

STEFANO ZAMAGNI

**Docente di Economia Politica
all'Università di Bologna**

Nel mio intervento cercherò di evitare di dire le cose che sono già state dette, peraltro molto bene, da chi mi ha preceduto e quindi mi inserisco nel dibattito di questo seminario partendo da una precisazione che ritengo opportuna.

Le cose che dirò hanno un senso se si accetta la premessa secondo la quale il lavoro è costitutivo della persona. Voi direte che è una banalità. Non lo è, perché molti invece pensano che il lavoro sia uno strumento per acquisire un potere d'acquisto con cui soddisfare bisogni sul mercato dei consumi.

Questa è la mia premessa e buona parte delle contraddizioni che oggi avvertiamo nel mercato del lavoro, e più in generale nelle nostre società, è dovuta proprio a questo: si continuano a reclamare diritti, soprattutto in chiave civile, sindacale, eccetera, però si dimentica la premessa di fondo, perché se noi accettiamo la premessa, tipica ad esempio del pensiero neoliberalista, secondo cui il lavoro è strumento di acquisizione di un potere di acquisto, allora non si può contraddire la flessibilità o anche la precarietà.

Qui bisogna imparare ad essere coerenti e questo lo dico soprattutto perché siamo in casa sindacale. Nel movimento sindacale ci sono troppe incoerenze; o si ha il coraggio di affermare certi valori ed essere coerenti con essi, oppure non ci si può lamentare se le cose vanno come si denunciano, perché ripeto: la flessibilità e la precarietà sono figlie legittime di quella concezione che vede nel lavoro soltanto il modo per acquisire potere d'acquisto.

Per me invece il lavoro è costitutivo della persona. Il che vuol dire che una società che non assicura tendenzialmente a tutti i suoi cittadini la possibilità di trasformare la realtà in cui è inserita attraverso il lavoro è una società meno civile e meno umana di quel che dovrebbe essere.

Per chiudere su questo, non trovo migliore espressione di una frase, che io stesso ho trovato recentemente, della prima scuola di pensiero economica, che è quella francescana. Voi sapete che i primi grandi economisti sono stati i francescani. Ebbene, alla fine del 1300 si legge nel pensiero francescano la seguente affermazione: «L'elemosina aiuta a sopravvivere, ma non a vivere, perché vivere significa produrre e l'elemosina non aiuta a produrre».

Cosa volevano dire i francescani dell'epoca con "vivere e produrre"? "Vivere" significa dare a tutti la possibilità di contribuire al processo di creazione del bene comune, come loro lo chiamavano, vale a dire al processo di produzione del valore aggiunto sociale, se vogliamo usare un'espressione più moderna, ma il concetto è lo stesso.

Ecco dunque perché è importante: se, e siamo alla fine del 1300, dei francescani, e tutti sappiamo cosa siano i francescani e quale sia la loro cifra, ti dicono che l'elemosina aiuta a sopravvivere ma non a vivere, il resto...

Faccio l'ultima considerazione, per chiudere la premessa.

Se vi capita, andate a vedere il film "La grande seduzione": è un film che racconta la storia di un disoccupato quasi permanente che vive di sussidi di disoccupazione.

Ad un certo punto il protagonista del film esce con questa espressione: "All'inizio del mese con il sussidio ritiro anche la vergogna, solo che il sussidio mi basta per quindici giorni, la vergogna me la porto appresso per tutto il mese".

Questo è molto significativo, per dire, appunto, che certe politiche del lavoro in effetti sono politiche che servono a far sopravvivere, ma non a vivere.

Ecco, ciò che dirò adesso è nella direzione che ho brevemente illustrato.

Detto questo, qual è allora il grande fatto da cui prendere le mosse?

La fine del taylorismo. Voi sapete che il taylorismo è stato un modo di organizzare il lavoro, e più in generale la società, basato su un principio molto preciso.

L'ingegner Taylor pubblica la sua opera fondamentale nel 1911, nella quale vengono, appunto, codificati i principi di quello che da allora si chiama ancora oggi sistema tayloristico.

Ebbene, il punto chiave del sistema tayloristico è il seguente: nell'impresa chi pensa è soltanto il vertice, gli altri devono obbedire.

