ha bisogno di attraversare la fase di contatto concreto che la produzione.*

È vero. I giovani oggi dovrebbero fare esperienze lavorative in parallelo con lo studio. Il lavoro ti mette con i piedi per terra. Guadagnarsi uno stipendio ti invoglia a crearti occasioni stabili e sempre migliori di impiego. Un giovane deve studiare ma non rinunciare al lavoro quando si presenta l'occasione. Molti problemi dei giovani oggi sono i tempi lunghi della scuola, ingegneri che si presentano al loro primo lavoro a 30 anni, carichi di attese e tosto costretti a fare i conti con la frustrazione che ti deriva nel primo impatto duro col lavoro. È importante coltivare il senso della misura, bisogna saper farsi guidare dalla ragione. Guai a fare il passo più lungo della gamba. Ho conosciuto molti amici che per non aver applicato questa regola d'oro sono andati incontro a flop economici clamorosi e destabilizzanti per la loro famiglia. Un'altra regola importante quanto si lavora in proprio è di non legarsi esclusivamente ad una sola azienda. Ho conosciuto più di un fallimento di gio-

vani che avevano scelto di operare in *leasing* con la più nota fabbrica di abbigliamento del Veneto.

*Parliamo della formazione in servizio, durante il periodo lavorativo.*

Per me è stato importante il corso serale, ma mi è bastato quell'esperienza formativa. Ho avuto anche in quel periodo un tirocinio in un'officina più grande, con poco profitto perché mi venivano prospettate delle competenze che esorbitavano l'ambito dei miei interessi. Quello che impari per essere efficace deve poter inserirsi in modo funzionale nelle tue effettive esperienze lavorative, altrimenti l'apprendimento si perde nel giro di poco tempo quando non viene esercitato.

*Rifarebbe le stesse scelte lavorative se ritornasse giovane?*

Sì, perché ho potuto svolgere quello che mi piaceva.

*Che posto ha il lavoro nella vita?*

Grande, sia per le soddisfazioni personali che per le conquiste economiche l'hanno accompagnato. Sono, infatti, riuscito ad imporre sul mercato un prodotto difficile, di nicchia.

*Tre ultime questioni. La prima: l'immigrazione. Lei ha lavorato in un settore dove si registrano degli ingressi anche da parte di extracomunitari (bancarelle, operai ecc).*

Se per essere sincero non vedo molto bene. Sono contrario all'attuale gestione politica della questione. Molta dell'attività degli extracomunitari è in nero con ovvio danno per il negoziante in regola. D'altra parte il cittadino ha interesse al prodotto offerto da vucumprà perché più economico. Intendiamoci, tutti hanno diritto di lavorare ma il problema va risolto in modo equo senza danneggiare nessuno.

*Secondo, collegato un po' a quanto detto prima. Il settore del "non profit". Come conciliare mercato e volontariato?*

Non conosco il tema, ma se significa ridurre il profitto non ha alcuna possibilità di affermarsi perché il denaro sta in cima a tutto oggi. Molti di quelli che hanno in mente solo il profitto non s'accorgono che il loro successo nella vita è anche il frutto di incontri con persone che la pensavano generosamente da loro. Nel mio caso,

Macari, che generosamente non mi ha considerato un centro di spesa ma ha perso tempo per insegnarmi. Credo di essere stato guidato da questa idea nel momento in cui ho lasciato il lavoro. Ho trasferito la mia attività ad un nipote che ha continuato con altrettanto profitto.

*Terza e ultima questione. la riforma della scuola. Lei non ha figli, ha avuto una scolarità limitata ma è lettore accanito di due quotidiani. Ha mai ha sentito parlare della riforma scolastica Moratti?*

Non so nulla e non me ne interessa anche per non aver avuto figli.

*Pur con il suo disinteresse mi permetto di mettere a fuoco un punto che ha legami con il suo rapporto col lavoro. Il nucleo innovativo della Riforma Moratti riguarda la revisione della scuola secondaria superiore per stabilire un rapporto paritetico tra liceo e la formazione professionale. Lo scopo è quello di riavvicinare i giovani al lavoro, senza, per questo, impedire una formazione culturale che possa condurli fino all'Università. È d'accordo con questa impostazione? È possibile, a suo giudizio, realizzarla?*

Se le cose stanno così mi parrebbe una buona impostazione.





## *Dopo la crisi del 2011*

### **GRANDI COSTRUZIONI:** *Emilio Xodo*

SCHEDA Informativa

**Ruolo:** Presidente del Consiglio di Amministrazione

**Azienda:** C.G.X. Costruzioni Generali Xodo S.R.L., Società a responsabilità limitata.

**Parco macchine:** draghe aspiranti-refluenti, attrezzature per le fondazioni speciali (pali di grosso diametro, diaframmi, microplan ecc), macchine per movimento terra e per opere stradali. Il valore complessivo attuale è pari a circa euro 15.000.000,00

**Sede:** Porto Viro (Ro) via Cieco Grotto, 18

**Ambito:** opera in tutta Italia

**Tipi di intervento:**

- fondazioni speciali;
- dragaggi;
- opere idrauliche e ambientali;
- infrastrutture e opere civili.

**Personale:** 96 dipendenti dei quali:

- 18 tecnici;
- 7 amministrativi;
- 71 operai

Dei 25 tecnici e amministrativi, 18 sono diplomati e 7 laureati

**Anno di costituzione:** 1980.

*La vostra azienda nasce nel 1980. E prima? Come e perché è avvenuto il passaggio a SRL?*

L'impresa C.G.X. Costruzioni Generali Xodo S.R.L. nasce nell' ottobre del 1980 a seguito della cessione di un ramo d'azienda della Panizzo Pietro S.A.S. di Xodo Tiziano & C., ditta operante fin dall'immediato dopoguerra.

Tradizionalmente, quest'ultima era impegnata nella bonifica e nei lavori idraulici della bassa polesana e del ferrarese; tale vocazione è stata mantenuta e perseguita anche dalla C.G.X. S.R.L., che ha poi ampliato il proprio campo operativo a tutto il territorio nazionale ed oltre confine, incrementando contestualmente la tipologia di opere realizzate ed il proprio *know how* operativo.

L'impresa opera per committenti pubblici e privati, mantenendo costantemente aggiornato il proprio parco attrezzature ed avvalendosi di una struttura agile e versatile che segue le proprie realizzazioni in ogni fase produttiva, grazie ad uno staff tecnico di elevata professionalità e caratterizzato da competenze multidisciplinari, in grado di eseguire progettazioni, rilievi e restituzioni topografiche, direzioni cantiere, ecc.

Prima l'azienda era gestita da mio padre, comprendeva un impiego amministrativo e una decina di operai e operava negli appalti pubblici in particolare su lavori di bonifica e sistemazioni idrauliche.

*Voi operate in vari settori. Questa diversificazione è stata una scelta voluta o obbligata, nel senso che siete riusciti ad intercettare nuove richieste e vi siete subito adeguati, magari anche con qualche rischio?*

Abbiamo diversificato in diversi settori quali: fondazioni speciali e dragaggi e negli ultimi anni nell'attività di costruzioni in acciaio. Le prime due scelte si sono rese quasi necessarie per essere più competitivi in termini di prezzi offerti, mentre l'ultima – costruzioni di acciaio – ha lo scopo di poter sfruttare le sinergie che spesso si creano tra il settore edilizio e quello della carpenteria in acciaio. In ogni decisione imprenditoriale, giusta o sbagliata che sia, è insito del rischio, fattore principe e distintivo dell'attività d'impresa.

*Vista la notevole espansione dell'azienda, come vi rapportate all'Europa? Si dice che diversificando le attività e andando all'estero sia un modo per far fronte alle crisi che hanno comunque sempre un andamento ciclico. Che cosa ne pensa?*

Rispondo partendo dall'ultima domanda. La crisi c'è e, chi più chi meno, colpisce tutti, impossibile evitarla. Certo, resistono meglio le aziende che non hanno conti in rosso e che come noi hanno saputo sviluppare la propria attività in diverse direzioni. Anche andare all'estero, misurarsi con nuovi mercati potrebbe servire a questo scopo. Comunque la crisi si fa sentire con la riduzione delle commesse, dei margini e tempi biblici negli incassi delle commesse.

*In quali direzioni si intravedono possibilità di sviluppo? Verso la soluzione di problemi ecologici? Verso la costruzione di grandi infrastrutture? Quali sono i settori nuovi o dove bisogna risalire la china, trovare soluzioni importanti? Per esempio, i mari e la pesca.*

Siamo molto impegnati nella vivificazione delle lagune. Il lavoro consiste nello scavo di canali interni alla laguna per consentire la circolazione dell'acqua e la creazione di un ambiente ecologico idoneo alla coltivazione delle vongole. Si tratta di interventi di manutenzione continua perché, con le basse e le alte maree, i canali tendono ad interrarsi. Sempre legati al settore lagunare sono gli interventi richiesti per la creazione degli orti lagunari adibiti alla coltivazione delle vongole. Il terreno lagunare, per sua natura melmoso, non costituisce un habitat naturale idoneo alla vita delle vongole. Per renderlo adatto si richiedono interventi di bonifica attraverso l'immissione di sabbia. Con delle pompe andiamo a prelevare la sabbia buona e la pompiamo sul luogo richiesto. Una volta stesa, si crea un'area sommersa a 1 metro circa sotto il livello del mare, dove vengono seminate le vongole. Molte volte sono gli stessi pescatori che hanno in concessione un'area lagunare a pagare questi interventi, versando una quota al Consorzio che poi appalta i lavori. Un altro campo di intervento sono le fondazioni speciali come, ad esempio, quelle che stiamo facendo sulla terza corsia dell'autostrada Venezia-Trieste che va da Marcon a San Donà e che riguarda pali e diaframmi in cemento.

Nei nostri ambiti di attività, per il futuro, stiamo cercando di innovarci in termini di attrezzature e professionalità e inoltre, come già si diceva, stiamo monitorando altri mercati (Europa e paesi emergenti).

*Uno degli interventi che maggiormente colpiscono perché sono pubblici, visibili, in luoghi frequentati sono i famosi ripascimenti dei litorali. Quanto dura un ripascimento nel tempo? È fatto quasi per sempre, o per durare solo, poniamo, qualche decennio?*

Abbiamo operato in molti litorali italiani, sia in quelli lungo il mar Adriatico che in quelli lungo il Tirreno. Per la precisione, siamo intervenuti in Veneto, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Toscana.

I risultati sono buoni a medio termine e i costi sostenuti dagli enti sono in funzione del tipo di attività svolta e dei risultati che si vogliono attendere.

*Ha lavorato anche al Mose di Venezia? Che idea si è fatta di questo enorme intervento che sarebbe pionieristico in tutto il mondo?*

Abbiamo lavorato come Rossi Renzo Costruzioni, una delle società appartenenti al nostro gruppo societario, in vari lavori del Consorzio Venezia Nuova, ma non specificatamente nei lavori oggetto del progetto Mose.

Sicuramente è un'opera utile per salvaguardare Venezia dalle continue maree eccezionali che espongono la città a disagi e danni ingenti e che minacciano di farla morire.

*Una parte degli imprenditori è accusata di essere troppo condizionata dal profitto e non sempre sensibile alla valorizzazione delle risorse dell'azienda rappresentate dal personale. Di contro, si afferma, che un modo decisivo per garantire il profitto e insieme il futuro dell'azienda è quello di fidelizzare il proprio personale. Il che vuol dire trattare i propri dipendenti con rispetto e soprattutto fare formazione. Due aspetti della vita aziendale che si manifestano all'esterno, per un verso, nella continuità del rapporto di lavoro; per altro verso, nella entità dell'impegno in formazione.*

Sono d'accordo, un buon rapporto con i propri dipendenti è una condizione fondamentale per garantire buon funzionamento e sviluppo futuro ad ogni azienda. Posso dire di aver sempre prestato attenzione alle relazioni interpersonali per favorire un buon clima di lavoro. Del resto, in 30 anni nessuno si è mai licenziato perché non si trovava bene. Incentiviamo i migliori, ma con equità. Se ci sono problemi si chiariscono in colloqui privati e le difficoltà si appianano.

Per quanto riguarda il valore che noi attribuiamo alla formazione, bastano questi dati: la nostra azienda fa costantemente formazione nei seguenti campi:

- qualità;
- normativa in materia di appalti pubblici;
- gestione dei cantieri;

- sicurezza;
- lingue straniere;
- ambiente;
- aggiornamenti tecnici;

In un anno dedichiamo complessivamente circa 400 ore e un costo di circa euro 40.000,00.

I corsi di formazione sono promossi da Fondimpresa, tramite la Cassa Edile.

Per lavorare in zone Sic Zps, quale ad esempio il Parco Naturale del Delta del Po', abbiamo realizzato corsi di formazione ambientale promossi da Rete Natura 2000 per sensibilizzare i dipendenti al rispetto dell'ambiente in cui avrebbero lavorato.

In questo campo siamo stati addirittura dei pionieri. Per salvaguardare il territorio, per primi, abbiamo sentito l'esigenza di fornire conoscenze essenziali sulla flora e la fauna del luogo. Sono stati coinvolti in maniera particolare scavatoristi, addetti alle draghe e tutti i rimanenti operai. Si è trattato di un'esperienza molto interessante in cui sono intervenuti docenti ed esperti del settore che ci hanno fatto conoscere in loco questa preziosa riserva naturalistica.

*Suppongo che ai tempi di suo padre con pochi dipendenti la formazione fosse inesistente. Così avviene per lo più, ancor oggi, nelle piccole aziende. Che cosa suggerirebbe ad un piccolo imprenditore poco convinto del valore della formazione?*

Suggerirei che per poter far crescere la propria azienda è fondamentale formare il proprio personale, che rappresenta la risorsa principale di ogni impresa, poiché ogni giorno cambiano leggi, tecnologie e le cose da apprendere per adeguarsi ai tempi sono sempre maggiori e chi non si forma non va avanti.

*Quanto è importante la scuola per il lavoro?*

La formazione scolastica è molto importante perché fornisce un buon bagaglio culturale e tecnico. Però è fondamentale che già in fase scolastica sia prevista una fase di inserimento nel mondo del lavoro.

*Si dice che un buon imprenditore non debba essere digiuno anche di una certa cultura. Lei ha conseguito il diploma di geometra. È stata una sua scelta o di famiglia, magari per poter meglio inserirla nell'attività paterna?*

Il diploma di geometra, che ho conseguito nel 1978, è stata una mia scelta. Penso che i figli debbano essere guidati, ma mai costretti a fare scelte che, a volte, servono solo o in gran parte a gratificare i genitori.

Io ho tre figli laureati. Due dei quali hanno scelto di frequentare l'Università a Milano: uno si è laureato in economia aziendale alla Bocconi; l'altra in scienza delle comunicazioni allo IULM. Entrambi lavorano a Milano e, per ora, non partecipano alle attività dell'azienda. La terza figlia si è laureata in Scienze dell' Educazione a Padova e per ora fa qualche ora di supplenza, ma soprattutto fa la mamma dei suoi due figli.

Comunque, stiamo preparando l'entrata in azienda della quarta generazione; ad esempio, ha già iniziato a lavorare come tecnico di cantiere uno dei due figli di mio cugino.

Per tornare alla mia storia, il diploma di geometra mi è servito molto sotto l'aspetto tecnico, fornendomi le nozioni necessarie per le attività topografiche e grafiche (eseguire rilievi, redigere computi metrici e disegni di contabilità). Mi mancavano conoscenze relative all'attività amministrativa e alla gestione imprenditoriale dell'impresa, che però ho acquisito sul campo, integrando la mia preparazione scolastica con quella che andavo maturando nella pratica quotidiana.

*Com'è stato il suo ingresso in azienda?*

Premetto subito che mi ritengo fortunato di avere iniziato l'attività lavorativa presso l'azienda di famiglia. Ho iniziato nel 1980, dopo il termine del servizio di leva militare, insieme a mio cugino con il quale, essendo coetanei, ho condiviso lo stesso iter scolastico. Lui, assieme a suo fratello, sono miei soci.

*Il passaggio generazionale, anche se avvenuto anzitempo, non è stato traumatico per l'azienda. Com'era stato preparato?*

Mio papà è mancato nel 1998 dopo una breve malattia. Però già dagli anni 93-94 ero diventato presidente della società, pertanto quando è venuto a mancare non c'è stato alcun trauma per l'azienda.

Anzi, con l'aiuto dei miei cugini soci, è nata una forza maggiore, che ha contribuito a un maggiore sviluppo e crescita dell'azienda.

*Quanto è stata importante la sua famiglia, quella di origine e quella che si è formato, nella sua affermazione lavorativa?*

La famiglia è stata molto importante; soprattutto quanto ho appreso quotidianamente da mio padre seguendolo nell'attività lavorativa e vedendo come affrontava le problematiche quotidiane. Ogni questione nel lavoro veniva discussa e a volte ci si scontrava, ma sempre in termini costruttivi.

*Quali sono gli insegnamenti che deve alla sua famiglia di origine?*

Devo alla mia famiglia la trasmissione di alcuni valori importanti che mi hanno accompagnato e mi accompagnano nella mia vita, come l'onestà, il rispetto del prossimo e tutti gli insegnamenti impartiti dall'educazione cristiana.

*Se potessi tornare indietro, farebbe lo stesso lavoro e perché?*

Se mi fosse dato ancora di scegliere, rifarei sicuramente la stessa scelta, mi dedicherei allo stesso lavoro, perché ho avuto tante soddisfazioni soprattutto in termini professionali. Ritengo, però, che sia un lavoro difficile e per questo non sono così impositivo con i miei figli e lascio che percorrano la loro strada. Le nuove esperienze maturate in altri contesti lavorativi, meglio se difficili, aiutano. Entrando in azienda potranno essere molto il valore aggiunto.

*Che cosa consiglierebbe ad un giovane che volesse intraprendere questo lavoro?*

Ad un giovane direi che, oltre a possedere un'adeguata cultura e forza di volontà, deve amare il suo lavoro e viverlo ogni giorno con grande determinazione e coraggio.

