



Quaderni di Biblioteca della libertà

NUOVA SERIE ONLINE | 2022

Collana del Tassello Mancante

ORGANIZZAZIONE E LAVORO IN UN'EPOCA DI INCERTEZZE

*A cura di
Emilio Bartezzaghi, Giuseppe Della Rocca,
Luciano Pero, Anna M. Ponzellini*



1

**ORGANIZZAZIONE E LAVORO
IN UN'EPOCA DI INCERTEZZE**

*A cura di
Emilio Bartezzaghi, Giuseppe Della Rocca,
Luciano Pero, Anna M. Ponzellini*

Quaderni di Biblioteca della libertà

Nuova serie online diretta da Beatrice Magni

Collana del Tassello Mancante

A cura del Gruppo TO-MI | Innovazione e lavoro

Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi

Corso Re Umberto 1 • 10121 Torino

segreteria@centroeinaudi.it

www.centroeinaudi.it

Copyright © 2022 by Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il diritto d'autore.

Indice

- 5 Premessa
- 9 Introduzione | **Emilio Bartezzaghi, Giuseppe Della Rocca, Luciano Pero, Anna M. Ponzellini**
- 31 L'evoluzione della grande distribuzione tra e-commerce e personalizzazione del servizio: modelli di business, tecnologie, organizzazione e competenze | **Mario Sassi**
- 51 Il lavoro nell'audiovisivo: come cambia con le tecnologie digitali e l'affermazione delle OTT | **Anna Soru**
- 69 Industrial Smart Working: sfide e opportunità per il futuro del lavoro nelle operations | **Raffaella Cagliano**
- 87 PNRR e amministrazioni pubbliche: due contributi:
 - 87 A / La riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche nell'orizzonte temporale e strategico del PNRR | **Gianfranco Reborà**
 - 107 B / PNRR per una crescita macroeconomica e nuovo paradigma culturale per la Pubblica Amministrazione | **Mauro Bonaretti**
- 113 Abstracts
- 177 Autori

Nell'ambito dei *Quaderni di Bdl-nuova serie on line* (QBDL) si inserisce la *Collana dei Quaderni del Tassello Mancante* a cura del Gruppo "TO-MI. Innovazione e Lavoro".

La collana si propone di continuare a documentare le analisi e la discussione di un gruppo di lavoro che ha portato tra l'altro alla pubblicazione nel marzo 2021 dell'e.book della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, dal titolo *Il Tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica*, a cura di Ivana Pais e Anna M. Ponzellini.

Il gruppo ha cominciato a incontrarsi verso la fine del 2016 sul tema del rapporto tra tecnologie, organizzazione e lavoro, all'interno del dibattito innescato in quei mesi dal lancio, prima in Germania e poi anche da noi, del programma *Industry 4.0*. Il gruppo, in seguito denominato Gruppo TO-MI Innovazione e Lavoro, formato da studiosi, consulenti, manager d'impresa e sindacalisti che operano tra Torino e Milano – Torino, capitale della manifattura e Milano, capitale del terziario avanzato e dei nuovi lavori –, è nato con l'intento di mettere in comune percorsi teorici ed esperienze sul campo tra loro diverse, con lo scopo di individuare nuovi spunti di ricerca, elaborare documenti di interesse scientifico o anche raccomandazioni per le politiche pubbliche (locali o nazionali).

In questi anni, il gruppo si è riunito con cadenza mensile alternando come sede il Centro Einaudi a Torino e lo Studio Ponzellini a Milano, mettendo in comune i risultati delle proprie ricerche e ascoltando diversi contributi esterni sul tema (esperienze manageriali, sindacali e di consulenza). Hanno partecipato al gruppo: Emilio Bartezzaghi, Giuseppe

Berta, Marco Biasi, Alberto Cipriani, Salvatore Cominu, Giuseppe Della Rocca, Giorgio De Michelis, Franco Deregibus, Luciano Massone, Ivana Pais, Luciano Pero, Anna M. Ponzellini, Luigi Rampino, Gianfranco Re-bora, Mario Sai, Anna Soru. Da quest'anno si sono aggiunte al gruppo anche Claudia Peiti e Beatrice Magni.

I risultati dei primi due anni di questo percorso sono stati sintetizzati in un saggio, scritto da Emilio Bartezzaghi e Giuseppe Della Rocca, dal titolo *Tecnologia digitale, organizzazione e lavoro*, incluso nel volume edito da il Mulino curato da Carlo Dell'Aringa e Paolo Guerrieri *Inclusione, produttività, crescita. Un'agenda per l'Italia* (2019). Una rendicontazione degli incontri (2019-2021) dedicati all'analisi e alla discussione di casi in particolare del manifatturiero sono stati pubblicati nella rivista *Sviluppo & organizzazione*: "Persone e comunità, la fabbrica partecipata" di Giuseppe Della Rocca e Luigi Rampino (n. 287, 2019); "Digitalizzazione e automazione avanzata. Il caso Smart Gas" di Emilio Bartezzaghi, Luigi Campagna e Luciano Pero (n. 293, 2020); "Digitalizzazione: dal lavoro in remoto al performance management" di Anna Maria Ponzellini, Franco Deregibus e Donatella Pinto (n. 294, 2020); "Open space: un modello di organizzazione fluida" di Giuseppe Della Rocca e Paolo Fossati (n. 295, 2020); "Integrare l'organizzazione. La trasformazione digitale di INAIL" di Stefano Tomasini (n. 300, 2021).

A queste pubblicazioni di casi è seguita una successiva raccolta di saggi ed esperienze nel volume citato in precedenza *Il Tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica* a cura di Ivana Pais e Anna M. Ponzellini. Da ultimo va ricordato la rassegna pubblicata in *Economia e Lavoro* n. 3 del dicembre 2021, con introduzione di Leonello Tronti, di alcuni saggi: "Partecipazione, organizzazione e tecnologia" di Emilio Bartezzaghi; "Il Tassello mancante: la valutazione per risultato dell'organizzazione pubblica" di Giuseppe Della Rocca; "L'inquadramento professionale dei metalmeccanici e i cambiamenti organizzativi di lungo periodo" di Luciano Pero; "Management algoritmico nell'economia delle piattaforme" di David Stark e Ivana Pais.

Il tema rilevante considerato è quello dei modelli organizzativi, condizione indispensabile per una effettiva innovazione tecnologica e di come questi potrebbero di conseguenza determinare la crescita della produttività, della qualità del lavoro, della partecipazione e delle relazioni industriali. L'obiettivo era, e rimane nelle pagine che seguono, quello

di mettere a fuoco il concreto modificarsi delle organizzazioni e del lavoro a fronte dello sviluppo delle tecnologie digitali e della loro interazione con le organizzazioni. L'idea chiave è quella di uscire dalla retorica dei grandi scenari e dai dibattiti che rischiano di dare una visione astratta dell'innovazione e del suo percorso e di portare il discorso su esperienze viste da vicino, fuori dalla enfasi sulla "rivoluzione digitale", mettendone in evidenza i risultati positivi ma anche i principali limiti e difficoltà.

Con il primo volume della *Collana dei Quaderni del Tassello Mancante* il lavoro empirico prodotto dal Gruppo TO-MI trova continuità e conferma dell'importanza delle interdipendenze tra tecnologia, organizzazione e lavoro e si sofferma sulla diversità dei risultati, sui tempi e sul ruolo degli attori, senza ipotizzare quindi un unico scontato modello di cambiamento. La collaborazione tra QBDL e il Gruppo "TO-MI. Innovazione e lavoro", resa concreta con il lancio della collana del *Tassello Mancante*, dà così continuità alla riflessione, discussione, documentazione prodotta in precedenza. Infatti, rispetto alle precedenti esperienze, la formula del quaderno consente una documentazione più agile e allo stesso tempo continuativa, senza abbandonare l'attenzione iniziale a presentare esperienze effettivamente realizzate e senza eccedere in generalizzazioni. Rispetto al passato, le esperienze saranno volutamente diversificate per quanto riguarda i processi decisionali e di implementazione, le forme di organizzazione, il lavoro e le forme di regolazione istituzionali e di quelle basate sulle relazioni industriali.

In questo *Quaderno* sono considerate esperienze non solo dell'industria manifatturiera ma anche dei servizi e della pubblica amministrazione, intesi come settori e non più solo casi aziendali. Il primo contributo è inerente "L'evoluzione della grande distribuzione tra e-commerce e personalizzazione del servizio: modelli di business, tecnologie, organizzazione e competenze" di Mario Sassi. Il secondo riguarda "Il lavoro nell'audiovisivo: come cambia con le tecnologie digitali e l'affermazione delle OTT", a cura di Anna Soru. Il terzo riguarda l'"*Industrial smart working*; sfide e opportunità per il futuro del lavoro nelle *operations*", a cura di Raffaella Cagliano. Il quarto affronta i temi della realizzazione del PNRR e del ruolo della pubblica amministrazione e consta di due parti distinte: "La riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche nell'orizzonte temporale e strategico del PNRR" a cura di Gianfranco Rebora e "Il PNRR per la crescita macroeconomica e un nuovo paradigma culturale per la

“Pubblica Amministrazione” a cura di Mauro Bonaretti. L'introduzione al *Quaderno* riprende in sintesi i casi inserendoli nell'ambito delle nuove condizioni di incertezza dovute alla pandemia, alla guerra e alle sfide inerenti il processo di innovazione richiesto dagli investimenti promossi dal PNRR. Ci si richiama a nuovi interrogativi utili per ricerche e discussioni future sul ruolo, in tale nuovo contesto, dell'innovazione della tecnologia, dell'organizzazione, della qualità del lavoro, delle forme di regolazione, a partire dalle relazioni industriali e da possibili nuovi rapporti istituzionali tra le parti sociali.

Emilio Bartezzaghi,
Giuseppe Della Rocca,
Luciano Pero,
Anna M. Ponzellini

Introduzione

Nel *Quaderno del Tassello Mancante* abbiamo cercato di validare alcune ipotesi che riguardano le relazioni tra tecnologia, organizzazione e lavoro. Una prima ipotesi, la più importante, è quella dell'importanza dell'intervento organizzativo nel cambiamento tecnico. Una maggiore attenzione all'organizzazione (processi, strutture e ruoli) sembrerebbe favorita dalla duttilità delle tecnologie 4.0 che permettono, più che nell'ondate tecnologiche precedenti, la scelta tra alternative organizzative diverse. Questo apre alla possibilità di una progettazione congiunta di tecnologia e organizzazione e partecipata secondo i principi dell'approccio socio-tecnico, nel senso cioè della ricerca di un buon successo delle organizzazioni sia dal punto di vista tecnico (efficienza e qualità) che sociale (qualità del lavoro). Questa ipotesi l'abbiamo esplorata negli ambienti industriali e dei servizi a rete con alcune evidenze positive; con evidenze più deboli e contraddittorie nell'ambiente finanziario e in quello delle pubbliche amministrazioni; con poche evidenze nel mondo dell'editoria e delle piattaforme di intermediazione di servizi, dove il lavoro non è (o non è più) in maggioranza dipendente né sindacalmente organizzato.

Per quanto riguarda il lavoro, l'ipotesi di fondo è che la direzione della qualità dei cambiamenti non è univocamente determinata dalla tecnologia. Se da una parte abbiamo verificato un processo di incorporazione nei programmi di molte competenze tecniche e amministrative, con una spiccata tendenza alla standardizzazione dei compiti e quindi a una certa limitazione dell'autonomia degli operatori nella scelta dei modi di lavorare, dall'altra parte è emerso un qualche aumento dell'autonomia spazio-temporale (e quindi da un possibile migliore equilibrio

lavoro-vita). D'altro canto, una maggiore circolazione delle informazioni a tutti i livelli, e quindi il potenziale ampliamento della possibilità di intervento degli operatori, hanno fatto ben sperare in termini di influenza e partecipazione dei lavoratori, seppure in un processo di progressiva automazione dei sistemi di controllo, di esito non facile da prevedere. Questi cambiamenti sono sembrati confluire nell'emergere di un nuovo tipo di contratto implicito basato su una decisa responsabilizzazione sui risultati in cambio di spazi di autonomia e di miglioramento dell'equilibrio lavoro-vita, che però non escludono la possibilità di una intensificazione del lavoro e dell'aumento dello stress.

Infine, per quanto riguarda il sistema delle relazioni industriali, dai casi del *Tassello Mancante* sono emersi rischi di indebolimento della rappresentanza sindacale anche nelle situazioni tradizionalmente più consolidate (manifattura, servizi finanziari, pubblica amministrazione) e l'assenza o la difficoltà di rappresentanza nelle situazioni più nuove (piattaforma di lavoro domestico e lavori autonomi nell'editoria).

Con questo *Quaderno*, vogliamo verificare meglio queste ipotesi e questi primi risultati, non solo considerando ulteriori contesti in ambito industriale, come i ruoli tecnici e di staff delle fabbriche (alla luce dei cambiamenti indotti dal ricorso al lavoro da remoto, fortemente accelerato dalla pandemia), ma anche ulteriori ambiti del terziario, come quelli dei servizi a bassa-media qualificazione (distribuzione organizzata), dei servizi audiovisivi e di intrattenimento delle OTT (*Over-The-Top*), cioè delle imprese che utilizzano la rete Internet per erogare servizi e contenuti (dove sono presenti figure specialistiche, ma anche professionisti a media qualificazione) e, di nuovo, in quei gangli critici del settore pubblico che sono legati all'implementazione del PNRR.

L'ampliamento della nostra analisi non poteva non tener conto del fatto che in questi ultimi anni si sono enormemente modificati alcuni fattori di contesto in cui il cambiamento tecnico-organizzativo e i cambiamenti sociali si stanno realizzando. Il primo è quello della pandemia, il cui impatto su alcuni aspetti del lavoro (uno su tutti, ovviamente, il lavoro da remoto, ma anche un certo rafforzamento della contrattazione e un ancora difficile da definire cambiamento della cultura del lavoro) si sta ben evidenziando solo ora. Durante il periodo della pandemia, la digitalizzazione ha avuto una sensibile accelerazione rendendo possibile, meglio di due o tre anni fa, individuare sistemi nuovi di coordinamento

e schemi nuovi di organizzazione del lavoro (sicuramente, per esempio, nel lavoro da remoto).

Il secondo è quello della guerra, che ha accelerato e aggravato i processi già emersi con la pandemia, con i correlati problemi che riguardano l'approvvigionamento di molte materie prime, a partire dall'energia, la necessità di ripensare alle dinamiche della globalizzazione e delle catene globali del lavoro, l'aumento dell'inflazione e l'aumento delle difficoltà della transizione ecologica.

Il terzo fattore, il PNRR e in generale l'intervento pubblico – che in qualche misura rappresentano il ruolo e le potenzialità dello Stato pianificatore – e la sua complessa implementazione, giocheranno un ruolo interessante da valutare, anche dal punto di vista del lavoro pubblico.

Oltre all'ampliamento degli ambiti di analisi e la considerazione dei nuovi e radicali cambiamenti del contesto, la ricerca di modelli di organizzazione positivi e sostenibili richiede di considerare altri fattori come, per esempio, la dimensione d'impresa, le capacità manageriali e di gestione delle risorse umane, il tipo di professione, la presenza del sindacato, la cultura del lavoro. Infatti, tali fattori possono concorrere alla creazione di modelli più equilibrati dal punto di vista tecnico e sociale e creare le condizioni alle quali i lavoratori possono partecipare alla loro implementazione.

Il terziario. Approfondimenti in due settori

Più che nei settori tipici dell'industria manifatturiera, la digitalizzazione favorisce profonde trasformazioni nei modelli di business dei settori del terziario. L'analisi dei riflessi di tali cambiamenti sull'organizzazione e sul lavoro consente di approfondire alcune tendenze che appaiono più accentuate rispetto agli ambiti industriali: polarizzazione delle qualifiche, frammentazione, discontinuità, tendenza al passaggio al lavoro autonomo in alcuni ambienti professionali. Questo consente anche di intercettare meglio un pezzo del lavoro fuori dall'impresa, in modo da verificare le ragioni della dialettica tra mercato e organizzazione in questa fase dello sviluppo del lavoro e delle professioni.

Il caso curato da Mario Sassi ben illustra i processi che investono la grande distribuzione commerciale in relazione alla diffusione dell'e-com-

merce e alle spinte alla personalizzazione del servizio. La penetrazione del digitale ha modificato profondamente la struttura del settore con l'affermazione di soggetti (*in primis* Amazon) che operano prevalentemente con il canale digitale. Questo spinge i diversi attori a ricercare la cosiddetta *omnicanalità*, cioè l'integrazione in diverse forme del canale fisico e di quello digitale. Tale tendenza si manifesta contemporaneamente nei due sensi, quello degli operatori che operano prevalentemente con i punti di vendita e che cercano di realizzare lo sviluppo del canale digitale e viceversa quello degli operatori nati digitali che cercano di introdurre propri canali fisici. Questo fenomeno è accentuato dal comportamento dei consumatori, che da parte loro collegano i due canali nel processo di acquisto, sia facendo ricerche on line per poi fare acquisti in negozio, sia al contrario ricercando e provando i prodotti in negozio e poi acquistando on line. Il *lockdown* dovuto alla pandemia ha accelerato fortemente questi processi, che richiedono profondi cambiamenti organizzativi, dei ruoli e delle professionalità degli addetti della grande distribuzione, anche in relazione alla diffusione dell'automazione interna dei negozi (casce automatiche, totem e tablet per la ricerca dei prodotti, ecc.). L'analisi di Mario Sassi però evidenzia che i grandi player tradizionali della GDO nella transizione stanno privilegiando la riduzione del costo del lavoro, unitamente alla crescente pressione sui fornitori. Il risultato è una destrutturazione dell'inquadramento che spinge tutto l'organico vero il basso (per esempio, un responsabile di punto vendita aveva il ruolo di quadro fino a 10 anni fa, adesso è al primo livello, ma ci sono anche casi di inquadramento al secondo livello). Più in generale, la domanda di lavoro si concentra su personale polivalente, non specializzato, disposto a operare in più reparti alle stesse condizioni. Resta comunque difficile, al momento, fare previsioni sulla crescita/decrecita degli operatori del settore: negli *Amazon GO* super automatizzati, per esempio, con l'abolizione delle casce tradizionali il numero dei lavoratori non è diminuito, perché si è resa necessaria l'immissione di nuove professionalità, soprattutto figure di consulenza sugli acquisti ai clienti (che in qualche modo hanno sostituito cassieri e il personale di carico/scarico degli scaffali).

È specchio di questi peggioramenti delle condizioni di lavoro la situazione della contrattazione, che è in difficoltà sia in termini di frammentazione delle sigle di rappresentanza datoriale e di CCNL, sia in riferimento alla tenuta delle retribuzioni e alle richieste di flessibilità (lavori

a termine, part time involontario). Ciò ha comportato la riduzione di fatto del ruolo delle organizzazioni sindacali. In questo quadro emerge «la necessità di un profondo cambiamento culturale delle imprese, del loro rapporto con l'intera filiera e con il lavoro, la sua flessibilità, la sua organizzazione, il suo riconoscimento ma anche la sua valorizzazione».

Il caso dei servizi audiovisivi e di intrattenimento curato da Anna Soru è emblematico dei processi di trasformazione indotti dalla digitalizzazione in molti settori. La digitalizzazione ha portato a profonde modifiche della struttura del settore, con l'affermazione di nuovi soggetti come le piattaforme che erogano video on demand in streaming, in forte competizione con gli operatori tradizionali (TV in chiaro e pay-TV), spinti a ripensare profondamente ai propri modelli di business. Si assiste a processi di concentrazione del mercato oligopolistico, con l'accentuarsi della competizione tra operatori nuovi e tradizionali, a fronte della frammentazione del sistema di produzione degli audiovisivi, peraltro già in atto anche prima della digitalizzazione, che ha portato alla diffusione di numerose strutture di piccole dimensioni, caratterizzate da specifiche competenze e professionalità e dedicate a segmenti di attività, in molti casi costituite da ditte individuali a da partite IVA. Il quadro del settore è caratterizzato da forte eterogeneità rispetto al tipo di attività e di professione. Le professioni operaie ("maestranze"), generalmente lavoratori dipendenti, sono ancora ricercate per i loro saperi di tipo artigianale, lavorano con continuità, sono sindacalmente ben organizzate e anche per questo continuano a godere di buona copertura di diritti e discrete condizioni di lavoro. Nel tempo tuttavia, la situazione sta cambiando: per chi lavora per la TV, è aumentata la pressione sui ritmi e sulla flessibilità, per chi lavora per il cinema ci sono progetti più lunghi e meno stressanti, ma le retribuzioni tendono a ridursi. Diverso il caso delle professioni creative (regista, autore, attore, ecc.) in termini di continuità del lavoro, di diritti, di capacità di auto-organizzazione. Sono infatti sottoposte a lunghi periodi di apprendistato gratuito o semigratuito e spesso sono svolte in regime di lavoro a termine, di cessione di diritti d'autore, di lavoro autonomo. Le condizioni di lavoro e le retribuzioni sono condizionate dai budget bassi e incerti che caratterizzano una parte delle produzioni, soprattutto quelle "autoriali" e i documentari, e a volte soggiacciono alle logiche di auto-sfruttamento, lavoro gratis, investimento passionale che sono tipiche di molte professioni creative. In queste professioni i compensi sono meno certi perché i minimi sindaca-

li sono interpretati in maniera più elastica e gioca un ruolo rilevante la contrattazione individuale, che nel caso degli artisti è intermediata da un agente. Questa situazione è per certi versi paradossale perché, grazie alla digitalizzazione, si è avuto un forte miglioramento degli strumenti e delle attrezzature per la realizzazione degli audiovisivi in termini di prestazione e nel contempo di riduzione dei costi e dei tempi di apprendimento per l'utilizzo degli strumenti stessi, rendendo più facile l'accesso a questo tipo di professioni, per cui i lavoratori del settore parlano di democratizzazione della professione.

Entrambi i casi illuminano uno stato di incertezza e debolezza delle relazioni industriali, ma con cause e caratteristiche parzialmente differenti. Il settore della distribuzione evidenzia una transizione del modello di business che privilegia la "via bassa" al cambiamento con compressione del costo del lavoro, moltiplicazione di CCNL deboli (e pirata) e peggioramento di salari e condizioni di lavoro: ne risultano ridotte la tutela dei lavoratori e (forse) l'agibilità sindacale e quindi si presenta molto complicata l'azione di rappresentanza. Nel settore dell'audiovisivo emerge una dinamica simile quantomeno per alcuni ambiti del lavoro delle maestranze: compressione dei costi, in particolare di quello del lavoro, e conseguente indebolimento della contrattazione. Nell'area creativa, tuttavia, la debolezza del sindacato ha altre matrici: da un lato, la contrattazione è prevalentemente individuale, anche perché la maggiore competizione professionale tra lavoratori scoraggia dinamiche collettive di auto-organizzazione; dall'altro, le imprese tendono a preferire il lavoro autonomo per risparmiare e nel contempo i lavoratori spesso condividono questa preferenza per massimizzare la remunerazione diretta e minimizzare i costi contributivi. I sindacati tradizionali sono in evidente difficoltà a rappresentare queste professioni, questi bisogni e queste forme di impiego e stanno forse emergendo altre forme di associazionismo di tipo professionale, ma siamo ancora lontani da una azione simile a quella contrattuale.

Gli effetti della pandemia

Tutti concordano sul fatto che le restrizioni dovute alla pandemia, e specialmente l'isolamento dei primi mesi, hanno funzionato da acceleratore per la digitalizzazione delle organizzazioni pubbliche e private che si

era resa necessaria da subito per remotizzare il lavoro. Questo effetto positivo della pandemia – a conferma che “non tutto il male vien per nuocere” – l’abbiamo già in parte descritto in alcuni casi del *Tassello Mancante* ma nei mesi successivi, e nei casi presentati in questo *Quaderno*, è diventato molto più evidente. Nel frattempo, la stessa pandemia ha prodotto un altro risultato importante, ovvero quella strategia di risposta economica alla crisi da parte della UE che si è concretizzata con il varo di un maxi-piano di emergenza settennale – il Next generation EU – che in Italia è stato poi declinato come PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). Volendo quindi esaminare i cambiamenti nelle organizzazioni e nel lavoro avvenuti in questi ultimi anni su pressione del Covid-19, dobbiamo rendere conto dei molteplici processi che si sono innescati, tutti collegati tra loro ma non necessariamente sovrapposti: innanzitutto la diffusione del lavoro da remoto e l’accelerazione della digitalizzazione delle organizzazioni che ne è derivata, ma anche il cambiamento delle strategie di mercato e dei modelli di business in alcuni settori sulla spinta di nuove abitudini e stili di consumo indotti dalla pandemia e, infine, le condizioni dell’implementazione del PNRR (che qui ci interessa particolarmente nel suo funzionare come cartina di tornasole dei risultati di innovazione tecnica e organizzativa degli enti e delle amministrazioni pubbliche). Tra gli effetti della pandemia, in parte ancora da accertare, anche il cambiamento di alcuni comportamenti dell’offerta di lavoro, che viene generalmente collegato al cosiddetto tema della *great resignation*, cioè del fenomeno che vede un grande numero di persone lasciare volontariamente il posto di lavoro.

Abbiamo già detto sopra come alcuni dei casi che presentiamo in questo *Quaderno* rendano evidente il riorientamento dei modelli di business che è avvenuto in relazione al cambiamento dei consumi in alcuni settori. Quasi sempre si tratta di dinamiche già in corso ma che hanno visto una forte accelerazione per la pandemia, a cominciare dalla spinta che ha ricevuto la Pubblica Amministrazione – specialmente i grandi enti come INPS, INAIL ma anche Comuni medio-grandi e Agenzia delle entrate – a puntare con più determinazione sul canale di accesso online, abilitando nuove piattaforme di contatto con l’utenza, aumentando i servizi resi online e semplificandone le procedure: un processo che sta scontando molte difficoltà, in parte dovute alla impreparazione dell’utenza (che andrebbe accompagnata alla acquisizione delle relative com-

petenze), in parte anche alla mancanza tra i pubblici dipendenti di un numero sufficiente di figure in grado di presidiare l'efficienza e la qualità di questi nuovi servizi. Nel settore della grande distribuzione, la pandemia ha accelerato per i prodotti *non-food* la già crescente propensione dei consumatori all'e-commerce e per i prodotti *food* ha aperto la strada ai servizi a domicilio sul modello della ristorazione, pur con forti interrogativi di tenuta relativamente ai costi, mentre l'ipotesi di una forte diffusione dei *cashless stores* (tipo Amazon Go), anche fuori dalle sollecitazioni del distanziamento, appare ancora non del tutto conveniente alla maggior parte degli operatori. Nei servizi audiovisivi, è altrettanto chiara la matrice pandemica quantomeno del forte impulso che hanno ricevuto le piattaforme OTT, che pure erano decollate in modo promettente già da qualche anno. In generale, è probabile che la trasformazione dei prodotti e dei servizi – e delle connesse trasformazioni dei rapporti di lavoro e delle professioni – che sono avvenuti su spinta della pandemia si confermi, anche se non è facile prevedere se avranno una dinamica altrettanto sostenuta di quella conosciuta in questi due anni: terranno e miglioreranno (ce lo auguriamo) i servizi online delle pubbliche amministrazioni e degli enti di servizio pubblico, terrà probabilmente la trasformazione dell'audiovisivo con il suo corollario di nuove professioni autonome, difficile invece dire del settore del commercio per il quale, come argomenta Sassi, tutte le strade sembrano ancora aperte.

Come è noto, la promozione della transizione digitale nel settore privato e nella Pubblica Amministrazione, è obiettivo centrale della Prima Missione del PNRR. Tuttavia, è il funzionamento stesso del PNRR – in termini di gestione, monitoraggio, controllo e rendicontazione delle misure – che pone come condizione un buon livello di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione centrale e locale. Come verrà ripreso più avanti, in riferimento anche ai contributi di Bonaretti e Rebora, sulla sua attuale adeguatezza sono legittimi alcuni dubbi. In questa sede è utile comunque considerare che sono due gli impatti positivi della pandemia sul settore pubblico, non solo una pressione alla diffusione del digitale e dei suoi strumenti in funzione del lavoro da remoto, ma anche una occasione di messa alla prova del sistema pubblico di fronte alla necessità di gestire un imponente piano di ripresa.

L'effetto più straordinario prodotto dalla pandemia sul lavoro resta comunque l'enorme spinta che ha ricevuto il lavoro da remoto, resosi

necessario in fase di emergenza come modo per prevenire al massimo i rischi di contagio. Almeno nella prima fase, non si è trattato per tutti di un lavoro *smart*: per alcuni consisteva semplicemente in una trasposizione delle attività lavorative dall'ufficio al domicilio, ma ancora su supporto cartaceo o comunque off-line. Anche ora, nella postemergenza, si tratta di un modo di lavorare certamente non possibile per tutti i lavoratori, non per gli operatori a diretto contatto con l'utenza o vincolati agli impianti di produzione: il perimetro della sua applicazione tende comunque ad allargarsi. I dati dell'INAPP sulla diffusione del lavoro agile in Italia all'inizio del 2022 parlano di circa 7 milioni di lavoratori in lavoro ibrido, dei quali sei su dieci per tre giorni la settimana¹. Più contenuta la stima dell'Osservatorio del Politecnico che riferisce di 4 milioni e mezzo di lavoratori a regime, ma di presenza dello *smart working* in quasi il 90% delle imprese private e oltre il 60% delle pubbliche amministrazioni². Tra i casi che presentiamo in questo quaderno, quello curato da Raffaella Cagliano è proprio incentrato sull'allargamento del perimetro dello *smart working* all'area industriale e presenta i risultati di una ricerca sull'*Industrial smart working*, definito come pratiche di remotizzazione del lavoro, di flessibilità negli orari e nei luoghi di lavoro, e pratiche di lavoro orientate alla salute e alla protezione dei lavoratori, che determinano una maggiore resilienza dei processi produttivi. I risultati mostrano come oltre il 60% delle aziende intervistate ha utilizzato il lavoro da remoto nelle proprie *operations*, sia pur sporadicamente, su alcuni tipi di attività: innanzitutto la formazione degli operatori, poi le attività di miglioramento continuo, di audit e controllo qualità e anche, sia pure in misura minore, di *shop floor management*. Le funzioni coinvolte sono state soprattutto quelle di supporto alla produzione (manutenzione, programmazione e controllo della produzione, test sull'installazione degli impianti, ecc.), ma la scoperta interessante è stata quella che anche alcune attività degli operai, come la formazione o gli eventi *kaizen*, non richiedono necessariamente la presenza sui luoghi di lavoro, con tutto vantaggio per la qualità della vita e l'uso degli spazi aziendali. Forse an-

¹ INAPP, *Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti, il punto di vista dei lavoratori*, Policy brief, gennaio 2022.

² Politecnico di Milano - Osservatorio Smart Working Report 2021.

cora più interessante la considerazione che lo *smart working* in ambiente industriale dà la possibilità di «coinvolgere con maggior facilità profili anche elevati, e quindi in genere difficilmente raggiungibili fisicamente, in decisioni rilevanti per le *operations*».

Una breve considerazione merita anche un fenomeno che è, almeno in parte, riconducibile agli effetti della pandemia e del lungo periodo di lavoro da casa e che si colloca in un quadro più ampio caratterizzato dall'aumento della rigidità dell'offerta di lavoro (come dimostrano i segnali delle imprese che non trovano lavoratori o delle persone che rifiutano offerte di lavoro perché ricercano condizioni più favorevoli e flessibili).