Perciò nelle imprese, affinché le cose vadano bene, è necessario e sufficiente che vi sia un piccolo nucleo di pensatori, chiamiamoli ingegneri o tecnici, che organizzano il processo lavorativo, lo dividono ed assegnano a ciascuno il compito e la mansione specifica; gli altri devono obbedire, ed è bene che non siano troppo formati, perché se le persone sono troppo formate e troppo colte il rischio è che possano criticare, ossia intralciare l'organizzazione scientifica del lavoro.

Questa era l'idea di base del taylorismo. Perché si è potuta affermare e ha dato gli esiti che sono sotto gli occhi di tutti? Perché all'epoca del ford-taylorismo la conoscenza era essenzialmente codificata, si parla di *codified knowledge*, cioè poteva essere trasmessa e veicolata attraverso i protocolli, i libri. Chi sapeva scriveva il libro o il protocollo che poi veniva divulgato, e chi lo leggeva entrava in possesso di quella conoscenza.

Qual è la novità di oggi? Perché il taylorismo oggi è in crisi irreversibile? Perché la terza rivoluzione industriale, vale a dire quella delle nuove tecnologie info-telematiche, ha operato una trasformazione che ancora i più stentano a capire: la conoscenza da codificata è diventata tacita, *tacit knowledge*, come dicono gli anglosassoni.

Cosa significa tacita? Significa che la conoscenza è nella testa delle persone, le quali, se non volontariamente, non la mettono a disposizione dell'impresa in cui operano se non per un atto di libera volontà, e non c'è modo di tirargliela fuori con la forza, ma neppure con gli incentivi, come adesso diremo.

Ecco allora qual è il punto: nell'epoca post-taylorista non si può più dire che nell'impresa devono pensare solo i capi. Devono pensare tutti, perché la conoscenza è distribuita e anche chi occupa i livelli più bassi della gerarchia aziendale potrebbe essere apportatore di idee geniali e di idee creative.

Questo è il significato profondo della cosiddetta *knowledge based society*, ossia della società basata sulla conoscenza, e del *knowledge worker*, ossia del lavoratore della conoscenza, tutte frasi che ormai sono entrate nel nostro lessico quotidiano.

In altre parole, tutti possono apportare grumi di conoscenza capaci di generare quella innovazione e quindi quella creatività che è necessaria oggi alle imprese per competere.

Qual è allora il punto? Il punto è che i nostri imprenditori, dico nostri nel senso di italiani, ma San Marino è più o meno uguale, anzi, forse è peggio, non hanno ancora capito che il taylorismo è finito.

Cioè il guaio è che, salvo, ovviamente e per fortuna, le eccezioni, la gran parte della classe imprenditoriale continua a governare le imprese come se si fosse in epoca taylorista. Quindi continuano a governare le imprese scaricando sul lavoro il costo della mancata competitività.

Questa è la ragione per cui il nostro Paese, l'Italia, è anno dopo anno costretto a vedere diminuita la propria posizione nella graduatoria della competitività mondiale. Ogni anno noi perdiamo due-tre posizioni.

Ora, questo perché? Qualcuno sostiene che questo accade perché mancano le teste.

Ma neanche per sogno, perché la nostra gente è intelligente, è creativa.

Il problema è che l'organizzazione del lavoro è rimasta ancora di tipo taylorista: pensano solo i vertici e gli altri per via gerarchica devono obbedire. È chiaro che se io devo obbedire non ce la metto tutta: chi me lo fa fare di fare formazione se non cambia il modello di organizzazione del lavoro?

C'è un episodio, che a me piace sempre citare, che rende molto bene quest'idea, ed è quello di Olivetti.

Adriano Olivetti fu un grande imprenditore, voi sapete che morì prematuramente nel 1960. Ebbene, negli anni '50 Olivetti lancia un progetto, che successivamente avrebbe avuto una grande fortuna: la Divisumma. La Divisumma era una macchina che anticipò il computer e molti dicono che se Olivetti non fosse morto, probabilmente saremmo arrivati al computer prima noi Italiani degli Americani. Si trattava di una macchina in grado di fare operazioni ed aveva quella che potremmo chiamare una "semi-memoria", considerate che siamo negli anni '50.