## COMMERCIO E VENDITA PRODOTTI EDILI: Renato Bressan

SCHEDA informativa

**Ruolo:** titolare

**Azienda:** CIDIENNE (acronimo dei 3 soci fondatori), fondata nel 1982, società srl a socio unico.

**Sede e deposito** a Oderzo (TV), a Treviso e Caerano (TV) e Sacile (UD).  
Superficie occupata in totale: 5 mila metri.

**Personale:** 7 dipendenti, di cui due impiegati.

**Prodotti commercializzati:** pannelli isolanti, pitture, sughero, polistilene, porte in legno.

*L'attuale proprietario della CIDIENNE è socio unico. Che cosa significa?*

Bisogna fare un passo indietro. Quando questa società fu fondata lavoravo nel settore dell'edilizia. Ero manager di una multinazionale tedesca che ha praticamente il monopolio nella produzione di materiale edile termoisolante. Quindi avevo dei contatti con i tre soci che nel 1982 avevano fondato la società. Occupavo una posizione lavorativa molto buona, ma c'erano tre handicap: non potevo raggiungere i vertici del management perché non padroneggiavo l'inglese che in questo campo è fondamentale; inoltre ero fuori casa 6 giorni alla settimana e non potevo vivere in modo accettabile la famiglia (avevo 40 anni ed erano nati due figli). Decisi quindi di accettare l'invito rivoltomi dai soci della Cidiemme di acquistare una quota della società.

*Quindi si immagina che il sodalizio finì presto se è diventato unico socio?*

Sì, la società durò poco e soprattutto il motivo fu legato alle novità che vi portai che non erano originali, ma quelle che avevo vissuto nella precedente esperienza lavorativa e che sicuramente cozzavano con il tran tran con cui la CDIEMME era gestita. Per chi era abituato a fare ancora le bollette a penna passare al computer era uno choc! E poi introdurre la codifica di tutti i prodotti, il controllo dei margini (cioè l'utile prodotto), lo studio di posizionamenti dei prodotti sul mercato ecc. Quindi dopo appena 6 mesi scoppia la crisi.



*Quali furono i 3 passaggi?*

Prima il più vecchio dei 3 soci fondatori (ma più o meno eravamo tutti e 3 coetanei) fu liquidato, ma il seguito fu una commedia perché in questi casi colui che viene liquidato deve stipulare un patto di non concorrenza per dieci anni, cosa che non viene sempre rispettata. Così andò anche quella volta e la causa si trascinò nei tribunali per 10 anni. Ebbi vinta ma col fastidio e dispendio di energie e risorse che si può immaginare, tra avvocati e codazzi di testimoni. Toccai con mano le disfunzioni della giustizia civile che non verrà mai riformata perché c'è l'interesse primario dei professionisti (avvocati e commercialisti) ad ingarbugliare le carte e tirarla per le lunghe.

Gli altri due soci non avevano interessi eccessivi a proseguire la collaborazione e così si giunse ad una separazione consensuale senza traumi.

*Quindi si capisce come l'innovazione abbia paradossalmente portato alla rottura anziché, come si potrebbe immaginare, cementare l'unione.*

Più o meno è così. Io appartenevo ad un'altra categoria rispetto al fai-da-te. Credo all'innovazione alla formazione...

*Come si realizza concretamente? Perché un imprenditore dovrebbe essere indotto a fare formazione? In fondo costa, è una perdita di tempo, no?*

Il problema dell'imprenditore, almeno nella mia categoria, è realizzare un processo di fidelizzazione.

I costituenti della fidelizzazione sono offrire un ambiente di lavoro, consulenza, professionalità (si pensi al problema dell'acustica) Ma c'è pure una parte teorica: basta pensare alle caratteristiche del materiale, che è in continua evoluzione, e dei sistemi per eseguire i lavori.

*Credo che una grande attenzione in questo campo sia prevista per i venditori esterni. Come vi regolate nell'assumerli e nel gestirli?*

È un compito che svolgo in gran parte io. Ci sono vari momenti di formazione diluiti nell'arco di un mese circa. Il venditore deve maturare familiarità con tutte le parti di cui si compone la nostra filiera. Quindi, deve entrare nella macchina amministrativa (gestione dei clienti, i programmi informatici usati ecc) e della parte che più lo coinvolge. Quindi i problemi della scontistica, della logistica (sapere dove si trova il prodotto), la composizione del prodotto,

il contesto in cui si opera. È un periodo di apprendistato dove il venditore viene sempre affiancato, impara vedendo e provando.

*Come si fa a cogliere il venditore giusto?*

Deve avere passione, determinazione, non essere schiavo degli orari. Come si fa cogliere nel soggetto queste qualità? Non è facile, ci vuole intuito, qualche volta si sbaglia, ma col tempo si affina una certa capacità selettiva. Oggi, per esempio, dispongo di 3 responsabili con i fiocchi per ognuno dei 3 depositi, sanno individuare il cliente e sanno come convincerlo e indurlo a fidelizzarsi. La crisi ti costringe a tirar fuori i denti se vuoi resistere.

*Che cosa si può dire della crisi?*

Per noi ha significato dover voltar pagina. La crisi edilizia non è di oggi. Data almeno dal 2008. Troppo volume invenduto sul mercato. Solo a Treviso, si calcola che gli appartamenti in attesa di acquirenti siano circa 100 mila, per non parlare dei capannoni industriali. Da noi i costi sono troppo alti. A Berlino il costo medio è poco più della metà di quello italiano. Dovremmo arrivare più o meno a gestire anche noi le cose in questo modo.

*Come spiega che sia andata così?*

Prima di Basilea 3<sup>1</sup>, c'era un mutuo in ogni cantiere. Tutto veniva finanziato. Ora non più, devi presentare un progetto interessante per essere finanziato. Oggi, se non hai soldi tuoi chiudi. Oggi trovi imprese, per modo di dire, con 2 operai, tutto il lavoro viene esternalizzato. Il pagamento viene effettuato a 120 giorni e ti senti dire: "Non pago perché non ho soldi". Ho 25 cause avviate per mancato pagamento.

*E come vanno a finire?*

Male.

Ci guadagnano solo gli avvocati. Avviare il pignoramento non ti

1 Articolato insieme di provvedimenti di riforma predisposto al fine di rafforzare la regolazione vigilanza e gestione del rischio nel settore bancario).

conviene costa più di quanto riceverai. Quindi, perdi tempo e denaro. Il recupero crediti è un'altra brutta storia.

Intanto per cominciare devi sborsare subito 100 euro. Sull'incassato il professionista si trattiene il 10%.

Spiccare un decreto ingiuntivo comporta 6 mesi.

Per capire il motivo per cui la giustizia in Italia non funziona, basta mettere a confronto questi dati. Mentre da noi il pagamento viene effettuato, se va a buon fine, entro 180 giorni, in Svizzera i giorni sono 23, 24 in Germania, 27 in Austria, 30 in Gran Bretagna, 45 in Francia.

*Quale sarebbe un modello che funziona?*

In Austria, se non paghi, il giudice convoca le parti entro 45 giorni. Viene concordato seduta stante il piano di rientro, ma se non paga, il debitore viene cancellato per sempre dall'albo degli imprenditori. Faccio un esempio concreto. Ho un credito, supponiamo, di 4 mila euro. Alla scadenza del pagamento, il commercialista che cura gli interessi del debitore ti propone la ri-pianificazione delle scadenze e, più o meno, le cose vanno così. Sconto, subito, del 30 %, pagamento a metà, il resto l'anno successivo. Ma in questo modo aumentano gli insoluti e l'azienda, la mia azienda viene declassata proprio come fa Moody's con gli Stati, tipo Grecia, Spagna, Italia. Se il tuo rating diminuisce perdi accesso al credito. Le banche non si fidano più di te, anche se tu sei stato vittima degli altri. Lo stato non fa nulla per porre rimedio a questo scandalo.

*Quindi la crisi...*

La crisi mi ha convinto a cambiar target. Con le imprese edili ho chiuso, a meno che non si presentino con i soldi in mano. Tratto con i privati e gli artigiani che sono la categoria in certo senso più tartassata. È vero che fanno molto lavoro in nero, ma lavorano come bestie e si comportano sempre bene, non nascondo i soldi sotto il materasso, fanno il passo secondo la gamba e cercano di onorare i loro impegni.

*Torniamo alla domanda iniziale. La formazione è importante, ma come la fate e chi la paga?*

Credo molto alla formazione. Metto a punto un programma di formazione annuale che realizzi a mie spese. I relatori mi sono forniti

dai fornitori, io metto a disposizione una piccola sala dei congressi che può ospitare una cinquantina di partecipanti. In genere vengo tutti volontari, anche se devo sollecitarli ripetutamente con le telefonate. Vengono volentieri perché si è creato un clima di amicizia che io cerco di stimolare offrendo ogni volta ai convenuti la cena. Le tregue e le amicizie hanno questo passaggio obbligato.

*Come si sceglie una professione così? Venditori si nasce?*

No, si diventa. Dopo la terza media, mi sono subito dato da fare e mi sono buttato dove ho trovato spazio. Ma poteva essere anche diversamente. Ognuno ha una piccola storia personale. È importante essere la persona giusta al posto giusto, che è un modo per dire destino.

Pochi lo sanno ma avrei potuto diventare il chitarrista dei Pooh. A 17 anni mi dilettao come fanno tutti i giovani a suonare la chitarra in una piccola band di periferia. Ad un certo momento, come capita, mi trovai la ragazza e dovetti vedere la chitarra per acquistarmi un mezzo di locomozione per andare dalla morosa che abitava a 10 chilometri. Magari uno vorrebbe sapere se la mia sia stata una scelta felice. Può capitare, magari, che dopo poco tutto possa saltare per aria, per un nonnulla, magari perché la ragazza trova un altro o tu hai detto qualche balla, magari hai raccontato che hai qualche anno in più, come capita quando sei giovane e le ragazze vogliono tener i piedi per terra. Mi andò male sul lato amoroso, ma andò male soprattutto con la musica, perché di lì a poco il cantante Riccardo Fogli dei Pooh lasciò il gruppo e quelli che rimasero si rivolsero a noi per trovare un sostituto, proprio alla nostra piccola band. E la scelta cadde sul mio amico di suoni Bruno Canzian, detto Red. Chissà forse se ci fossi stato ancora nella band potevo diventare io un Pooh. Da cantante, forse, mi sarei rosato meno il fegato con i debitori, oltre a divertirmi di più. Sarà per un'altra vita.

**OFFICINA MECCANICA/CARROZZERIA:** *Giancarlo Pegoraro*

**SCHEDA Informativa**

**Ruolo:** Fondatore

**Azienda:** Carrozzeria La Nuova Provinciale S.N.C, titolari Pegoraro e Vivan

**Sede:** Marcon (Ve) Superficie occupata dal capannone 2600 metri la di cui 1600 coperti. La maggior parte del tetto è rivestita di pannelli fotovoltaici che assicurano la piena autosufficienza dei consumi energetici

**Dipendenti:** 15, oltre ai titolari

**Capacità produttiva:** difficile valutare quante vetture escono settimanalmente dall'officina perché il numero dipende dall'entità del danno da riparare.

Il fondatore Giancarlo Pegoraro, ora pensionato, continua a prestare la sua opera in azienda come consulente tecnico per preparare gradualmente il passaggio di consegne. Sempre seduto alla scrivania. Rimarrebbe sorpreso chi pensasse di avere a che fare con il carrozziere d'antan, tuta e attrezzi in mano. Qui è da sempre tutto informatizzato, un server che gestisce tutta l'attività, autodidatta che si muove con i programmi informatici con la stessa sicurezza di chi maneggia le lamiera. È verso sera, le auto sono portate al coperto e ne vedo di grossa cilindrata e costosissime. "Il parco clienti è di tutte le specie", mi spiega e c'è da crederci perché se c'è una categoria che senza l'auto non può stare sono i ricchi e i professionisti, che infatti sono numerosi e mi cita qualche nome famoso: scrittori, industriali, professori universitari ecc.

*Intanto: perché "nuova"?*

Anticipo quello che spiegherò meglio più avanti. Attorno agli '90 abbiamo cambiato sede ed abbiamo ritenuto opportuno fare un po' di marketing, così abbiamo pensato di premettere l'aggettivo "nuova". Come dire: cominciava un nuovo capitolo dello stesso libro aperto qualche decennio prima.

*Come è avvenuto questo grande successo?*

Intanto la nostra attività ha circa 40 anni e quindi si può immaginare che nel tempo si allarghi la clientela se ti sai far apprezzare per la serietà di come operi e se sai far fronte alla concorrenza.

*A che età ha iniziato a fare il carrozziere e perché?*

Intanto non volevo far il carrozziere ma il calciatore. All'età di 16 anni fui scelto dal Milan mentre giocavo con le giovanili del Padova calcio che è sempre stata un vivaio del Milan. Passai un anno a Milanello, appenda fondato dal famoso presidente Rizzoli. Erano i tempi di Amarildo e dell'allenatore Rocco.

*La pagavano?*

No, solo ospitalità. Allenamenti il pomeriggio e di mattina frequentai il primo anno delle superiori.

*Perché finì la carriera dopo un solo anno?*

A casa non c'erano soldi. Nel decennio 1953-1963 eravamo stati emigrati in Francia, dove c'erano altri parenti che ci hanno fatto da battistrada. Loro sono rimasti laggiù, dalle parti della Garonna, sud della Francia, Bordeaux, area famosa per il vino. Si stava molto peggio in Francia ed anche ora in Italia si sta meglio. Quando siamo tornati qui non avevamo nulla, abbiamo dovuto affrontare grosse difficoltà: quattro fratelli, il più vecchio aveva vent'anni e aveva cominciato a fare il carrozziere a Mestre, io e due sorelle di dieci anni. Con l'aiuto di qualche parente abbiamo cominciato a farci la casa da soli. Io ero giovane e qualche volta andavo a fare il caddy a villa Condulmer che, potenza dei ricorsi storici, ora frequento da giocatore di golf (e vincitore di tornei). Mio padre aveva trovato lavoro a Marghera e, siccome era, come si dice, una "mezza cazzuola", di sera più sabato e domenica si lavorava insieme per "buttar su la casa". Servivano soldi e braccia per lavorare. Per questo lasciai il Milan e il calcio dove potevo fare qualche cosa di buono.

*Che cosa cominciò a fare?*

Per due anni lavorai da Carraro, carpenteria pesante a Marghera e di sera, dal momento che la casa era andata al coperto, aiutavo mio fratello carrozziere fino a mezzanotte. Anche al sabato e alla domenica con qualche amico si lavorava in proprio in un garage a fa-

re qualche intervento su auto di amici e conoscenti. Così si poteva dar una mano per tirare avanti. Ma a 18 anni dovetti andar a fare il servizio militare. Per guadagnare qualche soldo feci domanda di entrare tra i paracadutisti di Pisa. Fui uno tra i 40 che riuscii ad essere scelto come istruttore. Guadagnavo molto, 60 mila lire, più di mio padre che a Marghera riceveva uno stipendio di 45 mila lire. Quindi potevo aiutare la famiglia. Tra l'altro, siccome per natura sono molto attivo, arrotondavo lo stipendio facendo altri lavori. Di sera, come istruttore, potevo uscire e frequentavo i mercatini americani dell'usato a Livorno e prendevo della roba che poi vendevo in caserma ai commilitoni che non potevano uscire di sera. Facevo inoltre il fotografo attorno alla torre di Pisa per le comitive di stranieri e sul Lungarno andavo a comprare le pizzette per venderle sempre ai commilitoni che restavano in caserma, a differenza di me che potevo uscire essendo istruttore. Una sera riuscii a venderne fino a 300!

*Perché non ha fatto la ferma visto che il lavoro rendeva e le piaceva?*

Perché mia morosa rimase incinta. Dopo 14 mesi dovetti abbandonare la carriera. Ero diventato sergente ma dovetti congedarmi dopo 14 mesi di ferma. Lasciai Pisa il martedì e il sabato mi sposai. Avevo 20 anni.

*Quale lavoro intraprese?*

Ovviamente tornai da mio fratello che si era messo in proprio. Aveva trovato un piccolo capannone. Ma gli affari andavano male. Quando io ero partito per la ferma c'erano 5 operai, quando tornai c'era solo mio fratello e grosse difficoltà con le banche. Riuscimmo a farci dare delle fidejussioni e piano piano cominciò la risalita. Rinforzai l'organico con qualche amico, uno di questi poi è diventato socio al 50% e tale è rimasto. Si lavorava ogni sera fino alle 11 più il sabato e la domenica per cercare di tirarci su. Peggio che lavorare in miniera per una decina di anni

*Adesso però la sede è notevole per tecnologia. Forni all'avanguardia, uffici casa-clima, tetto coperto di fotovoltaico. Com'è andata?*

Attorno agli anni '80 si venne a sapere che non lontano dal nostro capannone era stato messo in vendita un altro capannone, molto più grande e logisticamente migliore. Tentammo la fortuna. Ci costò

circa 80 milioni, una fortuna per quei tempi. Gli affari cominciarono a girare per il verso giusto, avevo cominciato a curare il marketing, avevamo cambiato il nome della carrozzeria, la chiamammo La Provinciale per dare una dimensione più importante anche dal punto di vista del marchio.

*Tutto cominciò a filare diritto quindi?*

No, ci furono due grossi inconvenienti: primo mio fratello decise di lasciare l'attività perché non ci credeva e per liquidarlo si dovette reperire altri 40 milioni. Questo accadeva nel 1988. Dopo pochi mesi successe un fatto traumatico, capace di buttar per aria tutto il nostro progetto. Un dipendente, figlio di un amico, da noi assunto, fu vittima di un gravissimo incidente che lo tenne per parecchi giorni tra la vita e la morte. Nel reparto colori scoppiò un incendio che provocò gravi ustioni. Molti di noi dovettero ripetutamente donare sangue per aiutarlo a superare la crisi e io dovetti organizzare addirittura un pullman di volontari che portai all'ospedale di Padova ("grandi ustioni") dove rimase ricoverato circa 6 mesi. Un incubo, uno stress psicologico, un danno economico pazzesco. Per fortuna la cosa finì del tutto nel 1995.