Già lo scorso anno studi sul mercato del lavoro USA avevano messo in evidenza il fenomeno anomalo dell'eccesso di dimissioni: 19 milioni di americani hanno infatti lasciato il lavoro nella seconda metà del 2021 (il 30% senza transito verso un altro posto), principalmente concentrati nei settori sanità, servizi sociali, istruzione, tempo libero e turismo. Il fenomeno è stato principalmente spiegato dai media come indisponibilità di molti lavoratori a rientrare al lavoro in presenza, sottolineando quindi l'importanza ormai annessa da molti alla possibilità di lavorare a distanza³. Anche in Italia è stato osservato un fenomeno simile, ovvero un aumento del 30% delle dimissioni nel 2021 rispetto al 2020 (anche se solo del 10% sul 2019). Altri studi hanno sottolineato la semplice difficoltà al rientro alla normalità, mentre il fenomeno è stato anche collegato alle evidenze che già esistono sulle aspettative (e connesse difficoltà di gestione in azienda) dei *Millennials*. Certamente la possibilità di lavorare da remoto ha dischiuso orizzonti di qualità della vita prima impensati e, anche se questa componente non fosse così determinante nelle dimissioni come emerge dal dibattito giornalistico, la libertà di scelta sul luogo di lavoro per molti lavoratori (non per tutti) è un fatto ed è sicuramente elemento da tenere sotto controllo.

Il tema richiede un approfondimento e ulteriori verifiche empiriche e pone l'esigenza di affrontare il tema delle *job expectations* dei lavoratori,

³ Tuttavia, considerando le attività coinvolte, si vede che molte non sono state affatto interessate dal lavoro da remoto, invece quasi tutte sono professioni esposte al *burn out*.

non limitandosi come fatto in precedenti lavori del Gruppo TO-MI allo studio delle caratteristiche dell'organizzazione del lavoro e dei cosiddetti *job requirements*. L'analisi dei temi che riguardano la qualità del lavoro richiede quindi ricerche che approfondiscano il punto di vista dei lavoratori.

L'aumento dell'incertezza tra transizioni e guerra

Il prossimo decennio sarà probabilmente caratterizzato da una incertezza molto più elevata di quella degli anni passati sia nel campo dell'economia e del lavoro, sia nelle vicende politiche. Anzi le diverse incertezze probabilmente si alimenteranno a vicenda producendo scenari imprevedibili nei quali interagiscono eventi con origini molto diverse. Nello scorso decennio dopo la grande crisi finanziaria del 2008-2013 abbiamo sperimentato il progressivo declino delle imprese a bassa innovazione e scarsa competitività e l'affermazione della rivoluzione digitale di tipo 4.0 nelle imprese e nel lavoro. La luce e le ombre del digitale nella manifattura e nelle "nuove" piattaforme dei servizi si sono manifestate prepotentemente nel periodo della pandemia, come già in precedenza sottolineato.

Ma il grado di incertezza, di problematicità e di ambivalenza di questo recente sviluppo delle tecnologie rischia di essere solo l'inizio di cambiamenti più profondi e forse ancor più pieni di rischi che sono all'orizzonte. Infatti, oltre agli squilibri nei rifornimenti e all'aumento del costo dell'energia e delle materie prime generati dall'invasione dell'Ucraina, si dovranno affrontare altri due grandi fattori di incertezza che modificheranno a fondo il sistema delle imprese e il lavoro: le transizioni ecologica e digitale e la riorganizzazione delle catene del valore globale, peraltro strettamente collegate e concatenate tra loro.

La guerra inoltre non ha solo effetti a breve su energia, inflazione e cibo, ma sta anche cambiando lo scenario geopolitico complessivo di lungo periodo. Quindi si prospetta un futuro in cui le forti turbolenze a breve e a medio-lungo termine, generate dalla guerra, modificheranno i programmi di transizione che gli Stati hanno programmato e che stanno intraprendendo. Come per esempio sta già accadendo per il caso del settore energetico e della transazione ecologica. Si apre dunque un'era

di incertezza in cui sarà necessario un cambiamento allo stesso tempo accelerato e poco governabile.

Tutto ciò travolge il mondo “piatto” e tranquillo in cui abbiamo vissuto nei decenni scorsi nei quali tutte le fasi di lavoro, dalla produzione alla distribuzione e al consumo di beni e servizi, erano sparsi su tutto il pianeta in base a criteri centrati solo sui costi e qualche volta anche sulla qualità.

Ma già prima dell’invasione dell’Ucraina alcuni autori, come per esempio Aresu⁴, parlavano di una profonda discontinuità che si poteva osservare nelle mosse di Pechino e di Washington, che vede l’affermarsi sulla scena globale di tendenze “lunghe” come la compenetrazione di economia e politica, l’uso del commercio, della finanza e della tecnologia per scopi politici, la designazione di aziende come nemiche e, infine, il giudizio dell’economia sulla base della sicurezza nazionale. Una fotografia di un mondo tutt’altro che piatto, con profondi cambiamenti nelle modalità con cui si è sviluppato il processo di globalizzazione.

In questo contesto le attività di ricerca e diagnosi centrate sul lavoro, l’organizzazione e il ruolo delle persone, dovranno prestare molta attenzione a questi intrecci, che sono infatti all’origine degli andamenti dei fenomeni che condizioneranno il lavoro e l’organizzazione come la riorganizzazione delle catene globali, l’intreccio tra transazione digitale ed ecologica, l’azione pacificatoria e riformatrice delle autorità pubbliche.

Con la pandemia sono emerse con maggiore forza le problematiche delle catene del valore troppo lunghe e la necessità di catene più corte (*near-shoring*). Si sono anche visti i rischi di concentrare in un solo Paese o in una sola area geografica gli acquisti o le produzioni di certi prodotti. Ma tutto ciò era percepito soprattutto come legato alla situazione particolare della pandemia. Con l’invasione russa dell’Ucraina si evidenzia invece che tali problemi sono strutturali. La sicurezza e i costi delle catene globali infatti non dipendono solo dall’andamento dei costi e delle competenze tecnologiche, ma dipendono anche da fattori politici, come il confronto tra le grandi potenze per la leadership mondiale o le esigenze di protezione delle imprese.

⁴ A. Aresu, *Le potenze nel capitalismo politico. Stati Uniti e Cina*, Milano, La Nave di Teseo, 2020.

Se quindi da un lato si parla di necessità di catene più corte oppure posizionate in paesi amici (*friend-shoring*, secondo il Segretario al Tesoro americano Janet Yellen) dall'altro però emergono i costi e le difficoltà della loro riorganizzazione. Per esempio c'è il problema di recuperare gli investimenti già effettuati, ma poi anche di sostenere costi aggiuntivi per la riorganizzazione.

Questi cambiamenti comunque richiamano la necessità di nuove politiche industriali a livello statale, o meglio a livello comunitario. Infatti, le imprese possono fare molto in termini di revisione dei meccanismi di funzionamento delle catene globali, ma resta la necessità di un accordo internazionale sulle materie prime e sui dazi per i prodotti finali che dia certezze agli operatori economici.

In linea di principio un *reshoring* o un *near-shoring* di molte produzioni con ripresa della integrazione verticale dei cicli è possibile e può essere favorita dalle nuove tecnologie digitali, ma essa è molto costosa anche per gli aspetti ecologici e sociali. Inoltre bisognerà trovare i lavoratori adatti a questi nuovi cicli e c'è il problema degli spazi in cui mettere le nuove industrie.

Tuttavia va segnalato che ci sono anche opportunità nuove in questa riorganizzazione. In alcuni settori le aziende italiane sono ben posizionate nelle fasi intermedie o finali delle catene globali e alcune potrebbero giovare dalle scelte europee di creare grandi aziende transazionali europee⁵.

Anche le due transizioni che sono in discussione, quella digitale ed ecologica, non solo sono al centro di un contesto incerto, ma sono a loro volta fonte di incertezza dal momento che richiedono un forte aumento dell'innovazione e di produttività e flessibilità.

Esse infatti da un lato richiedono di sperimentare nuove tecnologie in tutti i settori con i rischi della competizione tra tecnologie innovative. Fenomeno che può portare a vicoli ciechi e strade senza uscita. Ma dall'altro prevedono la necessità di aumentare la produttività e la flessibilità dei sistemi di produzione di beni e servizi, come abbiamo già verificato negli scorsi anni.

⁵ Si veda per esempio il *Chips Act*, il programma della UE che ha l'obiettivo di sviluppare una filiera europea per la progettazione e la produzione di semiconduttori, basato su uno stanziamento di 40 miliardi.

Nel caso italiano c'è il grosso rischio di aumentare la dicotomia tra la parte più innovativa delle imprese (la via alta all'innovazione) e la parte più tradizionale (la via bassa), creatasi dopo la crisi del 2008-2013 e confermatasi nell'applicazione del *Piano Industria 4.0*. Inoltre la necessità di rapidi riposizionamenti nelle catene di fornitura, oppure di effettuare i cambiamenti tecnologici richiesti dalla transizione, può essere un fattore di crisi e di recessione dell'impresa (si vedano i rischi preventivati dagli attori sociali per l'auto elettrica). Queste esigenze possono avere profondi effetti sul lavoro. Infatti, la via alta all'innovazione richiede modelli organizzativi, competenze e relazioni industriali adeguate come ampiamente sostenuto nelle tesi di *Il Tassello mancante*. La mancanza di queste caratteristiche conduce infatti a problemi e difficoltà di vario genere come è emerso da molti studi.

Il PNRR e l'intervento pubblico. Il ruolo della Pubblica Amministrazione

Un altro fenomeno generale da considerare attentamente per capire l'evoluzione dell'organizzazione e del lavoro in un periodo di grande incertezza è lo sviluppo del PNRR o Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, deciso dall'Europa e dal Governo nel 2021.

A oggi è parzialmente nota solo la transizione digitale e alcuni suoi impatti su organizzazione e lavoro, mentre sulle altre transizioni ci sono molte ipotesi, ma poche certezze. In questo scenario il PNRR, può diventare un grande aiuto ai decisori politici e agli attori sociali per sostenere e indirizzare il cambiamento verso obiettivi sostenibili di sviluppo e ripresa economica e di equità sociale, umanizzando gli impatti delle tecnologie e dei processi di innovazione. Infatti, il PNRR è stato organizzato intorno a 6 direttrici di investimento. Esse in parte riguardano le infrastrutture come per esempio le linee 1, 2, 3 dedicate a digitalizzazione, transizione ecologica, mobilità sostenibile, altre sono orientate a ridurre gli squilibri sociali e sviluppare la sostenibilità come le linee 4, 5, 6: Istruzione e Ricerca, Inclusione e Coesione, Salute. Va ricordato che la complessità di queste 6 linee di cambiamento è così elevata che è difficile avere una visione complessiva di sintesi della evoluzione di tutti i programmi. È probabile che ciascuna delle 6 linee avrà una propria storia e ogni programma una propria dinamica applicativa e

di risultato. Per quanto riguarda la questione della maggiore o minore integrazione tra i diversi piani e le diverse politiche del PNRR, al momento la scelta è quindi quella di mantenere separata la loro implementazione, con l'adozione di organismi di coordinamento anche se ciascun Ministero (o parte di esso) risponde in merito alle attività e ai risultati di ciascun piano. Ci saranno quindi tentativi di integrazione tra loro, ma molto dipenderà dalla volontaria predisposizione dei diversi attori. Rispetto a tale tipo di separazione, secondo alcuni, in assenza di un piano complessivo o di forti strumenti di coordinamento in grado di individuare le interconnessioni tra piani le loro verifiche in fase di implementazione, c'è il pericolo di una eccessiva frammentazione degli interventi, degli strumenti e delle infrastrutture e il rischio di non vedere possibili contraddizioni tra sviluppo economico e possibili effetti positivi sulla sostenibilità ambientale.

Di conseguenza nel caso italiano l'importanza del PNRR non è solo per il finanziamento di interventi e programmi di sviluppo infrastrutturale o di progetti sociali, di ricerca e sanitari, ma è anche per l'enfasi che viene posta sulle riforme e i cambiamenti nelle leggi e nelle istituzioni pubbliche, che costituiscono i presupposti e le condizioni per accelerare e guidare lo sviluppo dei programmi e dei progetti. In particolare, è di grande rilievo la regola centrale nel PNRR che prevede il blocco dei finanziamenti europei in caso di ritardo delle riforme istituzionali e normative, previste dal Piano e concordate dal Governo con la Commissione Europea. Infatti, queste riforme sono state ritenute essenziali sia per un futuro nuovo equilibrio della società italiana sia per mettere a punto le condizioni e la struttura istituzionale che deve realizzare praticamente il Piano.

Tra queste riforme, assume grande rilevanza la Riforma della Pubblica Amministrazione, dal momento in cui nel caso italiano essa viene considerata come uno dei punti deboli del sistema paese. I commenti sul ruolo della PA sono stati ovviamente più di uno, in questa sede è utile richiamare quelli inerenti la fattibilità organizzativa del PNRR. Si tratta di una sfida che richiede un cambiamento profondo dell'organizzazione, del ruolo e delle competenze del personale sia dirigente che apicale e, in generale dell'approccio al lavoro pubblico, specialmente a partire dalla fase operativa del Piano nel 2023. Come sottolinea Bonaretti il cambiamento riguarda la visione e le strategie in termini di politiche pubbliche, l'approccio amministrativo nella direzione del governo delle

interdipendenze sistemiche e dell'integrazione delle politiche, la considerazione della variabile tempo come variabile determinante e risorsa critica, il cambiamento culturale riguarda l'orientamento agli impatti delle politiche pubbliche, non ragionando in termini di adempimenti e di risultati delle singole azioni (*output*), ma sui risultati concreti delle politiche (*outcome*).

In particolare, si pone un problema che riguarda la capacità di programmazione, di sviluppo dei progetti e di realizzazione e controllo dei piani approvati. Le problematiche riguardano sia l'omogeneità nella diffusione nella PA del digitale e degli strumenti e dei programmi che lo sostengono, sia la profondità del cambiamento organizzativo che viene richiesto.

Nel suo contributo Reborà mette in evidenza, nel caso italiano, le difficoltà in ciascuna amministrazione riguardanti i metodi e i tempi di programmazione. I tempi previsti di attuazione dei provvedimenti importanti di riforma rischiano di non essere quasi mai definiti in modo realistico, né vengono successivamente rispettati. L'autore riporta come esempio il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione), operativo dal 1° luglio 2022, che presenta oggi una sovrapposizione degli indirizzi e ritardi nella sua messa a punto. Le amministrazioni non hanno potuto conoscere gli esatti e definitivi contenuti prescritti per lo stesso e la data di scadenza dei termini per la presentazione. Non ci si può stupire se ancora in data 11 luglio 2022 solo 36 piani risultano pubblicati. Si sottolinea in tale modo la centralità della gestione delle interdipendenze dei sistemi e della integrazione delle politiche che viene imposta dalla realizzazione del Piano.

La realizzazione dei piani è dipendente dalle caratteristiche organizzative della PA. Sono queste ultime sempre in gioco tra il mantenere una struttura standard di tipo funzionale e a pettine (in cui ciascuna struttura ha una propria autonomia e una rendicontazione solo sulla spesa) e gli indirizzi di semplificazione voluti dalla normativa stessa del PNRR. È noto infatti che tale questione è ben presente alle parti più avvedute dell'amministrazione, ma ciò non toglie che, salvo importanti soluzioni, le scelte rischino di essere indirizzate verso nuove procedure o nuove strutture o comitati interni o esterni senza alcun richiamo a un nuovo modello di organizzazione, atto a governare un numero elevato di interdipendenze che ciascun obiettivo potenzialmente potrebbe richiedere.

La definizione degli obiettivi dei singoli Piani e del loro grado di interdipendenza è quindi di per sé complessa e in alcuni casi di difficile realizzazione; quando le organizzazioni pubbliche sono dei silos, ognuna vede il proprio campo e tra loro esiste, o può esistere, conflittualità. La stessa difficoltà nel definire risultati di integrazione può fare emergere diseconomie e non consentire, allo stesso tempo, adesione partecipata alla attuazione dei patti territoriali e a quelli delle amministrazioni locali. La definizione degli obiettivi e la loro valutazione presuppone non solo l'adempimento nel rendicontare le attività e la spesa previste, ma anche i risultati rispetto al problema che si vuole risolvere. Ne consegue l'importanza di indicatori di valutazione di governance tra più unità e settore, come i già attuati Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) o i dati Invalsi per l'istruzione o quelli inerenti la valutazione delle università; dati probabilmente non sufficienti, ma sulla strada della trasparenza degli impatti economici e sociali.

Il contributo di Reborà si sofferma sulle competenze necessarie – competenze digitali e di gestione dei sistemi sicuramente, ma anche abilità nella revisione dei processi, nella gestione dei progetti, nel coordinamento e sviluppo delle risorse umane – e sulle misure messe in atto per il loro adeguamento. In effetti, i piani per adeguare queste risorse con nuove assunzioni esistono – uno prevede 1000 nuove assunzioni per la semplificazione di 200 procedure critiche, un altro 1600 laureati da mettere a supporto degli uffici giudiziari – ma non appare affatto scontato come la semplice immissione di alcune task-force possa bastare a sviluppare una nuova cultura organizzativa, nuovi processi decisionali, nuovi sistemi di valutazione.

Il contributo di Bonaretti sottolinea l'esigenza di un profondo cambiamento nell'approccio al lavoro pubblico. Non sono sufficienti i nuovi processi di reclutamento, gli innesti di giovani, la creazione di task-force, ma è necessaria una nuova forte alleanza col lavoro pubblico, che rimetta al centro il senso e il valore di tale lavoro, che nel tempo è stato poco considerato. Questo richiede ai vertici delle amministrazioni di «superare quello stato di abbandono del personale successivo all'inserimento lavorativo e riprendere in mano il bandolo di un progetto culturalmente coerente di sviluppo organizzativo».

Questioni aperte e linee future di lavoro

Le linee di sviluppo della nostro lavoro di ricerca empirica e di confronto multidisciplinare restano ancora quelle citate all'inizio di questa introduzione: monitorare gli sviluppi delle tecnologie, i loro impatti sulle organizzazioni e la nascita di nuovi modelli organizzativi nel pubblico e nel privato; evidenziare nuove modalità di lavoro (forme del rapporto, pattern di organizzazione del lavoro e cambiamenti nel rapporto tra lavoro e vite private); verificare gli sviluppi e le difficoltà di organizzazione della rappresentanza dentro queste innovazioni produttive, organizzative e del lavoro.

Come emerge anche dai casi che presentiamo in questo *Quaderno*, la ricerca del Gruppo TO-MI in questo ultimo anno e mezzo ha permesso di confermare alcune tendenze, pur senza sciogliere i nodi di fondo e le domande che fin dall'inizio ci siamo fatti. Da un lato, va segnalato che la digitalizzazione ha reso più semplice l'accesso a professioni prima elitarie, come nel caso dell'audiovisivo, ma nel contempo è prevalsa nei casi considerati la tendenza a comprimere il costo del lavoro e a scaricare i rischi dell'innovazione tecnica e di mercato sugli strati più fragili degli operatori, anche con la diffusione del lavoro precario e irregolare. Nel lavoro amministrativo e in parte del lavoro tecnico, compresa una parte delle attività di supporto alla produzione industriale, c'è stata in realtà in questi mesi molta attenzione alle esperienze di *smart working*, con tendenze che appaiono ancora contraddittorie negli orientamenti. A parte il caso – comunque di enorme impatto – dello *smart working*, si registra una certa difficoltà da parte delle aziende a intervenire strategicamente sugli impatti del digitale sperimentando formule organizzative nuove che tengano conto, *ab ovo*, della qualità della vita di lavoro: più spesso, i nuovi sistemi vengono adottati in funzione dell'efficienza che promettono senza una dovuta attenzione a eventuali cambiamenti delle condizioni di lavoro (possibile despecializzazione, riduzione dell'autonomia, aumento della intensificazione, ecc.). Va detto che su tutti questi aspetti abbiamo ipotesi o impressioni generali ma ancora pochi riscontri.

Il percorso di lavoro che ci attende prosegue su questa strada, con l'intenzione di continuare a monitorare gli effetti delle transizioni: quella digitale ma anche quella ambientale (si pensi in particola-

re, al tema dell'elettrico e dell'idrogeno), quella energetica e quella della Pubblica amministrazione (se il PNRR sarà in grado di fungere da elemento di rottura culturale e diventare, in qualità di soggetto pianificatore, l'attore principale dell'innovazione tecnica e organizzativa dell'intero sistema economico). E tutto ciò all'interno di uno scenario che abbiamo non a caso definito "di incertezza", perché la pandemia non è ancora finita e la guerra sconvolge gli equilibri geopolitici, acuisce la crisi energetica, scompagina la globalizzazione, rende più difficili gli approvvigionamenti di materie prime. Queste transizioni tecniche stanno già avendo e avranno consistenti impatti sull'organizzazione e sul lavoro: per questa ragione dedicheremo del tempo nel gruppo a individuare quali temi, settori o contesti ne saranno maggiormente coinvolti, in modo da rivolgere la nostra ricerca proprio su questi.

In ogni caso, il quadro che esce da questa ultima fase di rilevazione sul campo ci spinge *in parte ad ampliare, in parte ad approfondire* il campo di osservazione.

Per quanto riguarda gli *ampliamenti*, vi sono alcune tematiche a cui non da ora il gruppo appare interessato:

- innanzitutto, *il ruolo e lavoro degli utenti*: era già evidente in alcuni dei nostri "vecchi" casi, come il settore bancario e ora compare anche nella PA, nella distribuzione commerciale e forse anche nell'audiovisivo;
- in secondo luogo, potrebbe essere interessante studiare le *esternalità* connesse ai nuovi business e ai nuovi modi di lavorare: per esempio, l'impatto positivo/negativo sulla città del lavoro da casa e sulla riorganizzazione dei territori, compreso il possibile ruolo delle amministrazioni locali; gli impatti dei nuovi tipi di distribuzione commerciale, in termini di disagi del traffico, inefficienze, creazione di precariato, ecc.;
- sarebbe inoltre interessante sondare *nuovi settori*, considerando in particolare quei segmenti significativi in termini di numero di occupati ma finora da noi poco studiati e nei quali le transizioni in atto e gli altri fattori di contesto giocano un ruolo critico nei processi di cambiamento dell'organizzazione e del lavoro (per esempio, studi professionali, agenzie, servizi alle imprese, servizi pubblici, PA locale, agricoltura, ecc.).

Per quanto riguarda gli *approfondimenti*:

- il nostro interesse per l'organizzazione resta centrale. Un tema di approfondimento sarà certamente il *monitoraggio dei macroinnovazioni organizzative* che coinvolgeranno le grandi imprese industriali alla prova del probabile *re-shoring* e delle nuove integrazioni verticali, anche favorite dalle tecnologie digitali, che si annunciano in molti settori: cosa queste innovazioni comporteranno nella struttura delle imprese, nei sistemi di coordinamento, pianificazione e controllo e anche nelle politiche nei confronti delle risorse umane (partecipazione, sviluppo delle competenze). In questo quadro, può essere importante verificare se e in che misura le politiche pubbliche (PNRR) saranno in grado di influire sulle strategie delle imprese in termini di profili di riorganizzazione e di relazioni industriali;
- parallelamente sarà interessante monitorare fino a che punto *la nuova PA del PNRR* sarà in grado di diventare davvero l'attore primario di questi processi economici e in che modo sarà in grado di innovare la propria cultura, le procedure e la qualità delle proprie risorse in relazione ai nuovi ruoli di pianificazione e di *assessment* dei risultati;
- nonostante la centralità del nostro interesse sia sull'organizzazione, non possiamo non notare l'importanza nel mercato, nell'organizzazione e nella gestione del lavoro di dinamiche connesse alla *soggettività* e alle preferenze individuali: lavoro dipendente/lavoro autonomo; lavoro a distanza/lavoro in ufficio; *great resignation*; strategie finanziarie per pensionamento precoce;
- non possiamo più parlare di *qualità del lavoro* come un tutt'uno. Per esempio, mentre è scontato che è aumentata l'autonomia di spazio e tempo, con l'automazione del lavoro d'ufficio, il lavoro su piattaforma, ecc. la autonomia nelle modalità di realizzazione del proprio lavoro sembra in molti casi restringersi. La complessità a volte si riduce (vedi per esempio nel lavoro editoriale o dell'audiovisivo, nella guida degli automezzi, nella contabilità, nel management dei progetti, ecc.), a volte aumenta (perché è richiesto intervento cognitivo, come nei lavori operativi). Forse sarà quindi necessario trovare altri indicatori, oltre a quelli classici. In questo ambito, abbiamo interrogativi

importanti sul tema dell'intensificazione del lavoro, cioè aumento dei ritmi, diminuzione del tempo disponibile per svolgere le attività e ampliamento del tempo dedicato al lavoro, come fenomeno generale che non riguarda solo il lavoro subordinato, sotto la pressione della ricerca dell'efficienza e della riduzione dei tempi verso il mercato, ma anche il lavoro professionale e autonomo (e con il paradosso che l'intensificazione non porta necessariamente all'aumento della produttività). Sempre nell'ambito della qualità del lavoro, potrebbe essere importante capire meglio gli sviluppi della "tassonomia sociale" recentemente introdotta dalla Commissione, che dovrebbe affiancarsi alla tassonomia ambientale come criterio di reputazione delle aziende in termini sia di tutela dei consumatori sia di rispetto della qualità del lavoro.

- sarebbe interessante anche riprendere e approfondire il tema degli *algoritmi* e i *cambiamenti conseguenti a livello di management*.

Si intende che sia gli ampliamenti ad altre tematiche, sia gli approfondimenti sui temi di cui già ci siamo occupati in passato dovranno prestare attenzione anche ai fattori di contesto: guerra, crisi energetica e crisi ambientali (a partire dai problemi posti dalla siccità), catene del valore, politiche pubbliche (con un focus sul PNRR e la sua realizzazione).

Mario Sassi

L'evoluzione della grande distribuzione tra e-commerce e personalizzazione del servizio: modelli di business, tecnologie, organizzazione e competenze

Per delimitare il campo di analisi, il mio ragionamento si concentrerà sulla Grande Distribuzione Organizzata nel settore alimentare (d'ora in poi GDO) comprendendo i suoi formati principali (ipermercati, supermercati, discount e superette) gestiti a libero servizio, organizzati su medie e grandi superfici e contrassegnati da una o più insegne commerciali. Questo esclude, per esempio, altre tipologie anch'esse importanti e attraversate da cambiamenti e innovazioni altrettanto significative come mall, centri commerciali, outlet specializzati, category killer, catene, franchising, ecc. che, pur anch'essi in grande trasformazione, vivono problematiche differenti.

A livello internazionale parliamo di colossi del calibro di Walmart con i suoi 560 miliardi di fatturato più del PIL della Svezia, Costco Wholesale Corp con 200 miliardi, Schwarz Group (LIDL) con 125 miliardi, Aldi 106 miliardi. E, ovviamente, Amazon, che rappresenta il convitato di pietra con i suoi 280 miliardi di cui 140 nella sola Grande Distribuzione.

On line e Off line sono il terreno dello scontro "planetario". La Grande Distribuzione punta a integrarli, Amazon e altri, a occuparne il perimetro ma anche a ribaltarne la logica. I due "campioni" in campo sono appunto Walmart vs. Amazon.

È evidente che gli investimenti necessari per competere sono enormi. Da qui uno dei motivi che portano ai grandi processi di concentrazione in corso in tutto il mondo. L'Italia è però un mercato complesso. Le multinazionali faticano a imporre i loro modelli e alcune tra le principali in Europa hanno gettato la spugna (Rewe, Auchan, ecc.).

Occorre considerare che per aprire un punto vendita (PDV) cominciando da zero in Italia occorrono circa 8/10 anni. Il doppio rispetto a Francia e Spagna. La GDO italiana è fragile e frazionata in tante insegne, legate al territorio dove sono nate e quindi modellate su quel tipo particolare di consumatori. Gli imprenditori che l'hanno costruita sono sostanzialmente, per età anagrafica, "a fine corsa" e i passaggi generazionali non sono semplici. Aggiungo che i manager sono quasi tutti cresciuti nel comparto. Difficile quindi importare culture e nuove metodologie organizzative.

I discount stanno crescendo ed erodono terreno ai supermercati. Gli ipermercati sono in crisi e l'innovazione tecnologica costa. L'ossessione per i costi frena il cambiamento. Amazon e chi presidia l'ultimo miglio giocano però con regole diverse, sia sul piano fiscale che sui modelli organizzativi e logistici.

L'etichetta di "moderna", applicata alla distribuzione, ne ha caratterizzato la seconda metà del Novecento. Oggi quel aggettivo sembra un po' arrugginito. Ne ha rappresentato la peculiarità e la differenza rispetto a quella più tradizionale identificata con i più piccoli, soprattutto singoli negozi destinati, per i più, a un inevitabile declino.

Verso la fine del secolo scorso si è determinato un salto di qualità importante in questo mondo, che è cresciuto copiando da esperienze estere o riproducendo all'infinito i propri modelli.

È infatti dal 1995 (quasi un'era geologica fa) che i vari Amazon, eBay e compagnia hanno fatto la loro comparsa sul mercato, segnando di fatto la nascita dell'e-commerce. Da quel momento, il contesto innovativo esterno ha cominciato ad accelerare molto più delle insegne della Grande Distribuzione che nel frattempo si sono limitate a consolidarsi sul territorio nazionale o, le multinazionali, a crescere anche in altri Paesi, immaginandosi sempre uguali a se stesse, contenendo i costi per non sacrificare i margini, differenziandosi nei formati e nelle insegne, accettando così, di fatto, l'idea che l'etichetta di "distribuzione moderna" assumesse anche altre forme e fosse di nuovo contendibile, indipendentemente dalla dimensione delle imprese e dal comparto di provenienza e lasciando soprattutto l'innovazione tecnologica, ma anche quella organizzativa del settore, come materie da affrontare solo nei convegni.

La distribuzione autodefinitasi "moderna", quindi, non solo ha faticato a comprendere una possibile nuova direzione di marcia, ma anche

chi ci ha provato non è riuscito a fare molta strada (per una questione di cultura, risorse umane ed economiche), con ciò che la rete globale e l'innovazione tecnologica potenzialmente metteva loro a disposizione. Ci è voluto il lockdown per accorgersi del problema vero.

L'innovazione tecnologica e di servizio al cliente cambia le regole del gioco, consente di scavalcare punti strategici della filiera rendendo così contendibile sia il momento della decisione di acquisto sia "l'ultimo miglio" e quindi, inevitabilmente, la relazione stessa con il cliente. Può farlo l'industria a monte, la logistica stessa, ma anche chi fa del suo *core business* la semplice consegna a domicilio. Infine rimette in gioco e rilancia i discount ma anche i piccoli negozi, marginalizzati nella fase precedente, a cui la rete può aprire il mondo. Quindi l'intero business diventa contendibile da chiunque. Qui nasce l'interrogativo.

Cosa può fare la Grande Distribuzione? Ha la capacità di puntare su quello che, di fatto, è un mestiere che assume forme e dimensioni diverse di cui non né possiede, né comprende i fondamentali? Nel mondo di domani, fisico e online sono destinati a fondersi sempre più, sia sul versante del *retail* che su quello produttivo. Non esistono a oggi aziende che abbiano competenze sui diversi fronti ed è chiaro che in futuro vedremo sempre più spesso aziende fisiche che comprano aziende online e viceversa (vedi per esempio Carrefour con Cajoo o DejBox o Amazon con Whole Foods).