Un bel giorno l'ingegnere capo che era responsabile del progetto andò da Olivetti e gli disse: "Tu devi licenziare Peradotto", che era un operaio. Olivetti gli chiese: "Perché?" e la risposta fu: "Perché io ho scoperto che Peradotto alla sera si porta a casa dei pezzi", come a dire: "Ruba". Ovviamente se Olivetti fosse stato un taylorista avrebbe detto: "Il mio capo mi dice questo, io licenzio Peradotto".

Invece Olivetti chiamò Peradotto e gli disse: "Perché? Dammi conto di quel che si dice di te, è vero o non è vero?" e Peradotto rispose: "Sì, sì, è verissimo, io a casa mi porto i pezzi perché io ho allestito nella mia cantina una piccola officina e faccio esperimenti, perché l'ingegnere capo è un imbecille e ha sbagliato il progetto e con quella sua idea non si va da nessuna parte".

Il giorno dopo Olivetti chiamò l'ingegnere e lo licenziò in tronco ed al suo posto mise l'operaio; dopo tre anni gli fece dare dall'Università di Torino la *laurea honoris causa* in Ingegneria, perché l'operaio non era andato a scuola, ma era intelligente.

Questo è un episodio vero, non è fantascienza. Che cosa ci dice? Che anche

dall'operaio che non era andato a scuola può arrivare un'idea creativa.

Ora, nell'epoca post-fordista o post-taylorista questa oggi è la norma. Ecco perché le nostre imprese perdono competitività: non perché ci manchi il materiale umano, ma perché ci ostiniamo ad organizzare il processo lavorativo in maniera gerarchica, per cui se uno è giovane, neolaureato, portatore di idee, gli si dice: "No, tu devi stare sotto, devi obbedire anche a un imbecille, però devi obbedire". Sapete cosa intenda per imbecille, io uso la parola in senso tecnico: imbecille è la persona a cui indichi la luna ma guarda il dito. Vale a dire che l'imbecille è uno che vede il segnale e non quello a cui il segnale rinvia.

Qual è allora l'implicazione di questo discorso ai fini del tema della formazione?

Voi capite che è questo il nodo da sciogliere, perché se noi rimaniamo dentro l'ottica taylorista ci sarà poco da fare con le assunzioni.

Noi possiamo migliorare tutti i canali che volete, ma se le imprese non percepiscono che è nel loro stesso interesse valorizzare i talenti umani che ci sono e sono diffusi, cambiando il modo di organizzare il lavoro, non ci sarà niente da fare.

La domanda diventa allora la seguente: che cosa si potrebbe fare per accelerare questa presa di coscienza da parte delle imprese nel loro complesso? In altre parole: su quali leve occorre agire in breve per fare in modo che nel più breve tempo possibile la transizione da una concezione ancora taylorista possa arrivare all'altra sponda del fiume?

Ne indico tre non perché siano le uniche, ma perché ritengo siano le più importanti.

La prima preconditione è quella di convincersi, prima e poi, di lanciare una politica di abbattimento della rendita.

L'economia italiana, e ancora di più quella sammarinese, è un'economia che in gran parte poggia sulla rendita, a scapito del profitto.

Ora, la storia economica ci insegna, oltre alla teoria economica, che nessuna economia è capace di futuro se si appoggia sulla rendita anziché sul profitto.

Questo perché? Perché, come voi sapete, la rendita è quella parte del reddito netto che va nelle tasche di qualcuno non in cambio di una progettualità, di una creatività, eccetera, ma soltanto perché la proprietà o comunque altre condizioni di contorno le conferiscono questo potere.

Mi spiego subito. Quali sono gli attributi di un imprenditore?

Sono tre: il primo è la capacità di innovare, il secondo è la propensione al rischio e il terzo è l'*ars combinatoria*, cioè l'arte di combinare.

È imprenditore colui che dimostra di avere queste tre qualità: propensione al rischio, propensione all'innovazione, alla creatività e capacità d'organizzare, cioè di combinare le diverse specificità e risorse che operano dentro il processo lavorativo.

Ebbene, quando in una società o in un'economia prevalgono le posizioni di rendita, quello che succede è che queste tre competenze o abilità vengono soffocate. Quindi cosa si nota? Un abbassamento del tasso di imprenditorialità.