*Quando cominciò lo sviluppo dell'azienda?*

Via via che uscivamo da quella brutta vicenda, cominciammo a metterci al passo con i tempi. Abbiamo installato dei forni di verniciatura all'avanguardia e informatizzato tutta la parte amministrativa e il magazzino. Quando è stata lanciata la campagna per il fotovoltaico siamo stati tra i primi a fare richiesta all'Enel per il cosiddetto conto energia. Abbiamo sul tetto pannelli per 84 chilowattore. A noi ne bastano circa 60, il resto lo vendiamo all'ENEL.

*Quanto vi è costato l'impianto?*

540 mila euro e la prima tranche di rimborso dall'Enel è stata di 50 mila euro. Non male, come investimento, oltre che per il valore ecologico dell'iniziativa. Non male, anche se all'inizio abbiamo dovuto tribolare col solito vicino che si sentiva danneggiato; inoltre bisogna considerare che comunque ogni anno impegnamo ben 2 mila euro per manutenzione (cioè pulizia due volte all'anno dei pannelli perché possano rendere di più).



*Insomma, la vita è andata bene? Sempre in salita, sempre con fatica, ma senza mai cadere e arrivando abbastanza in alto, no?*

Sì, sono pienamente realizzato. Oggi sono in pensione, ma continuo a tener le fila per poter preparare meglio la successione. Non sopporto chi vuole comandare per tutta la vita. La vita non è solo lavoro. Bisogna lasciar spazio ai giovani. Guarda quello che avviene in politica. Gente che sta sempre seduta al potere per 20, 23, 40 anni, togliendo spazio alle nuove generazioni. Incredibile, immorale, la radice di tanti guai che stiamo attraversando.

*È molto critico verso la situazione come si è venuta determinando?*

Sì, molto. La situazione è così grave che peggiorerà ancora e se succedesse una rivoluzione sarebbe normale. I giovani sono giustamente offesi perché una classe di adulti avari ha finito per occupare tutto lo spazio che doveva spettare loro. La vedo molto male.

*E nel suo caso?*

Io non sento ancora forte la crisi. Forse perché ho cercato di fare sempre il passo secondo la gamba. Ma ci sono tanti bravissimi colleghi che tengono aperta la carrozzeria solo 3 giorni alla settimana, ed io lo so perché sono fondatore e vicepresidente di un consorzio di carrozzieri del Veneto che raggruppa ben 40 artigiani. Siamo in grossa difficoltà. Forse a me è servito non solo tenere i piedi per terra, ma allargare la mia attività. Mi sono concentrato molto sui servizi, sul marketing. Ho a disposizione un parco auto di 60 unità che offro in leasing ed in questo modo si può far fronte alle difficoltà di un settore compensando con altre iniziative che funzionano meglio. Tutto cambia e bisogna sapere che se non si riesce a stare dentro alla corrente del cambiamento si finisce presto fuori mercato.

*Domanda cruciale. Che cosa ha rappresentato la scuola, la formazione? Che cosa è la cultura per te?*

Non so se sia dovuto al fatto che mi sono affermato economicamente, ma non ho mai avuto complessi di inferiorità con la cosiddetta cultura. Da me, in carrozzeria, vengono molti ed illustri clienti (mi mostra la dedica a lui fatta da un famoso professore italo-americano della Boston University, molto presente anche nei dibattiti televisivi. È il famoso professor Boldrin, originario di Fava-

ro Veneto, ma residente ormai in America, varie volte presente nelle trasmissioni televisive con Santoro).

*Vuol far capire che la cultura è un bene voluttuario, o poco più?*

No, è bello misurarsi con chi ne sa più di te, ma ad un patto che la cultura vada a finire in qualche cosa che si tocca, che ci fa star meglio, che serve. Per me tutto è cultura, ma non quella dei libri, o solo dei libri. Ho maturato qualche idea di psicologia e sociologia che mi serve per la gestione del personale. Per esempio io mi comporto così, quando insorge qualche problema con i miei dipendenti. Li convoco in ufficio e discutiamo apertamente il problema e funziona sempre.

*Era bravo a scuola?*

Credo sì, anche se ho smesso presto. Ho fatto le tre medie in Francia. In due anni ho compiuto tutto il ciclo di 3 perché dovevo tornare in Italia. Prima di finire il terzo anno mi hanno fatto conseguire la licenza media in anticipo di qualche mese. In sostanza ho pagato due (e mezzo) e presto tre per così dire. Se ci ripenso devo dire che si sono comportati molto bene, senza i lacci della burocrazia. Ebbi la riprova di che cosa sia l'ottusità della burocrazia quando sono venuto in Italia. È vero che non conoscevo l'italiano, ma mi hanno fatto rifare la seconda e terza media, mentre io ne sapevo molto di più dei miei compagni. In Francia c'era il tempo pieno e la scuola era infinitamente più severa che da noi, anche se bisogna dire che frequentavo i primi anni della nuova scuola media unificata. Forse poi le cose qui saranno anche migliorate, ma io di algebra ne sapevo il doppio di quello che si faceva qui. Se in Italia fossero stati seri come in Francia avrebbero dovuto farmi fare solo un corso approfondito d'italiano, non farmi ripetere e in peggio e con grande noia le cose che già sapevo.

Così andò e credo di vedere in ciò una di quelle storture della burocrazia italiana che non sa offrire mai soluzioni pratiche, immediate e utili per il cittadino. Se il mondo dell'imprenditoria avesse le stesse regole e gli stessi tempi saremmo già in pieno terzo mondo.

*Quindi la scuola conta abbastanza poco. L'imprenditore non diventa tale con la formazione?*

Non credo. Guarda come si sono affermati, non tanto io, quanto, per non far nomi, i Polegato, i Benetton. Pochi studi, ma tirandosi su le maniche, perché il bisogno aguzza l'ingegno e la voglia di affermarsi. Poi, come ho detto, per me la cultura è non i libri, ma la vita. I libri servono solo se hai fatto esperienza, non il contrario. Si può vivere e bene con l'esperienza, ma non con i libri e senza esperienza. Forse io sono stato fortunato, perché mi sento spinto ad andare sempre avanti senza mai indietreggiare. Come ho ricordato sono un calciatore mancato senza demerito (e devo dire anche senza rimpianti), sono istruttore brevettato di paracadutismo, ho pratica e ho il brevetto di sub; ho fatto l'addestratore di cani (cerca persone, di aiuto alle guardie ecc), per dieci anni sono stato cavallerizzo, ho avuto due cavalli da gara e relativo brevetto di I grado, ho la patente nautica "oltre ogni limite" (posso attraversare l'oceano su un veliero), attualmente mi dedico al golf e sono nella categoria 3. Tutto questo è per me esperienza e cultura. Se poi facessi la cronistoria delle mie avventure turistiche nel mondo (mediamente due all'anno) l'elenco e il racconto sarebbe lunghissimo: dalla Birmania al Brasile, alla Polinesia.

Ma tu vorresti sapere se serve o no la formazione.

### *Appunto*

Serve sicuramente per chi la fa, poco per chi la riceve. Molto più importante è l'umiltà, che io ho forse introitato da piccolo perché ho visto quanto la vita è dura. All'imprenditore serve una buona dose di moralità, il saper fare, il saper essere. Almeno per quella categoria che io rappresento quella dei piccoli. Per far funzionare la macchina produttiva devi essere dentro, essere parte di chi lavora, amare chi fa il proprio dovere, sapere che hai non dipendenti, ma persone con te e come te.

**INDUSTRIA DEL FERRO/LATTONERIA:** *Franco Berton*

SCHEDA informativa

**Ruolo:** Titolare

**Azienda:** SILL società di fatto<sup>2</sup>

**Sede:** 2,700 metri quadrati in località Marcon (VE),

**Personale:** 27 dipendenti di cui 4 impiegati.

**Capacità produttiva:** lattoneria (sagomatura, incurvatura, lavorazione lamiere) con un in valore macchinari di circa 2 milioni di euro, oltre a 14 automezzi che girano in tutta Italia, in Austria e in Slovenia a consegnare merce, portare le attrezzature ecc.

*Prima di fare l'imprenditore nella lavorazione del ferro, qual'era l'occupazione?*

Non feci la ferma militare perché capo famiglia dei nonni materni e così all'età di 19 anni sono emigrato in Svizzera dove facevo il tornitore e fresatore alla Brown Boveri, mentre il socio con cui ho fondato in seguito l'azienda (tra l'altro cugino di primo grado e mio coetaneo) faceva il lustrino di un'azienda di mobili nel veneziano. Perché ho lasciato la Svizzera? Mia moglie era rimasta incinta e per ottenere il permesso di soggiorno dovevi dimostrare di avere un regolare contratto di lavoro. È da dire che di lavoro ce n'era in abbondanza.

La difficoltà di affrontare la maternità insieme ad una certa nostalgia che ti ritorna sempre quando sei lontana dalla tua terra (tutti i miei erano rimasti in Italia) mi spinsero ad accettare di seguire un corso di 6 mesi per impiantistica chimica a Marghera. Dalla ditta ottenni il permesso non retribuito di frequentare quel corso. Come ho detto, era la famosa multinazionale Brown Boveri dove lavoravo come alesatore

*Come funzionava il corso?*

Era teorico e pratico

Si studiava la chimica, la composizione delle fibre ecc., ma anche il funzionamento pratico dell'impianto.

Il corso era fatto molto bene e mi fu utile. Alla fine c'era un esame.

*Ma finora nulla aveva a che fare con la futura attività d' imprenditore.*

Non è del tutto vero. Quando frequentavo il corso d' impiantistica chimica ero impegnato solo mezza giornata. Di pomeriggio ero libero e davo una mano, lavorando a ore, al cognato di quello che doveva diventare il mio socio in affari che, come ricordato prima, faceva il falegname. Imparai a lavorare la lamiera. Allora tutto era manuale e faticoso, ma vedevo che rendeva perché le case crescevano come funghi e c'era molto richiesta di grondaie.

*Ma dopo il corso a Marghera che cosa successe?*

Fui assunto dalla società Montefibre AXA. Però facevo i turni e quindi avevo mezza giornata libera così, smesso il turno e di sabato, continuavo a lavorare presso il lattoniere, andando nei cantieri a posare grondaie. Era un duro impegno lavorare 12 ore al giorno in fabbrica e sui tetti delle case. Capitò allora che il proprietario della lattoneria volesse vendere e ritirarsi perché gli affari non andavano bene, non seguiva bene l'attività ed aveva accumulato debiti con i fornitori. Mi dissi: perché non tentare di mettermi in proprio?

*Quindi si rivolse alle banche...*

Sì, chiesi alla banca un prestito di 5 milioni e mezzo per l'acquisto dell'attività e le attrezzature per la piegatura, tutte manuali (siamo agli anni '70 eravamo ancora agli inizi della tecnologia). In cambio c'era l'ipoteca della casa dei miei genitori. Ma la banca respinse la richiesta, a quel tempo l'accesso al credito era complicato come in questi giorni.

*Come andò a finire?*

Per noi non se ne fece nulla. L'attrezzatura fu acquistata in blocco dal fornitore di lamiere che in questo modo poteva rientrare dei suoi crediti.

Succede che il fornitore, che mi aveva soffiato l'affare, mi contatti per andare a lavorare alle sue dipendenze. Si era accorto che io ci sapevo fare e non c'erano tanti esperti a quel tempo. Ma io mi trovavo bene a Marghera, avevo cominciato a far carriera e così declinai l'offerta.

Ma il mio viaggio era cominciato. Infatti, di lì a poco mi si presentò l'occasione di acquistare un lotto, grazie ad un'informazione casuale. Fiuto l'opportunità: ho i soldi per comprarlo, penso di poter

fabbricare un piccolo capannone e lì cominciare in proprio l'attività di lattoniere perché mi accorgo che il mercato tira. Fino ad allora mi arrangiavo con lo spazio della casa dei miei genitori, dove depositavo le grondaie che andavo a montare il sabato e la domenica. Rimasi in questa condizione per 4 anni, con mio cugino che aveva deciso di licenziarsi dalla falegnameria: da notare che egli non aveva né auto né patente. Oggi farebbe ridere un fatto del genere.

Ma intanto decido di partire, perché il materiale occupa spazio e c'è bisogno di un deposito capiente. Riesco, da solo, a portare al tetto il capannone nel terreno occupato, lavorando il sabato e la domenica e lì deposito la macchina piegatrice, ancora adesso in funzione nell'attuale capannone. A quel punto riesco a convincere mio cugino falegname a mettersi con me. Costituiamo una società di fatto srl che sarà destinata a durare 30 anni, fino a che egli decide di uscire una volta raggiunta l'età pensionabile.

All'inizio c'era da dotarsi dei macchinari, ma non avevamo capitale a sufficienza. Arrivammo a questa soluzione: noi cedemmo il capannone appena costruito in cambio dell'attrezzatura e del materiale del fornitore che a suo tempo aveva prelevato la vecchia lattoneria e non era in grado di condurla perché il figlio preferiva stare in negozio. Nell'accordo era anche previsto che noi potessimo rimanere in affitto nel capannone, dove erano sistemate le macchine ed il materiale.

#### *Erano tempi difficili immagino*

Sì, ma ci fu un colpo di fortuna, perché il materiale depositato nel capannone e valutato circa 10 milioni subì un apprezzamento incredibile, in un anno salì di prezzo al mille per cento. In sostanza l'avemmo gratis. Non solo, potemmo venderlo ai commercianti che non riuscivano a trovarlo sul mercato e facemmo affari d'oro senza colpo ferire. Con i soldi guadagnati comprai il terreno dove attualmente è sistemato il capannone

#### *Che cosa vale la formazione?*

Io ho fatto solo 3 anni di scuola industriale dopo le elementari. Ma io so che la formazione è importante. Per chi lavora qui è fondamentale saper leggere i disegni, saper usare il programma autocad. È vantaggioso formare i propri dipendenti, rendono di più, anche se poi c'è il rischio che ti abbandonino.

La nostra attività di formazione prevede circa 10 giorni all'anno ed è rivolta all'infortunistica, all'uso degli strumenti, all'esercitazioni per l'utilizzo dei ponteggi.

*Chi paga questa attività di formazione?*

Noi. Dobbiamo pagare gli istruttori che sono in genere esperti, architetti, ingegneri, commercianti, che lavorano in società di consulenza e formazione. Poi dobbiamo pagare i dipendenti che sono tenuti a frequentare i corsi. Sul fatturato annuo l'incidenza di questa attività di formazione è all'incirca il 5%.

*Dove si svolge la formazione?*

Generalmente qui in fabbrica, ma se le unità lavorative sono piccole, ci consorziamo in modo da ridurre i costi

*Come scegliete un lavoratore?*

Valutiamo il curriculum ovviamente, se cioè ha qualche esperienza lavorativa nel campo. Ma poi il carattere, la passione che comunica, i bisogni che esprime. Si va a sensazione e non sempre indoviniamo.

*Sentite la crisi?*

Nessun imprenditore è fuori, chi più chi meno, ci siamo dentro tutti, più o meno bravi, più o meno fortunati.

Prima di tutto è una crisi di liquidità,

Poi il lavoro è venuto a diminuire sensibilmente.

Nel tempo abbiamo sempre tenuto d'occhio il mercato e quindi ci siamo mossi su più fronti. Per esempio, abbiamo capito che un settore importante era lo smaltimento dell'amianto e abbiamo fatto molti interventi di bonifica. Poi abbiamo messo a punto delle strutture metalliche per la posa in opera di pannelli fotovoltaici.

Infine abbiamo allargato la clientela. Sarebbe molto produttivo lavorare a lungo con una clientela ristretta in un unico cantiere: meno costi e più utili. Ma le imprese di questi tempi sono poco sicure, il rischio d'insolvenza è grande. Ho cercato di avviare indirizzando la figlia a far giurisprudenza, così ora da avvocato cura il problema del recupero crediti. Ma più che sperare di tornare a casa con i propri soldi è sperabile che, come dice De Filippo, debba passare "a nuttata".

## ARTIGIANO FALEGNAME: Flavio Segato

SCHEDA informativa

**Ruolo:** titolare

**Azienda:** SRL a componente unico

**Sede:** Mogliano Veneto

**Personale:** conduzione singola

**Capacità produttiva:** in grado di eseguire ogni ordine (mobili, serramenti, botti, coperture di tetti, boiserie ecc)

### *Quando nasce l'azienda?*

La nascita è graduale. Ufficialmente subito dopo la guerra, ma l'attività di falegnameria prende avvio tra le due guerre. Mio padre cominciò questo lavoro come garzone negli anni '30. Aveva 13 anni e dopo un po' fu licenziato per aver fatto concorrenza al suo datore di lavoro. A casa, di sera e nelle "ore perse", con una piccola attrezzatura, aveva cominciato a fare piccoli lavori. Gli capitò di costruire su ordinazione una cassa da morto. Quando il padrone lo venne a sapere, lo licenziò su due piedi. Cosa oggi inconcepibile, visto che specie per gli artigiani, esiste questa pratica del lavoro in nero per arrotondare e soprattutto per farsi una professionalità. Senza questo passaggio non si capirebbe l'importanza e lo sviluppo incredibile che ha conosciuto il Veneto con la miriade di fabbriche e fabbrichette nate ovunque. Credo che oggi nessuna regione disponga di tanta competenza artigianale come il Veneto. Non solo, ma tanti si sono anche riciclati e fanno ordini per grandi fabbriche. Per esempio, ho sentito dire che i famosi (per il prezzo basso) mobili IKEA sono in gran parte costruiti nel Veneto, non in Svezia come si pensa erroneamente.