Nel caso di Tannico c'è arrivata un'azienda industriale, Campari, mentre le aziende della GDO arrancavano alla ricerca di esperti della materia da introdurre nel proprio organico, quasi fosse quello il problema e non un cambio di approccio e di visione dell'impresa stessa.

L'innovazione, quella vera, non è fare le cose di sempre in modo nuovo ma fare cose nuove in modo nuovo. Impone un salto culturale, una revisione dei processi, del peso della ricerca e sviluppo interno, delle professionalità che non si vede ancora. In tutti questi anni l'ultimo miglio, quello tra il negozio e la casa lo ha sempre percorso, di fatto, il cliente con le sue gambe.

La consegna a domicilio è sempre stata accessoria per la GDO. La tecnologia e la rete hanno via via occupato questo spazio mettendosi di fatto in concorrenza con il negozio grande o piccolo e stravolgendo le regole del gioco. Che si tratti di Amazon, di Tannico, di Cortilia o dei gruppi di acquisto solidale questo spazio è aperto a tutti. Non solo Campari.

Il Gruppo Lactalis (Galbani e Parmalat) e molte altre aziende produttrici ci stanno provando. Solo la GDO sembra inchiodata all'eterna discussione tra negozio fisico e virtuale. Non solo, venticinque anni sembra non abbiano insegnato nulla e c'è voluto il lockdown per dimostrare che oltre al momento della consegna anche quello della decisione di acquisto stanno mutando. Praticamente già presidiati dai player logistici nel non-alimentare ma con ottime probabilità di replicarsi in un tempo ragionevole anche nell'alimentare.

La grande distribuzione rischia di essere spinta a una semplice difesa dell'esistente. L'intero Retail, quindi, tra post-lockdown, incertezze economiche, cambiamenti negli stili di vita e nuove tecnologie deve decidere come affrontare in modo nuovo la relazione con i clienti. Un contesto sempre più *phygital* dove potersi muovere con semplicità e naturalezza. Facile a dirsi, difficile da farsi.

L'obiettivo diventa quindi la capacità di garantire ai consumatori un'esperienza coerente tra fisico e digitale anche attraverso la *digital transformation*. Solo così sarà possibile analizzare il comportamento d'acquisto degli utenti, sviluppare nuovi modelli di relazione e realizzare ambienti di vendita più coinvolgenti per il cliente. Senza dimenticare le ricadute qualitative e quantitative sulle risorse umane. Il declino o il rilancio passa anche da qui. Non solo nel rivendicare giuste regole del gioco, uguali per tutti i competitor, vecchi e nuovi.

Concentrazione, innovazione e trasformazione organizzativa le tre sfide della Grande Distribuzione

La GDO se non prosegue nei processi di concentrazione, innovazione tecnologica e trasformazione organizzativa rischia di finire come la famosa rana bollita della storia.

Il lockdown però, a mio parere, ha insegnato molto. Ha indicato alcune nuove traiettorie possibili in un comparto che è cresciuto continuando sostanzialmente a copiare se stesso dentro o fuori i confini nazionali da quel lontano 1957 quando Esselunga aprì i battenti in via Regina Giovanna a Milano.

La GDO quindi è a un bivio. Condivido l'idea di Brittain Ladd che l'ha paragonata alle grandi sale cinematografiche americane. La prima, negli

USA, ha aperto il 19 giugno 1905 a Pittsburgh e, per oltre 100 anni, quel settore ha fatto molto poco per cambiare l'esperienza del cliente. Audio e immagini sono sicuramente migliorate, le poltrone sono diventate più comode, i locali più accoglienti e sofisticati. Invece di sviluppare un modello, per esempio, per la consegna di film ai clienti, le catene più importanti hanno solo cercato di migliorare ciò che sapevano già fare. Non hanno pensato utile collaborare con i *movie studios* per trasferire i consumatori dalle sale cinematografiche allo streaming diretto dei film o elaborare modelli alternativi perché mantenere lo *status quo* era più facile.

Il Covid ha scosso lo *status quo* e ha consentito di evidenziare alcuni limiti strutturali del comparto che attengono alla necessità di investire ingenti risorse sulle modalità e sulla qualità del servizio, sulle persone, sulla tecnologia e sulla innovazione organizzativa. Ha imposto una accelerazione al cambiamento precedentemente ipotizzato su tempi molto più lunghi. Non tutti però se lo potranno permettere. Qualcuno scivolerà indietro. Questa crisi segnala chi può farcela e chi, al contrario, è destinato a galleggiare o addirittura a passare la mano. Visioni da realizzare in tempi ragionevoli o profezie di lungo periodo si alternano illudendo o rassicurando sia i decisori che coloro i quali sono destinatari di quelle decisioni.

Il 2022 è il 2023 saranno anni nei quali si cominceranno a intravedere le nuove traiettorie del business insieme a una serie di mosse scontate di semplice razionalizzazione o di crescita sostanzialmente in linea con la tradizione. Proseguiranno le concentrazioni e, più che ricercare equilibri pre-Covid tra offline e online, quest'ultimo nelle aziende più strutturate inizierà ad assumere la dimensione e le caratteristiche di un vero e proprio canale di vendita con un suo conto economico e che, a regime, dovrà poter essere paragonabile con l'offerta dei competitor della rete. Discount, multinazionali e grandi insegne nazionali faranno la differenza sia in termini di comunicazione che di investimenti.

Amazon proseguirà la sua marcia nel fresco. Anche per l'azienda di Seattle la pandemia sta riorientando la strategia rispetto a quella che aveva determinato, per esempio, l'acquisizione di Whole Foods negli USA. Amazon fresh rappresenta, di fatto, un salto qualitativo più in linea con la filosofia tecnologica dell'azienda. Il lockdown l'ha rilanciata e modificata rispetto alla sua impostazione iniziale. Amazon ha bisogno di altro. Una logistica snella, centri di produzione più piccoli dove preparare

gli ordini dei clienti per la consegna a domicilio in una visione più ampia rispetto alla semplice spesa tradizionale. E questo presuppone accordi o acquisizioni con realtà che garantiscano la tecnologia più sofisticata nei centri di microdistribuzione per preparare e automatizzare le consegne. Probabilmente questa sarà la strada. E sarà un business globale. Comunque la si pensi, resta una innovazione straordinaria alla quale anche da noi qualcuno sta guardando con interesse.

Grandi e piccoli della GDO hanno ovviamente strategie diverse. Vedremo presto chi ha imparato la lezione e si attrezzerà di conseguenza e chi tirerà diritto pensando che tutto è inevitabilmente destinato a ritornare, più o meno, come prima sperando che basti continuare a comprimere i costi, a cominciare da quello del lavoro, spremere i fornitori attraverso la sola massa critica di centrali di acquisto sempre più grandi, continuare a utilizzare il classico volantino per le proprie promozioni e consegnare, in perdita, la spesa a domicilio.

Ovviamente nella transizione c'è posto per tutti. Comunque i motori del cambiamento e della riorganizzazione sono accesi da tempo. Dopo l'operazione Auchan portata a termine da Conad, la canadese Couche Tard nel 2020 aveva messo gli occhi sull'intera Carrefour pur scontando il disappunto del Governo francese. Nel 2021 ci ha provato Auchan ad acquisire Carrefour scontando per il momento l'opposizione degli azionisti della stessa Carrefour.

Le acquisizioni nel comparto, subiranno una accelerazione nei prossimi anni. Il lancio della notizia di un interesse di Amazon, per imprese italiane o spagnole della GDO subito smentite, potrebbe aprire nuovi scenari per l'intero settore e provocare comunque interessanti accelerazione dei cambiamenti.

Se osserviamo la questione dal punto di vista dell'azienda di Seattle credo che sia innegabile che dovrà fare, prima o poi, le sue scelte sulla GDO anche in Europa. Per ora si è limitata a diverse partnership con distributori nazionali o locali senza mettere le vere carte sul tavolo. Negli USA l'operazione Whole Foods, pur scontando una serie di difficoltà di integrazione ha confermato le traiettorie di business. Amazon Fresh, tra le altre cose, deve ancora affrontare e risolvere i due motivi che impediscono ai diversi player in USA ma anche da noi di raggiungere una sostanziale redditività. La mancanza di densità e di domanda nonostante l'exploit del lockdown.

L'aumento della copertura geografica non significa necessariamente un aumento consolidato dei clienti e quindi una vera crescita delle vendite. Solo un diverso approccio che riesca a combinare in modo nuovo i tre formati (negozi fisici, e-commerce, e ritiro della spesa) creando un'esperienza che al momento non esiste ancora potrà essere la soluzione a cui, credo, Amazon stia puntando con decisione. Ha bisogno di spazio, di posizioni più strategiche, di clienti già fidelizzati da soddisfare attraverso il suo vantaggio tecnologico, l'offerta di milioni di prodotti e, infine, di acquisire know how specifico.

In futuro la dimensione del negozio fisico non sarà fondamentale come lo è oggi. Il cliente potrà comunque trovare in un qualsiasi punto vendita tutto quello che sta cercando. Nel negozio fisico, quello che non è disponibile sui lineari, potrà essere visionato sul posto tramite ciò che la tecnologia già oggi mette a disposizione, valutato nella sua convenienza, ordinato e consegnato prima dell'uscita dal negozio stesso o direttamente a casa, non costringendo quindi il cliente a recarsi presso un'altra insegna. In questo modo i negozi, anche di prossimità, potranno diventare dei center store trasformandosi di fatto in punti vendita multiformato.

Il vecchio *claim* di Standa ("Alla Standa c'è di tutto") grazie alla tecnologia potrebbe ritornare di grande attualità. Un punto vendita dove si può trovare qualsiasi cosa al prezzo più conveniente del mercato. La velocità del sistema, a quel punto completamente automatizzato, consentirebbe al cliente che non ha ancora finito di acquistare gli articoli per cui era entrato nel negozio, di visionare l'intera gamma di offerta di Amazon, gli sconti personalizzati e così gli articoli eventualmente ordinati dal magazzino potranno essere evasi e pronti per il cliente prima che abbia finito il suo giro.

Ogni negozio quindi potrebbe gestire contemporaneamente tre diversi modelli di business con livelli di complessità tecnologici, della catena di approvvigionamento e di logistica generale estremamente elevati. Investimenti certamente non alla portata di tutti che porterebbero però a un aumento delle vendite al metro quadro di sicuro interesse per l'insegna. Senza dimenticare che i clienti avrebbero la possibilità di utilizzare pareti virtuali, consulenze personalizzate o app create *ad hoc* per ordinare tutto quello che vogliono ben oltre a ciò che il negozio può offrire sui suoi banchi.

La transizione della Grande Distribuzione italiana tra tradizione e cambiamento

Certo oggi tutto questo può sembrare fantascienza o materia da convegni. La GDO italiana è ancora un piccolo e rissoso cortile che fatica a guardare oltre l'orizzonte quotidiano. I pochi che lo fanno si fermano quasi subito dopo gli annunci di cambiamento. Ci sono poi le piccole catene regionali o locali che combattono corpo a corpo nel loro territorio, i *franchisee* su cui scaricare costi e i lavoratori disponibili ad accettarne le conseguenze. Ma non sarà così all'infinito.

La guerra dei costi (soprattutto quello del lavoro) che ha caratterizzato i rinnovi degli ultimi tre CCNL presto sarà ai titoli di coda. Così come alcune scontistiche stellari quando danneggiano pesantemente altri soggetti della filiera. Pochi però saranno in grado di reggere gli investimenti necessari. Ci sarà spazio per tutti, grandi e piccole catene ma chi vuole crescere e competere a livello nazionale e internazionale si deve porre il problema della dimensione. Esselunga, Conad, Coop solo per citarne alcune potrebbero da coprotagoniste all'interno di un progetto di filiera insieme ad altre insegne, all'industria alimentare e del comparto agricolo guardare a un mercato più ampio, all'esportazione in grande stile del Made in Italy che premi la nostra agricoltura e le nostre imprese e la capacità di insediamento e di proposta della nostra GDO. Peccato che la politica, quando serve su temi strategici, rischia di guardare sempre altrove. Certo è un sogno forse irrealizzabile ma potrebbe rappresentare un altro approccio utile per affrontare i processi di internazionalizzazione del comparto agroalimentare nazionale, cercando di mettere insieme le migliori professionalità dentro un progetto di grande respiro.

Un'altra chiave di lettura dei cambiamenti attesi nella Grande Distribuzione la si può trovare in ciò che la Regina Rossa dice ad Alice: «Qui, vedi, devi correre più che puoi, per restare nello stesso posto. Se vuoi andare da qualche altra parte devi correre almeno il doppio!». In altre parole se vuoi mantenere il vantaggio che hai conquistato e mantenerlo devi muoverti più in fretta degli altri. La vicenda del *quick commerce* e il suo rapporto con la GDO credo si riesca a leggerla meglio se cambiamo il punto di osservazione. "Veloce" o "ancora più veloce" non significano nulla se non inseriti in una strategia di leadership. Soprattutto perché credo che questo salto di qualità che coinvolge l'ultimo miglio del commercio, l'evoluzione dei modelli di consumo, per ora, nelle grandi città,

sia in grado di creare una competizione interessante con Amazon che, prima o poi dovrà rispondere per le rime rendendo l'ultimo miglio un terreno di innovazione e di sperimentazione piuttosto affollato.

Il *quick commerce* è un sistema che declinato in diverse modalità può offrire vantaggi analoghi sia alle grandi imprese, che ai centri commerciali, così come ai piccoli negozi. Non è quindi in alternativa al commercio tradizionale né alla grande distribuzione ma, credo, ne possa rappresentare un complemento. Un servizio aggiunto. Però, è qui sta l'aspetto interessante, ne insidia comunque le dinamiche competitive e di innovazione, richiede investimenti non alla portata di tutti, ne ridisegna il servizio e il rapporto stesso con il cliente. Modifica il modo di fare la spesa. Mi ricorda, pur su di un piano diverso, la sottovalutata comparsa sulla scena dei discount. Anche allora sembrava non dovesse attecchire più di tanto qui da noi con la sua offerta limitata di prodotti, marche sconosciute, servizio scadente. Dopo Rewe che rappresenta uno dei maggiori leader europei della GDO che in Germania ha scelto Flink, è il turno di Carrefour che in Francia ha investito su Cajoo. Due grandi imprese della GDO tradizionale che scommettono su piattaforme online in grado di offrire prodotti alimentari di differenti categorie in modo rapido non solo al consumatore finale.

Ad avere inaugurato il trend, a livello mondiale, è stata Delivery Hero a Berlino, oggi presente in oltre 50 Paesi. La formula è semplice. Lo spiega bene il sito: «Piuttosto che sostituire la spesa di un negozio di alimentari settimanale, il *quick commerce* è lì per completare quando c'è bisogno di un particolare set di articoli, in modo comodo e rapido». Il Ceo Niklas Östberg, ha dichiarato: «Siamo ormai entrati nell'era del commercio veloce. Questa categoria offre enormi opportunità rimaste finora in gran parte inutilizzate». È la nuova frontiera dell'e-commerce, che prevede di ridurre i tempi di consegna quasi azzerandoli. La domanda però sorge spontanea. Siamo di fronte al semplice tentativo di tenere il passo con alcune tendenze emergenti nei consumatori, una moda tipicamente da centro di città metropolitane o c'è dell'altro?

Per quanto riguarda Carrefour in Francia l'investimento prevede una partnership industriale, incentrata fondamentalmente sul rifornimento e sulla logistica operativa nei *dark store* di Cajoo. Quest'ultima potrà continuare il suo sviluppo in Francia e nel resto d'Europa sfruttando al massimo le competenze di Carrefour in modo da poter ottimizzare mo-

dello e servizi. «In qualità di leader nella consegna a domicilio in Francia, Carrefour sta catturando questa nuova tendenza e sta esplorando con Cajoo tutte le strategie di creazione di valore opportunità su questo nuovo segmento in forte crescita», ha affermato Elodie Perthuisot, Direttore Esecutivo di E-Commerce, Dati e Trasformazione Digitale del Gruppo Carrefour.

La “terza generazione dell’e-commerce” punta infatti a garantire la consegna stabilmente al di sotto del quarto d’ora. Algoritmi e disponibilità, i due cardini di questa rapidità. Quindi servono organizzazione e tecnologia. I differenti lockdown hanno consentito in questo comparto sperimentazioni efficaci di algoritmi predittivi, sia sulla costruzione del servizio che sulla disponibilità dei prodotti. L’organizzazione prevede magazzini urbani o nelle immediate vicinanze non aperti al pubblico. Dark store o Dmarts (*delivery-only local warehouse*). Ne serviranno parecchi. A questo scopo è interessante sottolineare l’intesa che Glovo ha siglato con Stoneweg, società svizzera di real estate, che gestirà l’acquisto di immobili da riconvertire in *dark store* in Spagna, Portogallo, Romania e Italia. Oltre alla posizione dei *dark store*, composizione dello stock, movimentazione e servizio di consegna sono gli elementi fondamentali del business. Nulla di sconosciuto per chi si occupa di GDO: prodotti richiesti in un determinato quartiere, fasce orarie di acquisto, tipologia di clienti che possono essere sia privati ma anche commercianti con esigenze specifiche.

I principali player guardano all'integrazione tra negozio fisico e online

La tecnologia è quindi fondamentale. Non tanto per fantasticare sulla futuribile consegna tramite droni e l’apprendimento automatico, ma per l’evoluzione stessa degli strumenti di gestione dei dati dei clienti e dell’inventario. Ciò faciliterà la velocità e l’efficienza, garantendo allo stesso tempo che le informazioni sulle scorte online siano accurate e agli addetti della logistica di vedere quali prodotti si vendono, consentendo l’ottimizzazione delle offerte. La comodità aggiuntiva che deriva dal commercio rapido offre ai rivenditori online un modo per competere con i grandi player multinazionali, come Amazon, nonché con i negozi fisici e crea il potenziale per maggiori margini.

Uno studio di Deloitte conferma che, durante la pandemia, il 50% degli acquirenti ha accettato di spendere di più per ottenere comodamente ciò di cui aveva bisogno. Lo spazio quindi c'è. È vero che la pandemia ci ha reso tutti un po' pigri, refrattari alle code e agli assembramenti e quindi avere la possibilità di avere la nostra spesa o quello che ci siamo dimenticati in breve tempo ha il suo perché, ma questo completa l'offerta e non esclude affatto la ricerca di relazione e l'esperienza di acquisto fisico che restano fondamentali e vincenti comunque.

Chi si occupa di centri commerciali vede più opportunità che rischi se riflette sul proprio futuro. Certo non si immagina i nuovi *shopping places* con una superficie centrale di 15.000 mq. occupata da un ipermercato e qualche decina di negozi intorno. Quel modello è morto. Immagina un luogo di relazione e di divertimento integrato con il territorio nel quale è insediato e che propone servizi di vari tipo. *Dark store* e tecnologia a disposizione del cliente e degli operatori ne potranno completare il perimetro. Quindi divertimento, servizi salute e benessere trasformano un luogo che resta comunque fondamentale per l'esperienza di acquisto. Credo che anche discount e supermercati, pur rinnovati nella loro missione, giocheranno le loro carte in questa rivoluzione innescata dalla rete, a cominciare da Amazon.

Il cosiddetto futuro *phidigital* per ora è materia da convegni ed è ancora ben radicato solo nella fantasia di chi ne parla. Però il dado è tratto. Un comparto come la GDO tutto sommato restio all'innovazione vera, sempre ripiegato su se stesso e sulle piccole beghe da cortile, che si insegue come il criceto sulla ruota; si trova nella necessità di prendere atto che tutto quello che ha fatto finora forse potrebbe non bastare più. Un giorno ricorderemo con simpatia il negoziante del modenese che nel 2019 ha messo in vetrina il cartello: «Prova scarpe, 10 euro». A suo modo, aveva trovato una soluzione semplice a un problema complesso. Si era stancato di fare *showrooming* per altri. Il "dilemma del bottegaio", nell'era di Internet, se non si fa un passo in avanti, sta tutto qui. Assecondare il cliente, fargli vivere un'esperienza preclusa alla freddezza dell'acquisto in rete, consigliarlo, trasmettergli l'idea che è nel posto giusto e quindi creare un clima di fiducia o, al contrario, rassegnarsi e fargli pagare il suo tempo e la sua competenza lasciando al cliente la decisione di acquistare nel negozio o andare su Internet e acquistare la merce nei contenuti e nelle misure provate nel negozio fisico.

Nella stragrande maggioranza dei casi il cliente non è disposto, né abituato, a pagare semplicemente scorporandolo, il servizio e la competenza del venditore. Né a riconoscerlo nel sovrapprezzo rispetto al web. Insistere su questo tasto non servirebbe a nulla. Il lockdown ha spinto il negozio fisico (comprese le catene della GDO *food* e *no food*) a utilizzare l'online per ovviare alle chiusure e/o sostenere il servizio. La mossa ha generalmente funzionato. Le pur diverse forme di commercio hanno così utilizzato la vendita online, la consegna a domicilio e la presenza in rete non tanto per rispondere alla concorrenza dei big della rete, quanto per continuare a lavorare puntando a mantenere i propri o clienti o a farsi conoscere fuori dal bacino tradizionale. «Non capisco quali vantaggi ci sono a farsi portare la spesa a casa in pochi minuti», ha sentenziato, non molto tempo fa, l'amministratore delegato di un'insegna della GDO. Ad abitudini attuali, probabilmente nessuno. Sappiamo però che le generazioni e le abitudini cambiano velocemente. Anche nel fare la spesa.

La Grande Distribuzione segue le sue traiettorie e scommette sulla "sua" consegna a domicilio. Non si interroga a fondo su "come" cambiare. Così come ha sottovalutato, a suo tempo, i discount e le "striminzite" 1500 anonime referenze presenti sui lineari di quel formato, rischia però oggi di sottovalutare un fenomeno che anticipa e accompagna i cambiamenti nelle abitudini e negli stili di vita e di acquisto delle persone. Ovviamente l'Italia non è tutta uguale. Soprattutto non è Milano. Chi sta nel Centro-Sud o lontano dalle città può continuare a declinare, crescendo. Stanno comunque prendendo piede realtà consolidate come Glovo, Just Eat, Uber Eats, Deliveroo, specialisti in e-commerce come Cortilia o altri dedicati a nicchie particolari. Non sopravvivranno tutte. Anche qui ci sarà una selezione. Delle insegne tradizionali, solo Esselunga, essendo partita prima, sembra in grado di tenere il passo laddove la concorrenza è più presente. Adesso tocca a new entry come Gorillas, Forban, Blok, Macai o altri come Alfonsino che ha scelto il Sud e un altro *business model*.

C'è in corso un interessante ripensamento dell'ultimo miglio. Quello che separa il prodotto dal cliente. Per Gorillas, a Milano, meno di dieci minuti dall'ordine al citofono. Più veloce che fare la spesa al supermercato express sotto casa. Consegne in bici, buste di carta, prezzi di mercato e costo di consegna inferiore ai 2 euro. D'altra parte, lo stesso consumatore, spinto anche dal lockdown, sta ripensando al proprio

ruolo. Ovviamente siamo ai primi passi di un percorso molto lungo e affatto lineare.

Nella GDO è ancora prevalente il consumatore che nel punto vendita, cerca il meglio al miglior prezzo e lascia il resto sullo scaffale. A questa infedeltà del cliente, la distribuzione organizzata si era abituata e sa come reagire. Volantini, promozioni, sconti vertiginosi sono state le principali armi utilizzate più o meno da tutte le insegne. Catturare il consumatore che lascia il suo domicilio, indurlo a scegliere la qualità e/o la convenienza in uno specifico luogo fisico per comodità o abitudine è, in fondo, il lavoro principale di ogni azienda della DM.

L'affermazione dei discount, la crisi dei formati più grandi e l'innovazione indotta dalla rete stanno iniziando a produrre modifiche antropologiche nel consumatore. Non solo nella decisione o meno di uscire di casa per fare acquisti, ma anche e soprattutto, nel prepararsi all'acquisto, nel valutare le alternative, nel decidere se e quanto tempo impegnare per raggiungere il luogo, come viverlo e dividerlo con altri e quanto dedicare alla scelta del prodotto stesso. Certo non è la stessa cosa "andare al cinema o guardare lo stesso film sul divano di casa". Almeno per i boomers. E poi c'è una grande differenza tra andare o non andare in un supermercato sotto casa, in un ipermercato o in un centro commerciale che, in altre parti del mondo, si propone più come *shopping place*. Luogo molto più stimolante di una semplice piattaforma lontano dalla città con un ipermercato da 15.000 mq. con un tradizionale numero di negozi di contorno. Luogo sempre più di aggregazione, di servizio, di svago.

Offrire al cliente una nuova esperienza di acquisto

Ma è proprio sulla capacità di attrarre il cliente su terreni differenti che si giocherà la vera partita. Vale per chi ha un singolo negozio o un intero centro commerciale. Vale però anche per chi occupa l'ultimo miglio il cui scopo non può essere "solo" la rapidità del servizio. Sarebbe troppo banale e troppo lungo il tempo necessario a mettere in equilibrio il conto economico. Il cliente, come suggeriscono gli esperti, alterna comportamenti ROPO (*research online purchase offline*) a TOPO (*try offline purchase online*) soprattutto, per ora, nel no food. I primi, grosso modo, sono quelli che

cercano in rete e comprano nel punto vendita mentre i secondi, dopo aver valutato l'acquisto nel punto vendita e "sfruttata" l'esperienza del venditore, comprano in rete.

Il lockdown ha accelerato questa tendenza spingendo le stesse imprese che stanno in rete a essere molto più sofisticate nel rapporto con il consumatore. Qualità dell'offerta, convenienza e rapidità sono nettamente migliorate. Ma hanno anche dimostrato che il cliente, se incentivo e messo a proprio agio, non disdegna affatto la frequentazione del negozio.

La GDO in generale ma anche l'insieme dei luoghi fisici, soprattutto quelli più grandi, stanno faticando ma reggono il colpo. Nei centri commerciali, la riflessione sul futuro, sui servizi da proporre e su come ingaggiare il cliente in un'esperienza completa, li allontana dalle rigidità degli spazi tradizionalmente messi a disposizione della Grande Distribuzione. Quindi la cultura e l'approccio della GDO stanno richiedendo forti innovazioni sulle politiche commerciali: sulla costruzione e vivibilità dei luoghi di vendita, sul rapporto tra online e offline, sulla qualità del personale e sui processi. Ma anche sui comportamenti. Nella filiera, con i propri collaboratori e nel contesto socioeconomico nel quale l'insegna è inserita. Non tutti però saranno in grado di percorrere la stessa strada. Una fase, e questo è certo, si sta chiudendo. E come ci ricorda Leon C. Megginson, «Non sarà la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere, ma quella che si adatterà meglio al cambiamento».

Amazon prosegue la sua crescita. La realtà è sempre più concreta delle traiettorie studiate a tavolino. I fatti ci dicono che online e offline, a volte ibridandosi più o meno convintamente, inseguono propri modelli di consumo. Nei tempi lunghi il "negozio" fisico continuerà a esistere, questo è evidente, ma solo se saprà evolvere. Per molti resterà il fulcro principale della propria attività pur in una logica *unichannel*, per altri, vedi Amazon o Alibaba, per citare i due campioni più significativi, sarà complementare. Parte di un ecosistema completamente diverso. Lo si capisce dalla preoccupazione costante che anima i giganti della Grande Distribuzione mondiale. Brittain Ladd scomoda la famosa teoria della trappola di Tucidide per dimostrare i rischi dell'ossessione dell'azienda egemone (Walmart) nei confronti di quella emergente (Amazon). Le stesse date di nascita della prima (1962) e della seconda (1994) sono lì a dimostrare che la "lepre" giovane corre comunque più veloce di chi

la insegue e che la cultura, l'organizzazione, il management e le radici profondamente radicate nel novecento costringono Walmart a rispondere colpo su colpo al nuovo che avanza, sacrificando così, sull'altare di quell'ossessione, energie, visione e risorse. Walmart teme per il futuro del proprio business, lo presidia e tenta di insidiare quello dell'odiato "nemico". Ne ha colto, forse più di altri, la pericolosità per l'intero retail tradizionale se resta confinato nei propri recinti.

Amazon, al contrario, negli USA, danza intorno al gigante di Betonville schivandone puntualmente i colpi. L'obiettivo dell'azienda di Seattle, al contrario di Walmart, non è inseguire o difendersi contrattaccando ma conquistare il "mondo", provando a creare un nuovo ecosistema nel retail con cui tutti dovranno farci i conti. C'è voluta la recente decisione di Amazon di vendere la propria tecnologia *Just Walk Out* per comprendere due cose. Innanzitutto, l'obiettivo principale di Amazon resta quello di fare molto di più del negozio tradizionale in termini di reputazione, rapidità e soddisfazione del cliente. In poche parole andare oltre. Non necessariamente competere nel negozio. Quindi provare a scavalcarlo o, in subordine, renderlo complementare. Da qui la sua strategia che ha consentito prima di creare e poi di vendere uno standard tecnologico nuovo, più che innamorarsi del proprio presunto vantaggio competitivo tecnologico, trattenendolo per sé. Il negozio ipertecnologico è una prova di superiorità, di ingegno, di capacità innovativa ma da solo non porta da nessuna parte. Soprattutto per i suoi costi. Non è certamente quella la svolta che disegna il futuro del retail. È il cliente e non il punto vendita al centro della sua strategia.

Amazon ha capito benissimo che una delle chiavi per vincere nell'*omnichannel* è il dispositivo mobile, già oggi nelle mani dei consumatori. Non semplicemente la tecnologia che si può proporre nel negozio. Walmart da parte sua ha fatturato più di 510 miliardi di dollari nel 2019; Amazon è arrivata a circa 280. Non ci sarebbe partita se quest'ultima provasse a competere sull'offline. Ma nelle vendite online Amazon controlla più del 40%, contro meno del 6% di Walmart. Guarda caso, come insiste sempre Brittain Ladd, qualsiasi decisione di Walmart è influenzata da ciò che fa Amazon. Non il contrario. E questo testimonia, più delle parole, forza e debolezze in campo. È pur vero che con i suoi 4800 punti vendita, il gigante di Betonville ha un vantaggio insuperabile nell'offline, mentre Amazon oggi non supera i 600. Ma, mentre quest'ultima po-

trebbe colmare il gap acquisendo altre insegne e competenze, se questa fosse la sua strategia di business, Walmart non è però in grado di colmare la distanza nell'online. Come ho già scritto, Amazon punta a creare un ecosistema del *retail* attraverso la tecnologia e l'innovazione continua, dove i punti vendita fisici ci sono ma restano complementari e per questo servono strutture di dimensione variabile vicine alle città da reinventare nelle loro funzione e scopi. Amazon non risponde quasi mai sul terreno dell'avversario. Lo controlla a debita distanza. Il gigante del novecento di Betonville per ora non ha nulla da temere. Ha ancora molti anni prosperi davanti a sé. E ha le spalle grosse per resistere e, ogni tanto, segnare qualche punto a proprio favore. Ma la sensazione è che quel modello di business è comunque declinante. E sono loro stessi i primi a esserne convinti. Difficile però cambiare in profondità. Anche per questo ogni difficoltà, ogni segnale, ogni reazione negativa del contesto, al *modus operandi* di Amazon, vengono enfatizzati oltre il necessario. Ma la traiettoria è chiara.