Il problema dell'economia italiana è che ci sono troppo pochi imprenditori. Voi direte: "Ma no, nelle camere di commercio ce ne sono tanti". No, io parlo di imprenditori che rispondano a queste tre caratteristiche; gli altri li si chiami imprenditori, ma non sono imprenditori, sono redditieri.

Bisogna avere il coraggio di dire queste cose, per il bene degli stessi interessati.

Se io sono proprietario di dieci case qui, e voi sapete che la forma della rendita oggi più diffusa è la rendita edilizia, e alla fine del mese prendo tot euro, ditemi voi in che senso io posso essere chiamato imprenditore. Dov'è la propensione al rischio? Se ho dieci case è chiaro che ho un reddito sicuro. Dov'è l'innovazione? Una volta che ho fatto le case non c'è più l'innovazione. Dov'è l'*ars combinatoria*?

Quelli sono redditi che alimentano il potere d'acquisto di alcuni soggetti, ma non creano sviluppo né creano, ovviamente, valore aggiunto.

Ecco allora la prima precondizione: dobbiamo convincerci, come hanno fatto gli altri Paesi più avanti di noi che, per tutta una serie di ragioni che io adesso non sto a evocare per mancanza di tempo, in Italia negli ultimi decenni è avvenuto il sorpasso della rendita sul profitto.

Ma non fu così nel dopoguerra, quando ci fu il cosiddetto "miracolo economico" che sono venuti a studiare in Italia da tutto il mondo. Allora sì che ci fu esattamente l'opposto, ovvero la dominanza di una classe imprenditoriale su quella dei redditieri, e tutti lavoravano, inventavano, escogitavano marchingegni vari e così via.

Poi ci siamo seduti e oggi ci troviamo in questa situazione.

Allora la prima implicazione, per una politica seria della formazione, è di abbattere la rendita, perché ai redditieri non importa niente di formazione.

È quindi inutile che noi andiamo a perfezionare i canali formativi se poi chi deve utilizzare la formazione non la utilizza. Dal punto vista del redditiero è chiaro che non la utilizzerà, perché questi ovviamente, come si dice in gergo, campa di rendita e non ha bisogno della formazione, anzi, le persone formate possono dargli fastidio e quindi non le vuole e le espunge.

La seconda linea è quella di comprendere che se le imprese non fanno investimenti in ricerca e sviluppo, ovviamente non ci potrà essere un incentivo a utilizzare persone in formazione. Questa è l'altra implicazione.

Dobbiamo quindi chiedere alle imprese di fare investimenti in ricerca e sviluppo. Questa è la forma migliore.

La dottoressa Cicognani prima affermava che dobbiamo chiedere alle imprese di indicarci i bisogni formativi.

Magari! Il problema è che non lo fanno. Ma perché non lo fanno? Perché appunto sono rimasti ancora allo stadio fordista-taylorista, perciò è vero che loro non lo indicano, ma non lo indicano non perché non lo vogliono fare, bensì perché non lo possono fare.

Qual è allora il modo? "Costringerle!" Come "costringerle"? Attraverso politiche di tipo fiscale, di tipo monetario, le cose che più o meno qualsiasi economista sa benissimo, per investire in ricerca e sviluppo. Ad esempio detassando. Sono strumenti a disposizione di tutti.

Allora se un'impresa mi lancia un progetto di investimento in ricerca e sviluppo, state pur certi che quarantott'ore dopo viene a bussare. Dove? Verrà a bussare alle porte dell'università, della scuola, dei vari centri di formazione e a dire: "Sai, io ho bisogno di questi ingegneri, di questi tecnici, di questi laureati in economia che sappiano come funzionano i mercati dell'Est", eccetera, eccetera.

Dobbiamo creare in loro la situazione di bisogno. Loro adesso vivono beatamente in posizioni di rendita, e magari chiedono che si introducano dei dazi, così: altra rendita di posizione.

Perché la richiesta dei dazi? A cosa serve? Serve a creare la rendita di posizione.

È esattamente questa la logica che in Italia va per la maggiore. Il guaio è che poi questa passa per politica liberale o liberista!

Perché quanto più io creo dazi, tanto più, evidentemente, io creo barriere protettive che generano rendita e quindi deprimono l'imprenditorialità.