### *Quindi dopo il licenziamento che cosa fece il padre?*

Continuò a lavorare in casa su piccole richieste di oggetti di uso domestico, attrezzandosi meglio. Avevamo la fortuna di aver una casa nostra e dello spazio esterno (4 ettari) che erano venuti a noi attraverso la liquidazione di fine lavoro che aveva avuto mio bisnonno all'inizio del '900. Anzi fu lui che si fece la liquidazione. Aveva, infat-



ti, lavorato come amministratore del famoso Istituto Costante Gris che offre servizi principalmente in favore dei soggetti non autosufficienti, ma nell'800, quando fu fondato, l'istituto era adibito a ricovero per quanti soffrivano di pellagra. Proprio come malato di pellagra era stato ricoverato mio bisnonno che poi, una volta guarito, era diventato "capo" dell'Istituto. Ma faceva un po' di tutto. Per esempio, eseguiva i controlli durante la raccolta del latte per impedire che i contadini lo allungassero con l'acqua. Faceva, per così dire, la guardia di finanza: armato di un secchio capitava nel momento in cui avveniva la consegna e pesava il latte. Siccome il latte, allo stato puro, ha un peso specifico superiore all'acqua (1,029-1,035 al litro) doveva pesare più dell'acqua, in caso contrario, scattava la multa. In altri termini, il contadino che consegnava 10 litri di latte, per essere in regola, doveva dimostrare che pesavano 10,3. Nonostante questo controllo, la multa era molto diffusa, perché i contadini erano molto poveri e pieni di figli. Nasce da quella circostanza il fatto che noi siamo conosciuti con il soprannome di "masteeta", che è il termine dialettale per dire *secchio*. Capitò che un giorno il comandante dei vigili avesse inteso che noi si aveva una motosega di cui aveva bisogno, ma non riusciva a trovarci perché, essendo meridionale, chiedeva di sapere dove abitava il signor Secchiello (traduzione italiana appunto del dialettale *masteeta*). Da ridere.

Con il suo ruolo di factotum mio bisnonno fece una piccola fortuna. Al momento di lasciare si fece una buon liquidazione: la casa dove ancora abitiamo, 4 ettari (in gran parte venduti e resi edificabili) nonché la gestione del panificio e della lavanderia dato in concessione al fratello di mio padre, che evidentemente non era portato per la falegnameria.

*Poi ci fu la guerra del '40*

Esatto, mio padre partì e rimase 3 anni in Jugoslavia. Disertò nel '43 e riuscì a tornare casa a piedi. Per tutta la guerra partecipò attivamente alla Resistenza, tanto che quando finì la guerra questa casa era il centro dove si davano appuntamento per serate lunghe e memorabili i molti partigiani che hanno mantenuto legami stretti e affettuosi nel corso degli anni

*Dopo la guerra quindi suppongo che il padre si dedicò alla falegnameria.*  
Esatto. All'inizio il prodotto che tirava per la maggiore erano le attrez-

zature per la campagna. Le maggiori richieste erano serramenti, manichi di scopa, carri e soprattutto botti, che è un'arte molto complessa.

(qui seduta stante mi dà una prova da vivo come si preparavano le doghe e le varie modalità, a secco, a caldo ed a acqua, con cui si costruiva la pancia delle botti).

Ma la richiesta maggiore di lavori in legno proveniva dalla montagna. Lì appunto c'è abbondanza di legno e un'abilità consolidata nel lavorarlo. Rimase fuori casa 3 anni a Lorenzago. Quella fu un'esperienza molto proficua perché l'arte della lavorazione era molto evoluta, ma soprattutto perché si specializzò nella costruzione di tetti in legno che doveva rivelarsi provvidenziale nel tempo, come dirò dopo.

*Anni '50 quindi c'è il ritorno a casa del padre. Suppongo che riprenda a fare il falegname.*

No. C'era lavoro, ma i contadini non avevano soldi e pagavano solo a baratto. Così mio padre decise di cambiare settore. Anche se di sera sempre fino a mezzanotte continuava a fare il falegname, di giorno si dedicava ad altro. Si comprò, infatti, tutta l'attrezzatura per andare a lavorare i campi per conto terzi. Quindi si comprò il famosissimo Trattore Landini a testa calda, un mito per quelli anni, una mietitrebbia e la prima macchina taglia-lega, che da sola provvedeva a tagliare il frumento e raggrupparlo in covoni per la successiva trebbiatura. Oggi questo attrezzo è un pezzo da museo, ma tra gli anni '50 e '60 era un miracolo, alleggeriva enormemente il lavoro del contadino.

*Insomma, voi avete sperimentato molto per tempo il significato del lavoro che cambia continuamente.*

Esatto. Infatti, dopo 10 anni di lavoro nei campi, c'è un ritorno di fiamma all'amore mai morto per la falegnameria. Nel decennio '60 al '70 mio padre svolge il lavoro di carpentiere. In sostanza predispone l'armatura in legno per i muratori che costruiscono per lo più tombe di cimitero. Ma nel '71 viene licenziato. Allora che fare?

*Che fare?*

Si ritorna al lavoro di falegnameria in casa per soddisfare le richieste del mondo contadino. Carri, manichi di scopa e soprattutto botti e tini. A

quel tempo, tutti avevano il loro piccolo vigneto, ogni famiglia produceva il fabbisogno per uso domestico. Non erano sempre vini pregiati, c'erano vini ormai spariti dalla circolazione o fuori legge come il "clinton", il "baccò" e il fragolino. Ma tutti volevano il loro vino fatto in casa. Quindi tutti avevano in casa la loro botte, il tino e la tramoggia. Nel 1974 vendemmo qualcosa come 4 mila botti. Certo, non solo nel Veneto, anche in Piemonte, ma noi eravamo famosi in tutta Italia. Mediamente costruivamo e vendevamo circa 1000 botti all'anno. Avevamo 14 dipendenti. Mentre la costruzione avveniva tra maggio e agosto, nei mesi invernali si preparavano le doghe e si andava nelle varie cantine a riparare e ringiovanire le botti che si erano guastate. Non erano state ben pulite o il vino era andato a male così prendevano la muffa, il "cagnon" (marcio). Bisognava smontarle e ricostruirle.

*Questo fino all'80. Poi che cosa accadde?*

Tutto finì quasi di colpo. Una specie di big bang per la campagna. Per dire, ogni casa di campagna aveva la sua stalla. Oggi in tutta la campagna di Mogliano i produttori di stalle si contano in una mano. Spariti tutti, chiuse tutte le stalle perché rendevano poco. Anche le cantine sono cambiate. I grandi proprietari hanno trovato più conveniente ricorrere ai grandi contenitori prima in vetro resina e poi in acciaio. Intanto sparivano ad uno ad uno i vigneti dei piccoli proprietari, perché fare vino buono è difficile e costoso, ci vuole una certa abilità (che se ne è andata con il venire meno delle vecchie generazioni). Per smaltire 1000 botte rimaste siamo andati avanti 15 anni e per fortuna siamo riusciti a venirne fuori.

*Basta botti, e allora?*

Per fortuna cominciò a venire di moda il tetto in legno verso la fine degli anni '80 e mio padre aveva la fortuna di aver non solo l'attrezzatura ma anche l'abilità maturata nei cantieri. Quindi eravamo pronti per cambiare ancora. Si cominciò a far tetti e le cose andarono subito bene. Inoltre avevamo cominciato a lavorare in subappalto con ditte che faceva contratti con Benetton chiavi in mano. Gran parte delle componenti in legno dei negozi era opera nostra: pavimenti, rivestimenti, tavoli. Abbiamo girato tutti i paesi d'Europa, Romania, Slovenia, Svezia, Inghilterra, cioè dovunque c'era Benetton. Le cose sono andate bene fino a quando non è cambiata la politica di Benetton che si è rivolto alla manodopera straniera ed ha

cambiato strategia di marketing. Per noi l'attività si è ridotta. È vero che spesso ci capitava di imbatteci in strozzini, che non sono mai invece i clienti privati. Ditte che hanno cominciato a far pagamenti allo scoperto. Poco per volta mi sono ridotto solo io a lavorare. Attualmente il pubblico ha cominciato a fare come il privato, non paga mai, è un periodo bruttissimo.

*Ha parlato sempre dell'attività di famiglia, ma nel suo caso, come è nata questa passione o scelta per il lavoro di falegname.*

Quasi quasi non lo so nemmeno io. Sono nato e cresciuto tra legno, seghe e pialle che ogni altra cosa mi sembrerebbe innaturale. Chissà che non abbia influito anche il nostro cognome, Segato. Quale verbo può meglio evocare il legno?

Avevo 8 anni quando mi sono tagliato le dita con la sega. Poi quando frequentavo le medie a tempo pieno, tornavo a casa verso le 18 e lavoravo fino a mezzanotte in fabbrica. Mi sembrava del tutto normale. Ero così bravo a scuola con gli attrezzi che mi meritai una borsa di studio e l'invito pressante a non abbandonare gli studi (cosa che invece successe perché feci solo le 3 medie). I professori erano incantati dalla mia abilità. I miei compagni avevano problemi a maneggiare il seghetto del traforo, figurarsi per me che davo del tu a tutte le macchine del falegname per averle sempre usate.

*Ma la scuola non avrebbe servito nulla, o sbaglio?*

Per quello che ho fatto no. Forse magari serve a farti sentire più ben accetto nella società fatta di dottori e professori. Ma per chi fa il lavoro con le mani, la scuola per come viene insegnato conta pochissimo. Serve rubare con gli occhi, saper osservare, copiare dagli altri, provare e imparare a sbagliare.

*Neanche la formazione serve?*

Se hai dei dipendenti devi fare dei corsi per la sicurezza, per l'infortunistica. Ma adesso che lavoro da solo, non mi serve nulla. Uno mi può fare un corso sull'uso delle vernici, ma se io non provo non serve nulla. Così accade per l'uso delle macchine a controllo numerico. Penso, anzi, che certo modo di intendere la tecnologia abbia prodotto danni irreparabili. Poiché fa tutto il computer, gli architetti non sanno più disegnare né interpretare un disegno. Da tempo lavoro a Venezia. Fornisco i tavoloni che si mettono a mo' di passerelle sulle calli per l'ac-

qua alta. E qui è tutto molto semplice (tranne il pagamento). Quando invece intervengo sui tetti, devo spesso litigare con gli architetti che ti danno un disegno che non corrisponde mai alle condizioni in cui realmente si trova l'abitazione. Tutto a Venezia è sconnesso, niente è a bol-la. Quindi bisogna intervenire sapendo accontentare l'occhio, cosa che gli architetti in genere, che vivono al caldo nello studio, non capiscono e quindi sono incapaci di fornire le soluzioni.

*Voi sentite la crisi?*

Sì, il lavoro manca e le banche non ti fanno più fidi, inoltre, molti sono i clienti che ordinano e pochi quelli che pagano, specie i grossi, quelli istituzionali.

*Una vita per il legno. Se davvero non ci fossero più possibilità di svolgere questo lavoro...*

Sarebbe una tragedia per me che sono nato in mezzo al legno, e parlo con il legno e conosco tutti i suoi segreti.

Prima di uscire mi regala un libro che per lui è una specie di Bibbia. Serve a tappare la bocca a certi architetti quando parlano senza saper quello che dicono. Mi invita a leggere la prima pagina che rappresenta per lui il vangelo della sua vita. La parte che piace è questo passaggio:

*Chiunque in Italia parli di costruzioni in legno si sente porre l'obiezione che non vale la pena di studiare lavori in tale campo perché abbiamo troppo poca materia prima e che, se del caso, si può andare avanti coi vecchi sistemi. Queste due asserzioni sono confutabili in pieno. Appunto perché la nostra produzione forestale è insufficiente (anteguerra importavamo circa due milioni di m<sup>3</sup> di legname da costruzione all'anno!) dobbiamo adoperare il legno nel modo più razionale per tutte quelle opere in cui esso non può essere – e non sarà – soppiantato da altri materiali. Che si possa poi continuare con il vecchio empirismo e che gli ingegneri disdegnino di occuparsi della materia prima legno quasi essa non fosse degna di costruzioni importanti, è un negare i progressi e le possibilità della Scienza. Gli studi di questi ultimi trent'anni (ahimè, quasi esclusivamente compiuti negli altri Paesi) hanno veramente rivoluzionato la tecnica dell'impiego del legno e sarebbe assurdo continuare oggi ad usare tale materiale con diffidenza e il più delle volte con dei dimensionamenti sovrabbondanti che non hanno alcuna ragione di essere (GUGLIELMO GIULIANO, *Tecnica della costruzione del legno*, Hoepli, 1945).*

**PANIFICIO:** *Oriella Diana*

SCHEDA informativa

**Ruolo:** titolare

**Azienda:** familiare a proprietario unico

**Sede:** Mogliano Veneto

**Personale:** 5 dipendenti

**Capacità produttiva:** circa un quintale e mezzo di pane ed altrettanto di prodotti di diversi sempre nel campo di prodotti da forno.

*Come quando nasce l'impresa?*

Nel 1992. L'inizio è molto speciale. Solitamente chi si mette in proprio come artigiano ha alle spalle una certa esperienza lavorativa. Deve cioè aver esercitato quel particolare mestiere in prima persona, perché solo in questo modo riesce a tener conto dei rischi, dei sacrifici, delle opportunità rappresentate da scelte impegnative come il mettersi in proprio.

Questo non è il mio caso. È vero che il mio coniuge era del mestiere, era titolare di una catena di panifici molto nota, ma io ero meno che una spalla, ero una semplice aiutante, non ero pienamente coinvolta nell'attività. Collaboravo anche se alcune cose mi erano chiare, tipo il sacrificio imposto da questo tipo di lavoro, il reddito garantito a fronte di una conduzione seria e oculata. Quando si è arrivati alla rottura del rapporto coniugale mi sono trovata al bivio: i figli erano cresciuti, potevano costruirsi la loro vita, ma io ero in una terra di nessuno. Se non sei vecchia, ma nemmeno giovanissima, hai energia ed esperienza ma in questa società pochi sono interessati. Per cui mi è venuto l'idea di fare il grande passo, quello di diventare imprenditrice

*Ma c'era l'ex coniuge che poteva essere di aiuto, non fosse altro per i figli e per proteggersi contro quelle forme di rivendicazionalismo economico che stanno impoverendo gli uomini rimasti single.*

Nessun aiuto da parte del mio ex-coniuge. Anzi ebbe modo di gufare sulla mia idea di mettermi in proprio, prospettandomi l'eventualità che sarei durata 6 mesi. Ma io, a fronte di tanto augurio, non avevo scelte. Così, quando mi si offerse l'occasione di prendere in gestione questo laboratorio, presi la mia decisione.

*Chi fornì l'aiuto economico visto che l'arredamento ed i macchinari hanno costi elevati.*

A quel tempo le licenze non erano ancora liberalizzate, quindi per subentrare dovetti accendere un mutuo in banca che mi fu concesso ipotecando il miniappartamento dove vivevo da alcuni anni. Ma non meno importante era la scelta del personale. Nella gestione di un'attività che ha un impatto diretto ed immediato col cliente, la scelta del personale è un passo di capitale importanza. Studiai il personale in servizio e avendo ricevuto una positiva opinione lo confermai in blocco. Sfortunatamente sbagliai la scelta più importante, cioè il fornaio, quello che ci dà il prodotto da vendere. Ma nel giro di un mese riuscì a trovare la persona giusta.

*E com'è la persona giusta? Come la si sceglie. Per esempio c'è un generale apprezzamento per la cortesia del tratto delle persone al bancone, si nota che tutti i clienti sono chiamati per nome...*

La personalizzazione del cliente è un fattore decisivo per la fidelizzazione. La gente ha piacere di essere chiamata per nome, ma anche di vedere sempre il sorriso in chi ti serve, il saper stare alla battuta. Cerco di scegliere persone che sappiano piacere, il prodotto venduto risulta migliore. Ma non basta. Chi viene scelto deve saper comunicare non solo simpatia, ma anche passione, voglia di fare, non avanzare pretese retributive prima di cominciare. Questo verrà dopo. È vero che il personale che lavora da me ubbidisce a questo standard. Diverso invece per il personale che opera dietro le quinte, che fa, cioè, il lavoro materiale, che sforna i prodotti che vendiamo. Qui, se posso, mi oriento verso soggetti che hanno qualche esperienza, che non badano a discorsi e sanno gestire autonomamente tutta la filiera della panificazione: farina, lievito, impasto, forno, tempi di cottura, tenuta in ordine del locale che non è mai ampio a sufficienza. Se, invece, il personale non è esperto non è che le cose vadano male, ma bisogna sapere che, a differenza delle commesse, l'apprendista va formato.

*Come avviene la formazione e chi la paga?*

L'apprendista è tenuto a frequentare 180 ore di formazione. Svolge 80 ore teoriche presso l'Ascom, cioè la nostra associazione commercianti. Trattano problemi inerenti alla composizione del cibo, la sua lavorazione ecc, ma anche temi inerenti alle varie leggi regionali sul commercio, al credito, alle banche, alla contabilità ecc.

100 ore vengono svolte invece all'interno del posto di lavoro. Funziona così: un nostro dipendente si dedica ad "accompagnare" l'inserimento in azienda, con nozioni tecniche sugli ingredienti, sulla manipolazione dei prodotti, sui requisiti da rispettare in fatto di pulizia. Alla fine del ciclo di 100 ore, riempiamo il modulo per l'Ascom che poi provvede a rilasciare l'attestato di certificazione di avvenuto apprendistato.

Ovviamente tutto questo ha un costo per l'azienda, ma per i primi 36 mesi essa è favorita da uno sgravio fiscale proprio per promuovere l'accesso al mondo del lavoro e a noi va pure bene così, perché ogni buon imprenditore è una persona prima di tutto e come tale ha un suo fondamento morale.

*La crisi si fa sentire anche in un settore particolare che ne sembrerebbe immune proprio perché tratta non beni di lusso, ma di prima necessità?*

Se la crisi è intesa come crisi di liquidità, a noi non interessa. Ogni azienda ha ciclicamente bisogno di essere rinnovata, ma io ho le mani pulite, nessun impegno con le banche, posso fare da sola. Pur riconoscendo l'utilità delle banche, non ho mai pensato di legarmi alle banche perché si sa dove si comincia ma non dove si finisce, almeno per come la vedo io.