Per la Grande Distribuzione si prospettano tempi di grande cambiamento. Come per molti modelli di business del secolo che abbiamo alle spalle la transizione non sarà semplice. Gli stessi modelli di consumo cambiano influenzati dal contesto, dalle nuove culture che li alimentano e dalle opportunità offerte dalla tecnologia. Per comprenderne e accompagnarne la direzione occorre dotarsi di molti punti di osservazione della realtà che cambia e di una grande capacità di ascolto dei territori. Chi lo sta facendo (anche da noi) avrà un vero vantaggio competitivo perché anticiperà e guiderà il cambiamento necessario. La sfida è questa. Nella transizione, le insegne tradizionali spingeranno sul lavoro povero e sui fornitori come avviene già oggi. I più avveduti punteranno su consegna a domicilio, locker, gestione ultimo miglio, politiche di fidelizzazione e promozioni forti che però erodono i margini. Nel frattempo Amazon ha lanciato gli Amazon Go e si propone di vendere la tecnologia relativa, nascono i *dark store* negli spazi lasciati dagli iper, ecc. e sono nate imprese come Cortilia, Amazon Fresh, Gorillas, ecc.

L'innovazione tecnologica punterà a gestire in modo diverso il rapporto con il cliente e con lo stesso fornitore. Consentirà un monitoraggio degli stili di vita e di acquisto attraverso le *fidelity card*, i negozi Amazon GO e punterà a una nuova *customer experience*. IOT, Big data e cloud computing consentiranno di intraprendere percorsi di transizione verso

modelli di *green economy* e economia circolare. La Blockchain consentirà di supportare la logistica garantendo la tracciabilità all'interno della filiera e promuovendo un consumo consapevole e questo porterà a una ottimizzazione della mobilità, soprattutto nelle città per uno sviluppo sostenibile. La direzione di marcia punta decisa verso un rapporto diverso tra prezzo e qualità, la tracciabilità del prodotto e quindi garantirà maggiore salute e sicurezza. Ovviamente resta molto da fare in termini di economia circolare, spreco alimentare e packaging, ma i progetti sono in fase avanzata.

La qualità del lavoro nella GDO: formazione, crescita professionale, coinvolgimento

C'è molto da fare sul piano del lavoro. Rispetto a oggi il comparto sarà attraversato da una vera rivoluzione. Soprattutto sul piano qualitativo. E quindi della formazione del personale.

Negli Amazon GO superautomatizzati, per esempio, il numero dei lavoratori dopo l'abolizione delle casse tradizionali non è diminuito però si è resa necessaria una nuova professionalità. Meno manualità e più capacità di ascolto e di consulenza del cliente e quindi maggiore qualità del servizio. Questo trasforma i collaboratori, da semplice costo in un fattore distintivo di competitività.

Nella GDO si fa tanta formazione sul campo ma ancora poca formazione orientata al cambiamento. Purtroppo anche a livello manageriale. Non c'è ancora una vera consapevolezza della sfida che attende le imprese e il lavoro rischia di essere considerato poco valorizzato e residuale in molte imprese.

Se questa tendenza continuerà dopo una fase dove non sarà facile trovare giovani disposti alle modalità e ai tempi imposti dalla centralità del cliente seguirà l'impiego, come nel resto d'Europa, di lavoratori immigrati disposti ad accettarne le regole. Aggiungo che se parliamo di condizioni di lavoro e retribuzione globale, nella grande distribuzione sono ormai poche le insegne nelle quali convive, con il contratto nazionale, una significativa contrattazione aziendale. Resiste, per fare due esempi, in Esselunga grazie ai suoi risultati e in Coop, nonostante i suoi risultati. Non è un caso che la prima è la più performante del comparto (Esselunga) e la seconda, la più "sociale" (Coop).

Esselunga, guidata da Bernardo Caprotti, ha sempre tirato dritto negli anni della sua espansione scegliendo un rapporto estremamente ruvido e formale con i sindacati interni ed esterni. La seconda, ha puntato, al contrario, per storia e tradizione, su un rapporto privilegiato con il sindacato di categoria. Soprattutto con un sindacato in particolare. Meritocrazia, disciplina, riconoscimento dell'impegno individuale hanno caratterizzato Esselunga. Gestione politica, coerenza sociale con la propria immagine, visione lasca dell'organizzazione e riconoscimento dell'impegno collettivo, i punti di forza di Coop.

L'intero sindacato di categoria e quindi il concetto stesso di contrattazione aziendale "old style" sono però visti dalla stragrande maggioranza delle imprese come un problema da superare proprio quando l'*engagement*, la produttività, la qualità del lavoro lo renderebbero fondamentale proprio a partire dal nuovo punto vendita è dal suo contesto competitivo. Ma su questo occorrerebbe una nuova visione comune. Le scelte sono state altre. Revisione o eliminazione della stessa contrattazione aziendale, "scambi" tattici con i sindacati locali per incrementare la produttività o ringiovanire l'organico, *downsizing* dell'inquadramento professionale nei punti vendita ai livelli medio alti, ricorso massiccio al cosiddetto part time "involontario". Cessione al franchising dei punti vendita meno performanti. La difesa dei fatturati e dei margini, l'aumento, comunque realizzato dell'occupazione, i progetti di formazione e di sviluppo professionale interni, hanno assegnato un ruolo sostanzialmente marginale alle organizzazioni sindacali ormai da tempo.

La stessa presenza di quattro contratti nazionali in *dumping* tra di loro e firmati dalle stesse organizzazioni confederali, spesso sostituiti da una pletera di contratti locali in *dumping*, sono lì a dimostrare che sul costo del lavoro si sono concentrati gran parte degli sforzi di contenimento dei costi delle aziende del settore che viaggia oggi dal 9% al 17% medio a seconda dell'insegna.

Aggiungo che nonostante la presenza di più contratti nazionali, la contrattazione cosiddetta "pirata" adottata localmente è decisamente aumentata mettendo in discussione tre punti importanti. Il salario e il relativo inquadramento professionale che consente un risparmio di almeno 7 punti percentuali sotto i costi ufficiali dei CCNL, la quattordicesima che non viene quasi mai prevista e il welfare contrattuale che, in quei contratti, praticamente non esiste. E questo segnala che in una

sconsiderata quanto probabile prossima ripresa della gara al ribasso tra i quattro contratti principali, alla fine, l'intera rappresentanza tradizionale è destinata a perdere peso e ruolo, in mancanza di una certificazione condivisa. La vicenda Conad/Auchan e successivamente di Carrefour, presto seguite da altre realtà, hanno inoltre aperto la nuova fase delle ristrutturazioni del settore. Come è già avvenuto in tempi più lontani nel comparto industriale. Nei processi complessi cambiano la governance, le prospettive e la gestione delle conseguenze.

La dimostrazione del cambio di passo improvviso è nella reazione avuta da una parte del sindacato che si è trovato spiazzato sia sul piano organizzativo che culturale. Ma anche dalla difficoltà delle organizzazioni di rappresentanza datoriale di comprendere la necessità di interpretare un ruolo nuovo in questi processi che stanno cambiando il volto del comparto. Tutto questo dimostra che gli strumenti a disposizione delle parti sociali non sono più sufficienti per gestire le conseguenze riportate alla dimensione di queste riorganizzazioni. Quando si faranno i conti finali dell'operazione Conad/Auchan, le difficoltà incontrate emergeranno nella loro evidenza pur mettendo in luce sia l'impegno messo in campo che le problematiche organizzative, economiche e sociali incontrate da chi è subentrato in un'operazione di queste dimensioni e al netto delle conseguenze del lockdown.

Per gestire fasi così complesse non solo servirebbe una grande unità e visione (come è stato a suo tempo nell'industria) dell'intera GDO, oggi distribuita in associazioni in concorrenza tra di loro, ma occorrerebbe che questa visione, pur nel rispetto dei ruoli, comprenda anche l'intero sindacato di categoria. Capisco le diffidenze reciproche ma oggi, proprio sulla base dell'esperienza fatta, occorrerebbe affrettarsi e cominciare a scrivere una pagina nuova per le relazioni sindacali nel settore. E la qualità e la visione contenuta nei rinnovi contrattuali di alcune categorie industriali, se colti nel loro potenziale innovativo, sono lì a dimostrare che è possibile.

Quindi il problema fondamentale all'ordine del giorno non è certo come farsi concorrenza sul costo del lavoro tra associazioni datoriali nei prossimi rinnovi contrattuali ma, al contrario, dotarsi di una visione comune di medio/lungo periodo. E per questo occorre una decisa assunzione di responsabilità e una condivisione delle singole insegne all'interno di un vero rinnovamento della rappresentanza datoriale e sindacale.

A tutto questo va aggiunto che la guerra ai confini dell'Europa tende a rallentare l'innovazione e il cambiamento necessario. Mentre il lockdown ha mostrato le traiettorie possibili del settore, la guerra aumenta l'incertezza, mette in discussione i possibili investimenti e rallenta inevitabilmente l'innovazione di un comparto composto da imprenditori relativamente conservatori e restii a mettere mano al portafoglio.

In conclusione, possiamo affermare che l'innovazione tecnologica e del rapporto con i consumatori finali porta con sé sia la necessità di un profondo cambiamento culturale delle imprese, del loro rapporto con l'intera filiera ma anche con il lavoro, la sua flessibilità, la sua organizzazione, il suo riconoscimento e la sua valorizzazione.

Anna Soru

**Il lavoro nell'audiovisivo:
come cambia con
le tecnologie digitali
e l'affermazione delle OTT**

Questo capitolo è un estratto di una più ampia ricerca¹, basata su 51 interviste in profondità, analisi desk e un sondaggio su come le tecnologie digitali stanno modificando le condizioni di lavoro nel settore audiovisivo. Gli ambiti dell'audiovisivo indagati sono il cinema, la TV, i videoclip, la pubblicità e promozione, mentre non sono stati considerati i videogiochi e la musica (se non per i videoclip).

Il lavoro nel settore audiovisivo

Da sempre, anche quando il lavoro negli altri settori era quasi esclusivamente dipendente a tempo indeterminato, il lavoro nell'audiovisivo è in gran parte non standard, organizzato senza confini e traiettorie di carriera². Studi internazionali documentano che il lavoro freelance e a progetto e le modalità di lavoro temporaneo o occasionale caratterizzano da molto tempo le carriere negli studi cinematografici e televisivi, così come il la-

¹ La ricerca è stata pubblicata come Quaderno n. 62 della Fondazione Brodolini e intitolata *Dietro le quinte. Indagine sul lavoro autonomo nell'audiovisivo e nell'editoria libraria*, a cura di Sergio Bologna e Anna Soru.

² M. Deuze, J. Kotišová, G. Newlands, E. van't Hof, "Toward a Theory of Atypical Media Work and Social Hope", *Artha-Journal of Social Sciences*, vol. 19 (2020), n. 3, pp. 1-20, <https://doi:10.12724/ajss.54.1>.

voro nelle agenzie pubblicitarie. Segnalano inoltre la sempre maggiore diffusione di forme multiple di lavoro atipico³.

La precarietà, intesa come non stabilità dei rapporti di lavoro, non è quindi una novità, ma è ampiamente riconosciuta anche dal sistema normativo, che nei diversi paesi, Italia inclusa, è intervenuta con misure specifiche volte ad assicurare tutele sul fronte del welfare e dei compensi dei lavoratori dello spettacolo.

In Italia il lavoro nell'audiovisivo rientra in gran parte nell'inquadramento dello spettacolo, che, indipendentemente dalla natura del rapporto di lavoro (subordinato nelle sue diverse fattispecie, parasubordinato, autonomo), impone l'iscrizione al Fondo pensione lavoratori dello spettacolo - FPLS (ex-Enpals confluita in INPS dal 2011). Un inquadramento che garantisce ai lavoratori autonomi che la contribuzione obbligatoria e la denuncia contributiva siano a carico del datore di lavoro (salvo il diritto di rivalsa su un terzo dei contributi) e che ogni prestazione artistica, anche se di breve durata, sia equiparata ai fini assicurativi a una prestazione giornaliera. Le misure assistenziali per i lavoratori autonomi dello spettacolo sono relativamente ampie, anche se meno tutelanti rispetto a quelle riconosciute ai dipendenti. Infine, i lavoratori autonomi dello spettacolo hanno diritto alla contrattazione collettiva e i contratti collettivi che definiscono i minimi tabellari e le diarie per le trasferte dei lavoratori dipendenti, per prassi consolidata, rappresentano un riferimento anche per i lavoratori autonomi, garantendo loro una parziale difesa rispetto alle pressioni al ribasso.

In sostanza l'inquadramento nello spettacolo permette di attenuare le tradizionali differenze tra lavoratori dipendenti e autonomi, anche se restano importanti disparità nell'accesso alle prestazioni assistenziali.

³ P. Charhon, D. Murphy, *The Future of Work in the Media, Arts & Entertainment Sector: Meeting the Challenge of Atypical Working*, Research report, 2016, <https://www.fim-musicians.org/wp-content/uploads/atypical-work-handbook-en.pdf>. ICF Consulting Services, *Analysis of the EU Audiovisual Sector Labour Market and of changing forms of employment and work arrangements*, Report commissioned by the members of the European social dialogue committee on Audiovisual services: CEPI, EBU, EFJ, EURO MEI, FIA, FIAPF, and FIM as part of the EU co-funded project. (VS 2015/0046), 2016, https://www.fim-musicians.org/wp-content/uploads/AV_EU_labour_market_analysis_report_EN.pdf.

Anna Soru

Il lavoro nell'audiovisivo: come cambia con le tecnologie digitali e l'affermazione delle OTT

I cambiamenti tecnologici e la globalizzazione dei mercati hanno però innescato nuovi processi, che svalutano le professionalità e i compensi e spingono verso un'ulteriore precarizzazione dei rapporti di lavoro, bypassando le tutele esistenti.

L'impatto delle tecnologie digitali

Le trasformazioni del lavoro legate alle tecnologie digitali hanno seguito due percorsi, uno diretto, connesso all'introduzione di nuovi strumenti e materiali per la produzione, che hanno modificato anche le competenze richieste, e uno indiretto, seguito alla digitalizzazione della distribuzione e del consumo e, grazie anche al miglioramento della connettività tramite banda larga, all'emergere di una nuova tipologia di imprese distributrici, le OTT (*Over The Top*), che stanno rapidamente alterando gli equilibri economici.

La percezione dell'effetto dei cambiamenti tecnologici è molto chiara sotto il primo profilo: gli intervistati, soprattutto quelli con una più lunga esperienza lavorativa, li hanno sperimentati personalmente. Le nuove tecnologie hanno reso gli strumenti meno costosi e più facili da usare, hanno velocizzato l'apprendimento tecnico e semplificato le professioni, riducendo le barriere all'ingresso. Tutto ciò ha però comportato una svalutazione delle professionalità con riflessi anche sui compensi, che hanno subito forti pressioni al ribasso.

Altrettanto lucidamente gli intervistati hanno compreso l'importanza delle OTT, un particolare tipo di imprese piattaforme, che sfruttano le potenzialità delle tecnologie digitali per modificare e trasportare con facilità le informazioni e declinare i contenuti su più canali, offrendo streaming video on demand *one-to-one*, in alternativa alla produzione televisiva classica *one-to-many*. Queste imprese hanno sperimentato una veloce espansione, trasformando i mercati da nazionali a globali, ma le conseguenze sulle condizioni di lavoro sono ancora in divenire e più difficili da leggere.

Democratizzazione o maggiore elitarismo?

Inizialmente sottovalutate, percepite solo come un miglioramento qualitativo del segnale, le tecnologie digitali hanno progressivamente reso possi-

bili strumenti di produzione potentissimi, molto più flessibili ed economici di quelli utilizzati con la vecchia pellicola cinematografica. I cambiamenti non sono tanto nei prodotti, spesso analoghi a quelli tradizionali, ma nei macchinari e nelle tecnologie usate per la produzione e la post-produzione, che hanno modificato le modalità e le condizioni di lavoro⁴.

Come con ogni grande trasformazione tecnologica, è stato necessario favorire la nascita di nuove figure e marginalizzarne o trasformarne delle altre, anche accorpendo ruoli diversi. La pervasività delle nuove tecnologie ha avuto un impatto generalizzato, e ha richiesto a tutti la revisione di pratiche consolidate e l'adeguamento ai nuovi strumenti, ai nuovi linguaggi e stili di produzione.

Con il sistema analogico, la necessità di non sprecare pellicola e la disponibilità di poche strumentazioni complesse e molto costose imponeva ai lavoratori lunghi periodi di apprendistato prima di poter essere impiegati nelle attività più delicate della produzione e post-produzione. I macchinari erano pochi, perché molto costosi, e riservati ai professionisti più qualificati.

Con il passaggio dalla bobina di pellicola al digitale, telecamere, sistemi di montaggio e software diventano allo stesso tempo molto più economici (costi ridotti a un decimo e anche più), più potenti, più maneggevoli e facili da usare, grazie allo sviluppo di interfacce che rendono non necessaria la conoscenza di linguaggi e codici di programmazione. La possibilità di trattare congiuntamente a costo zero e condividere in rete testi, suoni, immagini fisse e in movimento permette inoltre di rivedere le scene più volte, di correggere molti "errori" in fase di postproduzione, senza sprechi di materiali, perché non è necessario alcun supporto fisico.

Anche nella postproduzione il progresso tecnologico degli ultimi 10-15 anni ha consentito di passare da un'attività affidata a società specializzate, la cui costituzione richiedeva ingenti investimenti, a un'attività fai-da-te grazie a software sempre più sofisticati e ad attrezzature sempre più semplici e alla portata di tutti.

Tutte queste innovazioni hanno semplificato attività che prima erano molto complesse, hanno ridotto i tempi di realizzazione e, grazie anche

⁴ La ricostruzione delle trasformazioni del lavoro è stata realizzata grazie alle testimonianze raccolte. In particolare è stato prezioso il contributo di Ranuccio Sodi, regista autore e produttore audiovisivo, che ha partecipato a un incontro del Gruppo TO-MI.

alla diminuzione del costo degli strumenti, hanno reso più accessibile e veloce l'apprendimento delle competenze tecniche. Si parla di "effetto democratizzazione" delle tecnologie perché esse hanno ridotto le barriere all'ingresso legate alle competenze e al capitale, facilitando l'accessibilità ad attività lavorative che prima erano elitarie.

In parallelo, tuttavia, gli intervistati rilevano l'emergere di processi di despecializzazione, accompagnati dalla svalutazione delle professionalità, dalla loro maggiore sostituibilità e quindi dalla riduzione del potere contrattuale, oltre che ritmi di lavoro più frenetici, perché i vantaggi del progresso tecnologico non sono redistribuiti e per mantenere i livelli di reddito precedenti è necessario incrementare le ore di lavoro. In sostanza segnalano un peggioramento di compensi e contratti e un'intensificazione del lavoro, oltre che l'indebolimento dell'identità professionale.

Il quadro che emerge è però molto eterogeneo.

All'interno delle produzioni audiovisive è possibile distinguere tra le professioni a contenuto creativo autoriale, come regista, sceneggiatore, attore, che ricadono contabilmente nei cosiddetti "costi sopra la linea" e le maestranze e le altre professionalità utilizzate per la realizzazione, che ricadono nei "costi sotto la linea"⁵.

Tra autoriali e maestranze è evidente una spaccatura nei percorsi professionali, nelle modalità contrattuali e quindi nei diritti, in termini di compensi e welfare, oltre che nella capacità di mobilitazione e di difesa sindacale.

Le maestranze hanno professionalità di derivazione artigiana, che affinano con il lavoro sul set. Le nuove tecnologie hanno richiesto degli adattamenti e aggiornamenti, hanno creato nuove esigenze tecniche e nuove professioni⁶, ma non hanno stravolto il loro modo di lavorare. La loro professionalità è generalmente riconosciuta e sono remunerati fin dall'inizio, senza i lunghi periodi di apprendistato gratuito o semigratuito che caratterizzano le professioni creative; riescono a lavorare con continuità, soprattutto

⁵ Esistono tuttavia figure difficili da classificare, come per esempio il direttore della fotografia o lo scenografo, che acquistano carattere autoriale (e si firmano) solo in set estesi come quelli che vengono allestiti per film e serie TV, e non per set ridotti, come quelli per videoclip o *video content*.

⁶ Per esempio, il *digital imaging technician* (DIT), che supervisiona tutti i processi legati all'elaborazione delle immagini digitali, e il *data manager* (DM), che gestisce tutti i dati del set, ricoperte in prevalenza da giovani.

to se assicurano qualità. Sono inseriti con contratti da dipendente e tutelati da CCNL, hanno elevata sindacalizzazione ed elevata consapevolezza dei propri diritti e con la propria azione collettiva hanno saputo difenderli. Se lavorano per il cinema, i compensi sono inferiori ma sono impegnati per progetti lunghi e con ritmi meno intensi. Più problematica è la situazione di chi lavora per la TV, che subisce fortissime pressioni sui compensi e deve garantire la massima flessibilità. Anche qui alcuni hanno saputo organizzarsi, creando cooperative per migliorare la propria condizione di lavoro.

Ben diversa la condizione di chi lavora sopra la linea, con professionalità spesso complesse, acquisite con un mix di formazione universitaria, scuole, corsi cinematografici e apprendimento sul campo, durante i quali hanno sviluppato anche *soft skills*, generalmente molto importanti in queste attività.

La situazione cambia molto a seconda dell'ambito in cui si opera (Si veda schema successivo). L'inquadramento contrattuale è in genere corretto nella produzione di film e serie TV, per rispettare le condizioni di accesso ai (rilevanti) contributi pubblici⁷. Prevale il corretto inquadramento nello spettacolo anche nella pubblicità con agenzie e nelle produzioni di videoclip, se è coinvolta una casa di produzione. Al contrario nei documentari e nel cinema d'autore i budget sono troppo bassi e incerti e prevalgono situazioni di autosfruttamento di artisti/creativi che sono disposti a lavorare gratis pur di realizzare i propri progetti. All'inquadramento nello spettacolo sfuggono anche altri ambiti più nuovi e poco regolamentati, come l'animazione, i videoclip, se realizzati su incarico diretto dell'artista, e gran parte della realizzazione di *video content* per Internet, dove la produzione è polverizzata e bulimica, attenta soprattutto alla velocità. In questi casi prevale il ricorso a lavoratori autonomi, molto spesso bypassando il corretto inquadramento nel lavoro dello spettacolo, in modo da poter risparmiare sia sui contributi, che sono interamente a carico del lavo-

⁷ La legge del cinema (Legge 220/2016), che riconosce all'industria cinematografica e audiovisiva un ruolo rilevante nella definizione dell'identità nazionale e nella crescita civile, culturale ed economica del paese, assicura al settore una dotazione di risorse minima di 400 milioni di euro l'anno, innalzata a 640 milioni nel 2021. Esistono inoltre strumenti di finanziamento locali, legati ai fondi associati alle Film Commission territoriali (in genere regionali). Nella maggior parte dei territori esiste un fondo per l'erogazione di contributi a fondo perduto, in genere a opera di un Film Fund apposito oppure interno alla Regione.

Anna Soru

Il lavoro nell'audiovisivo: come cambia con le tecnologie digitali e l'affermazione delle OTT

ratore nel caso di partita iva⁸, sia sui compensi, perché non esistono parametri di riferimento. Questa disparità di condizioni tra le diverse condizioni contrattuali crea un vero e proprio effetto *dumping* e spiega la “fuga dall'ex Enpals”, la ricerca da parte delle imprese committenti di modalità di inquadramento diverse. In fondo basta che un videomaker abbia una telecamera di proprietà (che oggi costa poco) per poterlo considerare un'impresa artigiana e sfuggire all'inquadramento come lavoratore dello spettacolo.

SCHEMA 1 • CONDIZIONI DI LAVORO PREVALENTI PER AMBITO PRODUTTIVO

| Film e serie | Format TV | Videoclip | Pubblicità agenzia | Video social content |
|--|---|---|---|---|
| Inquadramento spettacolo per tutti, con contratti lunghi, più flessibili per autoriali. Eccezioni: documentari, film indì, animazione | Diffusi appalti a service. Maestranze spesso organizzate in cooperative. Aumenta ricorso a partite IVA artigiane e Gestione Separata, anche con RAI | Maestranze inquadrate nello spettacolo. Autoriali: collaborazione occasionali, partita IVA, inquadramento nello spettacolo solo se coinvolta casa produzione | Inquadramento nello spettacolo. Compensi elevati ma in calo. Su segmenti più bassi si risparmia, chiedendo prestazioni sempre più ampie | Disintermediazione rispetto a case di produzione. Inquadramento prevalentemente con partita IVA. Poca qualità, compensi bassi |

Anche nei settori più tutelati i compensi delle figure autoriali sono definiti in maniera meno certa, perché ci sono più componenti (compenso del lavoro ma anche cessione dei diritti d'autore o di immagine), perché non tutte le attività svolte, in particolare quelle non visibili di preparazione o successive alla preparazione, sono effettivamente riconosciute e perché i minimi sindacali, quando esistono, sono interpretati in maniera più elastica. In definitiva l'ammontare dei compensi è principalmente affidato alla contrattazione individuale, che nel caso degli artisti è intermediata da un agente.

⁸ Soprattutto nei *video social content* e nei videoclip sono frequenti anche le collaborazioni occasionali, che sino a un massimo di 5000 euro l'anno, sono esenti da contributi previdenziali.

A differenza delle maestranze, la capacità di mobilitazione e di azione collettiva è meno diffusa. In parte gioca un ruolo rilevante il ricatto della passione, del lavoro che piace. La ricerca di attività emotivamente soddisfacenti o socialmente desiderabili, che rappresentano forme di compensazione non monetarie, rende tollerabili se non addirittura giustificabili compensi economici irrisori⁹. Dal sondaggio risulta che la soddisfazione del proprio lavoro è molto alta in termini di coinvolgimento e interesse (soddisfazione elevata per il 71,6% dei rispondenti). Per contro i compensi sono considerati soddisfacenti solo dal 18,6% dei rispondenti.

Come già in altri settori della cultura, l'accesso al lavoro, apparentemente più libero ("democratizzazione"), è in realtà sempre più condizionato dalle possibilità familiari, dal potersi permettere di vivere nei centri metropolitani, dal disporre di altri redditi o rendite e dall'essere parte dei gruppi sociali dominanti. In definitiva è sempre più un "lusso sociale"¹⁰ riservato a privilegiati, almeno per quanto concerne le professioni autoriali, con riflessi sulla ridotta capacità della cultura di rispecchiare la piena diversità delle voci che la società ha da offrire¹¹.

La pressione delle OTT

Più difficile è capire come sta cambiando il lavoro in seguito all'affermazione delle OTT. Occorre prima spiegare come queste stanno trasformando il mercato dell'audiovisivo.

⁹ Lavorare per amore e non per guadagno, rappresenta secondo Miya Tokumitsu (2014) un mantra dominante e pericoloso della cultura contemporanea, perché porta a non riconoscere come lavoro un'attività emotivamente soddisfacente, e crea le condizioni per lo sfruttamento. Quanto più un settore o una professione è socialmente desiderabile, tanto più ci saranno persone disposte a lavorare per poco se non gratuitamente. M. Tokumitsu, "In the name of love", *Jacobinmag*, 1° dicembre 2014, <https://jacobin.com/2014/01/in-the-name-of-love>.

¹⁰ M. Banks, "Precarity, Biography, and Event: Work and Time in the Cultural Industries", *Sociological Research Online*, vol. 24 (2019), n. 4, pp. 541-556, <https://doi.org/10.1177/1360780419844526>.

¹¹ T. Bonini, "Il lavoro culturale ha bisogno di una lotta (creativa) di classe", *Che Fare*, 19 novembre 2019, <https://www.che-fare.com/almanacco/societa/corpi/lotta-creativa-classe/>.

Esistono diverse tipologie di OTT che offrono *video on demand* (VOD); le possiamo distinguere sulla base della modalità di finanziamento. Da una parte quelle che sono finanziate dagli utenti, attraverso un abbonamento (*Subscription Video On Demand* - SVOD come Netflix e Amazon prime) o il pagamento per ogni vista o download (*Transactional Video on Demand* - TVOD come Google play e Chili TV); dall'altra parte quelle che offrono contenuti gratuiti perché si finanziano con la pubblicità (*Advertising Video On Demand* - AVOD come YouTube e Pluto, entrata sul mercato italiano alla fine del 2021)¹².

Il monitoraggio dell'European Audiovisual Observatory mostra la fortissima crescita del mercato VOD a pagamento in Europa (Fig. 1): i ricavi sono aumentati da 388,8 milioni di euro nel 2010 a 11,6 miliardi di euro nel 2020¹³. Una dinamica trainata dallo SVOD, passato da 12 milioni nel 2010 a 9,7 miliardi di euro nel 2020, che ha coinciso con l'ingresso e la diffusione di Netflix¹⁴ e che è stata sostenuta anche dalla pandemia¹⁵. Nel complesso le sottoscrizioni di abbonamenti a piattaforme VOD sono passate da 300.000 nel 2010 a 140,7 milioni nel 2020, quasi raggiungendo il numero di abbonamenti alle pay-TV (144,5 nel 2020).

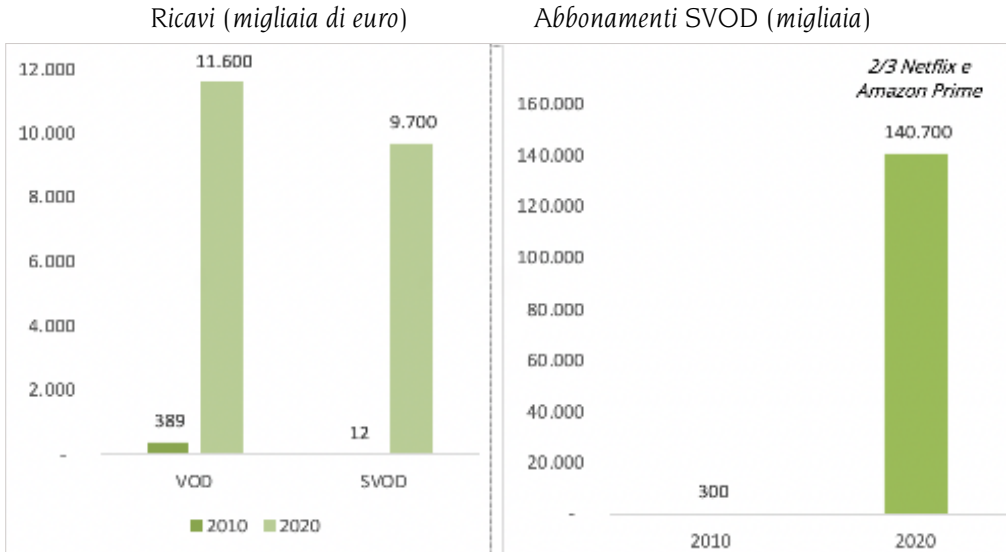
¹² Una suddivisione destinata a essere almeno in parte superata, perché Disney + e, dopo il crollo in borsa a inizio 2022, anche Netflix hanno annunciato l'introduzione di abbonamenti a prezzo più basso con pubblicità.

¹³ Si veda European Audiovisual Observatory, Yearbook Key Trends 2020/2021; Yearbook Key Trends 2019/2020; Trends in the VOD market in EU28, January 2021; VOD Trends in Europe, December 2021; Yearbook Key Trends 2021/2022.

¹⁴ La parte residua è coperta dal TVOD, che registra una crescita rilevante, ma decisamente meno eclatante: da 376,7 milioni nel 2010 a 1,9 miliardi nel 2020.