Ecco allora il punto: noi dobbiamo far partire delle politiche, fiscali o monetarie o di altro tipo, che inducano, ovviamente non si obbliga mai nessuno, perché la libertà è sacrosanta, le imprese a fare investimenti in ricerca e sviluppo.

La terza implicazione è quella che riguarda la formazione stessa, gli enti della formazione ai diversi livelli e nelle diverse circostanze.

Qual è una delle implicazioni della terza rivoluzione industriale, cioè quella delle tecnologie info-telematiche?

Attenzione: oggi il tasso di obsolescenza intellettuale nei Paesi dell'OCSE è stimato intorno al 7% all'anno, il che significa che se non si fa nulla, ogni anno che passa in media si perde il 7% del *know-how*, delle conoscenze.

In certi settori, come ad esempio quelli dell'elettronica, la percentuale è superiore rispetto alla media, mentre nei settori più tradizionali come la meccanica è inferiore, ma se voi fate la media generale di tutti i settori dell'economia il tasso di obsolescenza intellettuale è stimato intorno al 7% all'anno.

Direte voi: "E allora?". E allora ciò significa che la formazione oggi non può essere più confusa con il vecchio addestramento.

L'addestramento non basta più, l'addestramento andava bene ieri, quando il flusso delle nuove conoscenze avveniva molto lentamente. Allora il tempo della durata media del cosiddetto ciclo tecnologico coincideva più o meno con la durata lavorativa media di una persona, vale a dire quarant'anni. In altre parole, uno poteva studiare fino a una certa età, supponiamo a vent'anni, e poteva essere certo che per il resto della vita lavorativa avrebbe potuto trarre beneficio da quello che aveva imparato fino a quel momento.

Oggi non è più così, perché con un tasso di obsolescenza del 7% all'anno dopo dieci anni si è dimenticato tutto.

Questo vi aiuta a capire le nuove forme di disoccupazione come la cosiddetta "disoccupazione tecnologica", che interessa cioè coloro che arrivano anche alla laurea, smettono di studiare, di formarsi e dopo dieci anni vengono sbattuti via oppure vengono retrocessi. Lì nascono le umiliazioni: persone che a trentacinque-quarant'anni vengono retrocesse. Potete

immaginare quale sia il senso di frustrazione e di umiliazione che può cadere sulla testa di chi, avendo avuto una certa carriera, si vede retrocesso, se non addirittura sbattuto via dal ciclo produttivo.

Allora ciò significa che non solo le tecniche, ma anche la filosofia della formazione non può più essere quelle di addestrare le persone ad una mansione.

Io, quand'ero giovane, sentivo questi discorsi: "Io adesso ti addestro a fare lo stenografo". Voi sapete che fino a venticinque-trent'anni fa quella dello stenografo era una professione di tutto rispetto; provate a vedere se oggi in giro trovate stenografi: sono stati superati dai computer.

Allora coloro che hanno imparato solo a fare lo stenografo poi sono rimasti senza lavoro, i più svelti si sono riciclati e si sono reinseriti.

È solo un esempio banale, ma il discorso è generalizzato.

Ecco allora il punto: la filosofia della formazione non può più essere quella di addestrare delle persone ad una mansione, perché quella mansione fra dieci anni, in media, non ci sarà più.

Questo discorso vale soprattutto se andiamo nelle nuove tecnologie, che ormai sono pervasive, ormai sono dappertutto, perché non è solo il software, pensate a ciò che stanno facendo l'elettronica o le nanotecnologie.

Quindi se io ti addestro, ti faccio studiare per imparare oggi, tu entrerai nel processo lavorativo e avrai anche un lavoro decente, ma la domanda è: per quanto tempo? Fra dieci anni in media ti sbattono fuori.

È dunque necessario che anche da parte degli enti deputati alla formazione ci sia questa consapevolezza, consapevolezza che ovviamente va graduata perché tutte queste cose non avvengono nello spazio di un mattino, però bisogna comprendere che la strategia formativa non può più essere quella di prima, non può più essere cioè la strategia dell'addestramento.

Lì allora entrano in gioco i discorsi, che sono già stati fatti questa mattina, del nuovo rapporto tra enti di formazione, scuola-università e mondo dell'impresa, perché è evidente che in tutto questo anche il mondo dell'università, al quale io appartengo, ha delle precise responsabilità.