Per quanto riguarda, invece, la merce venduta registriamo un calo di vendita di circa il 20% verso la fine del mese, mentre all'inizio tutto ritorna come prima. Il cliente compra come al solito. In genere si constata maggior attenzione nell'acquisto, c'è meno spreco in famiglia e quindi si acquista un po' meno. Poi stranamente sono diminuiti molto alcuni prodotti "bassi", come il pane grattugiato, mentre non risentono per nulla della crisi i prodotti di pasticceria che da noi sono molto vari e abbondanti. Anzi aver diversificato la scelta ci ha consentito di sentire meno gli effetti della crisi. La produzione di pane è meno della metà di quello che vendiamo. Torte, dolci, pizze ecc non conoscono la crisi. Quindi, significa che davvero la crisi colpisce solo il ceto medio.

*E gli extracomunitari sono abbastanza numerosi?*

Con qualche eccezione dei rumeni, gli extracomunitari non si vedono, né prima né adesso. Penso che per loro il pane non sia un ingrediente così necessario come nella nostra cucina.



**INDUSTRIA ALIMENTARE SURGELATI:** *Alessandro Carniato e Anna Trinca*

SCHEDA Informativa

**Ruolo:** titolare Alessandro Carniato

**Azienda** IDEA QUICK S.R.L. - Società Unipersonale

**Sede:** sede amministrativa e stabilimento (2000 mq coperti in Via Tommaso Abbate, 61 - 30020 Quarto d'Altino (VE). Sede legale: Via Olivi, 2/E - 31100 Treviso

**Personale:** 35, organizzati in 2 turni lavorativi (6-14, 14-22)

**Tipo di produzione:** surgelati alimentari

Rispondono a turno il titolare Alessandro Carniato e la socia Anna Trinca

*Quando nasce l'azienda?*

ALESSANDRO Esattamente 20 anni fa. Avevo frequentato la scuola alberghiera ai tempi in cui eravamo un'esigua minoranza di studenti. La scuola è quella di Castelfranco, che è la matrice da cui si sono avviate altre scuole alberghiere. Eravamo nemmeno 200 iscritti, mentre ora solo a Castelfranco sono oltre un migliaio, segno che questo tipo di scuola risponde a bisogni veri della società. Ancora mentre studiavo cominciai, con un gruppo di compagni, a lavorare realizzando dei banchetti sul territorio (ricorrenze, feste ecc).

Dopo il servizio di leva mi impiegai presso una ditta di prodotti alimentari. Lì capii la mia vera vocazione, portato come sono ad impegnarmi, accettare le sfide e puntare sull'innovazione. In quel posto di lavoro introdussi un prodotto che avevo avuto modo di sperimentare nella mia prima esperienza di lavoro, cioè la torta salata Pasqualina. C'era all'inizio un ovvio scetticismo che svanì presto quando si constatò che il prodotto piaceva moltissimo, al punto che l'azienda riuscì a risollevarsi economicamente grazie a questa mia idea e a superare un momento di grave crisi.

Siccome mi sentivo portato al rischio imprenditoriale, decisi di mettermi in proprio e così iniziai questa avventura, con gradualità ma decisione, riuscendo a costruirmi un mercato sempre più ampio senza aver mai avuto momenti di defaillance.

*È abbastanza noto che la vostra ditta sia considerata un fiore all'occhiello nel panorama della piccola e media industria del Nord Est, valida come organizzazione e fornitrice di prodotti di qualità. È sempre stato così?*

ANNA L'attenzione alla qualità del prodotto è sempre stato il nostro obiettivo fin dalla nascita dell'azienda. Ma nel mondo globalizzato ciò non basta più. Per reggere alla concorrenza devi dimostrare di aver tutto, per così dire. Tra questo tutto metto in primo piano l'aver deciso di intraprendere volontariamente le certificazioni di qualità che il settore alimentare richiede. Ma anche questo passaggio merita di essere ricordato.

I nostri clienti non sono i consumatori finali, ma la grande distribuzione e nella grande distribuzione alcuni paesi, come Germania, Francia e Gran Bretagna sono fortissimi ed hanno grande presenza anche da noi. Il problema si pose proprio quando ci fu data l'opportunità di fornire un'azienda leader tedesca: la condizione per fornirla era il possesso delle certificazioni di qualità. Quindi dovemmo rivolgerci ad un consulente per elaborare un sistema qualità aziendale che garantisse la qualità non solo dei nostri prodotti, ma anche delle nostre procedure.

*Quindi siamo al tema della formazione. Intanto quali sono gli ambiti in cui si svolge l'attività di formazione?*

ANNA: La formazione interna è una procedura contemplata dal nostro sistema qualità. L'individuazione della necessità di formazione nasce dal confronto mansionari / schede individuali, o a seguito di aggiornamenti legislativi, variazioni di processi, nuove assunzioni, cambiamenti di mansioni, azioni correttive e azioni preventive, richieste del personale. La "scheda individuale", oltre a comprendere i dati anagrafici e la/e mansione/i ricoperta/e, riporta informazioni in merito a scolarità ed esperienza professionale; viene aggiornata ogni volta l'interessato partecipi a corsi di formazione, consegua qualifiche o abilitazioni.

Per le principali funzioni sono stati definiti i requisiti minimi richiesti che descrivono le mansioni ed i requisiti di formazione (titolo di studio quando necessario, esperienza, conoscenze e affiancamento).

Nuove assunzioni: tutto il personale assunto riceve un addestramento induttivo all'atto dell'assunzione, che prevede un programma mirato alle specifiche attività. Ai neo assunti vengono fornite

informazioni in merito a Politica Qualità, regolamento igienico interno e norme di base per la sicurezza.

Per attuare la formazione si usa un registro di formazione o, in caso di corso formativo svolto all'esterno, fa fede l'eventuale attestato rilasciato.

Per valutare l'efficacia della formazione sono previsti dei test, interrogazioni / colloqui, esecuzioni di prove ecc.

*Prendiamo in considerazione un settore chiave come la contabilità. Quale il profilo di questa figura. Lo scegliete "collaudato" o "vergine", come si vanta di fare Oliviero Toscani per i suoi dipendenti?*

ANNA. Il caso di Toscani è speciale, fa bene a fare così perché dovendo soddisfare richieste di grande creatività è naturale che questo requisito sia molto più forte nei giovani, dotati come sono di maggior immaginazione. Ma se devi svolgere un lavoro di grande precisione e di grossa responsabilità come il far quadrare i conti, devi disporre di competenze certe e collaudate. Per questo il nostro ideale ragioniere deve aver un curriculum di almeno 5 anni di esperienza, meglio se dello stesso settore. E comunque, prima di impadronirsi della macchina organizzativa, deve essere "accompagnato", per così dire, per qualche mese al fine di conoscere tutte le problematiche di cui si compone il ruolo. In questo senso io, che sono la più vecchia di mestiere, sono una delle consigliere più presenti nei primi tempi di apprendistato.

*Cerchiamo di approfondire il principio della qualità e il modo in cui viene attuata e socializzata in azienda.*

ANNA. Oltre ad aver implementato, seconda la vigente legislazione, un sistema di gestione per l'autocontrollo basato sul metodo HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), che prevede di garantire che la preparazione, la trasformazione, la fabbricazione, il confezionamento, il deposito, il trasporto, la distribuzione, la fornitura dei nostri prodotti, siano effettuati in modo igienico, abbiamo ottenuto le seguenti certificazioni:

ISO 9001:2008, che pone al centro del sistema di gestione il cliente e la sua piena soddisfazione. La visione dell'azienda è un insieme di processi tra loro in stretta relazione e finalizzati a fornire prodotti che rispondano in modo costante ai requisiti fissati, con l'impegno del continuo miglioramento delle prestazioni. Gestire la qualità si-

gnifica gestire l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali attraverso la conoscenza, la gestione e il monitoraggio e la capacità di coinvolgere le risorse umane.

BRC Global Standard for Food Safety garantisce che i prodotti a marchio siano ottenuti secondo standard qualitativi ben definiti e nel rispetto di requisiti minimi. È uno degli standard relativi alla sicurezza alimentare accettato dal Global Food Safety Initiative (GFSI), un'iniziativa internazionale, il cui scopo principale è quello di rafforzare e promuovere la sicurezza alimentare lungo tutta la catena di fornitura. L'applicazione del BRC è dunque un presupposto necessario per poter esportare i nostri prodotti, ed è uno strumento di garanzia riconosciuto circa l'affidabilità aziendale.

IFS International Food Standard ha lo scopo di favorire l'efficace selezione dei fornitori food a marchio della GDO, sulla base della loro capacità di fornire prodotti sicuri, conformi alle specifiche contrattuali e ai requisiti di legge. Costituisce un modello riconosciuto sia in Europa che nel resto del Mondo. Anche l'IFS è uno degli standard relativi alla sicurezza alimentare accettato dal Global Food Safety Initiative (GFSI).

Le certificazioni ottenute sono il riconoscimento di un impegno costante nel miglioramento dell'intera filiera produttiva, per ottenere ed offrire ai nostri clienti sempre i prodotti migliori.

*Vogliamo mettere meglio a fuoco questo sistema HACCP?*

I punti fondamentali del sistema dell'HACCP, la cui applicazione nelle aziende alimentari è diretta a far sì che un qualsivoglia alimento non sia causa di danno alla salute del consumatore, sono identificabili in sette principi:

**- Principio 1 (Individuazione e analisi dei pericoli)**

Identificare i pericoli potenziali associati alla produzione di un alimento in tutte le sue fasi, dalla coltura o allevamento al processo, alla produzione e distribuzione fino al consumo. Valutare le probabilità che il rischio si verifichi e la gravità dell'eventuale danno ed identificare le misure preventive per il suo controllo. I pericoli che attentano alla sicurezza del prodotto possono essere classificati in fisico-chimici e biologici.

**- Principio 2 (Individuazione dei CCP (punti critici di controllo))**

Definire tutte quelle operazioni per le quali un'azione preventiva o di controllo è in grado di eliminare il pericolo. Per identificare le fasi da controllare viene utilizzato l' "Albero delle decisioni". Ogni fase rappresenta uno stadio di produzione e/o manipolazione degli alimenti, comprendenti la produzione primaria, la loro ricezione e trasformazione, la conservazione, trasporto, vendita e uso del consumatore.

**- Principio 3 (Definizione dei Limiti Critici)**

Stabilire i limiti critici che devono essere osservati per assicurare che ogni CCP sia sotto controllo. I limiti critici sono desunti da quelli di legge, ove presenti, oppure da GMP (good manufacturing practices), nel senso che possono derivare dall'adozione di una igienica pratica di lavorazione propria di un'azienda.

Un classico esempio è la temperatura minima e massima a cui devono essere conservati tutti quegli alimenti soggetti a degradazione; oppure i tempi di lavorazione o i parametri microbiologici e chimici.

**- Principio 4 (Definizione delle procedure di monitoraggio)**

Azioni preventive e misurazioni per tenere sotto controllo e entro i limiti di sicurezza i CCP.

Il monitoraggio prevede interventi e modalità che dipendono dalla realtà dell'azienda in oggetto, un piano minimo di controllo così articolato:

- controllo e qualifica fornitori;
- controllo conservazione dei prodotti;
- registrazione temperature di conservazione;
- controllo e predisposizioni di procedure di lavorazione definite in tempi e modi;
- controllo e pianificazione condizioni igieniche.

Un piano minimo di controllo deve inoltre riportare:

- chi si occupa di monitorare e verificare i dati rilevati;
- quando vengono effettuate le misurazioni o le osservazioni;
- come vengono effettuati il monitoraggio e la valutazione dei risultati.

I risultati dell'attività di monitoraggio rivelano la padronanza (autocontrollo) di ogni singola fase di un qualsiasi processo.

**- Principio 5 (Definizione e pianificazione delle azioni correttive)**

Stabilire in anticipo le azioni da attuare quando il monitoraggio indica che un particolare CCP non è sotto controllo. Le azioni correttive, meglio dette “trattamenti”, richiedono sia le azioni di trattamento delle “non conformità”, che la revisione del sistema per eliminare la possibilità che la deviazione dei parametri prefissati possa verificarsi nuovamente.

La sua efficacia è data dalla sua tempestività

Le azioni correttive devono comprendere:

- la correzione della causa dello scostamento dal limite critico;
- la verifica che il CCP sia di nuovo sotto controllo;
- le procedure da attivare verso gli alimenti non sicuri perché prodotti quando il CCP non era sotto controllo.

la registrazione dell'accaduto e delle misure adottate

l'eventuale individuazione di misure preventive più efficienti

**- Principio 6 (Definizione delle procedure di verifica)**

Stabilire procedure per la verifica che includano prove supplementari e procedure per confermare che il sistema HACCP stia funzionando efficacemente (ispezioni, controlli, riscontri interni e/o esterni, analisi chimiche e microbiologiche). Viene controllato sul campo se ciò che è stato visto e detto era anche previsto e scritto, e se questi funzionano o no. Permette di riconoscere l'effettiva adeguatezza delle misure adottate in riferimento allo stato dell'arte della situazione. La frequenza delle procedure di verifica deve essere indicata nel piano di autocontrollo, dipende dalle dimensioni dell'azienda, dal numero di dipendenti, dal tipo di prodotti trattati e dal numero di non conformità rilevate.

**- Principio 7 (Definizione delle procedure di registrazione)**

Stabilire una documentazione riguardante tutte le procedure di registrazione.

La documentazione deve essere firmata dal responsabile del piano di autocontrollo.

Sulla documentazione si basa, infatti, gran parte del controllo ufficiale (ispezioni e audit) da parte dei servizi di prevenzione dell'USL (Servizi Veterinari e SIAN).

*E che cosa succedeva prima dell'introduzione del sistema HACCP?*

Prima dell'adozione del sistema HACCP i controlli venivano effettuati a valle del processo produttivo, con analisi della salubrità del

prodotto finito, pronto per la vendita al consumatore e con un'eventuale azione correttiva a ritroso, attuata successivamente alla concretizzazione del rischio in pericolo. Dopo l'emanazione del D.L. 155/1997, poi abrogato dal regolamento CE 852/2004, è stato introdotto il sistema HACCP che, inserendo il concetto di prevenzione, analizza i possibili pericoli verificabili in ogni fase del processo produttivo e nelle fasi successive come lo stoccaggio, il trasporto, la conservazione e la vendita al consumatore. In altri termini questo controllo si prefigge di monitorare tutta la filiera del processo di produzione e distribuzione degli alimenti. Lo scopo è quello di individuare le fasi del processo che possono rappresentare un punto critico (per esempio: la distribuzione di prodotti surgelati, dove la temperatura di conservazione non deve salire oltre i  $-18\text{C}^\circ$ , tale temperatura deve rimanere costante dalla produzione alla consumazione).  
Pone un importante accento sulla qualità alimentare, in particolare riguardo a salubrità e sicurezza, concetto che va oltre alla semplice soddisfazione del cliente, ma punta piuttosto alla tutela della salute pubblica.

*E nel campo più specifico dell'innovazione, come date attuazione a questo obiettivo?*

ALESSANDRO: L'innovazione per noi è offrire nuovi prodotti e migliorarne la qualità di quelli esistenti. Per ottenere ciò abbiamo ormai da parecchi anni inserito nella nostra azienda una persona che si occupa esclusivamente di ricerca e sviluppo.

Durante l'attività di raccolta dei dati e/o sviluppo di nuovi prodotti si valutano tutti gli elementi che possono comportare:

- introduzione di nuovi allergeni
- introduzione di nuovi pericoli
- modifiche alla gestione dei processi.

Ogni qualvolta si sviluppi un nuovo prodotto, il Team HACCP deve:

- raccogliere dai fornitori le schede tecniche delle materie prime di nuova introduzione, al fine di valutare se sono presenti allergeni non ancora gestiti o se potenzialmente introducono nuovi pericoli igienico-sanitari
- se non sono introdotti nuovi allergeni e/o pericoli, le modalità di stoccaggio e lavorazione rientrano in quelle consolidate
- se le materie prime comprendono nuovi allergeni/pericoli, valutare le più opportune modalità di stoccaggio, prendendo in con-

siderazione anche lo stato delle materie prime stesse (particellari, liquide, polvere); stabilire, quindi:

- luogo di stoccaggio (eventuale segregazione): es. stoccaggio refrigerato per materie prime deperibili con necessità di gestire quindi pericoli microbiologici
- necessità (o meno) di identificazione specifica
- in funzione della tipologia di nuove materie prime, valutare se le modalità di prelievo già operative sono adeguate o se sono necessarie ulteriori gestioni; alcuni esempi possono essere:
  - utilizzo di attrezzature dedicate per materie prime con nuovi allergeni
  - inserimento di filtri per la gestione di materie prime che possano introdurre pericoli fisici
- valutare se il flusso operativo viene modificato, con aggiunta di nuove fasi o modifica dei parametri; in questo caso procedere a nuovi allergeni o nuovi pericoli, esaminare l'impatto sulle produzioni successive valutare se
  - le pulizie attualmente in atto sono adeguate (valutare anche possibili prove analitiche)
  - è necessario utilizzare attrezzature dedicate
  - è necessario introdurre controlli specifici.

Considerazioni simili devono essere valutate in caso di modifica degli imballi primari utilizzati:

- raccolta schede tecniche con individuazione delle caratteristiche specifiche e, quindi, dell'idoneità all'uso previsto
- valutazione delle modalità di stoccaggio
- definizione delle modalità di prelievo
- individuazione di controlli specifici
- controllo delle diciture riportate.

*Per concludere, nell'idea di formazione introduciamo il famoso effetto Hawthorne. Scoperto nel 1927 dai sociologi Elton Mayo e Fritz J. Roethlisberger che dimostrarono come la produttività sia strettamente legata all'atteggiamento nei confronti del lavoro e che la possibilità di comunicare all'altro i propri sentimenti e la possibilità di essere ascoltati e compresi erano fondamentali ai fini della produttività e della crescita della motivazione nel lavoro.*



ALESSANDRO. Credo che noi siamo perfettamente in linea con questo effetto Hawthorne. Quando insorgono problemi o conflitti si sospende il lavoro e si socializza il caso per arrivare alla soluzione migliore. Se invece si tratta di fatti di limitata portata gli interessati vengono convocati in ufficio e si discute del problema. Non è difficile trovare la soluzione ad ogni questione, almeno finora.