¹⁵ L'ultimo rapporto dell'European Audiovisual Observatory (Yearbook 2021/2022, Key trends) sostiene che non si possa dimostrare l'esistenza di un effetto pandemia sullo SVOD perché la crescita del 2020 (+46%) è stata analoga a quella, anch'essa altissima, del 2019 (+45%). La pandemia cioè potrebbe aver contribuito a mantenere elevata la crescita, ma non ha creato un picco. È però innegabile che la pandemia abbia accresciuto la domanda di prodotti audio e che lo SVOD ne abbia tratto profitto.

FIGURA I • ANDAMENTO DEL MERCATO VOD IN EUROPA



Fonte: Trends in VOD market in EU28

Questa crescita, che danneggia le pay-TV (in Italia la più rilevante è Sky) con cui le piattaforme a pagamento sono in diretta competizione, è spiegata dall'offerta di un catalogo ampio, che copre tutti i diversi generi precedentemente riuniti nei pacchetti delle pay-TV, a costi più bassi¹⁶. In media un abbonamento SVOD costa meno di 1/3 di quello di una pay-TV in Europa occidentale e meno di 1/2 in Europa orientale. Una strategia che è stata possibile per più fattori:

- I minori costi. Nell'offrire la visione streaming le OTT si appoggiano per la trasmissione dei dati alle reti di telecomunicazioni

¹⁶ Addirittura, Amazon prime inizialmente ha fornito l'abbonamento a titolo gratuito ai propri clienti prime, un modo per stimolare l'ingresso nel proprio ecosistema, ma anche per sperimentare e mettere a punto la visione streaming senza incorrere nel disappunto degli utenti quando c'erano dei problemi, come invece è accaduto a Dazn.

esistenti senza sostenerne i costi¹⁷, mentre le pay-TV pagano le proprie infrastrutture per il digitale terrestre o per la trasmissione satellitare.

- Il più facile accesso ai mercati dei capitali. Le OTT, in quanto imprese tecnologiche, negli Stati Uniti dove sono nate, godono di particolare fiducia da parte degli investitori¹⁸, convinti della loro capacità di generare profitti¹⁹ e disposti a sostenere perdite massicce nel breve e medio periodo, oltre ad anticipare ingenti capitali non recuperabili (*sunk costs*) per le infrastrutture tecnologiche, per l'acquisizione o la produzione di contenuti e per il marketing necessario a vendere gli abbonamenti. Il loro obiettivo è creare condizioni di concentrazione che permettano ampi profitti²⁰, forti di un'alleanza coi consumatori che possono ottenere offrendo un servizio vario e flessibile (film e altri prodotti audio che preferiscono, quando vogliono e sul device preferito) a prezzi convenienti.

L'essere entrati prima sul mercato ha permesso di raggiungere una dimensione globale, con cui sfruttare economie di scala nella vendita dei propri prodotti, oltre che, dal momento in cui sono passate a produrre i contenuti, un forte potere monopsonistico nei confronti dei fornitori.

¹⁷ I costi degli investimenti infrastrutturali sono sostenuti dalle società di telecomunicazioni, spesso alimentati anche da risorse pubbliche, che però non partecipano ai profitti. Questa situazione, sostenuta nel principio di neutralità della rete, inizia a essere messa in discussione. In Corea del Sud, l'Internet service provider SK Broadband, con una battaglia legale, chiede a Netflix di contribuire all'ampliamento e manutenzione della rete, che usa intensamente per le sue attività di intrattenimento.

¹⁸ K.S. Rahman, K. Thelen, "The Rise of the Platform Business Model and the Transformation of Twenty-First-Century Capitalism", *Politics & Society*, vol. 47 (2019), n. 2, pp. 177-204.

¹⁹ P. Marx, "Big Tech Is Killing Movies", *Jacobinmag*, 27 June 2021, <https://www.jacobinmag.com/2021/06/big-tech-netflix-amazon-mgm-disney-streaming-services-studios-tv-film-production>.

²⁰ Lo scenario è in evoluzione, non si sa se dalla competizione emergerà un solo vincitore piglia-tutto, come in genere accade nei settori digitali, o se si creerà un oligopolio collusivo.

In parallelo è aumentata anche la diffusione di servizi AVOD sostenuti dalla pubblicità (Fig. 2), che drenano una parte sempre più consistente degli investimenti pubblicitari. Non sono disponibili dati sulla pubblicità contenuta nei servizi AVOD, ma l'insieme della pubblicità online (comprendente quindi anche quella diffusa dalle piattaforme di e-commerce e la pubblicità fotografica diffusa dai social network) è in forte crescita e ha mantenuto una tendenza positiva, sebbene rallentata, anche nell'anno della pandemia.

La crescita di servizi VOD ha attratto nuovi competitori con diversa genesi, tra cui le grandi major statunitensi (Disney, WarnerMedia, Paramount, ecc.). Un processo che sta interessando tutti i mercati, compreso quello europeo, un tempo dominato da imprese nazionali, ma ora sempre più terreno di caccia, soprattutto per le imprese USA, ora che il loro mercato sta diventando saturo.

Con la loro affermazione, le OTT, tolgono quindi risorse sia alle TV in chiaro, perché diminuisce la pubblicità televisiva a vantaggio di quella online, sia alle pay-TV, che operano in un mercato sempre più affollato²¹.

I player tradizionali devono quindi fare i conti con la diminuzione delle risorse e con la necessità di aumentare gli investimenti sui contenuti e per implementare nuovi servizi per sopravvivere²², con inevitabili pressioni sui costi, inclusi quelli di lavoro.

In Italia la televisione tradizionale tiene più che negli altri paesi, grazie soprattutto al pubblico più anziano, ma la raccolta pubblicitaria è in forte calo: nel 2020 la spesa pubblicitaria digital ha superato quella TV.

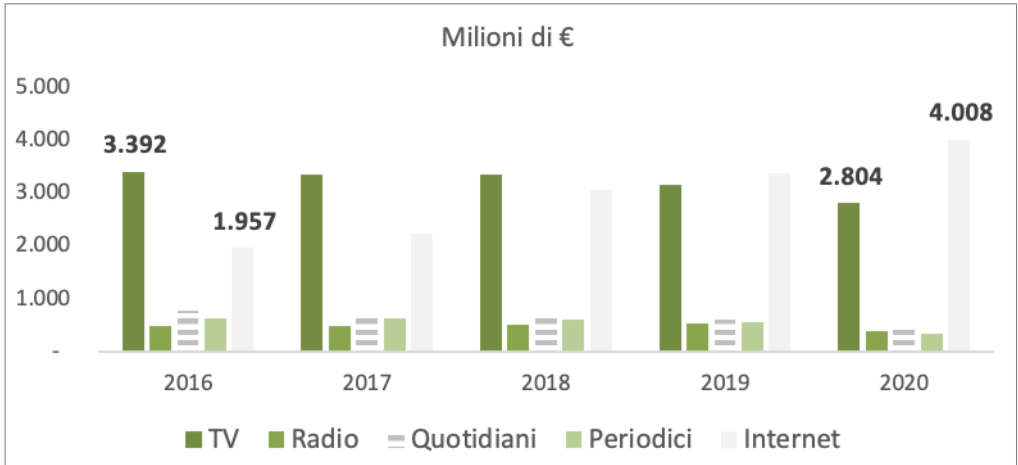
²¹ Nel 2021 in media in ogni paese europeo erano disponibili 198 servizi VOD, di cui 69 SVOD (European Audiovisual Observatory, *Yearbook Key Trends 2021/2022*). I consumatori sono sempre più attenti al budget, anche a causa della crisi e della crescita dell'inflazione, ed è previsto un aumento del tasso di abbandono (Deloitte, "As the World Churns: The Streaming Wars Go Global", 1° dicembre 2021, <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2022/streaming-video-churn-svod.html>).

²² Tra cui i servizi di *catch-up* TV che permettono di rivedere programmi trasmessi (in Italia Replay per la RAI, Rewind per Mediaset e La7 on demand).

Anna Soru

Il lavoro nell'audiovisivo: come cambia con le tecnologie digitali e l'affermazione delle OTT

FIGURA 2 • TREND DELLA PUBBLICITÀ IN ITALIA



Fonte: AGCOM

Prima dell'ingresso delle OTT, la distribuzione era controllata da quattro player, di cui tre italiani: l'emittente pubblica Rai, le commerciali Mediaset e, su minori dimensioni, La7, e la pay-TV Sky²³. Il mercato era caratterizzato da un rapporto fortemente squilibrato tra una produzione polverizzata e una domanda molto concentrata. I produttori italiani dipendevano soprattutto dalla RAI.

L'ingresso delle OTT alleggerisce questa dipendenza e fa aumentare la domanda di contenuti, ma non favorisce la crescita di un'industria nazionale e il rafforzamento dei produttori, al contrario li indebolisce ulteriormente.

Infatti i nuovi player hanno un potere ancora più forte: a una distribuzione concentrata su scala internazionale corrisponde una produzione nazionale sempre più frammentata²⁴. Quanto più questo processo si intensifica, tanto più aumenta l'asimmetria tra distributore e produttore,

²³ Sky ha sede nel Regno Unito, ma è dal 2018 controllata dall'americana Comcast.

²⁴ In base a dati APA ricerche (2021), nel 2019 operavano 42 imprese con oltre 10 milioni di euro di fatturato (69% del mercato) e quasi 700 imprese sotto i 10 milioni (di cui 605 sotto i due milioni).

con il primo che, forte di un potere oligopsonistico, impone le sue condizioni e si appropria del valore della produzione e dei diritti²⁵.

Ciò avviene sia quando affidano a un produttore la realizzazione di un'opera sia quando mettono a disposizione il solo canale distributivo, con meccanismi di remunerazione *pay-per-view* o *pay-per-download*, che permettono di recuperare solo pochi spiccioli (analogamente a quanto avviene anche in ambiti affini come la musica).

In secondo luogo, è sempre più evidente il rischio che le piattaforme si appropriino interamente del valore creativo. Il modello che si sta affermando (il modello del lavoro su commissione o *work-for-hire*), e che l'Unione Europea vorrebbe contrastare²⁶, prevede infatti l'acquisizione da parte delle piattaforme di tutti i diritti di proprietà intellettuale del produttore e di tutti i creatori sin dall'inizio, a livello mondiale e in perpetuo.

L'aumento della domanda di contenuti, alimentato dalla competizione tra vecchi e nuovi player, determina un sensibile aumento della domanda di lavoro, ma il potere contrattuale dei lavoratori continua a diminuire, sia perché questi sono frammentati e poco organizzati, sia perché l'offerta riesce a coprire velocemente le richieste del mercato. Le politiche pubbliche, attraverso le Film Commission e i Fund regionali, hanno incentivato il proliferare di scuole e corsi di formazione sull'audiovisivo un po' in tutta Italia, che garantiscono la crescente disponibilità di tanti giovani. Questi giovani, spesso inseriti prima di completare gli studi, ancora impreparati ad affrontare la contrattazione, rappresentano un "esercito di riserva" che consente di mantenere o aumentare la pressione sui compensi. D'altra parte, la domanda è gonfiata anche dall'accorciamento dei cicli di vita dei prodotti pubblicitari che, specie nel web, non richiede la stessa qualità e attenzione della pubblicità TV e che, per risparmiare, ricorre preferibilmente a giovanissimi, che si accontentano di basse retribuzioni e di contratti poco tutelanti, determinando un'ul-

²⁵ D. Card, *Who Set Your Wages?*, Working Paper 29683, Cambridge (MA), National Bureau of Economic Research, January 2022.

D. McCann, *Digital Power Players Power and Accountability in the Digital Economy, Part 4, The Problem and the Power of Tech Monopolies*, New Economics Foundation, 2018, https://neweconomics.org/uploads/files/Digital-Power-Players_181113_155656.pdf.

²⁶ Si veda la direttiva UE 2019/790 sul diritto d'autore e sui diritti connessi nel mercato unico digitale, recepita anche in Italia con il D.Lgs. 8 novembre 2021, n. 177.

teriore pressione al ribasso dei compensi. Un ribasso ha riguardato in maggior misura i più giovani, ma trascina il mercato e interessa sempre più anche tutti gli altri.

Derive del lavoro e rappresentanza

Nel complesso aumenta la domanda di lavoro ma non il potere contrattuale dei lavoratori, sia perché questi sono frammentati e poco organizzati, sia perché anche l'offerta è cresciuta sensibilmente.

Lo scarso potere negoziale dei lavoratori è evidente anche nel modo in cui è gestita l'introduzione delle nuove tecnologie. Per molte attività la tecnologia permette di ridurre sensibilmente il lavoro, però i vantaggi non sono redistribuiti; al contrario si riducono i margini del lavoratore, a cui vengono imposti ritmi sempre più intensi per riuscire a mantenere inalterato il proprio reddito.

Questa deriva interessa in maniera più intensa le professioni auto-riali o creative, dove l'amore per il lavoro svolto o la volontà di "farsi un nome" mettono in secondo piano l'aspetto economico, anche se questo vuol dire dover fare affidamento sul sostegno familiare o imporre un secondo lavoro meglio remunerato.

In questo contesto non stupisce che le problematiche maggiormente evidenziate dai lavoratori intervistati siano i compensi e il welfare. La caduta dei compensi viene collegata soprattutto alla svalorizzazione delle competenze e in misura minore allo scarso potere contrattuale nei confronti dei committenti. C'è chi auspica la creazione di un albo che difenda dalla concorrenza degli amatoriali. Ma sembra prevalere l'accettazione dello *status quo* o la rassegnazione, e spesso viene dato per scontato che un lavoro che piace possa essere pagato di meno, magari nell'attesa o nella speranza del successo personale (come regista, attore, autore, sceneggiatore...) con cui guadagnare potere nelle contrattazioni future.

La debolezza dei compensi rende urgente il rafforzamento del welfare, perché non ci sono margini per affrontare i periodi di non lavoro. Tutti concordano sulla mancanza di tutele, ma sono i meno giovani a sentirne maggiormente l'esigenza, a essere più sensibili all'incertezza che deriva dalla mancanza di protezioni. Non c'è molta conoscenza delle protezioni esistenti, è generalizzata la percezione del fatto che sono limitate e che

non è facile accedervi, ma solo chi si è trovato nella condizione di avere la necessità di una tutela (e quindi di sperimentare modalità e contenuti delle protezioni esistenti) ne ha una effettiva cognizione.

La pandemia con il blocco delle attività ha messo a nudo e reso evidenti anche ai più giovani la situazione di debolezza e di scarse protezioni dei lavoratori del settore. Il mondo audiovisivo, in questo, è stato trainato dalle azioni del restante mondo dello spettacolo, in particolare dello spettacolo dal vivo, che è stato il più colpito dal lockdown e che ha spinto per nuovi interventi governativi. E infatti, a fine 2021, sono state approvate nuove misure di welfare per i lavoratori dello spettacolo.

Però il mondo audiovisivo è solo in parte dentro il mondo dello spettacolo, e la parte che ne resta fuori è quella che cresce di più e che avrebbe maggiori esigenze di tutela.

Non è facile intervenire. In primo luogo, perché non si intravedono le condizioni per una presa di consapevolezza generalizzata come base per un'ampia coalizione dei lavoratori. Nonostante la pandemia abbia stimolato nuove forme di aggregazione ed esistano molte associazioni, se consideriamo le figure autoriali, queste restano limitate a ristretti ambiti professionali. Esse sono organizzate per "mestiere", con poche relazioni tra professioni diverse.

D'altra parte, la molteplicità di contratti e forme di inquadramento, a cui corrispondono condizioni di lavoro molto differenti, non aiuta, ma al contrario rende più difficile la creazione di coalizioni. C'è sempre l'idea che la propria situazione sia un unicum, che le condizioni lavorative siano "particolari", e quindi anche le proposte e rivendicazioni sono finalizzate a ottenere misure specifiche per la propria categoria. E invece i problemi riscontrati in questo settore rinviano a problematiche più ampie e che interessano in maniera diffusa un po' tutto il lavoro professionale non dipendente, e in particolare quello a elevato contenuto creativo e cognitivo.

A differenza delle organizzazioni sindacali delle maestranze, raramente le associazioni tra professionisti autoriali hanno assunto posizioni rivendicative dure o hanno fatto ricorso a forme di sciopero. In parte ciò è dovuto alla paura dei lavoratori di esporsi, singolarmente ma anche come gruppo, di passare per piantagrane, con il rischio di non essere più richiesti, in un mercato in cui l'offerta è molto elevata ed è facile essere sostituiti. Ma anche al prevalere di atteggiamenti individualisti,

Anna Soru

Il lavoro nell'audiovisivo: come cambia con le tecnologie digitali e l'affermazione delle OTT

in ambiti in cui la visibilità personale è rilevante, come elemento di compensazione e come strumento per costruire il proprio valore sul mercato.

L'attuale situazione di crescita della domanda alleggerisce il rischio di conflittualità sociale e rende meno urgente un'azione di rappresentanza in un momento in cui tutte le energie sono dirette a cogliere le opportunità di lavoro.

Il contesto normativo non aiuta. Manca una storia di diritto del lavoro non dipendente e mancano quindi norme di tutela del lavoratore, innanzitutto sui compensi. C'è la difficoltà reale di stimare i compensi orari o giornalieri, perché si è pagati a prestazione: nell'impossibilità di una stima oggettiva, il committente può fare delle valutazioni molto ottimistiche, scaricando sul lavoratore l'onere di rispettarle (e se non le rispetta percepisce di meno perché incapace). Per molte attività mancano parametri per la definizione di compensi congrui e le varie leggi in discussione non sembrano affrontare adeguatamente questo problema. Mancano tutele dei diritti, anche oltre i compensi. Per esempio, si stanno diffondendo clausole di riservatezza che non permettono al lavoratore autonomo di rendere note le sue collaborazioni e in questo modo rafforzare il proprio curriculum e potere di mercato, a vantaggio delle società committenti o di quelle di intermediazione.

Le difficoltà di intervento aumentano in un contesto che diviene sempre più globale. Se allarghiamo l'attenzione al mercato internazionale, emerge il tema del contrasto ai giganti della tecnologia, abili nel concentrare il loro potere di sfruttamento dal lato del produttore e quindi dei lavoratori, garantendo servizi economici agli utenti.

Il lavoro non dipendente, infine, appare particolarmente esposto al potere di imprese che acquistano servizi lavorativi, anche come società di intermediazione (per esempio per servizi di sotto titolazione o traduzione), con sedi localizzate fuori dai confini nazionali ed europei, rispetto alle quali, in mancanza di norme di tutela nazionale o comunitaria, è difficile trovare punti di ancoraggio ad azioni di contrasto.

Raffaella Cagliano

***Industrial smart working:
sfide e opportunità
per il futuro del lavoro
nelle operations***

Introduzione

Le tecnologie digitali sono oggi uno dei fattori centrali nella trasformazione di qualsiasi organizzazione. Nonostante il fenomeno fosse già pervasivo prima della pandemia di Covid-19, vi sono ampie evidenze del fatto che quest'ultima abbia costituito un punto di svolta, determinando un'accelerazione significativa nella digitalizzazione delle imprese. In effetti, le aziende che hanno ottenuto i migliori risultati durante gli anni del Covid-19 e hanno mostrato una maggiore resilienza sono quelle che avevano investito di più nelle tecnologie digitali negli anni prima della pandemia. È inoltre interessante osservare come durante la crisi gli investimenti nella trasformazione digitale, anche nel settore manifatturiero, sono aumentati significativamente¹.

In ambito manifatturiero, la digitalizzazione è spesso associata al concetto di *Smart Manufacturing* o Industria 4.0, che fa riferimento alla transizione verso un nuovo paradigma caratterizzato da sistemi produttivi interconnessi, digitalizzati e intelligenti grazie all'utilizzo di nuove tecnologie digitali e operative che vengono spesso sintetizzate con il nome di tecnologie 4.0².

¹ Si vedano per esempio: Deloitte, *Manufacturing Industry Outlook*, 2021, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/energy-and-resources/articles/manufacturing-industry-outlook.html>; Fictiv, *State of Manufacturing Report*, 2021, <https://www.fictiv.com/ebooks/2021-state-of-manufacturing>.

² Per esempio l'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano individua sei categorie di tecnologie appartenenti a questa definizione, ovvero il *Cloud*

Le tecnologie 4.0 non solo consentono recuperi significativi di produttività ma consentono anche il miglioramento di numerose altre prestazioni, dalla qualità e servizio al cliente, alla capacità di innovazione, di ampliamento della varietà dei prodotti o una maggiore personalizzazione degli stessi, alla sostenibilità ambientale e sociale, attraverso una maggiore sicurezza, soddisfazione e benessere dei lavoratori. In alcuni casi le tecnologie 4.0 consentono anche un completo ripensamento del modello di business e dei prodotti dell'azienda. L'effettiva possibilità di raggiungere questi risultati dipende però da due elementi fondamentali, tra loro strettamente connessi:

- *La logica di fondo che guida l'impresa ad adottare le nuove tecnologie:* uno dei dibattiti più ricorrenti sul rapporto tra tecnologie e processi di lavoro è quello che riguarda una visione dicotomica, che contrappone da un lato l'uso della tecnologia in sostituzione del lavoro umano nei processi o nelle singole attività produttive, dall'altro l'uso della tecnologia per potenziare le capacità di lavoro delle persone. In questa seconda prospettiva la tecnologia costituisce uno strumento che arricchisce le potenzialità dell'uomo, "aumentandone" di volta in volta diverse capacità, quali per esempio la potenza o resistenza fisica (per esempio attraverso l'utilizzo di esoscheletri), la capacità visiva (per esempio tramite l'utilizzo di realtà virtuale), la capacità di reperimento dei dati (tramite dispositivi intelligenti connessi a tecnologie IoT), la capacità di elaborazione dei dati attraverso strumenti di analytics and big data analysis, e così via³. La scelta quindi di adottare le tecnologie 4.0 per potenziare le capacità delle persone e valorizzarne il con-

Manufacturing, gli Industrial Analytics, l'Industrial Internet of Things, le Advanced Human-Machine Interface, l'Advanced Automation e l'Additive Manufacturing.

³Una rappresentazione interessante dei diversi modi attraverso i quali le tecnologie possono "aumentare" le capacità delle persone è proposta da Romero *et al.* con il concetto di Operatore 4.0 (D. Romero, J. Stahre, T. Wuest, O. Noran, P. Bernus, Å. Fast-Berglund, D. Gorecky, *Towards an Operator 4.0 Typology: A Human-centric Perspective on the Fourth Industrial Revolution Technologies*, Proceedings of the International Conference on Computers and Industrial Engineering (CIE46), October, Tianjin, China, 2016, pp. 29-31.

tributo in quei processi e attività dove il valore dell'uomo è centrale, e di sostituirle laddove il valore aggiunto del lavoro umano è piuttosto limitato, è una scelta strategica che indirizza in modo determinante il modello di manufacturing e di conseguenza le prestazioni che si potranno ottenere.

- *L'approccio all'introduzione delle nuove tecnologie*: la scelta di adottare le nuove tecnologie con una visione strategica e un corretto bilanciamento tra sostituzione e potenziamento richiede di affrontare i progetti di Industria 4.0 – o, più in generale, di digitalizzazione dei processi – con un approccio sistemico e di ampio respiro, affiancando all'innovazione tecnologica, e al conseguente adeguamento dei processi produttivi, anche una profonda innovazione organizzativa. Le imprese infatti riconoscono sempre più spesso che il successo dell'innovazione tecnologica è legato alla simultanea riprogettazione organizzativa. L'approccio socio-tecnico sembra essere oggi più che mai fondamentale per garantire l'efficacia dell'innovazione tecnologica⁴.

Partendo da questi presupposti diversi recenti lavori hanno analizzato quali nuovi modelli socio-tecnici stanno emergendo nel contesto di Industria 4.0⁵.

Alcuni dei tratti che emergono da questi nuovi modelli sono i seguenti:

- si osserva spesso un aumento dell'ampiezza delle mansioni e del livello di polivalenza dei lavoratori. L'operatore tende infatti a intervenire sempre meno direttamente nel processo di trasformazione, in quanto sostituito da tecnologie di au-

⁴ Si veda per esempio: E. Bartzzaghi, R. Cagliano, M. Guerci, S. Gilardi, F. Canterino, "Progettazione organizzativa 4.0: verso una rivisitazione dei principi sociotecnici", *Studi Organizzativi*, special issue (2020), pp. 179-206; F. Butera, "Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica", *L'industria*, vol. 38 (2017), n. 3, pp. 291-316.

⁵ R. Cagliano, F. Canterino, A. Longoni, E. Bartzzaghi, "The Interplay Between Smart Manufacturing Technologies and Work Organization: The Role of Technological Complexity", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 39 (2019), nn. 6/7/8, pp. 913-934; E. Bartzzaghi, L. Campagna, F. Canterino, C. Colonna, L. Pero, *Le strade dell'innovazione e le sfide del sindacato*, Laboratorio CISL Impresa 4.0, Roma, Edizioni Lavoro, 2016.

tomazione flessibili, e tende invece ad avere un insieme di mansioni più ampie, spesso legate ad attività di supervisione, controllo, programmazione e gestione dei sistemi e dei processi. Anche lo *scope* della mansione tende a diventare più ampio, passando dalla responsabilità della singola postazione, alla macchina, fino alla responsabilità dell'intero flusso o processo di lavoro. Infine, il maggior supporto derivante da informazioni, documenti, procedure e istruzioni resi disponibili su dispositivi intelligenti, consente di rendere più facile lo spostamento di operatori fra mansioni diverse anche in assenza di sviluppo di competenze trasversali al processo, aumentando di conseguenza la polivalenza degli operatori.

- Il contenuto del lavoro tende a spostarsi dalla sfera manuale, legata alla pura trasformazione fisica, alla sfera cognitiva, con significativi contributi degli operatori nei processi decisionali, di miglioramento e di progettazione dei processi e delle singole tecnologie. Anche a seguito della maggiore varietà e variabilità delle attività realizzate grazie all'innovazione tecnologica, l'operatore ha un ruolo fondamentale di gestione, programmazione e controllo di tale complessità. L'ampliamento dei ruoli e il maggior contenuto cognitivo spesso sono accompagnati da una maggiore autonomia degli operatori, che hanno maggior capacità di valutazione autonoma delle performance di processo e dei risultati del proprio lavoro grazie ai dati messi loro a disposizione e il supporto di strumenti di analisi e interpretazione dei dati stessi.
- La crescente opportunità di integrazione dei diversi processi operativi, dalla progettazione, all'ingegnerizzazione, alla produzione e alla gestione dei flussi, fino all'interfaccia con il mercato a valle, porta a un significativo aumento della collaborazione e dell'interazione tra esperti di diverse discipline e, in alcuni casi, anche all'ibridazione tra ruoli tecnici e ruoli operativi e l'emergere di nuove figure ibride a cavallo tra funzioni tecniche e funzioni operative.
- In questo contesto la pandemia ha portato a sperimentare modelli organizzativi nuovi, abilitati dall'utilizzo di tecnologie 4.0, che erano stati solo in piccola parte già adottati in precedenza da alcune imprese, legati soprattutto alla remotizzazione e alla

flessibilizzazione degli orari e dei tempi di lavoro. È emersa in particolare l'idea che lo *smart working*, o lavoro agile, già ampiamente sperimentato nei lavori impiegatizi e di ufficio, possa essere anche applicato agli ambiti produttivi, e in particolare alla fabbrica, anche per le figure operaie e tecniche di stabilimento, pur con le dovute modifiche e adattamenti. Questo nuovo modello organizzativo è stato denominato *Industrial smart working* e include anche alcune dimensioni più specifiche, per esempio la rinnovata attenzione agli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro, intesa in senso ampio di benessere psico-fisico del lavoratore, e modelli organizzativi e culturali orientati alla resilienza.

Nel presente capitolo si approfondisce questo modello organizzativo, presentandone una possibile concettualizzazione, mostrando alcune evidenze empiriche sia di tipo quantitativo che qualitativo raccolte nell'ambito dell'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano nel corso del 2021, e discutendo infine i potenziali sviluppi futuri di questo modello, le sfide e i limiti evidenziati.

L'Industrial smart working

Le tecnologie 4.0 abilitano modi spesso completamente nuovi di lavorare, aprendo opportunità prima non percorribili. Tra questi, risulta particolarmente interessante la possibilità di ricorrere allo *smart working* – o lavoro agile – anche in contesti produttivi, dove tradizionalmente è stato utilizzato in modo molto limitato, sia per vincoli tecnico-fisici che per resistenze culturali.

La pandemia legata a Covid-19 ha determinato un'accelerazione significativa nella sperimentazione e adozione di queste pratiche, dapprima come conseguenza delle necessità imposte dalle chiusure, dalle misure di distanziamento sociale e dai protocolli sanitari messi in atto, in seguito grazie al riconoscimento dei numerosi vantaggi portati dalla loro adozione.

Si parla di *Industrial smart working* facendo riferimento all'adozione, in ambito industriale – ovvero nei processi produttivi – di pratiche e approcci all'organizzazione, alla gestione dei luoghi, all'orario e agli strumenti di lavoro orientati alla flessibilità, quali per esempio il lavoro da remoto o virtuale e la flessibilità negli orari e nei tempi, associati a una rinnovata attenzione alla salute e sicurezza dei lavoratori e, più in generale, alla

Raffaella Cagliano

Industrial smart working: sfide e opportunità per il futuro del lavoro nelle *operations*

qualità del lavoro. Il concetto di *Industrial smart working* include anche la resilienza dei processi produttivi, che è sia un fattore a supporto dell'introduzione di questo nuovo modello organizzativo, sia anche il risultato, poiché l'adozione dell'*Industrial smart working* consente una maggiore capacità di assorbire perturbazioni esterne. Come anticipato, le tecnologie digitali e, più nello specifico, le tecnologie di Industria 4.0, si sono rivelate fondamentali per abilitare la rapida transizione verso, se non la stessa possibilità di adottare, modelli di *Industrial smart working*. Come già ampiamente discusso nella letteratura sul lavoro agile, ed evidente anche nelle implementazioni aziendali, la sola tecnologia non è sufficiente a determinare l'adozione e il successo di queste pratiche, poiché i modelli organizzativi e di leadership e la cultura aziendale giocano un ruolo fondamentale.

I modelli di *Industrial smart working* risultano interessanti poiché promettono di portare a miglioramenti delle performance organizzative, ma nel contempo di migliorare anche le prestazioni per i collaboratori, in termini di benessere e qualità del contesto di lavoro.

La Figura 1 sintetizza il modello concettuale⁶ che è stato messo a punto da un gruppo internazionale di esperti nell'ambito di un'iniziativa promossa dalla World Manufacturing Foundation.

FIGURA 1 • INDUSTRIAL SMART WORKING: MODELLO DI RIFERIMENTO



⁶ R. Cagliano (group leader), *Industrial Smart Working - Fostering organisational resilience through smart working practices*, World Manufacturing Foundation, 2020, <https://world-manufacturing.org/wp-content/uploads/Cagliano-Industrial-Smartworking.pdf>.

L'evidenza empirica

L'evidenza empirica sull'adozione di pratiche di *Industrial smart working* deriva da una *survey* estensiva su 175 aziende e alcuni studi di caso approfonditi condotti nell'ambito dell'Osservatorio Industria 4.0 nel corso del 2021, quindi in un contesto ancora fortemente influenzato dalla pandemia e dalle restrizioni e procedure di sicurezza messe in atto per far fronte all'emergenza sanitaria. I risultati che ne emergono permettono dunque di evidenziare le potenzialità del modello, gli ambiti di applicazione, i fattori abilitanti e le difficoltà riscontrate. Hanno tuttavia una capacità limitata di individuare quello che è l'effettivo grado di applicazione "non forzata" delle pratiche e le effettive performance ottenute. Di queste limitazioni dello studio si discuterà nella parte conclusiva di questo capitolo.