Bisogna smetterla con i corporativismi di varia natura, per cui quando uno parla deve dire sempre che la colpa è degli altri. No, la colpa è anche nostra, perché anche noi dell'università per troppo tempo ci siamo cullati sugli allori, beneficiando di posizioni di rendita e continuando a insegnare, nei libri di testo, nelle lezioni, eccetera, progetti, programmi, conoscenze ormai superate.

"Sì, diciamo, perché il professore è libero, è autonomo". "Come?" Ma stiamo scherzando? Questa non è libertà, questo vuol dire rovinare intere classi, generazioni di giovani. Questo perché se a una generazione di universitari, che sono coloro che poi, una volta diventati laureati, entreranno nei diversi livelli gerarchici delle imprese e degli Stati, io dovessi insegnare una teoria economica obsoleta, e gli facessi credere ancora che il mercato del lavoro funziona secondo il modulo taylorista, questi signori si formerebbero certe idee e una volta entrati nel mercato del lavoro, tenderebbero ad applicare le idee che hanno imparato.

Quindi c'è una precisa responsabilità di tutti gli insegnanti e i formatori.

Ecco allora perché questa nuova strategia chiama in causa una forma nuova di partenariato, di cooperazione tra agenzie di formazione nei diversi contesti, scuola, università e mondo delle imprese.

In conclusione, io ritengo che oggi siamo in una situazione nella quale è possibile realizzare tutto quello che ho detto, perché sfido chiunque a dimostrare che queste tre proposte non sono realizzabili.

Come si fa a dirlo? Basta esserne convinti. Certo è che se non ci pensiamo e non ne siamo convinti non possiamo farlo, ma la cosa importante è che se non lo facciamo il mondo dell'impresa continuerà a scaricare sui lavoratori i costi della mancata adeguatezza al nuovo ciclo produttivo.

Dico questo perché per competere sui mercati internazionali si può agire in due modi.

Si compete abbassando i costi, e precisamente i costi del lavoro, quindi togliendo tutte le conquiste civili, sindacali, sociali, eccetera e i costi del welfare; ed è la linea che io aborro e combatto.

Altrimenti si deve competere, perché la competizione di per sé è buona, agendo sulla produttività e sulla creatività. Vale a dire: innovando. Questo è il modo che preferisco. Voi capite che innovando chi lavora si diverte di più, perché fare un lavoro di routine nel quale un giorno è uguale all'altro non soddisfa nessuno; ti fa "sopravvivere" perché ti dà i soldi alla fine del mese, ma non ti fa "vivere".

Perciò questo modo di vedere la cosa deve poter trovare un'accettazione da parte di tutte le parti in causa, dell'ente pubblico, del mondo delle imprese, del mondo del lavoro, eccetera, perché siamo in una di quelle fasi storiche in cui il gioco, in questo caso economico, può veramente essere un gioco a somma positiva, in tutti devono poterci guadagnare.

Pertanto riuscire a estirpare dalla gente, di chi ha anche responsabilità di potere, questa logica perversa della rendita, di pensare che si possa andare avanti con gli stratagemmi di un tipo o dell'altro, creando su una rendita un'altra forma di rendita, è veramente una idiozia, che poi viene pagata dagli stessi.

Il nostro compito è dunque quello di aprire gli occhi e di dire che qui non si tratta assolutamente di fare del moralismo, ma di far capire che è anche nell'interesse di tutti, lavoratori e imprenditori.

L'imprenditore vero non ha mai paura del lavoratore o del Sindacato perché è un collaboratore, paradossalmente, che lo spinge ad aumentare la produttività.

È invece il redditiero ad aver bisogno di mantenere lo status quo e di far credere che non si possa fare diversamente.

Noi oggi siamo in una fase storica in cui invece ciò è possibile. Io ho motivo di ritenerlo perché conosco le notevoli risorse di questo Paese, nel quale anche San Marino è inserito come cultura. Ecco perché sono moderatamente ottimista, anche se ciò non significa che non ci si debba rimboccare le maniche perché una prossima inversione di tendenza abbia a realizzarsi.

Grazie.

TESTO RIVISTO DALL'AUTORE