Molto positiva ed apprezzata è la riunione collettiva che facciamo a fine anno dove si dà conto dell'andamento dell'azienda, dei risultati raggiunti, delle prospettive. Una prova di chiarezza e trasparenza che trova il favore di tutti.

Se dovessi sintetizzare in una battuta la migliore risposta alla domanda potrei formularla così: cerchiamo di ottenere da ciascuno il massimo che può dare, valorizzandone la competenza e la dignità come persona.

\*\*\*

Finalità e obiettivi dell'azienda sono definiti in termini di filosofia che nel sito dedicata così recita:

*“Nel mondo e nel mercato inflazionato di imprese e di prodotti essere presenti, oggi, significa sapersi ritagliare uno spazio adeguato, poter essere identificati e presentare un'immagine di unità, serietà e responsabilità. Vuol dire rispettare tutti i portatori di interessi, dai clienti ai fornitori, dall'ambiente circostante ai dipendenti fino alle norme e leggi settoriali; il rispetto nasce dal riconoscimento del ruolo e dalla corretta valorizzazione di ciò che viene scambiato (merci, servizi, idee, valori). Non si tratta solo di produrre e vendere qualcosa sul mercato, ma di tessere e mantenere relazioni durature e proficue nel tempo: le relazioni sono alla base dei nostri rapporti e rappresentano il nostro essere perché noi siamo ciò che facciamo.*

*La volontà di crescere e di migliorare continuamente rappresenta la nostra missione e costituisce la luce guida e la matrice presente in tutte le strategie e le attività portate avanti nel tempo. Il destinatario finale del nostro progetto resta sempre il Cliente sul quale sono e saranno parametrize tutte le azioni future.*

*Le strategie che abbiamo deciso di mettere in atto per raggiungere gli obiettivi che ci siamo prefissati, si traducono nell'ampliare le strutture produttive, stringere alleanze importanti sul mercato, consolidare il parco clienti, innovare i prodotti proposti, garantire*

*la sicurezza e salubrità degli alimenti, valorizzare le risorse umane interne, sviluppare una politica di brand.*

*Ci impegniamo affinché tale filosofia venga compresa, attuata e sostenuta da tutti i nostri collaboratori attraverso un programma di formazione e sensibilizzazione aziendale.*

*Crediamo nei valori dello sport, che sono anche i nostri valori e di quelli di chi lavora con noi: la lealtà, il sacrificio, condividere le emozioni ed i progetti, rispettare il prossimo e le loro idee. E crediamo tanto nel futuro da voler stimolare e trasmettere alle nuove generazioni questi valori che ci appartengono. Speriamo di poter contribuire, per quanto ci è possibile, ad una crescita sana, armoniosa ed onesta, senza pregiudizi e discriminazioni”.*

### Un grande manager ed imprenditore, F. Marinotti, racconta la sua storia

*Franco Marinotti, nacque a Vittorio Veneto il 5 giugno del 1891 e morì a Milano, 20 novembre 1966. Grande capitano d'industria, aveva all'incirca 20 anni quando intraprese attività commerciali dell'esportazione verso la Russia e l'estremo Oriente e vari paesi Africani, emigrando per lungo tempo in aree del mondo instabili e rischiose. Fu direttore generale della SNIA di Milano, dove venne chiamato dall'industriale Senatore Borletti azionista della SNIA (già "Società di Navigazione Italo Americana", costituita nel 1917 a Torino, per i trasporti marittimi tra Italia e Stati Uniti, poi nel 1920, diventata "Società di Navigazione Industria e Commercio" in relazione all'iniziativa suo interessamento alla produzione delle fibre tessili sintetiche). Marinotti entrava alla SNIA in un momento particolarmente difficile per la società. La crisi economica mondiale (1929-1932) aveva segnato una battuta d'arresto anche nell'azienda dove lavorava. Occorreva un intervento drastico, coraggioso, consapevole che Franco Marinotti, figura di spicco nel mondo degli affari per l'esperienza maturata nel campo dei tessili in Russia e Polonia, seppe imprimere efficacemente. Da questo momento il nome di Marinotti sarà intimamente legato agli ulteriori sviluppi raggiunti dalla SNIA. Il successo della SNIA coinciderà con la sua personale "escalation": amministratore delegato nel '34 poco più che quarantenne e, dopo soli tre anni, presidente della società. Raggiunta una fase di equilibrio, la SNIA diventò leader nella ricerca per ottenere nuove produzioni di fibre tessili, finora limitata al solo raion. La situazione del mercato mondiale della cellulosa e di quella del raion in particolare, la cui produzione poteva difficilmente seguire il ritmo sempre più intenso delle crescenti richieste, aveva spinto la SNIA VISCOSA a studiare a fondo il problema della*

cellulosa italiana, prima ancora della seconda guerra mondiale. Determinata la necessità di far sorgere un grande impianto, sarebbe stato possibile provvedere rapidamente al suo rifornimento con le essenze tradizionali a lenta crescita e, dall'altra parte, il carattere della nostra agricoltura, eminentemente intensiva, avrebbe reso antieconomica l'utilizzazione forestale. Veniva messo a punto nei laboratori della società un procedimento per l'utilizzazione della "canna gentile" (*Arundo Donax*), capace di consentire una produzione legnosa annua molto più elevata di quella caratteristica delle conifere già da tempo impiegate. Ragioni di politica economica, minacciosi eventi internazionali consigliavano di scegliere la strada più breve, quella della "canna gentile". Nell'eventualità di un conflitto, anche in caso di una nostra neutralità, i rifornimenti di cellulosa nordica sarebbero diventati problematici. Il 14 dicembre 1935 la SNIA depositava il brevetto per la lavorazione, ottenendo così la supremazia assoluta nel campo della cellulosa. Gli esperimenti davano risultati positivi; si trattava, ora, di scegliere il luogo dell'insediamento. La scelta operata da Marinotti seguiva tre ordini di fattori: 1) non intaccare terreni già adibiti ad intenso sfruttamento agricolo ed in avanzato ciclo produttivo; 2) preferire zone ad elevato tasso di disoccupazione, ma preferire zone servite da facili comunicazioni interne con conseguente notevole economia del costo dei trasporti. Fu preferita la zona della Bassa Friulana, dove sorgeva il vecchio borgo di Torre di Zuino. Qui c'erano vaste zone paludose, ridotta densità di popolazione, gran possibilità di reclutare manodopera. Inoltre l'area era dotata di un'arteria stradale importante, dalla linea ferroviaria Venezia-Trieste ed era vicina al mare, altra rilevante via di comunicazione. Il 27 ottobre 1937 iniziarono i lavori, la trasformazione fondiaria, pronta a raccogliere 25 milioni di rizomi e la costruzione del nucleo urbano. Dopo 320 giorni, a tempo di record, il 21 settembre 1938, lo stabilimento era inaugurato e dopo due anni veniva completato il raddoppio, mentre l'Italia era impegnata nella seconda guerra mondiale e Torre di Zuino diventava un nuovo Comune e prendeva il nome di Torviscosa (26 ottobre 1940). Terminata la guerra, si dovette por mano a riparare gli ingenti danni ed iniziò, voluta da Marinotti in contrasto con gli azionisti, la rinascita e la ricostruzione di Torviscosa. Negli anni '50 nasceva l'impianto soda-cloro con prodotti quali cloro liquido, soda caustica, ecc. Intanto il nome di Torviscosa assumeva negli anni risonanza mondiale. La sua tecnologia veniva esportata e si affermava nei più lontani paesi. Da qui erano partiti centinaia di uomini per creare altre Torviscosa in Brasile, India, Inghilterra, Messico, Russia, Spagna, e soprattutto in Sud Africa, dove le donne li avevano seguiti. Verso gli anni '60 il successo della nuova fibra Snia, il lilion, indusse Marinotti a creare uno stabilimento per la produzione del caprolattame che è, ap-

*punto, la materia prima per il lilion. Era insediato lo stabilimento per la produzione di pasta semichimica (greggia e bianchita) che con il pioppo e alcune latifoglie consentiva di produrre vari tipi di carta. Nel 1961 veniva costruita la nuova centrale termoelettrica che, oltre al carbone, bruciava anche il liscivio di scarico e, nella zona del Meduna e dei monti Clautani, iniziarono i lavori per la creazione di ampi serbatoi, una imponente fonte di energia elettrica con la quale alimentare la fabbrica della SAICI di Torviscosa e le altre del Gruppo. Cinque grandi sbarramenti per altrettante centrali che in quegli anni costarono 8 miliardi di lire. S'insediava la SFIL, stabilimento per la produzione del legno (100.000 imballi/anno) e la scuola professionale Inapli per la formazione di giovani specializzati. Nel 1965, un anno prima della morte di Marinotti, Torviscosa aveva 2.000 dipendenti e vantava il primato di essere stata la prima fabbrica nel mondo a produrre cellulosa da canna gentile e da eucaliptus. Marinotti ricoprì cariche importanti: fu Vice Podestà di Milano, Presidente della Provincia, Presidente della Camera di Commercio Italo-Sovietica. Marinotti. Fu anche un notevole pittore del paesaggio veneto, con lo pseudonimo di Franco Torri. Al di fuori della sua attività imprenditoriale, Marinotti fu un personaggio dai molteplici interessi: appassionato mecenate, tra l'altro finanziò per più di un decennio la ricerca archeologica ad Aquileia. Uomo poliedrico, imprenditore di successo, di cultura e di sensibilità sociale e artistica ha saputo dar lustro alla storia del Veneto nel Novecento.*

*In quanto segue pubblichiamo uno stralcio della vita di Marinotti relativo agli anni del suo esordio nel mondo del lavoro in cui affrontando difficoltà private ma anche socio-politico-economiche egli si forgiò come imprenditore. Le pagine sono interessanti perché confermano in maniera inequivocabile come la formazione professionale sia strettamente intrecciata con quella personale, al punto che è impossibile separare la vicenda imprenditoriale di questo capitano d'industria da quella umana (Estrapolazioni dal sito Primi di Torviscosa).*

## **La mia vita privata**

Sono nato a Vittorio Veneto 42 anni fa – famiglia della modesta borghesia, severa, economica, dignitosa – conosceva il sacrificio che i limitati mezzi impongono a gente che sente la dignità al punto di mai chiedere e, nel limite del possibile, dare.

All'età di 15 anni ho perduto mio padre, uomo semplice, buono, ma di una severità e durezza di carattere tale, da imporre alla fa-

miglia una condotta di assoluto riserbo. Mia madre adorava quest'uomo forte, che nel suo quotidiano lavoro e nella famiglia, trovava ogni immaginabile gioia. La sua malattia durò sei mesi – durante tale periodo m'insegnò a tenere i conti di casa, a trattare gli affari, a dirigere la piccola distilleria di alcool che possedeva – mi parlò del suo male, della sua prossima morte – m'indicò il cumulo di responsabilità alle quali andavo incontro.

«Tu dovrai governare la famiglia – tua madre ha bisogno di una guida forte – essa è troppo dolce, infinitamente buona, per affrontare le difficoltà della vita».

Mia madre fu erede universale, ma io divenni l'amministratore dei beni.

Eravamo tre fratelli, una sorella, io il maggiore; la sostanza modestissima si presentava appena sufficiente per permetterci col più assiduo sacrificio e qualche debito, di compiere i nostri studi. L'avvenire mi si presentava triste in un paese piccolo, senza risorse, sito di villeggiatura poi gente allegra che cerca riposo nei divertimenti.

Persuasi mia madre a rinunciare alla gestione diretta dell'azienda – fittai tutto, compreso una cinquantina d'era» di terra – creai ai miei un reddito fisso sufficiente per superare le quotidiane difficoltà – i miei fratelli, molto minori, potevano frequentare ancora le scuole locali.

## **Studi. Inizio di responsabilità. Primo impiego**

Io mi recai a Venezia, ove all'età di 17 anni presi il diploma di ragioniere. Divenni vice-segretario del Museo commerciale di Venezia – diedi delle lezioni – frequentai, due corsi alla scuola superiore di Venezia (...) vinsi le prime battaglie per la mia indipendenza economica. Vissi per due anni con settanta lire mensili, poi, stanco di non poter migliorare, cercai altro impiego.

A Milano, con una presentazione del comm. Braida di Venezia, trovai un posto di contabile alla Filatura cascami seta. Non avevo ancora vent'anni, mi sembrava d'averne trenta – in famiglia tutto marciava stentatamente – mia madre soffriva – i ragazzi crescevano in ambiente troppo facile – la bontà di mia madre aveva cambiato il vecchio stile di casa – sentii che bisognava il mio intervento finanziario per sollevare mia madre dai preoccupanti pensieri per l'avvenire. Lavoravo assiduamente, la mia attività fu notata – mi si

inviò dopo tre mesi in uno stabilimento – dopo un anno mi si offrì di andare a Varsavia presso una filiale della Società.

Mia madre pianse, io resistetti a tanto dolore – le consegnai 700 lire in monete d'oro che avevo ricevuto come gratifica e indennità indumenti – rinunciai così al paletot di pelliccia, necessario per affrontare i freddi dell'inverno polacco – questo mio gesto mi commosse, e sentii che in me vi sarebbe stata la forza di vincere ben più dure avversità. Mia madre preparò il mio piccolo corredo, nella disperazione, e triste, infinitamente triste, mi vide partire per la lontana nuova destinazione. Questo avveniva nel dicembre 1912. Nel novembre 1913 venni nominato procuratore della Società russo-italiana di prodotti tessili – fabbrica per la filatura del cascame di seta – 800 operai. Tale nomina mi fu conferita dopo una brillante prova di carattere tecnico ed un'ampia relazione sull'andamento della società. Ero l'unico italiano giovane, sul quale la società-madre di Milano potesse contare per l'avvenire – mi si fece un contratto vantaggioso – divenni un aiuto per la famiglia. Ricordo ancora l'emozione di questa mia prima vittoria! Allo scoppiar della guerra mi trovavo a Varsavia – quando l'Italia nel maggio 1915 ruppe la sua neutralità, mi precipitai a Pietrogrado, dall'allora ambasciatore Carlotti, per avere istruzioni sulla mia partenza per l'Italia. Eravamo isolati dal mondo – mi disse d'attendere istruzioni dal Console – non venivano mai. Intanto Varsavia cominciava ad essere occupata dai tedeschi; nel luglio arrivò l'ordine dalle autorità russe di sgomberare lo stabilimento di Varsavia, assieme a tutta l'industria di guerra della città. Assurdità inconcepibile! Come trasportare tanto materiale, senza treni disponibili, in un caos indescrivibile? Ebbi dal direttore, sig. Lansievicz, l'ordine di recarmi a Pietrogrado per far intervenire il nostro ambasciatore presso il ministro degli Esteri Sazonofi, nel senso di provvedere per un contr'ordine, impegnandoci noi di far asportare invece tutte le merci e le scorte di fabbrica. Il mio passo ebbe esito favorevole; S.E. Preziosi ricorda probabilmente tale passo. Caricai tutte le merci e le scorte e con queste partii per Mosca, fra lo spaventoso disordine di una precipitosa fuga. Il viaggio durò parecchi giorni – le merci potei rintracciarle, quasi nella totalità, dopo lunghi mesi con molte peregrinazioni lungo il cammino percorso.

A Mosca m'installai presso gli uffici esistenti della società. Venni nominato dopo qualche mese direttore commerciale ricevendo in

custodia personale tutti i beni mobili dell'azienda, comprese le enormi somme depositate alle banche. Ebbi inoltre l'incarico di mantenere i contatti con la clientela, alla quale mantenni il rifornimento delle merci via Vladivostok.

Unico esponente italiano e uomo di fiducia della Cascar, rappresentavo per l'on. Cesare Bonacossa un personale incarico insostituibile. Fu chiesto dietro mia insistenza di farmi sostituire e, benché non necessario, il mio esonero dal servizio militare, Lontano dalla patria e dalla famiglia, passai anni di vero tormento – Salvai in parte il patrimonio della società.

La rovinosa situazione russa del '17 – l'avvento di Kérenskij, la rivoluzione bolscevica – mi trovarono al posto di comando di un'azienda ancora fiorente. Resistetti a molti atti di violenza, mi opposi a requisizioni e sequestri, ma infine dovetti decidermi, dopo aver fatto un regolare inventario delle merci e scorte e dei depositi alle banche, a partire per l'Italia.

Dura e quasi tragica partenza, senza permesso d'uscita, con poco denaro in tasca, unica via libera la Siberia. Presi un treno qualunque in partenza per Viarka.

Dopo un mese di viaggio durissimo, affrontando ogni pericolo e ricorrendo a non pochi stratagemmi, riuscii a passare in Giappone, da qui in Cina per dove proseguii poi per l'Italia.

Nell'agosto 1918 entravo in Italia. Mi presentai per il servizio militare. Ebbi otto giorni di licenza.

Mi recai alla Filatura cascami – trovai gente nuova – l'intero vecchio Consiglio d'amministrazione era stato arrestato. Si pretese da me ogni ragguaglio sulla mia gestione in Russia – fornii tutte le spiegazioni e documentazioni – si richiese un mio esonero per concedermi il tempo di chiudere le gestioni in sospeso – ebbi elogi, promesse – nessuna remunerazione per il duro lavoro prestato.

Trovai là mia famiglia in miseria – profuga da Vittorio Veneto – mio fratello prigioniero – mia sorella con due figli a carico ed il marito in guerra, senza denaro in un modestissimo alloggio – io senza un soldo, con un posto provvisorio e insufficiente, privo di conoscenze in questa grande Milano, ove pur anco tutto è possibile, quando la prima, ma grande porta, si apra.

Intanto la guerra vittoriosamente finisce – io non ho portato un personale contributo – sono avvilito, stanco, penso tristemente agli anni perduti senza uno scopo – deploro tanto sacrificio, che nel tempo potrà sembrare una colpa.