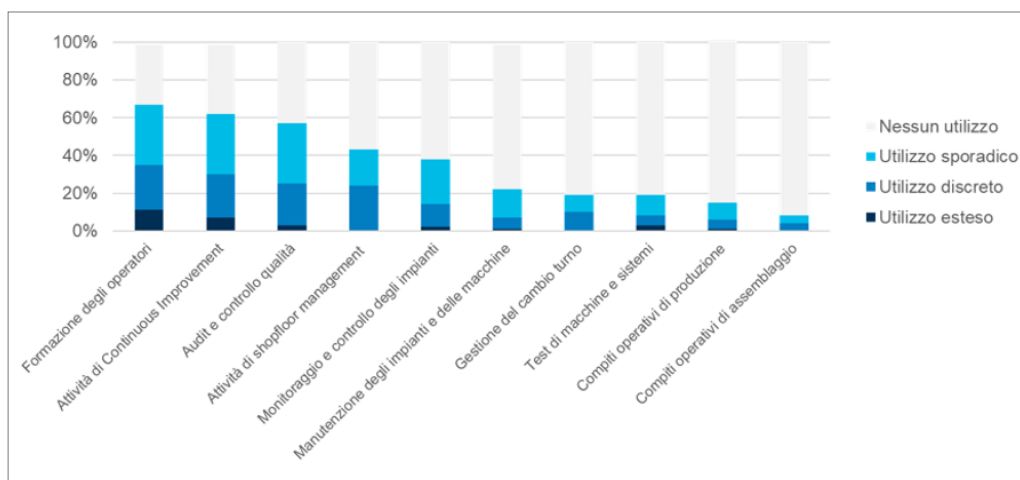
Lavoro virtuale e da remoto

La conseguenza più evidente della pandemia sulle modalità di lavoro riguarda l'ampia sperimentazione attuata nel trasferire l'esecuzione del maggior numero possibile di attività dalla presenza fisica alla distanza o alla modalità virtuale anche nell'ambito dei processi produttivi e industriali, che fino a quel momento erano stati toccati in modo solo molto limitato da queste nuove modalità di lavoro. Occorre innanzitutto sottolineare che i concetti di lavoro da remoto e lavoro virtuale vengono spesso utilizzati come sinonimi ma in realtà fanno riferimento a concetti diversi. Lavoro da remoto fa riferimento all'indipendenza del luogo in cui viene eseguito il lavoro rispetto alla sede aziendale e quindi la flessibilità per i lavoratori di scegliere dove lavorare. In un contesto di digitalizzazione elevata il lavoro da remoto è anche lavoro virtuale, ovvero supportato dall'uso delle tecnologie digitali. La pandemia ha però fatto emergere anche la possibilità di adottare lavoro virtuale in sede, ovvero senza remotizzazione, nel caso in cui per esempio riunioni si tengano presso la sede di lavoro ma in assenza di compresenza fisica tra le persone coinvolte o tra la persona e la macchina.

La spinta forzata alla remotizzazione del lavoro indotta dalla pandemia ha portato a riconoscere che ci sono molti lavori legati alla produzione che possono trarre vantaggio dall'essere fatti in modo virtuale o da remoto.

I dati (Figura 2) confermano che il lavoro da remoto è spesso adottato nelle funzioni di supporto o di staff alla produzione, come per esempio nella manutenzione, nella programmazione e controllo della produzione, nel test e l'installazione degli impianti, fino ad arrivare ad attività di supporto tecnico alla vendita dei prodotti. In queste funzioni le figure coinvolte sono quindi prevalentemente tecnici specialisti o eventualmente operai specializzati. Per esempio nell'azienda Salvagnini⁷ è stata sperimentata la remotizzazione o virtualizzazione del lavoro in numerose aree tecniche aziendali, dal supporto remoto del servizio clienti alla formazione tecnica del cliente in modalità virtuale, fino alla realizzazione in remoto di test sui prodotti e alla remotizzazione delle attività di showroom.

FIGURA 2 • ATTIVITÀ SVOLTE UTILIZZANDO LAVORO DA REMOTO O LAVORO VIRTUALE



Fonte: Osservatorio Transizione Industria 4.0 - 2021

⁷ Salvagnini progetta, produce, vende e assiste sistemi di produzione per la lavorazione della lamiera. I sistemi sono flessibili, automatici, e personalizzati sulle esigenze del cliente. Salvagnini ha numerosi impianti installati in tutto il mondo (7000 in 79 diversi paesi). L'azienda opera in un contesto complesso sia dal punto di vista del prodotto che dal punto di vista del rapporto con il cliente.

I risultati della *survey* e l'osservazione dei casi aziendali hanno tuttavia mostrato che anche in riferimento al lavoro strettamente operativo, ovvero quello degli operatori che lavorano sulle macchine, impianti e linee di produzione, non tutte le attività debbano necessariamente essere svolte in presenza. Per esempio, la formazione degli operatori, le attività di miglioramento continuo (per esempio gli eventi Kaizen), le attività di audit e controllo e, in alcuni casi, le attività di *shop floor management* sono state almeno in parte condotte in modalità remota o virtuale da un numero significativo di imprese (tra il 40 e il 67%). Viceversa, come ci si può aspettare, i compiti operativi di produzione e di assemblaggio hanno visto un ricorso estremamente limitato alla remotizzazione e alla virtualizzazione.

Per quanto la diffusione di queste pratiche non sia ancora elevata, i vantaggi riscontrati sono numerosi. Tra i più importanti si annoverano la riduzione dei tempi o costi per i viaggi e l'utilizzo ottimizzato dello spazio di lavoro fisico, la possibilità di risposte e interventi più tempestivi, la possibilità di utilizzare operatori altamente qualificati in più luoghi/attività contemporaneamente, ma anche la possibilità di coinvolgere con maggior facilità profili diversi, anche di elevata qualificazione e quindi in genere difficilmente raggiungibili "fisicamente", in decisioni rilevanti per le *operations*. Nonostante non si abbia avuto la possibilità di avere riscontri diretti da parte dei lavoratori, gli intervistati hanno spesso riportato anche un'accresciuta soddisfazione da parte delle persone sia grazie alla maggiore flessibilità e quindi un miglior bilanciamento tra lavoro e vita privata, sia a seguito della maggior autonomia che deve necessariamente essere attribuita alle persone in un contesto di lavoro virtuale e da remoto. Non tutti i lavoratori hanno però mostrato uguale soddisfazione e prontezza nel lavorare da remoto; una delle criticità maggiori segnalata è l'elevato rischio di disconnessione dalle attività dell'impresa e di riduzione del livello di commitment durante il lavoro da remoto, oltre che problemi legati alla mancanza di socializzazione e di supporto sociale.

Sia osservando i dati della *survey* che dall'analisi dei casi emerge tuttavia un approccio dicotomico a queste pratiche. Da un lato troviamo aziende che le hanno sperimentato ampiamente, ottenendo elevati benefici sia sulle prestazioni organizzative che sulle prestazioni individuali. Nel contempo queste imprese presentano anche una maggiore maturità nell'adozione di tecnologie 4.0 e nella digitalizzazione della fabbrica,

Raffaella Cagliano

*Industrial smart working: sfide
e opportunità per il futuro
del lavoro nelle operations*

oltre a una già ampia sperimentazione dello *smart working* nei processi di ufficio. Queste aziende sono anche quelle che hanno mostrato la volontà di mantenere, e anzi ampliare, le pratiche adottate anche dopo l'emergenza sanitaria.

D'altra parte numerose aziende hanno invece limitato al minimo indispensabile l'adozione dello *smart working* nei processi produttivi e auspicavano di poter tornare al più presto alle modalità di lavoro tradizionali, anche se alcune pratiche messe in atto durante la pandemia, come per esempio la digitalizzazione di alcuni processi di gestione e controllo del lavoro o dei processi di comunicazione con tutti gli addetti di produzione sono stati ritenuti comunque molto efficaci e quindi una buona pratica da mantenere anche in seguito alla pandemia. Per queste aziende risulta tuttavia fondamentale mantenere la presenza fisica per avere un contatto diretto con la realtà di fabbrica e per sincronizzare i processi di lavoro. In diversi casi l'assenza di visione diretta dello stato dei processi produttivi costituisce un limite insormontabile che rende non applicabile la remotizzazione delle attività operative.

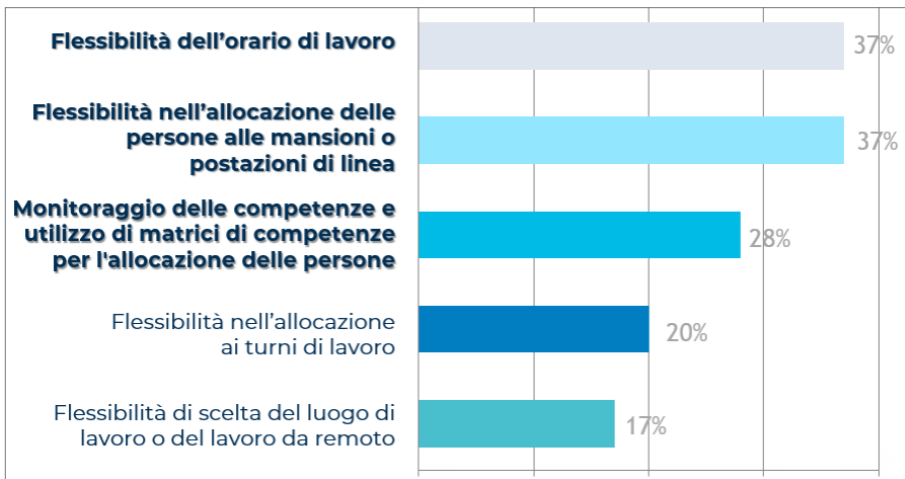
Flessibilità nei tempi di lavoro

La flessibilità nei tempi di lavoro fa riferimento alla possibilità per i dipendenti di scegliere almeno in parte l'orario di lavoro. Anche in questo caso ci riferiamo al personale operativo di produzione, non solo a livello manageriale, ma anche i tecnici e gli operatori di fabbrica.

Le esperienze di flessibilizzazione negli orari e nei tempi del lavoro operativo sono più limitate nei casi osservati e sono spesso connesse all'utilizzo del lavoro da remoto. Tali pratiche sono tuttavia considerate interessanti rispetto alla potenzialità da un lato di migliorare il bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa e, di conseguenza, la soddisfazione dei lavoratori, dall'altro per fare meglio fronte alla variabilità dei carichi di lavoro e alla disponibilità delle persone e delle loro competenze. Questa flessibilizzazione nei tempi di lavoro è molto spesso associata con l'utilizzo di strumenti che consentano di gestire e monitorare le competenze disponibili, e quindi associare più facilmente le persone alle postazioni di lavoro. In particolare, gli strumenti di *workforce management* sono considerati da diverse imprese strumenti fondamentali per allineare al meglio le esigenze dei processi produttivi, la presenza e

disponibilità delle persone e le loro competenze e abilità. Alcune applicazioni si spingono anche a integrare in questi sistemi i programmi di formazione e di sviluppo delle persone stesse, innescando circoli virtuosi che portano da un lato al miglioramento delle performance organizzative, dall'altro a una maggiore qualità del lavoro (Fig. 3).

FIGURA 3 • USO DI PRATICHE DI FLESSIBILITÀ NEI TEMPI DI LAVORO IN PRODUZIONE



Fonte: Osservatorio Transizione Industria 4.0 - 2021

Il limite principale all'estensione di queste pratiche è legato alla necessità di presenza simultanea delle persone sulle linee di produzione o nei reparti, e alla difficile sostituibilità di alcune figure specializzate. Sembrano quindi maggiormente applicabili in contesti di produzione con volumi elevati, caratterizzati da una maggiore sostituibilità delle persone, o in contesti a elevata automazione in cui le figure di manodopera diretta sono più limitate e hanno prevalentemente un ruolo di supervisione, attuabile da remoto o in modalità virtuale.

Attenzione alla salute e protezione dei lavoratori

I casi aziendali hanno mostrato un'importante attenzione alla salute e protezione dei lavoratori nei processi produttivi. In questo ambito il ruolo delle tecnologie è stato relativamente limitato benché le nuove tecnologie presentino numerose potenzialità per supportare il miglioramento della

Raffaella Cagliano

*Industrial smart working: sfide
e opportunità per il futuro
del lavoro nelle operations*

salute e sicurezza sul lavoro. In particolare i dati della *survey* mostrano che le pratiche di tracciamento e monitoraggio delle condizioni di salute dei lavoratori (19%), specialmente attraverso l'utilizzo di dispositivi *wearable* (5%) risultano essere poco diffuse. Un motivo di questo limitato utilizzo è riconducibile ad alcune sfide chiave presentate da queste tecnologie, ovvero i rischi legati a problemi di privacy o di utilizzo delle stesse a fini di controllo, oltre alla maggiore intensità di lavoro che esse possono indurre. Di conseguenza, il livello di accettazione delle tecnologie di monitoraggio della salute e sicurezza da parte dei dipendenti è generalmente basso.

Sono stati invece gli aspetti organizzativi e culturali a giocare un ruolo centrale in questo aspetto dell'*Industrial smart working*. I risultati delle analisi mostrano un'attenzione diffusa alla salute, non solo fisica ma anche psicologica, dei lavoratori. Nel contempo, è stata evidenziata la centralità della consapevolezza e la responsabilità individuale della salute propria e degli altri sul lavoro. Le aziende indicano inoltre l'importanza di aver potuto introdurre i nuovi protocolli Covid nell'ambito di sistemi di gestione della salute e sicurezza già ben sviluppati e avanzati. Inoltre, le aziende che hanno saputo introdurre più rapidamente questi protocolli sono quelle che avevano sistemi maggiormente strutturati. L'esperienza della pandemia ha anche rafforzato i sistemi di protezione esistenti grazie, per esempio, alla considerazione di nuove tipologie di rischio, trascurate in passato.

Il ruolo delle tecnologie

L'adozione di tecnologie 4.0 ha un impatto importante su diverse dimensioni del modello di *Industrial smart working*. In particolare il gruppo di tecnologie ritenute più importanti sono quelle legate all'*Industrial Internet of Things*, alla raccolta e utilizzo diffuso di dati integrati sul funzionamento dei processi produttivi e all'utilizzo di cruscotti digitali. La connessione digitale dei processi risulta chiaramente fondamentale per una gestione delle attività a distanza. Anche la possibilità di utilizzare dei cruscotti digitali ha un ruolo centrale nell'abilitare il monitoraggio dei processi produttivi in virtuale. Inoltre le tecnologie di collaborazione da remoto risultano avere un ruolo centrale, così come la *cyber security*, evidenziando l'importanza di un'adeguata protezione dei dati e delle informazioni che vengono scambiate tra interno ed esterno dell'azienda quando si lavora da remoto.

Il ruolo della cultura e dei modelli organizzativi

I casi osservati hanno anche evidenziato l'importanza di cambiamenti organizzativi che accompagnino l'adozione di pratiche di *Industrial smart working*. Innanzitutto è evidente la necessità di incrementare sia l'autonomia che la versatilità dei lavoratori, che, quando lavorano da remoto o in orari diversi da quelli in cui è garantita la presenza di un supervisore, devono poter gestire le proprie attività in autonomia e spesso ricoprire un numero maggiore di mansioni. Inoltre risulta fondamentale la formazione sia per l'utilizzo delle nuove tecnologie che per supportare la maggiore autonomia e versatilità. Infine le imprese intervistate hanno anche sottolineato l'importanza per i lavoratori di aumentare la collaborazione sia orizzontale, con colleghi di altri reparti e funzioni, sia verticale, con supervisori e manager anche di altri reparti, per garantire l'operatività e la soluzione di problemi in modo più flessibile.

Un altro elemento fondamentale per il successo nell'introduzione delle pratiche di *Industrial smart working* è risultato essere il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori stessi nei processi di cambiamento e disegno delle nuove pratiche di lavoro: processi partecipativi consentono infatti di individuare meglio il fabbisogno di dati e di supporto che i lavoratori hanno nel gestire le attività da remoto o in modo autonomo, oltre che per adattare al meglio le nuove modalità di lavoro alle esigenze e alle competenze dei singoli lavoratori.

L'impatto sulle prestazioni

I risultati della *survey*, sintetizzati nella Fig. 4, mostrano le principali performance ottenute dall'introduzione delle pratiche *Industrial smart working*. Occorre innanzitutto sottolineare che i vantaggi riguardano sia le performance dell'impresa, ovvero le performance operative, che le performance per i collaboratori, ovvero la qualità del lavoro. Innanzitutto l'*Industrial smart working* ha determinato un aumento significativo della flessibilità (nel 67% dei casi) e anche della tempestività di risposta (nel 55% dei casi). Anche la soddisfazione dei lavoratori migliora nella maggior parte dei casi (60%), così come il benessere dei lavoratori e il bilanciamento tra vita privata e lavoro (62%). A fare da contraltare a questo risultato vi è però un peggioramento del livello di stress e di carico di lavoro in un numero non piccolo di casi (16%). Questo dato risente sicuramente della

Raffaella Cagliano

Industrial smart working: sfide e opportunità per il futuro del lavoro nelle *operations*

situazione di pandemia in cui sono stati rilevati i dati. Segnala però un punto di attenzione per una corretta progettazione dei modelli di *Industrial smart working* nel cosiddetto *new normal*.

FIGURA 4 • IMPATTO SULLE PERFORMANCE DELL'INDUSTRIAL SMART WORKING

| | Miglioramento | Nessun effetto | Peggioramento |
|---|---------------|----------------|---------------|
| Flessibilità | ↑ 67% | = 28% | ↓ 5% |
| Benessere dei lavoratori e work-life balance | ↑ 62% | = 33% | ↓ 5% |
| Soddisfazione dei lavoratori | ↑ 60% | = 35% | ↓ 5% |
| Tempestività | ↑ 55% | = 32% | ↓ 13% |
| Carico di lavoro e stress dei lavoratori | ↑ 48% | = 36% | ↓ 16% |

Fonte: Osservatorio Transizione Industria 4.0 – 2021

Conclusioni

L'evidenza empirica riportata nei paragrafi precedenti permette di tracciare un primo quadro di sintesi sulle opportunità e le potenzialità offerte dai nuovi modi di organizzare il lavoro emersi in modo forzato durante la pandemia, che possono tradursi in possibili prospettive sui modelli organizzativi che potranno essere adottati in futuro nei contesti produttivi. Nel contempo ha fatto anche emergere i limiti e le sfide da affrontare per l'utilizzo estensivo di questi modelli al di là di situazioni contingenti di emergenza. Occorre d'altro canto osservare che l'emergenza stessa probabilmente non ha messo in evidenza alcune possibili difficoltà – probabilmente non emerse a seguito della criticità della situazione pandemica e dell'urgenza del cambiamento, che però potrebbero diventare ostacoli importanti in un contesto di normalità.

Come ricordato nell'introduzione di questo documento, i dati osservati si riferiscono ancora a un periodo di emergenza sanitaria. Esistono però diversi studi che forniscono indicazioni sulla direzione intrapresa dalle imprese nella nuova normalità. Uno studio interessante è per esempio quello della Manufacturers Alliance Foundation⁸, pubblicato nel 2021, che indica che solo poche imprese ritengono di voler tornare a modelli di lavoro completamente in presenza, mentre nella maggior parte dei casi prevedono l'adozione di modelli ibridi. La stessa ricerca evidenzia come l'area di maggior apprendimento per le imprese durante la pandemia sia proprio stata legata alle modalità di lavoro da remoto. D'altro canto numerose pubblicazioni, per il momento soprattutto di letteratura grigia, mostrano più in generale che le imprese, anche al di fuori dei contesti produttivi, stanno sperimentando modelli di organizzazione nuovi che prevedono un utilizzo più spinto dello *smart working* rispetto alla situazione pre-pandemica, ma soprattutto che tendono a ripensare in modo radicale le logiche di utilizzo degli spazi e dei tempi di lavoro.

Per comprendere come il modello dell'*Industrial smart working* potrà evolvere e diffondersi nei prossimi anni possiamo trarre alcune conclusioni e raccomandazioni sulle opportunità e le sfide a partire dall'analisi delle sperimentazioni osservate.

Innanzitutto possiamo concludere che l'*Industrial smart working* si è rivelato per molte imprese un'opportunità per migliorare sia le prestazioni organizzative che la qualità del lavoro per le persone, soprattutto se correttamente progettato e implementato.

L'*Industrial smart working* può essere considerato un nuovo modello organizzativo che include un insieme di pratiche di lavoro tra loro interdipendenti. Se il lavoro a distanza o virtuale è l'aspetto più evidente, una più completa attuazione di questo modello include anche una maggiore flessibilità nell'orario di lavoro e una migliore qualità dei luoghi di lavoro con specifico riferimento alla salute e sicurezza. La combinazione di tutti questi aspetti determina una maggiore resilienza dell'organizza-

⁸ Manufacturers Alliance Foundation, *The Future of Flexible Work in Manufacturing*, July 2021, https://www.manufacturersalliance.org/sites/default/files/2021-06/Aon-Report-F3_0.pdf.

Raffaella Cagliano

Industrial smart working: sfide
e opportunità per il futuro
del lavoro nelle *operations*

zione. Nell'adozione di tutte queste pratiche è necessario di trovare il giusto equilibrio su alcune scelte di progettazione del lavoro per poter sfruttare i vantaggi e le opportunità offerte, limitandone invece gli aspetti più critici. Alcune delle scelte su cui è importante trovare il giusto equilibrio riguardano le seguenti aree: lavoro in presenza vs. lavoro a distanza; lavoro individuale vs. lavoro in team; autonomia vs. supervisione discrezionalità vs. guida operativa; focus prevalente su obiettivi aziendali vs. obiettivi individuali.

Così come già osservato per i nuovi modelli organizzativi adottati in relazione alle tecnologie 4.0, anche nel caso dell'*Industrial smart working* è fondamentale che all'introduzione delle tecnologie che abilitano il nuovo modello venga associata anche una riprogettazione delle variabili sociali, per garantire non solo gli obiettivi dell'impresa ma anche e soprattutto la qualità del lavoro. In molti dei casi di successo osservati la tecnologia abilitante era già presente in azienda ed è stata semplicemente estesa o rafforzata; il vero sforzo di innovazione ha invece riguardato il ridisegno dell'organizzazione, delle mansioni e dei ruoli, oltre al trasferimento delle competenze necessarie per lavorare nel nuovo contesto. Ciò spesso è avvenuto con la partecipazione diretta del personale operativo coinvolto, in linea con gli approcci partecipativi alla riprogettazione dell'organizzazione.

Le scelte progettuali di *Industrial smart working* dovrebbero essere guidate non solo dalla produttività e dalle prestazioni organizzative ma anche dalla qualità del lavoro. Quando il lavoro è progettato per essere "intelligente", non solo dal punto di vista tecnologico, ma anche psicologico, favorisce il benessere psico-fisico dei lavoratori, la loro soddisfazione e il loro *engagement*.

Infine, sebbene evidentemente l'*Industrial smart working* richieda di avere un'elevata maturità digitale da parte dell'impresa, l'adozione di successo di questi nuovi modelli dipende in gran parte da fattori legati alla cultura organizzativa e agli stili di leadership. Questo spiega le differenze osservate nei casi di diversa propensione all'utilizzo delle nuove pratiche, differenze non giustificate da contesti o processi di produzione diversi o da una diversa maturità digitale. Apertura, trasparenza e collaborazione risultano essere tratti culturali fondamentali, così come stili di leadership orientati al supporto e alla partecipazione.

Possiamo dunque concludere che i nuovi modelli di *Industrial smart working* schiudono opportunità interessanti e promettono di portare un

miglioramento complessivo alle prestazioni sia organizzative che individuali nei processi produttivi e nel lavoro operativo di fabbrica. Il cuore della sfida posta da questi modelli è quello di trovare un disegno ben bilanciato delle attività svolte in presenza e quelle svolte a distanza o in modo virtuale, con la conseguente flessibilizzazione nei tempi di lavoro che ne può conseguire. Per trovare il giusto bilanciamento in questo modello ibrido, e l'efficace integrazione tra queste due componenti, risulta fondamentale la progettazione dei nuovi modelli di lavoro in una prospettiva socio-tecnica e con un'ampia partecipazione da parte dei ruoli coinvolti nel nuovo modello.

Nota metodologica

La ricerca dell'Osservatorio Transizione Industrial 4.0 si è basata principalmente su metodi empirici che potessero attingere direttamente dalla realtà delle aziende italiane. In particolare, la ricerca sull'*Industrial smart working* è stata sviluppata in due parti.

La prima parte dell'indagine è stata condotta attraverso una *survey*, in parte svolta in collaborazione con ESTE che ha diffuso il questionario all'interno del proprio network. Il questionario è stato rivolto ad aziende manifatturiere italiane con lo scopo raccogliere informazioni rilevanti per poter rispondere alle domande chiave della ricerca. L'indagine è stata avviata ad aprile 2021 e chiusa a inizio settembre dello stesso anno, e ha coinvolto un totale di 175 *aziende*, che costituiscono un campione significativo per gli scopi della ricerca. Il campione include aziende di diverse dimensioni (58 con almeno 50 dipendenti, 117 con meno). I partecipanti al sondaggio sono stati principalmente aziende del Nord-Ovest dell'Italia (80) e del Nord-Est (52), mentre meno numerosa è la parte del campione proveniente dal Centro (21) e dal Sud o le isole (22).

La seconda parte dell'indagine ha riguardato l'analisi di alcuni casi, attraverso sia *interviste approfondite* sia la raccolta di testimonianze e di informazioni secondarie. In particolare, sono state coinvolte 8 *aziende*, con le quali è stata investigata l'introduzione delle nuove pratiche di organizzazione del lavoro nel contesto industriale e produttivo. I risultati che sono stati presentati in questo report rappresentano la sintesi delle evidenze emerse dalle due diverse parti della ricerca.

Le istituzioni e il ritorno della pianificazione

Nel nuovo scenario di un XXI secolo segnato dalla discontinuità, da rotture impreviste, da un'esplosione di soggettività incontrollabili, le richieste che la società rivolge a Stato, istituzioni e Pubbliche Amministrazioni crescono e cambiano di contenuto.

È un segnale importante che le istituzioni, come accade con il PNRR, rilancino una seria pianificazione, soprattutto se sapranno superare l'approccio burocratico-meccanico, per aprirsi a metodi adeguati a quell'era di incertezza che stiamo attraversando.

È infatti evidente la debolezza dei modelli organizzativi ereditati dal passato; e la ventata di novità del Next Generation EU, con i piani nazionali di ripresa e resilienza, appare solo l'inizio di un percorso di cambiamento da perfezionare e verificare puntualmente.

Ha senso in questo contesto richiamare il concetto di istituzioni, e non solo di pubbliche amministrazioni, per i motivi evidenziati da Roberto Esposito da un punto di vista filosofico: dopo fasi di contrazione tragica dell'esistenza, la vita sociale ha bisogno di aprire un nuovo ciclo e servono per questo strutture stabili che canalizzino la dinamica vitale della società¹. Occorre quindi considerare la rete diffusa di istituzioni, irriducibile a un unico punto di comando, a un paradigma di ordine, e che comprende non solo le amministrazioni regionali e nazionali ma

¹ R. Esposito, *Istituzione*, Bologna, il Mulino, 2022.

tutte le istituzioni dei territori: organismi sociali, ordini professionali, associazioni non governative. Nel contesto della pandemia, l'apporto delle istituzioni, riconosciute come espressione delle diverse sfere che differenziano la società, economia, scienza, tecnologia, media, medicina, istruzione, che hanno autonomia e non sono riconducibili a un ordine globale, è apparso come fondamentale risorsa disponibile, come ultima linea di resistenza nei confronti del virus.

I temi centrali individuati dal PNRR, tecnologie digitali, economia delle piattaforme, conseguenze dalla pandemia, emergenza climatica, problematiche emergenti della sicurezza e della protezione, incidono sulle relazioni sociali in tanti aspetti anche della vita quotidiana come fattori concomitanti e alimentano una domanda di regolazione e intervento pubblico in termini nuovi. Considerati in un'ampia prospettiva istituzionale e sistemica, postulano una nuova impostazione strategica e organizzativa della PA che non può riguardare solo l'attuazione del Piano. Al di là del conseguimento degli obiettivi formalizzati, ci si può chiedere quali organizzazioni ci lascerà il PNRR, quando la sua realizzazione sarà compiuta. Quali pubbliche amministrazioni, in particolare, nei settori toccati dalle riforme. Ma anche quali imprese, per gli aspetti soprattutto della sostenibilità e della *green economy*.

I nodi critici per un cambiamento strutturale e sistemico

PNRR, riforma delle amministrazioni, cambiamento organizzativo costituiscono quindi questioni intrecciate, che non si possono affrontare e risolvere separatamente. I progetti di Next Generation UE possono dare una spinta decisiva per il decollo dei processi di riforma e cambiamento avviati da decenni ma che le inerzie del sistema hanno nel corso del tempo rallentato e bloccato.

A una visione sistemica e strutturale, complessiva, dall'alto, come quella di economisti, giuristi, riformatori attenti ai fenomeni macro, occorre affiancare uno sguardo realista, attento a quanto avviene "ai piani bassi dei palazzi", là dove si devono attuare le politiche nelle situazioni organizzative di base.

Tenendo conto dell'esperienza maturata nell'attuazione delle precedenti riforme, emergono quattro argomenti fondamentali da riprendere nel nuovo contesto:

- il metodo e i tempi della pianificazione;
- il rapporto tra accentramento e decentramento;
- lo sviluppo organizzativo;
- il pluralismo istituzionale.

Il metodo e i tempi della pianificazione

Nell'affrontare il tema della pianificazione, ci si deve interrogare sul perché i tempi previsti di attuazione dei provvedimenti importanti di riforma non sono quasi mai definiti in modo realistico, né vengono successivamente rispettati. Chi pianifica o detta norme e riforme conosce davvero le situazioni reali? E all'interno delle più diverse strutture esiste un minimo di interesse e disponibilità al cambiamento?

Questo problema riguarda da vicino anche la fase attuale e quindi l'impostazione e attuazione delle misure del PNRR.

Si prenda il caso emblematico del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Questo strumento nasce dall'idea di semplificare e integrare una serie di documenti di pianificazione cui le amministrazioni sono tenute, in un momento contrassegnato dall'impegno prioritario per la realizzazione del PNRR, ed è stato introdotto all'articolo 6 del Decreto Legge n. 80 del 2021, il cosiddetto "Decreto Reclutamento" convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, il cui comma 1 recita: «*Per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, entro il 31 gennaio di ogni anno adottano il Piano integrato di attività e organizzazione*».

Inizialmente la norma fissava al 31 gennaio 2022 la scadenza per la prima adozione del PIAO, ma il Decreto "Milleproroghe" l'ha spostata al 30 aprile 2022, termine ulteriormente differito al 30 giugno 2022 dal cosiddetto decreto PNRR 2, cioè «il secondo decreto legge per velocizzare l'attuazione del PNRR» (DL n. 36/2022), convertito in legge con il voto favorevole della Camera il 29 giugno 2022 e pubblicato lo stesso giorno sulla Gazzetta Ufficiale n. 150. Quasi contemporaneamente è stato

pubblicato sulla GU Serie Generale n.151 del 30 giugno 2022 il Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, *Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione* (entrato in vigore il 15 luglio 2022) e, in pari data, la Presidenza del Consiglio dei Ministri ha pubblicato sul proprio sito il decreto ministeriale che definisce i contenuti e lo schema tipo del PIAO.