Prima di partire per la Russia, nell'estate 1911, avevo conosciuto una fanciulla che per i miei vent'anni rappresentava l'ideale – Partendo le avevo giurato che sarei stato un giorno suo marito – Visse in fiduciosa attesa, tenendo con me e per sette anni una regolare corrispondenza.

Nel dicembre 1918, malgrado le disagiate condizioni finanziarie, affrontai il matrimonio. Un piccolo prestito del mio ex-presidente Willy Posselt, un inglese, mi consentì la gioia di questo passo. Rifiutai la piccola dote in contanti di mia moglie, sentendo che per i suoi parenti il sacrificio sarebbe stato troppo forte.

Mia madre accompagnata da noi ebbe la gioia di ritornare a Vittorio Veneto – mio fratello prigioniero venne liberato – e nel febbraio 1919 sembrava che un po' di pace e di tranquillità dovesse ancora ritornare per noi tutti.

Ma così non doveva essere. Un giorno di quel mese, il comm. Piva, amm.re delegato della Filatura cascami, mi disse che, in vista delle difficoltà per la ripresa del lavoro nello stabilimento di Varsavia, avrei fatto bene a trovarmi una nuova sistemazione. Il sig. Willy Posselt, mi offrì un posto alle Maroquineries et Tanneries belges, oppure alla S.A. Textile di Riga. Si trattava di rimettere in efficienza un complesso interessante di attività.

*(1919-1921.... periodo in cui cerca di aprire nuovi mercati in Azerbaijan).*

*La «Cice» (1921-1929)*

A Milano, attraverso la presentazione del direttore del Lanificio Rossi, faccio conoscenza con l'ing. Giuseppe Gavazzi, amministratore delegato della stessa società.

Mi presento a lui col mio primo programma: creare un organismo commerciale per l'espansione italiana in Russia, che tenga conto della situazione particolare di quel paese, dei sistemi introdotti, delle difficoltà da superare. Esame quindi di tutto questo complesso problema, per poi intraprendere nel campo positivo una efficace attività.

Prospetto lo stesso programma ad altri industriali, e dopo sei o sette mesi di lavoro preparatorio, riesco nel maggio 1921 a costituire, con L. 500 000 di capitale, la – Compagnia industriale commercio estero (Cice). Si versano i primi decimi.

La Cice sorge per contrapporre al monopolio di Stato russo per il commercio estero, un organismo commerciale potente, che rappresenti l'industria nazionale unita in monopolio di fatto.

Inutile spiegare i vantaggi di questa concezione.

Per me e per tutti, oggi più che mai, la mia fondamentale idea avrebbe dovuto rappresentare la base di continuità dei rapporti commerciali coi Soviets. «Difatti, in nessun altro paese, il commercio dipende così strettamente da piani prestabiliti, da poteri così assoluti, di un sistema così accentrato e rigido.

Il commercio estero dell'Urss, data, tecnicamente, dall'adozione della nuova politica economica, succeduta nell'aprile 1920 al «comunismo di guerra».

Praticamente però il commercio con l'estero non avrà inizi che nel 1924.

L'atmosfera di diffidenza creatasi per vario modo e per varie e più che plausibili ragioni, intorno all'Urss, la necessità e la facilità maggiore di ricostruire il commercio interno prima di quello estero, la mancanza di trattati commerciali e l'inopportunità di riprendere i traffici prima della stipulazione di questi trattati, la scarsità di riserve in metalli preziosi e in valute straniere per fronteggiare impegni, l'incapacità della valuta nazionale, la mancanza assoluta o quasi di materie prime da esportare, sono i fattori che ritardano alla Russia il ritorno sul mercato internazionale.

Compresi tutto questo, e, malgrado l'esiguo capitale di L. 500 000 si fosse già praticamente dileguato, nello spazio di un anno, nell'organizzazione di uffici informatori ai confini della Russia (Riga – Reval – Varsavia – Jassi – Batum) non disperai.

Ottenni allora un aumento di capitale a L. 1.000.000. Il Consiglio di amministrazione si componeva allora dei sigg.: ing. G. Gavazzi, dr. P. Pirelli, on. A. S. Benni, ing. R. Targetti, comm. G. Sessa.

Le ditte che avevano affidato la loro esclusiva rappresentanza alla Cice, risultavano circa un centinaio, e fra queste: Fiat – Pirelli – Tosi – Marelli – Linificio e Canapificio Naz. – cotonificio Rossi – Targetti – Miani e Silvestri – tutti i principali cotonieri, ecc.

Il blocco risultava costituito. – Il primo punto del mio programma: lo studio e la preparazione, era un fatto compiuto.

Nel luglio 1922 ha inizio la conferenza di Genova. Sono nominato tra gli esperti delle questioni russe e come tale mi reco a Genova, ma nessuno si degna d'interrogarmi.

Prendo contatti con Krassin, mentre riallaccio la mia vecchia conoscenza con Narimann Narimanoff, presidente della repubblica dell'Azerbaijan; espongo loro il mio programma; lo approvano ed affermano che quello è il miglior modo per recuperare le perdite causate agli italiani dalla rivoluzione russa.

Mi fanno sentire per altro le molte difficoltà da superare, lo stato di diffidenza fra i nostri due paesi, il fallimento che essi preconizzano della conferenza di Genova.

Inizio allora un'opera di persuasione presso gli organi ufficiali: ministeri – confederazione dell'industria – camere di commercio.

A Roma c'è l'evidente ordine dall'alto di considerare la Russia cancellata dalla carta d'Europa.

Faccio notare che non basta lo sfogo platonico di una cancellazione a matita, ma bisognerebbe sopprimere 150 milioni di russi.

O conquistare questo territorio con le armi, o servirsene come base importantissima per i nostri scambi commerciali.

Trovo molta diffidenza, particolare ironia da parte del segretario della Confindustria, che, in una seduta tenutasi a Roma, mi manda, con la sua caratteristica abituale cortesia, a studiare più a fondo i problemi economici. Mi ricordo di averlo mandato io pure a studiare qualche cosa.

Mi dichiara che non ci siamo capiti!

Comincio a conoscere l'ambiente, presso il quale non avrei mai più stampa favorevole.

Alla Camera di commercio di Milano, sotto la presidenza del sen. Salmoiraghi, trova credito intanto un programma espansione in Russia, basato sull'invio in deposito nel porto di Odessa, d'ingenti quantità di merce.

Mi oppongo a tale iniziativa e dichiaro, contrariamente all'opinione di molte personalità dell'industria lombarda, quello sarebbe stato l'unico sistema per compromettere almeno allontanare, la possibilità di ripresa di rapporti con l'Urss.

Il fallimento di tale impresa avrebbe scoraggiato per sempre l'industriale italiano a negoziare coi russi, e per mio conto il fallimento si presentava certo.

*Seconda parte*

*1922... (momento di incertezza sulla possibilità dell'operazione)*

1923

Nel gennaio 1923 mi decido a partire per Mosca – Viaggio inutile, senza risultato – Il paese depresso, avvilito, affamato.

Ho bisogno di denaro, i fondi della Società si esauriscono.

Sono presentato al sig. Senatore Borletti – uomo del quale molto si parla per la generosità e larghezza di vedute. Mi ascolta a lungo, mi dichiara la sua adesione con un versamento immediato in c/c di L. 500 000, da tramutarsi in conto capitale in occasione di un primo aumento.

Respiro, vedo davanti a me ancora un anno di vita per la azienda – intensifico il mio lavoro, i contatti – gli affari cominciano a segnare un ritmo più intenso.

Nell'agosto 1923 ha luogo la fiera panrussa di Mosca. La Cice decide di parteciparvi – un padiglione viene progettato e costruito nello spazio di due mesi.

Mi reco nuovamente a Mosca, dirigo i lavori – la partecipazione italiana è larga e decorosa – farà onore al Paese.

Krassin e i erin la visitano, s'interessano al nostro padiglione, illuminatissimo dall'impianto diretto da me installato. « Luce italiana – dico a Krassin – spero la gradirete ».

Egli si ricorda della conferenza di Genova e mi esprime il suo compiacimento nel vedere che ho tenuto fermo nel mio programma.

Il giorno dell'inaugurazione, a S. E. Mussolini spedisco il seguente telegramma d'omaggio e devozione: «All'ombra del tricolore che sventola sul padiglione italiano, superba manifestazione di forza, audacia, feconda cooperazione produttori lavoratori nostri, gli italiani presenti inaugurazione esposizione panrussa Mosca inviano mio mezzo saluti riverenti al Capo del Governo».

Rientrando in Italia ho l'onore di essere da Lui ricevuto, gli espongo il programma della Cice, sento che avrò il suo appoggio.

*1924... (continua l'avvicinamento alla Russia)*

1925

Il 1925 segna una buona annata per la Cice.

Il trattato di commercio fra l'Italia e la Russia concluso il 3 gennaio

1925 mi trova presente a Roma. S. E. Contarini è un po' seccato di tanta mia attività – gli segnalo continuamente le mie conversazioni coi russi in tema accordi – il riconoscimento inglese è imminente – l'Italia dev'esser la prima – la notte dal 2 al 3 gennaio il trattato italo-russo è firmato dal Capo del Governo e da Janson per la delegazione russa.

A poche ore di distanza viene firmato l'accordo anglorusso.

Non tutti hanno approvato la conclusione di questi accordi, molti interessi contrastanti erano in gioco.

Il contratto di commercio italo-russo deve pur portare finalmente a tangibili risultati – è venuto il momento di concretare. La Cice, che durante quattro anni di attività era riuscita a mantenersi in piedi con continui sacrifici, non avrebbe più potuto continuare.

Il capitale che aveva ormai raggiunto, attraverso vari aumenti, i cinque milioni, risultava insufficiente ed in parte compromesso.

Nel luglio 1925 a Mosca, col presidente della Fiera di Niznij-Novgorod, Malisceff, getto le basi di un contratto generale di scambio merci fra Italia e Russia – 300 milioni di lire di esportazioni dall'Italia – parecchie decine di milioni di importazioni in Italia di materie prime russe.

Riesco a legare in garanzia i contratti di nafta russa della Snom.

La conclusione di questo primo contratto avviene dopo due mesi di quotidiane discussioni con Frumkin, vice-commissario del Commercio estero e con Seheidemann commissario delle Finanze.

Esso rappresenta la prima transazione in grande stile dell'industria italiana con una nazione straniera – le forti forniture tedesche non avevano nulla a che vedere con questo contratto globale che comprendeva i più svariati prodotti italiani.

Le condizioni di pagamento costituivano la maggiore difficoltà per la realizzazione dell'accordo – accettare un pagamento totale in effetti da 5 a 18 mesi, sembrava in quel momento una vera follia.

In Germania gli effetti russi erano scontati al 30%, con scadenza non superiore ai 6 mesi. Il mio presidente Ing. Gavazzi, al quale telegrafai la possibilità di concludere un tale affare, mi rispose urgentemente: «Affare interessante ma banche contrarie».

A Mosca, l'Ambasciatore d'Italia conte Manzoni comprese tutta l'importanza della transazione e favorì le mie richieste di particolare appoggio presso il capo del governo.

Andai a Milano, ove trovai il mio Consiglio agitatissimo, te-

mendo io mi fossi impegnato al di là del lecito. Diedi esaurienti spiegazioni, ma chiesi di poter trattare, senza indugi e senza intermediari, il finanziamento necessario.

Partii col progetto per Roma, prospettai al Capo del Governo la possibilità di una sicura valorizzazione del trattato di commercio con la Russia e tracciai le basi del finanziamento.

Il Duce ordinò che si telegrafasse a suo nome ai Direttori delle grandi banche, di prendere contatti con me il giorno dopo, mentre dava istruzioni alla Banca d'Italia di facilitare in ogni modo l'operazione.

Ripartii per Milano.

La mattina seguente, alla Cice, i sigg. Toeplitz, Dolcetta, Orsi, Vigorelli, in rappresentanza delle banche rispettive presero conoscenza del contratto.

Lo trovarono di loro piena soddisfazione e si quotarono a seconda delle loro possibilità, per un complessivo importo di L. 100 000 000, subordinando il tutto all'accettazione di una partecipazione di L. 20 000 000 del Tesoro dello – una fidejussione di L. 18 000 000 del Consiglio d'amministrazione – un avallo sulle cambiali della Snom.

Il finanziamento si fa al tasso del 22% annuo – più provvigione alla Snom per l'avallo concesso – il 22% banca è evidentemente elevato, ma rientra nel complesso d'affari correnti per la Russia.

Studio il mio piano di garanzie e di distribuzione de rischio, contando sulle coperture concesse dalle importazioni a credito di carbone e nafta.

Le prime difficoltà sono superate, l'affare è in marcia.

Russi, che controllano attraverso le varie loro delegazioni all'estero, i prezzi internazionali, fissano in gran parte loro stessi le quotazioni che sono disposti a praticare. Il contratto è in dollari – il cambio in quel momento è a L. 22.

Primo piroscalo di merce parte da Genova nel settembre.

1926

Una mattina, un mio collaboratore, certo Àslanian, armeno d'origine, mi dichiara che i russi gli hanno chiesto una provvigione del 3% su tutte le forniture. Protesto energicamente, sostengo che non è pos-

sibile, egli insiste e declina ogni responsabilità sull'operazione se non lo accontento. Lo licenzio immediatamente, senza esitare, non voglio credere alla possibilità di corrompere la delegazione russa.

Divenne il mio primo grande denigratore.

Rimango senza il mio più forte aiuto all'inizio di una simile impresa.

Consiglio, che è intanto aumentato (dr. P. Pirelli, Ing. Gavazzi, sen. Maino, sen. Borletti, Comm. Borletti, Ing. Targetti, on. Benini, on. Tosi, comm. Sessa, comm. Basilico, sen. Agnelli) si dimostra contrariato da questo licenziamento, ma io sostengo le mie ragioni e non transigo.

Il capitale della Cice è portato da 7 a 15 milioni – il maggior sottoscrittore risulta il sen. Borletti – egli assume le maggiori garanzie. – Alle cotoniere meridionali, rilascia un impegno personale per qualche decina di milioni.

Capisco che è il solo uomo che possa affrontare problemi del genere – quando ho bisogno di aiuti, ricorro a lui – li ho sempre.

La situazione della Cice, la sua attività, il programma riuscito a dispetto delle contrarie opinioni di autorevoli personalità della finanza, *che avevo il torto di non consultare*, creano tuttavia un'atmosfera di generale interesse sui traffici italo-russi. E sorgono, di lì a poco, le società concorrenti, la prima si denomina « Italo-Russa » – Bombacci diviene l'uomo della situazione – denigra e diffama la Cice presso i russi, sostiene presso gli industriali italiani che nessuno, meglio di lui, ha qualità politiche per facilitare le negoziazioni.

Un bel giorno, infastidito da questa piccola, astiosa concorrenza, spedisco trecentomila lire per comperare la maggioranza dell'Italo-Russa.

Chiedo conto al sig. Bombacci delle sue spese che toccano L. 10.000 mensili, giustificate da una rivista «L'Italo-russa» di poche pagine e di nessun interesse. Si persuade egli pure che son denari mal spesi. Rinuncia al posto. Verifico i conti e gli affari conclusi da questa Società. Noto che le vetture Lancia vengono regolarmente vendute ai russi col 70% d'utile, pagamento parte in contante il resto a tre mesi contro effetti. Affari buoni, ottimi, ultra grasso-borghesi.

E il comunismo di Bombacci e le sue precedenti critiche alla Cice?

Più tardi sorse un'altra società, il «Sindacato italiano per il commercio italo-russo», anonima cooperativa, capitale illimitato.

A presiedere questo nuovo organismo viene chiamata t: S. E. Di-

no Alfieri. Si credette che questo organismo sorgesse con particolari appoggi del governo italiano. La voce che correva nell'ambiente russo era questa «si vuole moralizzare il traffico con la Russia, la Cice guadagna troppo».

La verità vera è questa, che normalizzare il traffico con la Russia, nel modo come il Sicir si riprometteva, voleva dire fatalmente rischiare di guastare il buono che s'era fatto.

Le banche per i loro finanziamenti chiedono garanzie ed interessi, gli industriali per il rischio che corrono, vogliono guadagnare.

Personalmente ebbi occasione di far notare a S. E. Alfieri come in materia economico-commerciale, sia necessario un linguaggio concreto: per comperare avere del denaro, per vendere avere o garanzie, o fiducia nel compratore. Di tutto questo, nulla aveva il Sicir. Nell'ambiente politico era intanto arrivato l'eco del malcontento dei russi, e malcontenti si mostravano anche gli industriali, contesi dalle tre società.

I russi furono i più intelligenti, sfruttarono il momento giusto per rompere il cerchio di ferro creato dalla Cice, e liberarsi dall'insopportabile controllo delle loro obbligazioni in Italia.

L'esempio della Cice poteva estendersi in altri paesi, poteva bloccare in un controllo serrato la Russia.

Da quel momento la Cice divenne un bersaglio, se ne preoccuparono gli industriali aderenti, il Consiglio d'amministrazione, le banche finanziatrici.

Un giorno mi trovai solo a dover affrontare una grande bufera coi russi – feci veder loro i conti, i guadagni – tutto risultava contenuto nel giusto e nell'equo, in confronto a quanto altri facevano – in confronto dei tassi praticati all'estero. Nulla v'era da ridire. Respinsi le proteste ingiustificate – cercai di tener legata la mia compagine, ma vidi tuttavia imminente ed inevitabile la disgregazione.

I maggiori divennero i più meschini, non compresero tutta la portata del loro atteggiamento morale e materiale.

Gli illustri signori del Consiglio, che avevano seguito da vicino il programma e le realizzazioni della Cice, si preoccupavano delle manifestazioni contro la Società, non tanto per l'accusa assurda del guadagno conseguito, quanto per la paura che i russi, disgustati, non passassero le numerose cambiali non scadute.

Il sig. Borletti, durante la mia assenza in Egitto, ove mi ero recato per studiare altri problemi interessanti, comperò la quasi totalità delle azioni Cice.



Al mio ritorno, nel luglio 1927, trovai una crisi presidenziale e consigliare.