Nel dare notizia di questi conseguimenti, il sito istituzionale informa che «il DL ha contribuito al completamento della riforma del pubblico impiego e, dunque, al pieno raggiungimento della milestone M1C1-56 prevista per il 30 giugno, anticipando anche alcuni degli elementi essenziali della milestone M1C1-58 che sarà completata entro il 30 giugno 2023».

Si deve però rimarcare che il comma 5 dell'art. 6 della norma originaria sull'istituzione del PIAO, DL n. 80/ 2021, convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, prevedeva che «*Entro centoventi giorni dall'entrata in vigore del presente decreto, con uno o più decreti del Presidente della Repubblica, adottati ai sensi dell'art. 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, previa intesa in sede di Conferenza unificata, ai sensi dell'art. 9, comma 2, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, sono individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti da quello di cui al presente articolo*».

Nel momento di emanazione di questa norma era già palese la fallacia della previsione sui tempi, data la complessità dell'iter di un D.P.R. soggetto alla previa intesa in Conferenza unificata, non certo comprimibili in 120 giorni (oltretutto decorrenti dal DL originario e quindi dal 8 giugno 2021).

Alla fine, le amministrazioni tenute all'applicazione delle norme sul PIAO hanno quindi potuto conoscere gli esatti e definitivi contenuti prescritti per lo stesso solo contestualmente alla data di scadenza dei termini per la presentazione; e non ci si può stupire se ancora in data 11 luglio 2022 solo 36 piani risultano pubblicati sul portale.

L'esame del DPR evidenzia inoltre che le semplificazioni adottate sono esigue e vi è il rinvio a ulteriori disposizioni.

Riemergono quindi in questa vicenda del PIAO i nodi irrisolti della riforma avviata nel 2009 nel segno, potenzialmente innovativo, del ciclo della performance, con i suoi piani triennali e l'enfasi sulla valutazione dei risultati. Il 2009 è stato un anno fondativo per finanza pubblica e programmazione, dato che oltre al Dlgs n. 150 del 27 ottobre 2009, in at-

tuazione delega Legge n. 15 2009, “in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, sono datate 2009 anche la Legge 5 maggio 2009, n. 42, “Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell’articolo 119 della Costituzione”, e la Legge 31 dicembre 2009, n. 196 “Legge di contabilità e finanza pubblica”. Le tre riforme avranno seguiti, modifiche e integrazioni negli anni successivi, ma procederanno con diversa forza per ragioni strutturali.

Soltanto la normativa sulla finanza pubblica ha potuto contare su un presidio forte, quale quello assicurato dal Ministero dell’Economia e delle Finanze, in grado di imporre alle amministrazioni scadenze vincolanti per i documenti di programmazione collegati alla legge annuale di bilancio.

Mentre la prospettiva del federalismo fiscale e quella dell’autonomia differenziata invocata da alcune regioni si sono insabbiate per l’effetto combinato delle resistenze sia politiche che burocratiche e delle restrizioni conseguenti alle crisi finanziarie, le norme su valutazione e performance della PA sono nate già deboli perché contrastate proprio dal MEF dell’allora ministro Tremonti; solo nella fase iniziale, si è potuto contare sul presidio da parte di un’agenzia centrale, la Civit, peraltro debolmente strutturata, e l’applicazione operativa è stata poi condizionata dalla crisi finanziaria del 2011-2012 con il blocco delle risorse a sostegno (mancati rinnovi dei CCNL, drastici tagli a formazione e consulenza); con la Legge Severino (n. 190 /2012) l’enfasi sul contrasto alla corruzione ha messo in secondo piano il tema della performance, precludendo alla trasformazione nel 2014 dell’Agenzia Civit nella Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC), dotata di risorse molto più consistenti, e all’affidamento al nuovo Ufficio per la Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica dei compiti di supporto e coordinamento rivolti alle amministrazioni per quanto riguarda il Ciclo della Performance. I successivi correttivi del 2017, collegati alla legge Madia (Dlgs n. 74/ 2017) hanno orientato l’azione dell’Ufficio della Performance del DFP verso l’emanazione di una serie di Linee guida (5 tra il 2017 e il 2020), strumenti rivelatisi tuttavia di scarso impatto sulle scelte delle amministrazioni e non in grado di garantire il rispetto della tempistica nelle varie fasi del ciclo. Mentre i tentativi di coordinare ciclo della performance e ciclo del bilancio hanno risentito dello squilibrio di poteri tra MEF e DFP. Nel 2020 e nel 2021

l'emergenza pandemica ha riorientato l'attenzione verso il lavoro agile, oggetto di un nuovo piano, il POLA, e delle relative linee guida, fino alla comparsa sulla scena di un nuovo protagonista il PIAO, all'insegna della priorità emergente, la semplificazione. Un'idea certamente interessante che però non può contare, come evidenziano le vicende dell'ultimo anno, su un presidio strutturato che possa garantirne l'attuazione per contenuti e tempi.

Assumendo una visione più ampia, che consideri il sistema delle istituzioni nel senso richiamato all'inizio, non si possono ignorare i limiti inerenti al concetto stesso del PIAO, che resta legato ad assetti verticali, per competenze delle singole amministrazioni, e per materie di intervento; diversamente, come avvertono i manager pubblici più consapevoli, per essere davvero efficaci le risorse del PNRR dovranno andare a impattare su sistemi territoriali capaci di collaborare tra loro². Innervare le gerarchie organizzative esistenti offre un riferimento per la responsabilizzazione di strutture e dirigenti ma rischia di rivelarsi limitativo per visione e innovazione; mentre lo sviluppo della collaborazione tra enti e strutture in orizzontale con impegno prioritario nell'attivare sistemi di relazione che attraversino i confini organizzativi e istituzionali, interni ed esterni, risponde meglio alla natura delle politiche pubbliche proprio in campi come ambiente, digitalizzazione, lavoro e occupazione.

In questo orizzonte più ampio, lo stesso "ritorno della pianificazione" porta a ripensarne radicalmente il metodo, superando l'idea di definire oggi quello che si farà in futuro, fino a scendere nei dettagli e di valutare gli scostamenti tra pianificato e realizzato in ottica di premio-sanzione nei confronti dei responsabili. Diversamente, l'interattività, l'ascolto e il coinvolgimento di attori plurali nell'ambito del processo decisionale, la prevenzione e l'apprendimento emergono come criteri guida per governare quella nuova situazione che trova ormai riconoscimento anche nei documenti ufficiali della programmazione, con la conseguenza di mettere in discussione metodi e tempistiche della programmazione. Così, l'ultimo "Documento di Economia e Finanza" (aprile 2022) nell'introdur-

² M. Bertola, *Persone fuori dal comune. Storie di donne e di uomini che hanno provato a cambiare la pubblica amministrazione. E qualche volta ci sono riusciti*, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore, 2022.

re la Sezione III, dedicata al Piano Nazionale di Riforma: «In presenza di un quadro economico, tecnologico e geopolitico in costante evoluzione a livello europeo e mondiale, è utile e opportuno accompagnare la periodica rendicontazione sullo stato di avanzamento del PNRR con un aggiornamento annuale della strategia di riforma e di politica economica e sociale del Governo. Sebbene il PNRR sia stato presentato meno di un anno fa, e dalla sua completa definizione, frutto anche di un'intensa interlocuzione con la Commissione Europea, siano passati solamente nove mesi, la situazione europea e mondiale ha registrato cambiamenti di tale portata da imporre una riflessione sulla strategia complessiva di riforma».

Il rapporto tra accentramento e decentramento

La stessa vicenda del PIAO chiama in causa il difficile rapporto tra Stato centrale e Autonomie nel sistema istituzionale italiano, che incide sull'efficacia della legislazione, sui tempi di attuazione di molti provvedimenti e condiziona fortemente la capacità di reazione di fronte a crisi ed emergenze.

Il rapporto tra Stato centrale da un lato e Regioni, Province e Comuni, dall'altro, ha costituito il nodo irrisolto delle riforme amministrative degli ultimi 50 anni. Risale infatti all'inizio degli anni Settanta la quasi totale centralizzazione della finanza pubblica, con la riforma fiscale, l'abolizione delle fonti di autonomia finanziaria degli enti locali e l'istituzionalizzazione di un sistema di finanza derivata, nel cui ambito le risorse per gli enti territoriali dipendono da decisioni di Governo nazionale e Parlamento³. Questo assetto originario è poi cresciuto come un "albero storto" nel corso del tempo, quando le autonomie regionali e locali si sono rafforzate sul piano politico per la maggiore capacità di rispondere alle esigenze differenziate dei territori, degli attori economici e dei cittadini. Dagli anni Novanta, sviluppo delle autonomie locali, decentramento amministrativo, federalismo sono divenuti passaggi di una progressione del dibattito pubblico, che ha ispirato una sequenza di riforme che

³ P. Giarda, "Dinamica, struttura e governo della spesa pubblica: un rapporto preliminare", *Quaderni dell'Istituto di Economia e Finanza*, Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2011.

hanno aumentato i poteri attribuiti agli enti territoriali; in parallelo, si è sviluppato un discorso di “aziendalizzazione”, con lo sviluppo di servizi pubblici gestiti da società o enti dotati di rilevante autonomia gestionale e collegati ai governi regionali e locali; la riforma costituzionale del 2001 ha quindi rafforzato riconoscimento e poteri di Comuni, Province, Città Metropolitane e Regioni e dato a queste ultime una serie ampia di funzioni legislative “concorrenti” rispetto a quelle statali.

Questa sovrapposizione di competenze ha generato confusione e un rilevante contenzioso. Ma la contraddizione ha un carattere più radicale, perché riguarda la progressiva divaricazione tra la spinta delle autonomie, guidate da amministratori che hanno il potere di spesa ma una responsabilità fiscale limitata, e il governo centrale che ha la responsabilità complessiva della spesa pubblica, finanziata dalle tasse dei cittadini e dal ricorso al debito pubblico per cui lo Stato paga interessi passivi e deve anche rispondere alle regole dell'Unione Europea.

Se l'autonomia è una condizione di efficacia per molte tipologie di politiche pubbliche che richiedono conoscenza e reattività rispetto alle problematiche dei territori, nei momenti di grave turbolenza finanziaria, come nel 2011, il controllo centrale ha dovuto adottare decisioni drastiche con tagli di spesa lineari, quasi alla cieca, che hanno compromesso i tentativi di innovare nel disegno istituzionale e organizzativo del sistema pubblico.

La criticità degli irrisolti problemi del rapporto tra autonomie territoriali e Stato centrale si è manifestata nella sua pienezza e rilevanza nell'occasione della crisi pandemica esplosa nel 2020. In base alla riforma costituzionale del 2001, il sistema sanitario italiano è fortemente decentralizzato; mentre lo stato centrale definisce linee guida generali, distribuisce le risorse finanziarie, e garantisce i livelli essenziali di assistenza, le 20 regioni hanno autonomia nell'organizzare e gestire i servizi sanitari nei rispettivi territori e adottano modelli molto diversificati per i servizi. Così, l'impatto fortemente differenziato della crisi pandemica tra i vari territori, nella prima fase, ha generato difficoltà di coordinamento e la forte politicizzazione del rapporto tra Governo e Ministero della Salute da un lato e Presidenti delle Regioni (che sono direttamente eletti dai cittadini,) ha acuito la conflittualità. Governo e Ministero della Salute si sono trovati a dipendere dalla capacità organizzativa e manageriale delle singole regioni di fare fronte a eventi inaspettati. I poteri formali

di indirizzo attribuiti al centro del sistema si sono subito rivelati una sorta di “trama in cerca di autore”, dove il ruolo di protagonisti è assolto dai governi regionali con tutte le differenze che li caratterizza per storia istituzionale, politiche sanitarie adottate, strutture e professionalità presenti, abilità di apprendimento nell'emergenza⁴.

Secondo la dettagliata analisi condotta da Capano, agli organismi centrali è mancata una specifica dotazione di strumenti efficaci e sperimentati di coordinamento, di un quadro di riferimento per la collaborazione tra i diversi livelli di intervento e per l'attribuzione ordinata dei compiti in situazione di crisi. Il coinvolgimento di esperti, a entrambi i livelli, ha aggravato la situazione, generando indirizzi contraddittori sulle azioni da adottare.

Così, nella prima fase di risposta, si è evidenziato il contrasto tra le politiche adottate nelle tre regioni più fortemente investite dalla pandemia. Il Veneto ha funzionato molto bene nel selezionare le informazioni appropriate, nell'attivare specialisti con forti capacità analitiche, nell'operare con un metodo *evidence-based*, e nel comprendere subito la necessità di proteggere gli ospedali. L'Emilia-Romagna, dopo qualche incertezza iniziale, ha rapidamente migliorato l'approccio aumentando tra l'altro i test e provvedendo a lockdown locali in base all'evidenza emergente. La Lombardia, al contrario, ha dimostrato bassa capacità operativa per parecchio tempo, con carenze nel coordinamento sistemico, nella performance manageriale e nella capacità di apprendimento, nonostante le forti competenze mediche e scientifiche disponibili nella regione.

Le differenze di performance hanno le loro basi negli assetti strutturali dei diversi sistemi. La capacità organizzativa e operativa del Veneto riflette la compattezza del suo sistema sanitario, coordinato nei suoi processi nel rispondere alla pandemia. Anche la capacità operativa dell'Emilia-Romagna si è rivelata efficace in termini di coordinamento, specie dopo aver superato i problemi della prima risposta dovuti alla concentrazione del contagio in una specifica provincia. Veneto ed Emilia-Romagna hanno di-

⁴ G. Capano, “Policy Design and State Capacity in the Covid-19 Emergency in Italy: If You Are Not Prepared for the Unexpected You Can Be Only What You Already Are”, *Policy and Society*, vol. 39 (2020), n. 3, pp. 326-344.

mostrato una buona capacità sia politica che organizzativa, mantenendo alta la legittimazione istituzionale e curando il coinvolgimento della comunità regionale e degli altri *stakeholder* come le imprese. In contrasto, le azioni della Lombardia hanno risentito di un'opposizione politica interna e di una chiara difficoltà nel promuovere l'impegno degli *stakeholder*. Ma al fondo ha pesato un assetto strutturale incentrato sugli ospedali, frammentato e concepito secondo una logica competitiva⁵.

Un ulteriore aspetto di rilievo che ha inciso sul differenziale di performance tra i diversi sistemi regionali può essere individuato nell'impostazione adottata da alcune regioni che negli anni tra il 2015 e il 2019 si sono dotate di entità di coordinamento centrali in grado di porsi come centrali di management di sistema⁶. Due regioni, Veneto e Toscana, hanno attivato specifiche strutture di coordinamento e di gestione di servizi comuni distinte dall'assessorato e concepite in chiave manageriale. L'istituzione dell'Azienda Zero (Veneto) e dell'Agenzia Estar (Toscana) ha consentito di eliminare duplicazioni di funzioni e competenze, di accrescere l'efficienza dei processi di acquisto, di irrobustire e qualificare con un intervento dal centro una serie di funzioni nel campo delle tecnologie dell'informazione, delle tecnologie della salute, delle procedure di gara e della gestione del personale. Questo tipo di configurazione organizzativa costituisce un modello di riferimento cui si sono ispirate altre Regioni, come Liguria e Friuli Venezia Giulia. A sua volta, l'Emilia-Romagna, da un tempo più lungo ha accentrato funzioni e sviluppato competenze di questo tipo nell'ambito dello stesso assessorato.

Una sorta di "terzo ciclo dell'aziendalizzazione" nella sanità, imperniato sul concetto di management di sistema, si è così fatto strada nell'esperienza di quelle regioni che hanno superato la tradizionale funzione amministrativa e di mero indirizzo programmatico svolta dagli assessorati, adottando modalità di coordinamento più affini alle logiche e agli strumenti della governance di grandi gruppi aziendali⁷.

⁵ Cfr. nota 4.

⁶ A. Tanese, *Ruolo del management nel servizio sanitario. Una storia in tre atti*, Milano, EGEA, 2018; G. Rebora, "La revisione della spesa: per un discorso sul metodo", *Rivista Italiana di Public Management*, vol. 2 (2019), n. 2.

⁷ A. Tanese, *op. cit.*

Attraverso questo ordine di innovazioni, i sistemi sanitari regionali hanno risposto alle forti pressioni per il contenimento della spesa; ma hanno orientato questo cospicuo sforzo di riconfigurazione organizzativa anche per affrontare le sfide poste dall'innovazione tecnologica e rispondere a bisogni sempre più pressanti. Proprio l'impegno nel management di sistema, profuso con varie modalità negli anni precedenti all'emergenza Covid-19, può avere attrezzato queste regioni nel fare fronte con maggiore immediatezza alla crisi pandemica.

Il caso della Lombardia, che dispone certamente di uno dei sistemi sanitari più evoluti e moderni, sicuramente il più avanzato nelle cure ospedaliere, è interessante in controtendenza. Infatti, la riforma del sistema sanitario adottata nel 2015 ha puntato su economie di scala nell'aggregazione dei grandi ospedali; e non è intervenuta sulle strutture dell'assessorato alla sanità che è stato integrato con le funzioni di welfare, mentre le funzioni economico-finanziarie sono state attribuite all'assessorato del bilancio. Inoltre, proprio nel corso del 2018, l'agenzia ARCA, che gestiva le funzioni di acquisto accentrate, è stata fusa con le società regionali che si occupavano di informatica e di infrastrutture, secondo una logica di economie di spesa e non di governo dell'innovazione. Il risultato è stata la grave debolezza della reazione nella prima fase della crisi, come rilevato da Capano e Lippi⁸. Solo in seguito, nelle fasi dove la somministrazione di vaccini ha acquisito centralità, la regione ha recuperato terreno valorizzando le sue rilevanti competenze di management ospedaliero.

La capacità organizzativa è stata quindi importante, sia al livello nazionale che a quello dei sistemi regionali, per una prima efficace risposta sanitaria che poteva ottenersi solo mediante soluzioni già predisposte. Non è possibile improvvisare su questo nel momento della crisi. Se la sanità è organizzata come sistema coordinato e integrato con attenzione alle cure primarie, riesce meglio a trattare una pandemia.

Un sistema fortemente decentralizzato si è rivelato quindi capace di sviluppare alcune soluzioni locali efficaci, ma non in grado di diffonderle

⁸ G. Capano, A. Lippi, "Decentralization, Policy Capacities, and Varieties of First Health Response to the Covid-19 Outbreak: Evidence from Three Regions in Italy", *Journal of European Public Policy*, vol. 28 (2021), n. 8, pp. 1197-1218.

e generalizzarle. Così, la strategia veneta imperniata sul testing non ha potuto divenire rapidamente un modello per altre regioni; il governo, imbrigliato dalla debolezza delle linee guida e dalla consapevolezza che sarebbe stato difficile orientare le altre regioni ha tardato a condividerla, non ha potuto valorizzarla e questa è restata isolata.

La lezione centrale derivata da questa esperienza della pandemia è stata che i potenziali benefici di un sistema decentrato, come la possibilità di generare soluzioni molteplici dalle quali apprendere per riorientare l'azione nel modo più efficace, non sono conseguibili con modalità random o improvvisate ma richiedono un'organizzazione preventiva. Il problema di fondo non risolto non è l'eccesso di decentramento, o il suo carattere incompleto; ma consiste nell'aver trascurato nel tempo la connessione tra i due versanti dell'intervento nell'ambito di un sistema complesso e che richiede processi di collaborazione.

Le competenze concorrenti hanno creato confusione e conflitti, per esempio nell'adozione di provvedimenti per l'istituzione di "aree rosse", rivelandosi inidonee nel trattare problemi drammatici e urgenti in presenza anche di impatti territorialmente asimmetrici; il contesto confuso e la scarsa propensione collaborativa ha spinto il governo a ricorrere alla Corte costituzionale contro le regioni divergenti dalle linee nazionali; lo stesso utilizzo di esperti e della conoscenza scientifica, essenziale fin dalle prime fasi di intervento, non ha trovato l'incanalamento corretto rivelando un versante negativo nel senso della negazione o normalizzazione del rischio, alimentato per esempio dalle divergenze emerse tra il comitato tecnico scientifico nazionale e il collegio di esperti della Regione Veneto.

Si è visto che senza preparazione e in assenza di esperienze precedenti le caratteristiche storiche della definizione e implementazione di politiche – lo stile politico del paese e i normali giochi politici che lo accompagnano – è destinato a prevalere. Il governo può solo comportarsi secondo le sue routine, le pratiche e procedure conosciute e lo stesso vale per le autorità regionali.

La riflessione su queste esperienze vissute dal sistema sanitario, nelle sue varie componenti, durante la crisi pandemica offre evidenza del ruolo critico della governance e del management di sistema e può rivelarsi preziosa per ricercare più bilanciati rapporti tra i livelli di governo anche negli altri settori della pubblica amministrazione.

Lo sviluppo organizzativo

Il governo delle trasformazioni in corso da parte delle istituzioni richiede conseguenti interventi di sviluppo organizzativo, rivolti a vitalizzarne il rispettivo funzionamento, come canale primario per la diffusione della dinamica vitale nella società, come centro di relazioni sociali e culturali, fonte di significato che aiuta ad affrontare l'incertezza e a interpretare realtà ambigue. In questo senso, il punto di attenzione fondamentale è costituito dalle routine che improntano il funzionamento delle organizzazioni, che però non significano solo ripetitività e regole rigide, ma comprendono molteplici modalità di regolazione, quali convenzioni, procedure, ruoli, strategie, tecnologie, credenze, paradigmi, codici, culture che circondano, sostengono, orientano l'azione.

Il PNRR considera questo aspetto, in particolare ove affronta le politiche del personale nell'ottica dello sviluppo di competenze professionali adeguate rispetto ai processi di digitalizzazione e di modernizzazione amministrativa. Vincolato dalla scadenza del 2026, il Piano necessariamente mobilita professionalità e competenze di tipo nuovo ricorrendo a contratti a termine e inserendole in strutture consolidate. Per l'inserimento di nuove risorse professionali in diversi ambiti si segue un'idea guida comune, che è quella di attivare numeri elevati di assunzioni mediante contratti a termine destinati a giovani con forte formazione di base e ben selezionati. È il caso della «task force temporanea» (3 anni) di circa 1000 professionisti a supporto delle amministrazioni che, in particolare, si occuperà di fare uno screening e produrre un catalogo completo delle procedure amministrative [...] rivedendole in ottica digitale». Circa 200 procedure critiche saranno semplificate/ridefinite entro il 2023, e 600 entro la fine del PNRR. È il caso anche dell'investimento in capitale umano per l'Ufficio del Processo nell'ambito dell'organizzazione giudiziaria. Qui si pensa di assumere con contratto triennale circa 1.600 giovani laureati, 750 diplomati specializzati e 3.000 diplomati che andranno a costituire lo staff amministrativo e tecnico a supporto degli uffici giudiziari. Tali risorse specialistiche (ingegneri, tecnici IT, addetti all'inserimento dati) verranno suddivise in task force dedicate multi-funzionali per seguire l'attuazione di tutti i progetti afferenti al Ministero della Giustizia, dalla digitalizzazione alle riforme procedurali e legali.

In casi come questi occorre evitare di riprodurre esperienze come quella dei *navigator* per le politiche attive del lavoro. Per interventi destinati a propagarsi su un insieme di amministrazioni omogenee (scuole, enti locali, uffici giudiziari...) sarebbe utile applicare le innovazioni in progetti pilota da diffondere e generalizzare in un secondo momento dopo averli verificati; nei vari campi, come semplificazione, acquisti, basi di dati, si potrebbero individuare "enti pilota" da impegnare nella sperimentazione; sembra un allungamento dei tempi ma non è così se si opera seriamente. Per l'Ufficio del Processo è vero che una sperimentazione c'è stata (Dl 24 giugno 2014, n. 90, convertito con modificazioni dalla Legge 11 agosto 2014, n. 114), ma la scala delle risorse che verrebbero inserite legittima qualche interrogativo, soprattutto se i coordinatori sono figure "già in forza", che avrebbero quindi un avanzamento di carriera, ma su quali basi di competenza? Si pone quindi l'esigenza di gestire in ottica di change management queste massicce immissioni, provvedendo innanzitutto a robuste, affidabili e ben responsabilizzate centrali di coordinamento.

Giustamente, si insiste sul ruolo della dirigenza e della formazione manageriale. Per questo aspetto, al di là della generale cultura manageriale, la problematica emergente cui si dovrebbe dare forse maggiore attenzione è quella del management di sistema, nel senso della capacità di contribuire al governo delle politiche pubbliche operando sulle linee di collegamento tra diverse entità amministrative, sulle esigenze inerenti l'interoperabilità di dati e informazioni, sull'interfaccia tra controlli amministrativi e contabili, gestione della performance, verifiche di qualità di servizi e interventi. La capacità di non limitare quindi la propria visione a profili segmentati per cogliere sia la multi-dimensionalità di interventi e obiettivi, sia le problematiche di gestione del cambiamento organizzativo e culturale. Questi aspetti "di sistema" sono ampiamente presenti nel PNRR, soprattutto nello sviluppo delle 6 missioni, ma dovrebbero trovare spazio anche negli indirizzi per lo sviluppo delle competenze manageriali.

Alla fine, una fondamentale linea di ragionamento illumina il percorso da compiere nel segno dell'apprendimento organizzativo. Un piano strategico che riguarda un intero paese non funziona senza essere innervato da un processo dinamico di crescita e anche di discontinuità sul piano culturale e cognitivo. Questa prospettiva di discontinuità cultura-

le assume particolare rilievo per affrontare uno dei temi cruciali del Pnrr, quello della transizione digitale, che può essere vista al tempo stesso come leva di cambiamento organizzativo, ma anche come oggetto da riconsiderare in una nuova ottica, aperta, sistemica, interdisciplinare, non appiattita sulla sola dimensione tecnologica.

Il tema affrontato dal PNRR (“Investimento 1.3: Dati e interoperabilità”), profilando una “Piattaforma Nazionale Dati” destinata a offrire alle amministrazioni un catalogo centrale di “connettori automatici”, rappresenta uno strumento cruciale, che richiede una focalizzazione congiunta di interventi normativi, organizzativi e tecnologici che meritano maggiore approfondimento. In tal senso occorre tenere conto del sistema di principi e vincoli progettuali definiti nell’ambito del Codice dell’Amministrazione Digitale, ma che poche amministrazioni attualmente rispettano e che richiedono quindi un attento e puntuale presidio con particolare attenzione per accessibilità, trasparenza e semplificazione. Tra i nove vincoli di questo tipo individuati da Donato Limone si può quantomeno sottolineare l’opportunità di non dare spazio a un eccessivo “fai da te” da parte degli enti; dato che esistono “nuclei” di procedure uguali (per finalità, istanze, servizi da fruire ed erogare) in un gran numero di enti, si pensi agli ottomila comuni, le relative procedure potrebbero essere semplificate e digitalizzate una tantum per tutte le amministrazioni, con effetti concreti di efficienza ed efficacia, di economicità. Analogamente, tutte le amministrazioni pubbliche dovrebbero operare secondo un meta-modello organizzativo comune, digitale ma anche «aperto, semplificato, trasparente, tracciabile, accessibile, partecipato, sostenibile»⁹.

Le regole per orientare i processi di digitalizzazione nel senso indicato da Limone esistono già, sono contenute nei dettati della Legge 241/1990

⁹ D.A. Limone, “PNRR e trasformazione digitale, il ruolo di AGID tra linee guida, criteri metodologici e regole tecniche” (prima parte), *Key4biz* (2022), <https://www.key4biz.it/pnrr-e-trasformazione-digitale-il-ruolo-di-agid-tra-linee-guida-criteri-metodologici-e-regole-tecniche-prima-parte/408359/>. D.A. Limone, “Il ruolo di AGID nel processo di trasformazione digitale e per l’attuazione del PNRR: linee guida, criteri metodologici e regole tecniche. Il piano triennale dell’informatica (2021-2023)”, *Key4biz* (2022), <https://www.key4biz.it/il-ruolo-di-agid-agenzia-per-litalia-digitale-nel-processo-di-trasformazione-digitale-e-per-lattuazione-del-pnrr-linee-guida-criteri-metodologici-e-regole-tecniche/409046/>.

per la semplificazione dei rapporti tra cittadini e burocrazie e per l'ordinamento dei procedimenti amministrativi, in quelli del Dlgs 82/2005, il Codice dell'Amministrazione Digitale con le relative regole tecniche, del Dlgs 33/2013 per la trasparenza e l'accesso ai dati, informazioni, documenti, atti delle PA, del Regolamento 679/2016 per la protezione dei dati personali. Il problema da superare consiste nel mancato rispetto di questi indirizzi, con il rischio di un proliferare di progetti alimentati dall'abbondanza di risorse e rivolti a «iniettare tecnologie dell'informazione e della comunicazione in vecchi organismi burocratici», prescindendo da un previo e impegnativo lavoro di semplificazione, al di fuori di «una logica progettuale precisa, scientificamente e organizzativamente fondata».

Fare sviluppo organizzativo in questo campo significa avviare un'azione intensa di progettualità integrata di tecnologie, organizzazione, competenze professionali, orientata da regole e criteri di riferimento fortemente presidiati e garantiti nei diversi momenti di approvazione, finanziamento, monitoraggio e valutazione dei progetti, sia riferiti al PNRR che di altro tipo.

Un impegno significativo in questo senso ha importanti implicazioni per il modo di intendere sia il progetto, che la performance, che la prestazione lavorativa. A tutti e tre questi livelli occorre infatti fare i conti con la complessità relazionale, con la valenza comunicativa, e con le connessioni orizzontali che interessano interventi e azioni.

I "prodotti" delle PA sono in grande misura "beni relazionali", si pensi a scuola e sanità, ma non solo; la rappresentazione di un evento complesso come la performance ha una valenza comunicativa che rimanda a un sistema di relazioni; la stessa "competenza lavorativa" è un fenomeno ricco di aspetti relazionali. Perde quindi senso una concezione verticale, che individua obiettivi e risultati come entità da misurare e valutare separatamente, o in ottica di "cascata" da un livello all'altro; gli stessi criteri di efficienza, qualità ed equità si manifestano in una relazione "circolare", di interdipendenza reciproca e di bilanciamento. La stessa normale operatività del quotidiano si presta a una lettura in ottica strategica. E alla fine, quando si rivolge attenzione ai comportamenti lavorativi individuali e collettivi, rispetto a routine e ruoli di riferimento, si deve constatare la difficoltà di orientarli con misure formali di fronte alla rilevanza e potenza dei processi di *sensemaking*. Spesso, infatti, il compor-

tamento si basa su ciò che è ritenuto adeguato sul piano delle norme sociali più che sul calcolo dei vantaggi attesi da possibili alternative; la logica delle conseguenze può essere integrata da una logica dell'appropriatezza, derivante dalla socializzazione a una serie di regole imparate dall'esplorazione della natura delle cose, dalla concezione di se stessi e dalle immagini istituzionali e personali.

Volontà e disponibilità ad apprendere costituiscono il legante per l'accumulazione di conoscenze tacite e pratiche, l'attenzione continua al dettaglio è richiesta per, mantenere nel tempo una performance di qualità, emerge l'importanza dell'interazione "calda", vissuta in profondità, con l'ambiente tecnico e sociale inerente al compito e anche l'insopprimibile impronta della personalità individuale nell'interpretazione del ruolo, al di là degli schemi dell'organizzazione e dalla tecnologia.