La Cice denigrata, Marinotti uno speculatore incontentabile, Borletti era degno maestro: così si faceva la storia di tanti sacrifici compiuti, di tanta passione, entusiasmo e fermezza d'intenti, di tanti risultati conseguiti!

Si dimentica che all'inizio, non avendo fiducia nell'impresa, si era assolutamente voluto assegnare a Marinotti uno stipendio fisso modesto, per riservargli invece il 25% degli utili; si dimentica che poi, ad utili conseguiti, gli si chiede di ridurre l'interessenza contrattuale dal 25% al 10%, ed egli accetta senz'altro.

A questo punto debbo dichiarare che il sig. Borletti ha fatto male a rilevare il pacco d'azioni delle imprese aderenti; egli ha strapagato e si è creato degli avversari: gli uscenti dovevano ben giustificare la loro dipartita.

Non trovarono di meglio che di seguire la corrente delle fantastiche dicerie sulla Cice, cercando di nascondere che i programmi erano stati assieme concordati e che gli utili erano stati da loro largamente conseguiti, sia attraverso le numerose forniture, quanto nella vendita delle azioni a prezzo doppio del valore nominale.

Mi si consigliò la liquidazione: avrei forse fatto bene, ma non ne volli sentir parlare.

Il sen. Borletti fu con me d'accordo e mi spinse nel mio programma d'espansione all'estero che in quel momento comprendeva anche una cospicua attività in Siria, Palestina, Mesopotamia e Persia. Attraverso il Sindacato italo-nigeriano, fondato nel 1926, si prospettava intanto un inizio promettente di lavoro.

1928

Coi russi, nel gennaio 1928, ripresi nuovi contatti, speravo di riattivare l'attività commerciale controllata, con l'Urss.

Un progetto di contratto venne: l'Istituto nazionale *i* esportazione, e personalmente Pon. Jung, promise particolare interessamento all'impresa.

L'interessamento ci fu, intelligente e pronto, ma il ministro delle Finanze, S. E. Volpi, non ritenne il caso di concedere finanziamenti per merci destinate al consumo, preferendo di far assu-

mere dallo Stato garanzie in favore dell'industria pesante e meccanica.

Con simili dichiarazioni la situazione avvenire della Cice mi si delineò netta all'orizzonte e non nascosi le mie preoccupazioni sia al presidente, quanto alle banche interessate, e da quel momento non ebbi più un'ora di pace, nel travagliato lavoro di sistemazione e di ricerca di soluzioni per la vita del nostro organismo.

Tali mie preoccupazioni esposi nell'assemblea della Cice del 30 giugno 1928.

Il mio maggior pensiero si riversava su quegli organismi e reparti creati per assicurare la garanzia alla nostra esportazione, vedi reparto carbone, commerciale serica, organizzazione generale nel territorio dell'Urss, che si rendevano sostanzialmente superflui allo scopo per cui erano stati creati.

Il 7 novembre 1928 faccio un'ampia relazione al Consiglio di amministrazione della società, sull'andamento triste degli affari e prospetto le possibilità avvenire dell'azienda.

1929

Intanto il comm. Brusadelli acquista col Credito italiano la maggioranza dell'Italo-americana d'esportazione.

Il ministero dell'Economia fa riserve su questo programma ed invita Brusadelli a Roma per dare spiegazioni.

Egli insiste perché io lo accompagni, conta su di me, quale nuovo amministratore di questa società; io pongo come condizione l'assorbimento della Cice. Egli accetta.

Il progetto viene presentato al ministro. Il comm. Brusadelli dichiara al sottosegretario, S. E. Bisi, che il programma può essere svolto nella sua totalità: egli ha un'assoluta fiducia in Marinotti.

Il Credito Italiano non sembra di questo parere, fa esaminare da esperti, durante sei mesi!, i libri, le merci ed ogni attività della Cice. Finalmente l'Italo-americana, nel maggio 1929, compera la Cice, io resto amministratore delegato di questa ormai misera fra le aziende che fanno parte del gruppo. Sono mal visto, mal considerato, sono l'uomo della Cice: un vinto.

Mi ribello a questa sorte, chiedo d'essere utilizzato in pieno, non abbandonato e dimenticato.

Decido la mia partenza per l'Africa Occidentale. L'idea è favorevolmente accolta – si liberano di me.

Parto nell'agosto di quell'anno per la Costa d'Oro – visito questa colonia inglese in lungo ed in largo – passo in Nigeria – vado da Lagos ad Abeokuta – m'inoltro fino a Kano. Da qui passo al Camerun, interessantissimo – al ritorno mi fermo nel Dahomey e Senegal – rimpatrio dopo 5 mesi.

Da Lagos indirizzo il 4 dicembre una lettera al capo del governo, S. E. Mussolini, con la quale mi permetto di chiedere una particolare udienza, onde personalmente esporre impressioni su cose viste e vissute, interessanti per l'espansione italiana all'estero, ma ancor più per un eventuale nostro interessamento al Camerun.

La mia lettera giunge a destino, sono ricevuto da S. E. Grandi, che mi manda al più competente organo, cioè all'Ine. Conferisco con l'On. Jung, che con la sua competenza discute con me su varie questioni – non riesco però ad interessarlo al mio principale problema: il Camerun, la collaborazione italo-tedesca, il passaggio dall'amministrazione anglofrancese della colonia, all'Italia, la possibilità d'acquisto delle migliori imprese che stanno per esser messe all'asta a Londra.

1930

Non condivido i programmi dei dirigenti la società italo-americana. Chiedo di essere esonerato dal mio incarico. Le mie dimissioni sono accolte.

Il destino della Cice è ormai segnato, la sua liquidazione decretata. L'organismo sarà seppellito.

Oggi gli scambi con la Russia avvengono egualmente e su scala considerevole, i rapporti commerciali sono tenuti direttamente dall'industriale con gli organi ufficiali dell'Urss.

Lo Stato italiano si è accollato le garanzie del credito per il 75% delle forniture italiane alla Russia.

Lo Stato russo importa in Italia le sue materie prime e si fa pagare per contanti.

Nessun rapporto e legame fra il movimento delle merci che vanno e vengono.

*Seconda parte*

I tempi sono mutati: i rapporti basati sul massimo delle garanzie tangibili, sono stati sostituiti da rapporti di fiducia<sup>1</sup>

1 F. Marinotti, *Note autobiografiche*, Archivio Centrale dello Stato, 1933.

## Bibliografia

- Ambrosoli L., *La scuola alla Costituente*, Paideia, Brescia 1987/2.
- Becker G. S., *Il capitale umano* (tit. orig.: *Human Capital*, 1975), Laterza, Bari 2009.
- Benedetto XVI, *Caritas in veritate*, Stamperia vaticana, Città del Vaticano 2009.
- Bertagna G., *Lavoro e formazione dei giovani*, La Scuola, Brescia 2011.
- Bertagna G., *Pensiero manuale. La scommessa di un sistema educativo di istruzione e di formazione di pari dignità*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2006.
- Blatter F., *L'insegnamento professionale nel mondo*, (tit. orig.: *Pädagogik der Berufsschule*, 1958), Armando, Roma 1965.
- Bonomi A., "Saperi e competenze al lavoro sul territorio", in A. Ranieri (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, Franco Angeli, Milano 1999, p. 69 e segg.
- Boyer R., *Fordismo e postfordismo. Il pensiero regolazionista* (tit. orig.: *Théorie de la régulation*, 2004), Università Bocconi, Milano 2007.
- Boyer R., *Fordismo e Postfordismo. Il pensiero regolazionista*, Università Bocconi, Milano 2007.
- Butera F., "Lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza", in A. Ranieri (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, Franco Angeli, Milano 1999.
- Butera F., *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano 1990.
- Cambi F., Piscitelli M., *Complessità e narrazione*, Armando, Roma 2005.
- Cegolon A., *Competenza. Dalla performance alla persona competente*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2008.
- Cegolon A., *Il valore educativo del capitale umano*, Franco Angeli, Milano 2012.

- Cobalti A., *Globalizzazione e istruzione*, Il Mulino, Bologna 2006.
- Cohen D., *Tre lezioni sulla società postindustriale* (tit. orig.: *Trois leçons sur la société post-industrielle*, 2006), Garzanti, Milano 2007.
- Cohen D., *La prosperità del vizio. Una breve storia dell'economia* (tit. orig.: *La prospérité du vice*, 2009), Garzanti, Milano 2011.
- Cresson E., Flynn P. (a cura di), *Insegnare ad apprendere. Verso la società conoscitiva. Libro bianco della Commissione europea per l'Anno europeo dell'Istruzione e della formazione lungo tutto l'arco della vita, ...(?), Lussemburgo 1996.*
- Dahrendorf R., *Per un nuovo liberalismo* (tit. orig.: *Fragments eines neuen Liberalismus*, 1987), Laterza, Bari 1993<sup>3</sup>.
- De Rita G., "La scuola italiana sulla soglia degli anni '80", in A. Agazzi, G. De Rita, C. Scurati, P. Viotto, *Educazione e scuola nelle ideologie contemporanee*, La Scuola, Brescia 1982.
- De Vivo F., *Linee di storia della scuola italiana*, La Scuola, Brescia 1983.
- Delors J. (a cura di), *Libro bianco. Crescita, competitività, occupazione*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali della CE, Lussemburgo 1993.
- Delors J. (a cura di), *Nell'educazione un tesoro. Rapporto all'UNESCO, Commissione Internazionale sull'Educazione per il Ventunesimo Secolo*, (tit. orig.: *Learning the Treasure within, Report to UNESCO of the international commission on Education for the Twenty-first Century*, 1997), Armando, Roma 1998.
- Demetrio D., *La scrittura clinica. Consulenza autobiografica e fragilità esistenziali*, Raffaello Cortina, Milano 2008.
- Demetrio D., *Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé*, Raffaello Cortina, Milano 1996.
- Fabre M., *Penser la formation*, Puf, Paris 1989.
- Ferrero F., Scamuzzi S., *L'industria in Italia. La piccola impresa*, Editori Riuniti, Roma 1979.
- Gallino G., *Il lavoro non è una merce*, Laterza, Bari 2007.
- Genovesi G., *Storia della scuola in Italia dal Settecento a oggi*, Laterza, Bari 2004.
- Giordani B., *La relazione di aiuto secondo l'indirizzo di Carl R. Rogers*, La Scuola, Brescia 1977.
- Gozzer G., *Scuola e Programmazione economica*, Fratelli Palombi, Roma 1962.
- Hobsbawm E., *L'età degli estremi* (tit. orig.: *The Age of Extremes*, 1994), Carocci, Milano 1999.

- ISFOL, *XII Formazione Continua. Annualità 2010-2011*, gennaio 2012.
- Kaneklin C., Scaratti G. (a cura di), *Formazione e Narrazione*, Raffaello Cortina, Milano 1998.
- Knowles M., *La formazione degli adulti come autobiografia* (tit. orig.: *The Making an Adult Educator*, 1989) Raffaello Cortina, Milano 1996.
- Kristensen T., “Prefazione a Obiettivi dell’educazione in Europa al 1970. Politiche di sviluppo e di investimenti scolastici”, in G. Gozzer, *Scuola e Programmazione*, Fratelli Palombi, Roma 1962.
- Latouche S., *Limite*, Bollati Boringhieri, Torino 2012.
- Le Boterf G., *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Edition d’Organisation, Paris 1994.
- Legge 2011, statuto delle PMI.
- Lipari D., *Idee e modelli nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma 1987.
- Livolsi M., Schizzerotto A., Porro R., Chiari G., *La macchina del vuoto*, Il Mulino, Bologna 1974.
- Maggi B. (a cura di), *La formazione: concezioni a confronto*, Etas Libri, Milano 1991.
- Margiotta U. (a cura di), *Pensare la formazione*, Bruno Mondadori, Milano 2006.
- Marinotti F., *Note autobiografiche*, Archivio Centrale dello Stato, 1933.
- Martinoli G., *Tecnica, sviluppo economico scuola*, Edizioni di Comunità, Milano 1962.
- Meda D., *La prosperità del vizio. Una breve storia dell’economia* (tit. orig.: *La prospérité du vice*, 2009), Garzanti, Milano 2011.
- Meda D., *Società senza lavoro* (tit. orig.: *Le travail. Un valeur en voie de disparition*, 1995), Feltrinelli, Milano 1997.
- Meyer J.W., Boli J., Thomas G.M., Ramirez F.O., “World Society and the Nation State”, in *American Journal of Sociology*, 103, 1, 1977.
- Mincer J., “Investment in Human Capital and Personal Income Distribution”, in *Journal of political Economy*, 66, 1958.
- Polanyi K., *La grande trasformazione* (tit.orig.: *The Great Transformation*, 1944), Einaudi, Torino 1974.
- Quaglino P., *Fare formazione*, Il Mulino, Bologna 1985.
- Quaglino P., *Fare formazione. I fondamenti teorici e nuovi traguardi*, Raffaello Cortina, Milano 2005.

- Quaglino P., *La scuola della vita. Manifesto della terza formazione*, Raffaello Cortina, Milano 2011.
- Raccomandazione n. 96/208/CE, in *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea* L.107, del 13 gennaio 2001.
- Raccomandazione n.03/361/CE, in *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea* L. 124, del 20 maggio 2003.
- Rampini F., *Non ci possiamo più permettere uno Stato sociale*, Idòla / Laterza, Bari, 2012.
- Ravaglioli F., *Un riformismo alla deriva*, Armando, Roma 1983.
- Ribolzi L., *Processi formativi e strutture sociali*, La Scuola, Brescia 1984.
- Rifkin J., *La civiltà dell'empatia* (tit. orig.: *The Age of Empathy*, 2010), Mondadori, Milano 2010.
- Rifkin J., *La fine del lavoro* (tit. orig.: *The End of Work*, 1995) Baldini e Castoldi, Milano 1998.
- Rifkin J., *La terza rivoluzione industriale* (tit. orig.: *The Third Industrial Revolution*, 2011), Mondadori, Milano 2011.
- Rifkin J., *La terza rivoluzione industriale. Come il "potere laterale" sta trasformando l'energia, l'economia e il mondo*, Mondadori, Milano 2011.
- Rogers C. R., *Un modo di essere. I più recenti pensieri dell'autore su una concezione della vita centrata sulla persona*, Martinelli, Firenze 1983.
- Romeo R., *Breve storia della grande industria in Italia*, Cappelli, Bologna 1963.
- Rullani E., "Dopo Taylor: il nuovo rapporto tra conoscenza e produzione", in A. Ranieri (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, Franco Angeli, Milano 1999.
- Schön D. A., *Il professionista riflessivo* (tit. orig.: *The Reflexive Practitioner*, 1983), Dedalo, Milano 1993.
- Schumpeter J.A., *Il processo capitalistico. Cicli economici*, Bollati Boringhieri, Torino 1977.
- Schumpeter J., *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze 1977/2.
- SVIMEZ, *I mutamenti nella struttura professionale della scuola. previsioni per il prossimo quinquennio*, Giuffrè, Milano 1961.
- Tagliacozzo G., "Calcolo del reddito", in G. Martinoli, *Tecnica, sviluppo economico, scuola*, Edizioni di Comunità, Milano 1962.
- Tonelli A., *L'istruzione tecnica e professionale di stato, nelle strutture e programmi da Casati ai giorni nostri*, Giuffrè, Milano 1964.
- UNIONCAMERE (Unione italiana delle camere di commercio, industria artigianato e agricoltura). Indagine Excelsior.



- Vermersch P., *Descrivere il lavoro. Nuovi strumenti per la formazione e la ricerca: l'intervista di esplicitazione*, Carocci Faber, Milano 2005.
- Villari L., *Il capitalismo italiano del Novecento*, Laterza, Bari 1975.
- Weishaupt M., *Preservare l'impresa familiare*, Franco Angeli, Milano 2012.
- XII Rapporto sulla Formazione Continua.*




## *Indice delle tabelle*

- Tabella 1. Parametri UE per la definizione di micro, piccole e medie imprese.
- Tabella 2. Distribuzione percentuale del numero di imprese e di addetti per classe dimensionale delle imprese appartenenti al settore non finanziario. UE27 - Anno 2008
- Tabella 3. Imprese e addetti alle imprese per classi dimensionali. Veneto - Anno 2008
- Tabella 4. Distribuzione percentuale delle imprese e degli addetti per classe dimensionale. Veneto - Anni 2000 e 2008
- Tabella 5. Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat
- Tabella 8. Distribuzione percentuale per forma giuridica delle imprese per classe dimensionale. Veneto - Anno 2008 Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat
- Tabella 9. Variabili strutturali dell'impresa a gestione familiare (schema adattato da Weishaupt)
- Tabella 10. Schema compartivo tra impresa familiare e altra tipologia d'impresa
- Tabella 11. Elaborazione dei dati da Meyer sull'espansione dei sistemi scolastici dal 1950-1970
- Tabella 12. ISTAT sui tassi di scolarità della popolazione italiana nel periodo dell'obbligo
- Tabella 13. Livello di istruzione degli occupati nel 1959
- Tabella 14. Correlazione fra reddito e istruzione scolastica (fonte, G. Tagliacozzo)
- Tabella 15. Partecipazione degli adulti alla formazione non formale finalizzata al lavoro e libera. *Fonte: elaborazione Isfol su dati OCSE*

*Indice delle tabelle*

Tabella 16	Partecipazione ad attività formative formali e non formali degli occupati (25-64 anni)
Tabella 17	La formazione effettuata nel 2010 nei diversi settori e comparati lavorativi 8 ricavata da dati Excelsior 2010
Tabella 18	Formazione effettuata nel 2010 per ripartizione territoriale ricavata da dati Excelsior 2010
Tabella 19	Quadro comparativo dei modelli pedagogico e andragogico di apprendimento funzionale alla formazione (libera interpretazione da Knowles)
Tabella 20	Stili di apprendimento secondo Kolb
Tabella 21	Adattamento del ciclo di apprendimento esperienziale di Kolb secondo Quaglino





Finito di stampare  
nel mese di SETTEMBRE 2012  
da Pensa MultiMedia Editore s.r.l.  
Lecce - Brescia  
[www.pensamultimedia.it](http://www.pensamultimedia.it)