Fare sviluppo organizzativo significa almeno iniziare a considerare questo tipo di aspetti.

Il pluralismo istituzionale

I temi sollevati dei tempi e metodi della pianificazione, del rapporto tra accentramento e decentramento, dello sviluppo organizzativo convergono nel dare sostanza a una visione che accoglie il pluralismo istituzionale, in un senso più ampio di quanto abituale per la cultura amministrativa tradizionale.

L'evocazione di una rete diffusa di istituzioni, irriducibile a un unico punto di comando corrisponde all'esigenza di impedire un eccessivo accumulo di potere attraverso molteplicità e diversità dei centri che innervano l'azione collettiva¹⁰. Ma questo comporta il riferimento oltre che a distinte dimensioni di complessità anche a molteplici ordini di valore con riflessi importanti per la pianificazione e il concetto stesso di performance.

In questo, si illude chi pensa che il Performance Management possa ricondurre a un ordine manageriale di tipo semplice o meccanico il pluralismo, la conflittualità, l'ambiguità degli scopi che caratterizzano

¹⁰ H. Arendt, *Vita activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani, 1964; R. Esposito, *Istituzione*, Bologna, il Mulino, 2022.

le politiche pubbliche nel XXI secolo. Così, per esempio, mercato, produttività, comunità, innovazione, professionismo, ecc. sono fonte di riferimenti possibili, che non è possibile né ignorare, né ricondurre a un unico criterio ordinatore.

La gestione dell'emergenza Covid-19 ha dato evidenza all'importanza di intervenire sulle aree di interazione tra enti diversi, sulle sinergie possibili tra diverse amministrazioni, operando quindi per linee trasversali e orizzontali, oltre che per linee verticali all'interno di singole organizzazioni. Ripensare il bilanciamento tra decentramento e accentrimento è un aspetto cruciale che interessa i grandi sistemi di servizi e interventi, come la sanità, la scuola, la gestione del territorio, ecc., che attraversano i confini tra diverse amministrazioni, tra stato, regioni ed enti locali, anche tra specializzazioni e discipline diverse, tradizionali ed emergenti. Servirebbe una riflessione e un'analisi attenta di esperienze, successi e fallimenti per orientare le scelte in questo campo, superando opzioni troppo ideologiche, nel senso dell'autonomia di Regioni ed Enti locali, oppure al contrario in quello della centralizzazione statale.

Ma un'altra lezione dell'emergenza ha riguardato la sfera dei comportamenti individuali e collettivi, con i processi di *sensemaking*, che hanno consentito in molti casi di dare risposte adattive e proattive, non pianificate, alle esigenze più pressanti.

I provvedimenti di riforma e i progetti del PNRR rappresentano solo un avvio per una riflessione più profonda ormai necessaria sull'ordinamento statale e non solo sull'amministrazione pubblica, nella direzione di uno "Stato polimorfico e pluralista", che accoglie e ricomprende logiche istituzionali diverse e complementari, come quelle del welfare, della sicurezza, della sussidiarietà e dell'innovazione. Questa realtà necessita però di un riconoscimento esplicito e richiede visioni nuove e più elaborate del rapporto tra fini e mezzi, tra politica e amministrazione, tra assetti istituzionali e strutture organizzative, tra forme giuridiche e modalità di regolazione.

Il valore del lavoro pubblico e il suo declino

Il lavoro pubblico è molto ricco e abbraccia gran parte della nostra vita. Non esistono comunità senza lavoro pubblico. E ai lavoratori pubblici affidiamo le cose più importanti che abbiamo: i nostri figli, gli anziani, la salute delle persone più care, la giustizia.

Il lavoro pubblico è il più grande bacino occupazionale per molte professioni pregiate come gli insegnanti, i medici, gli infermieri, gli ingegneri, le forze dell'ordine, i magistrati.

Quando pensiamo al lavoro pubblico, però, spesso pensiamo ancora allo stereotipo di Monsù Travet, al mezzo maniche impolverato che si aggira tra faldoni, archivi e scaffali. Cioè spesso il lavoro pubblico non viene valorizzato e considerato come ragionevolmente dovrebbe essere e per come è stato invece all'origine della creazione dello Stato unitario.

Ci sono diverse ragioni per cui questo è accaduto. Senza ripercorrere la storia vale però la pena evidenziare quattro momenti particolarmente critici di questo scivolamento nella percezione sociale del lavoro pubblico. Il primo è il dopoguerra quando tra il 1938 e il 1948 il potere di acquisto del dipendente pubblico si è ridotto del 60%. Anche il lavoro privato ha ovviamente subito in quel periodo un depauperamento dei redditi, ma le spinte postbelliche, anche sindacali, hanno favorito una accelerazione delle retribuzioni nel settore industriale privilegiando il lavoro operaio.

Un secondo momento, durante l'età repubblicana, in particolare nel ventennio dal 1952 al 1973, è stato causato da un massiccio ricorso ad

assunzioni finalizzate più a bilanciare nel mezzogiorno uno sviluppo economico del Paese trainato a Nord dall'industria che a corrispondere a reali fabbisogni di funzionamento delle amministrazioni.

Un terzo momento è collocabile alla fine degli anni Ottanta con l'emergere della cosiddetta crisi del welfare state: un momento nel quale l'ampliamento del sistema di welfare inizia a fare i conti con la crisi fiscale (una tassazione percentualmente troppo elevata). Il meccanismo redistributivo crescente a fronte di tassazione progressiva entra così in crisi. L'efficienza del lavoro pubblico diviene perciò una variabile determinante e vengono introdotte misure di razionalizzazione per lo più provenienti da una spinta culturale di tipo imprenditoriale. L'idea di fondo era quella che il settore privato funzionasse meglio di quello pubblico e che nel primo ambito si potessero rinvenire gli strumenti per migliorare l'organizzazione e il funzionamento del settore pubblico.

L'ultimo passaggio, più recente, avviene con la crisi dovuta al crescere dell'incidenza del debito pubblico rispetto al PIL e con il conseguente impennarsi dello spread e del costo del debito. La riduzione del perimetro pubblico diviene la leva fondamentale sulla quale si basano le misure di rientro: tagli, blocchi delle assunzioni, interruzione degli investimenti sul lavoro, con conseguenze evidenti sull'età media del personale e sull'obsolescenza delle competenze presenti nelle amministrazioni. Se all'inizio degli anni Novanta il tema dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa erano gli obiettivi delle diverse norme di riforma, alla fine del primo decennio del nuovo secolo, le leggi stabilità si sono susseguite con il chiaro intento di tagliare la spesa pubblica.

Oggi la situazione è critica. Una popolazione invecchiata, ridotta nei numeri, concentrata su competenze tradizionali di tipo giuridico amministrativo, spesso delusa e poco motivata.

Le ricerche ci indicano che le persone più motivate sono quelle che hanno alle spalle una professione che le motiva (per esempio gli insegnanti delle scuole materne, i medici, ecc), ma la motivazione e il senso di appartenenza è collegato in gran parte al corpus disciplinare della propria professione, mentre molto meno al resto dell'organizzazione, che al contrario viene vista come una zavorra e un problema per l'esercizio libero del proprio sapere professionale. Le persone che non appartengono alle professioni in senso stretto, ma che hanno competenze generiche come per esempio il personale amministrativo, sono spesso le persone

meno motivate in quanto non si sentono di appartenere né all'organizzazione, né alla professione. Spesso l'unico appiglio identitario diviene in questi casi la procedura che essi presidiano. Ed è proprio per questa ragione che questi lavoratori sono più frequentemente di altri ostili alla semplificazione delle procedure e al cambiamento: l'eliminazione di una attività che li riguarda e che magari è consolidata da sempre non rappresenta ai loro occhi una semplice azione di reingegnerizzazione dei processi ma una messa in discussione del valore intrinseco del proprio lavoro.

Questa condizione di scarsa identificazione nella propria organizzazione e di attaccamento ad altri punti di riferimento (la procedura o la professione) è la cartina di tornasole di quanto poco le organizzazioni pubbliche abbiano investito nei propri lavoratori, lasciati di fatto "allo stato brado" una volta assunti.

D'altro canto, lo stesso esercizio delle leve di direzione del personale è sempre stato effettuato con riferimento alla componente amministrativa e mai a quella dello sviluppo organizzativo, anche per evitare problemi di contenzioso legale. Così la selezione avviene sostanzialmente sulla base di un compito in classe e di un colloquio nozionistico, senza valutare la storia professionale né le competenze dei candidati, preferendo tutelare l'interesse legittimo dell'aspirante lavoratore, rispetto all'interesse generale di scegliere il candidato più capace per assicurare il buon funzionamento dell'amministrazione.

La formazione è anch'essa in gran parte basata sull'aggiornamento professionale e in particolare di tipo normativo. La progressione di carriera viene intesa come fatto oggettivo, la mobilità non è collegata a percorsi di sviluppo professionale e spesso è intesa in modo punitivo, gli incentivi continuano a essere erogati a pioggia. E si potrebbe proseguire con altri esempi ormai a tutti noti.

Il PNRR senza lavoro pubblico

Eppure, oggi, le amministrazioni italiane stanno per cimentarsi nel più grande piano di sviluppo nazionale mai realizzato.

Il PNRR, per una sua attuazione capace di esprimere tutte le potenzialità, richiede alle amministrazioni un investimento strategico e di

competenze di portata enorme. Non si tratta solamente di adempiere a una serie di obiettivi operativi ai fini di stimolare una crescita macroeconomica del PIL, ma di collocare il PNRR in un forte cambiamento di paradigma culturale. Sono almeno quattro gli ambiti in cui questo cambiamento si sviluppa.

Il primo cambiamento riguarda la visione e le strategie in termini di politiche pubbliche: Il PNRR viene a valle di tre grandi crisi che stanno cambiando gli scenari di riferimento. La globalizzazione con le sue questioni in termini di concorrenza poco regolata a livello internazionale, liberismo spinto, delocalizzazione della produzione, finanziarizzazione dell'economia industriale, *dumping* sociale ha prodotto esternalità negative sul piano delle diseguaglianze, delle certezze del diritto, degli impatti ambientali. E ora la globalizzazione per come l'abbiamo conosciuta sta frenando. Secondo alcuni, è già finita. Questa traiettoria, innescata da una spinta endogena (i nazionalismi emergenti in ogni parte del mondo per reazione alle esternalità negative), ha trovato ulteriore accelerazione con la pandemia Covid-19 e da ultimo con la guerra in Ucraina.

In questo senso si assiste sempre più a processi di rilocalizzazione, di *re-shoring* e *friend-shoring*, di regionalizzazione dei mercati, di accorciamento delle catene logistiche. A questi processi si affiancano le profonde trasformazioni energetiche, ecologiche e digitali impresse dalle nuove politiche dell'Unione europea e dalle scelte di sviluppo sostenibile.

Sotto questo profilo il PNRR va ben oltre la semplice misura keynesiana di crescita di una economia in crisi, ma diviene il quadro strategico di riferimento di un cambiamento culturale che abbraccia tutte le politiche pubbliche, ridefinendo i rapporti di tra economia, ambiente, società e istituzioni, all'insegna di un nuovo paradigma: la sostenibilità.

Il secondo cambiamento nell'approccio amministrativo imposto dal PNRR è nella direzione del governo delle interdipendenze sistemiche e dell'integrazione delle politiche. Le nostre amministrazioni sono abituate a lavorare per dimensioni verticali, siano essi processi produttivi o di servizio o regolatori. Molto raramente operano per politiche integrate. Ma un fenomeno, come per esempio quello del passaggio dal motore endotermico a quello elettrico e dal combustibile fossile a quello prodotto da energie rinnovabili per ridurre le emissioni di CO₂, richiede una riflessione molto più articolata in termini di sinergie, trade off e fattori abilitanti. Per esempio, il pacchetto UE del Fit for 55 e il *phasing out* del

motore endotermico richiedono la disponibilità diffusa di infrastrutture di ricarica, la produzione di energie alternative, il riallineamento della filiera produttiva dell'automotive, la revisione dei programmi di formazione scolastica degli istituti tecnici, la promozione di nuovi corsi di laurea, un forte investimento in ricerca e sviluppo, una grande spinta verso la digitalizzazione della componentistica dell'auto e delle infrastrutture. Non si tratta cioè di agire sull'attuazione di una norma, ma di progettare un sistema integrato di politiche interdipendenti tra loro, cioè un salto cognitivo quantico nel modo di amministrare attualmente in essere nella gran parte del nostro sistema pubblico.

Il terzo cambiamento di scenario riguarda la variabile "tempo". I vincoli posti dalla commissione europea per il PNRR sono estremamente stringenti e molto più sfidanti rispetto a tutte le diverse stagioni della programmazione comunitaria conosciute finora. Nelle nostre amministrazioni spesso la variabile tempo non viene considerata una variabile determinante. Se non impareremo a vedere nel tempo una risorsa critica non riusciremo a realizzare il PNRR, ma soprattutto il nostro Paese rimarrà ultimo nella corsa verso tutte le transizioni accarezzate e dichiarate in termini di strategie.

L'ultima dimensione fondamentale di cambiamento culturale riguarda l'orientamento agli impatti delle politiche pubbliche. Le nostre amministrazioni spesso sono abituate a ragionare per adempimenti. Il PNRR richiede invece una prospettiva centrata sui risultati concreti delle politiche (*outcome*). È un processo decisionale radicalmente differente: nasce con l'individuazione del problema collettivo da risolvere e si articola nella scelta degli interventi da mettere in campo tra le tante alternative possibili, per concludersi non solo monitorando l'adempimento delle singole azioni adottate, ma valutando concretamente e complessivamente la soluzione del problema affrontato. Si tratta per esempio di conoscere il livello di emissioni di CO_2 , di trapiantare il contributo concreto al loro abbattimento che si vuole raggiungere e di ipotizzare tutte le misure alternative necessarie a prescindere da chi sia responsabile delle singole misure, siano esse basate su una riduzione del traffico veicolare (per esempio può dipendere da norme, da comportamenti individuali, dalla presenza di servizi di mobilità collettiva locale e di sharing), su una sostituzione dei mezzi più inquinanti, sulla transizione energetica delle imprese, ecc. Non è sufficiente ragionare in termini di

adempimento e risultati (*output*) delle singole azioni, ma è necessario verificare che le Co₂ siano effettivamente ridotte. Questo approccio alla definizione e valutazione delle politiche pubbliche contrasta fortemente con le culture amministrative attualmente in essere.

Al settore pubblico stiamo dunque chiedendo un forte cambiamento di approccio al lavoro: una nuova visione strategica, il governo delle interdipendenze settoriali, la valorizzazione del tempo e l'orientamento ai risultati in termini di impatti complessivi di sistema.

In sintesi, stiamo affrontando una sfida epocale della nostra storia amministrativa con organizzazioni poco strutturate, depauperate e poco motivate.

Il lavoro pubblico, una risorsa inesplorata

Al di là degli innesti di giovani, nuove assunzioni, *task-force* e nuovi processi di reclutamento è necessaria una nuova forte alleanza col lavoro pubblico. Una alleanza che rimetta al centro il senso e il valore del lavoro pubblico sul quale troppo poco si è investito.

Per certi aspetti l'appartenenza politica alle ideologie forti di riferimento del dopoguerra aveva supplito, in parte, a questo vuoto di senso e di investimento sullo sviluppo organizzativo, portando però con sé un prezzotroppo alto in termini di patologie amministrative e di trasparenza. Con la crisi delle ideologie e dei partiti, anche quel coinvolgimento valoriale ed emotivo, spesso fuorviante per il *civil servant*, è svanito.

Eppure, il lavoro pubblico è ontologicamente un lavoro che ha in potenza la capacità rarissima di coniugare più condizioni esistenziali che vanno ben oltre la dimensione strumentale del lavoro (fonte di reddito per il consumo).

Il lavoro pubblico infatti ha implicito nel suo DNA la dimensione della "vita activa": si esplicita nella relazione con gli altri, in azioni spesso che vanno a beneficio degli altri, in una prospettiva orientata sostanzialmente al benessere della *polis*.

Inoltre, il lavoro pubblico consente l'esercizio della vita intellettuale e riflessiva, essendo, come già sottolineato, un mercato del lavoro a elevata intensità e attrattività professionale per i lavoratori della conoscenza (più del 70% è personale laureato e diplomato).

In definitiva il lavoro pubblico ha in sé una enorme potenzialità sotto il profilo della motivazione intrinseca e del soddisfacimento di una

pluralità di bisogni tipici della condizione di vita umana. Al contrario, invece, ha poche possibilità di sviluppare motivazioni estrinseche (gli incentivi monetari), in quanto estremamente vincolato da meccanismi e valori dell'agire (la trasparenza, l'uniformità, l'oggettività, la rigidità della retta delle entrate), contrastanti e culturalmente distanti con le logiche tradizionali del lavoro fordista, inteso come mero scambio tra prestazione e retribuzione.

Purtroppo, negli ultimi trenta anni, sono state seguite iniziative del secondo tipo, ritenendo che l'introduzione di una cultura più vicina alle logiche del management tradizionale potesse portare benefici. Al contrario quelle leve, maturate nel settore privato e peraltro poi abbandonate nel passaggio dal fordismo al lavoro della conoscenza, si sono rivelate poco efficaci nel contesto amministrativo.

Il tentativo di riconoscere il valore del lavoro pubblico è stato così compresso nella sua sola dimensione strumentale individuale (le retribuzioni e i premi), dimenticando e trascurando invece i suoi enormi punti di forza potenziali sul piano motivazionale: il privilegio di lavorare per il bene della propria comunità, in un modo collaborativo, riflessivo e centrato sull'apprendimento continuo.

Un patto per il PNRR potrebbe passare allora più di qualsiasi altro strumento attraverso la riscoperta profonda dei valori che stanno alla base del lavoro pubblico e del suo agire. Occorre cioè creare le condizioni organizzative perché il senso dell'agire e la riflessione divengano i principali valori organizzativi di riferimento.

Si tratta cioè di investire su dimensioni completamente ultronee rispetto alla condizione lavorativa solo strumentale (pur certamente importante). Ciò non significa che le retribuzioni pubbliche non debbano essere adeguate o che i contratti di lavoro non vadano rinnovati, ma che appiattire le leve motivazionali del lavoro pubblico su una "versione debole del lavoro" (il mero ciclo lavoro, guadagno, consumo, lavoro), in un contesto a intrinsecamente limitata attrattività retributiva è un grave errore logico prima ancora che di strategia organizzativa. Questa strada conduce inevitabilmente al fallimento e alla "alienazione sul lavoro".

Sono tuttavia osservabili anche casi (molto più numerosi di quanto sia raccontato) nei quali si assiste al fenomeno opposto: il lavoro pubblico ha talmente potenzialità di incontrare molteplici condizioni della vita umana che a volte diventa in sé totalizzante.

Non è affatto raro, infatti, osservare amministrazioni che si reggono sul contributo di alcune persone completamente dedite al lavoro. Questi casi, a loro volta, sono del tutto non orientati da un governo dell'organizzazione, ma emergono in modo casuale sulla base delle inclinazioni individuali.

E anche questi casi mostrano assenza di equilibrio organizzativo generando, nel lungo periodo, processi critici di *burn out* e di "alienazione da lavoro", quando esso coinvolge l'intera sfera esistenziale.

La ricerca, dunque di un equilibrio tra la versione debole del lavoro e il suo opposto è un campo di lavoro di straordinaria potenzialità per le organizzazioni pubbliche, se finalmente i vertici delle amministrazioni riuscissero a superare quello stato di abbandono del personale successivo all'inserimento lavorativo e riprendessero in mano il bandolo di un progetto culturalmente coerente di sviluppo organizzativo.

Mario Sassi

L'evoluzione della grande distribuzione tra e-commerce e personalizzazione del servizio: modelli di business, tecnologie, organizzazione e competenze

La Grande Distribuzione oggi è a un bivio. C'è chi l'ha paragonata alle grandi sale cinematografiche americane che hanno fatto molto poco per cambiare l'esperienza del cliente. Invece di sviluppare un modello, per esempio, per la consegna di film ai clienti, le catene più importanti hanno solo cercato di migliorare ciò che sapevano già fare. Così la GDO. Ma il Covid ha scosso lo *status quo*. Occorre investire importanti risorse sulle modalità e sulla qualità del servizio, sulle persone, sulla tecnologia e quindi sull'innovazione organizzativa. Visioni da realizzare in tempi ragionevoli o profezie di lungo periodo si alternano illudendo o rassicurando sia i decisori che coloro i quali sono destinatari di quelle decisioni. Oggi nella GDO manca ancora una vera consapevolezza della sfida. E il lavoro rischia di essere poco valorizzato e residuale per molte insegne. Per gestire fasi così complesse non solo servirebbe una grande unità e visione (come è stato a suo tempo nell'industria) dell'intera GDO, oggi distribuita in associazioni in concorrenza tra di loro, ma occorrerebbe che questa visione di medio-lungo periodo venga condivisa anche con l'intero sindacato di categoria.

Anna Soru

Il lavoro nell'audiovisivo: come cambia con le tecnologie digitali e l'affermazione delle OTT

Il lavoro nel settore dell'audiovisivo, come tutto il lavoro dello spettacolo, è sempre stato discontinuo e per questo oggetto di misure specifiche volte ad assicurare tutele sul fronte del welfare e dei compensi.

I cambiamenti tecnologici e la globalizzazione dei mercati hanno però innestato processi che svalutano le professionalità e i compensi e spingono verso un'ulteriore precarizzazione dei rapporti di lavoro, bypassando le tutele esistenti. Nel capitolo sono descritti tali processi e le implicazioni per i lavoratori, con attenzione ai diversi segmenti del settore audiovisivo (cinema e serie, produzioni televisive, videoclip, pubblicità e promozione) e le diverse tipologie di professioni. In particolare evidenziando le differenze tra le professioni autoriali e le maestranze.

Raffaella Cagliano

Industrial Smart Working: sfide e opportunità per il futuro del lavoro nelle operations |

I modelli organizzativi e l'organizzazione del lavoro in fabbrica stanno evolvendo significativamente a seguito dell'introduzione delle tecnologie 4.0. La pandemia ha ulteriormente accelerato una serie di cambiamenti in atto e ha in particolare spinto le imprese a sperimentare modelli di *Industrial smart working*, ovvero pratiche di remotizzazione del lavoro, di flessibilità negli orari e nei luoghi di lavoro, e pratiche di lavoro orientate alla salute e alla protezione dei lavoratori, che determinano una maggiore resilienza dei processi produttivi. Le evidenze empiriche riportate nel contributo mostrano che l'*Industrial smart working* è per molte imprese un'opportunità per migliorare sia le prestazioni organizzative che la qualità del lavoro per le persone, soprattutto se correttamente progettato e implementato. È fondamentale infatti che all'introduzione delle tecnologie che abilitano il nuovo modello venga associata anche una riprogettazione delle variabili sociali. È fondamentale inoltre il supporto di una cultura organizzativa orientata all'apertura, trasparenza e collaborazione e stili di leadership orientati al supporto e alla partecipazione. La sfida per questi modelli è di tro-

vare un disegno ben bilanciato delle attività svolte in presenza e quelle svolte a distanza o in modo virtuale, con la conseguente flessibilizzazione nei tempi di lavoro che ne può conseguire. Per trovare il giusto bilanciamento e l'efficace integrazione in questo modello ibrido risulta fondamentale la progettazione dei nuovi modelli di lavoro in una prospettiva socio-tecnica e con un'ampia partecipazione.

Gianfranco Rebola

La riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche nell'orizzonte temporale e strategico del PNRR

Nel nuovo scenario di un XXI secolo segnato dalla discontinuità, da rotture impreviste, da un'esplosione di soggettività incontrollabili, le richieste che la società rivolge a Stato, istituzioni e pubbliche amministrazioni crescono e cambiano di contenuto. PNRR, riforma delle amministrazioni, cambiamento organizzativo costituiscono questioni intrecciate, che non si possono affrontare e risolvere separatamente. A una visione sistemica e strutturale, complessiva, dall'alto, come quella di economisti, giuristi, riformatori, occorre affiancare uno sguardo realista, attento a quanto avviene «ai piani bassi dei palazzi», là dove si devono attuare le politiche nelle situazioni organizzative di base. Tenendo conto dell'esperienza maturata nell'attuazione delle precedenti riforme, si approfondiscono i temi critici della tempistica della pianificazione, del rapporto tra accentramento e decentramento decisionale, dello sviluppo organizzativo, della transizione nel senso di uno "Stato polimorfico e pluralista", che accoglie e ricomprende logiche istituzionali diverse e complementari, come quelle del welfare, della sicurezza, della sussidiarietà e dell'innovazione.

Mauro Bonaretti

PNRR per una crescita macroeconomica e nuovo paradigma culturale per la Pubblica Amministrazione

Dal dopoguerra a oggi il pubblico impiego ha subito profondi processi di indebolimento sul piano dello status sociale, della motivazione e della qualità delle competenze presenti. Le ragioni sono molteplici e i numerosi tentativi di riforma messi in campo non hanno spesso raggiunto

gli esiti desiderati. Al contempo oggi il pubblico impiego è chiamato ad affrontare la sfida del PNRR che richiede un cambiamento epocale nelle culture organizzative della pubblica amministrazione in termini di strategie, meccanismi di governance, modelli di gestione. Al di là dell'innesto di nuove risorse e competenze, è necessario che questo cambiamento culturale riguardi in primo luogo il coinvolgimento e la motivazione del personale. A questo fine si suggerisce nell'articolo di provare a intraprendere la strada delle motivazioni intrinseche e della riscoperta dei valori del lavoro pubblico, una strada mai esplorata e profondamente differente rispetto a quelle adottate nel passato, basate sulle riforme normative norme e le motivazioni monetarie.

Autori

Emilio Bartezzaghi è professore emerito di Sistemi Organizzativi presso il Politecnico di Milano. È stato direttore del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, presidente del MIP - Polimi Graduate School of Management e vicepresidente della Fondazione Politecnico di Milano. È stato Presidente dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale. Tra gli altri lavori, ha pubblicato il volume *L'organizzazione dell'impresa. Processi, progetti, conoscenza, persone* (Etas, 2010) e, con altri coautori, il saggio "Progettazione organizzativa 4.0: verso una rivisitazione dei principi sociotecnici", *Studi Organizzativi*, Special Issue (2020).

Mauro Bonaretti, Consigliere della Corte dei Conti, economista. Attualmente è Capo Dipartimento per la Mobilità sostenibile del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità sostenibili. È stato Segretario generale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Capo di Gabinetto di diversi Ministri, Direttore generale del Comune di Reggio Emilia e Presidente dell'Associazione dei Direttori generali degli enti locali. Ha coordinato alcuni dei più importanti programmi nazionali di riforma delle amministrazioni pubbliche. Sui temi dell'innovazione organizzativa ha collaborato con numerose Università, Centri di ricerca e formazione, società di consulenza. È membro di diversi comitati scientifici di riviste specializzate.

Raffaella Cagliano è professore ordinario di People Management and Organization presso la School of Management del Politecnico di Milano e Direttore Vicario del Dipartimento di Ingegneria Gestionale. È condirettore dell'Osservatorio Food Sustainability e dell'Osservatorio Transizione Industria 4.0 del Politecnico di Milano. È inoltre Presidente dell'Associazione italiana di Ingegneria Gestionale. La sua attività di ricerca si è sviluppata intorno ai temi dell'innovazione dei paradigmi e modelli organizzativi in produzione e dei processi di innovazione orientata alla sostenibilità, con particolare riferimento alle filiere agro-alimentari. Su questi temi ha pubblicato diversi libri e oltre 50 articoli su riviste internazionali. Molti dei suoi articoli sono stati premiati per la loro eccellenza.

Giuseppe Della Rocca, già professore di Sociologia del Lavoro e dell'Organizzazione all'Università degli Studi della Calabria, è stato partner e consulente della RSO (Ricerche Sistemi Organizzativi) e più tardi della MAIN (Management Innovazione). Autore di monografie e articoli nazionali e internazionali.

Luciano Pero, dottorato di Ricerca in Logica Matematica e Intelligenza Artificiale. Attualmente docente di Organizzazione al Mip - Polimi Graduate School of Management. È stato professore a contratto presso varie Università (Politecnico di Milano e Milano Bicocca), consulente di direzione nelle imprese industriali e dei servizi; svolge attività di consulenza manageriale per l'innovazione. Ha svolto ricerche sulla professionalità, le nuove tecnologie, le relazioni industriali, gli orari di lavoro.

Anna M. Ponzellini, sociologa del lavoro, per molti anni direttore di ricerca alla Fondazione Pietro Seveso di Milano e docente di Relazioni industriali e di Organizzazione e gestione delle risorse umane alle Università di Bergamo e di Brescia. È partner della società di consulenza Apotema, Etica ed Economia. Si occupa di relazioni industriali e organizzazione del lavoro nel settore privato e pubblico. Tra

i suoi volumi più recenti: L. Campagna, L. Pero, A.M. Ponzellini, *Le leve dell'innovazione. Lean, partecipazione, smart working nell'era 4.0* (Guerini, 2017); A. Cipriani e A.M. Ponzellini (a cura di), *Colletti bianchi* (Firenze University Press, 2019)

Gianfranco Rebora è Professore Emerito di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane presso l'Università Liuc - Cattaneo di Castellanza, della quale è stato Rettore. Dirige la rivista *Sviluppo & Organizzazione*. Ha svolto diversi incarichi pubblici a livello nazionale e regionale e attualmente presiede l'Organismo indipendente di valutazione del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. La sua visione delle tematiche organizzative ha trovato compiuta espressione nel volume *La scienza dell'organizzazione* (Carocci, 2017).

Mario Sassi è Consulente e manager HR della Grande Distribuzione e, in precedenza, dell'industria. Ha gestito, in carriera, importanti piani di riorganizzazione e di riposizionamento strategico del business. È stato Direttore Generale CFMT (Centro studi, ricerche e formazione per i manager del terziario) dove ne ha rilanciato il ruolo al servizio di oltre 20.000 dirigenti aziendali e 8000 imprese del comparto.

Anna Soru, laureata in Economia politica, specializzata sui temi del lavoro e della piccola impresa. È stata per tanti anni responsabile dell'area Ricerca Formaper (CCIAA Milano). Presidente di ACTA, l'associazione dei freelance, ne coordina le attività di ricerca e i progetti internazionali, oltre che l'attività di proposta politica. Partecipa al Gruppo interdisciplinare TO-MI, che approfondisce l'impatto dell'innovazione sul lavoro.

Gli autori di questo volume: Emilio Bartezzaghi, Mauro Bonaretti, Raffaella Cagliano, Giuseppe Della Rocca, Luciano Pero, Anna M. Ponzellini, Gianfranco Rebora, Mario Sassi, Anna Soru.

Il Centro Einaudi nasce nel 1963 e si propone come punto di riferimento nel panorama culturale italiano: opera a due livelli, teoretico e di analisi empirica, tentando di cogliere e «anticipare» i tempi e i temi dell'analisi e del dibattito politico-economico nazionale e locale. Il Centro Einaudi conduce ricerca indipendente, organizza seminari, cura la formazione di giovani studiosi, pubblica libri e periodici su carta e online. L'approccio è orientato alle politiche, multidisciplinare, il riferimento è la tradizione liberale.

ISBN 978-88-94960-22-8