

Bruno Conti

*Il lavoro, l'industria, la città*

Bologna, 16 settembre 2021

Il lavoro è una grande occasione per crescere e sviluppare la capacità di fare, di avviare dispositivi del fare insieme agli altri e, soprattutto, di costruire qualcosa di utile e di belle! La più grande soddisfazione, nel nostro lavoro di fornitura e commercializzazione di acciai speciali, titanio e leghe, è consigliare un cliente sul suo progetto, concretizzare i sogni e i progetti dei nostri interlocutori.

Il libro di Pietro Ichino è molto interessante per le questioni che pone, per esempio, rispetto ai giacimenti occupazionali inutilizzati che ci sono in Italia. Rispetto a cinque o sei anni fa, quando l'offerta di lavoratori era più forte, oggi noi cerchiamo un lavoratore interessato a acquisire un mestiere, perché ciascun lavoratore ha già delle capacità generiche, favorite da un contesto di cultura e informazioni che non mancano come negli anni '60, quando il 40% della popolazione era analfabeta. Bisogna trovare, però, la persona che culturalmente, per bisogni, per capacità e per interesse, si faccia plasmare dal nuovo lavoro e si interessi ad acquisire un mestiere e a mettersi in gioco, a scegliersi il datore di lavoro. Nel libro di Ichino c'è un capitolo molto bello in cui dice che il lavoratore deve scegliere il suo lavoro.

Quando ho incominciato a lavorare nel settore siderurgico, anch'io ho scelto il mio datore di lavoro e a più riprese. Il mio primo datore di lavoro fu il proprietario di Mazzoni Acciai e io mi presentai perché ero curioso delle nuove tecnologie, grazie all'interesse per la siderurgia che mi aveva suggerito il mio professore (Bentivogli) alle Aldini Valeriani. Su una classe di trenta persone, soltanto io ho scelto l'indirizzo commerciale-siderurgico. Io ho scelto quella strada dopo una breve esperienza alla Riva-Calzoni, approdando poi alla Mazzoni Acciai. Sono stato uno dei primi lavoratori ad aver scelto un lavoro a me più consono, in un'azienda che sentivo più vicina ai miei interessi. Ragionando su quel che ha scritto Ichino, mi riconosco in questo.

Oggi ci sono grandi difficoltà nel reperimento del personale. C'è poca offerta rispetto alla domanda. Le imprese cercano lavoratori che però non trovano e, quando li trovano, constatano la poca professionalità e la mancanza di dinamicità intellettuale necessaria per imparare il mestiere, cioè la scarsa propensione ad assumere anche loro le responsabilità di portare avanti l'impresa ossia a ragionare come l'imprenditore. Questo, infatti, deve essere attento alla redditività, alle tempistiche di produzione e di consegna, per esempio. Sono caratteristiche dell'imprenditore ma oggi devono essere in dote anche al lavoratore.

(Bologna è il secondo polo manifatturiero d'Europa, dove molti imprenditori non sono imprenditori nati, ma ex-dipendenti che si sono messi in gioco, rischiando anche la loro parte. In questo fortunato bacino d'utenza si cerca, soprattutto nella sub-fornitura, di trasmettere la responsabilità, l'affidabilità, la condivisione dei ruoli anche al dipendente, ma con l'obiettivo di far crescere l'azienda, perché l'imprenditore ha bisogno dei suoi collaboratori, ma i collaboratori hanno bisogno dell'imprenditore.)

Oggi, la globalizzazione e i tempi di produzione *just in time*, il non fare magazzino ma vendere tutto prontamente, secondo il modello Amazon, ci portano a rispettare le urgenze dei nostri clienti che esigono tempi brevi. Nella nostra azienda stiamo cercando di responsabilizzare il lavoratore, per fargli capire che non deve essere tutto sulle spalle dell'impresa. L'impresa è una cosa bellissima, ma, dal momento che il lavoratore ha scelto di lavorarci, deve partecipare attivamente alla sua riuscita. Questo vuol dire che può accettare di fare lavoro straordinario, per esempio; spesso dico "Guardate che questo cliente ci chiede di avere quel che gli serve tra due giorni, perché anche lui ha due giorni per fornire il suo committente". Noi dobbiamo essere molto chiari con il cliente, perché l'impresa si organizza sulla chiarezza del rapporto lavoratore-impresa e impresa-cliente.

Io noto che oggi, in generale, la classe operaia è sicuramente più matura rispetto a quella degli anni 60 (a volte mi chiedo se esista ancora la "classe operaia"), perché oggi gli stessi operai svolgono un lavoro intellettuale. Far andare una macchina a

controllo numerico o gestire un magazzino non è più il lavoro di un semplice esecutore, ma di un lavoratore che deve essere intellettualmente preparato e questo richiede un certo grado di informazione e di formazione, anche se in generale si legge poco in Italia. Quindi, oggi l'azienda può essere anche quella che effettua la formazione, attraverso strumenti di esercizio intellettuale. Per esempio, noi esponiamo la rivista *La città del secondo rinascimento* nella bacheca dell'azienda. Qualcuno legge e s'informa su quello che accade ad altre imprese e impara che, per esempio, la tale azienda è stata assorbita dalla multinazionale. Così, leggendo incomincia a pensare in modo diverso, perché incomincia a notare che un'azienda da 150 milioni di fatturato è acquisita dalla multinazionale che punta a raggiungerne 500. Il lavoro, quindi, non è soltanto manuale, ma diviene anche intellettuale, perché quel lettore incomincerà a chiedersi come fare lo stesso lavoro ma in modo più efficace: avviene un'integrazione fra lavoro manuale e lavoro intellettuale. Ecco perché io promuovo una formazione intellettuale. Chi lavora in un'impresa deve essere anche informato su quello che accade intorno, perché la città si costruisce nell'integrazione fra le arti e le invenzioni dell'impresa.

Una cosa molto difficile (e qui Ichino ci potrebbe aiutare) è come premiare all'interno dell'azienda senza penalizzare altri lavoratori. Noi abbiamo qualche difficoltà a premiare i collaboratori che si identificano con l'azienda, per cui riscontriamo un livellamento di gratificazioni economiche rispetto alle mansioni svolte dai vari dipendenti. Questo livellamento è un problema che si avverte all'interno delle aziende. Abbiamo riconosciuto premi a fine anno, premi una tantum, buoni spesa oppure abbiamo offerto un'assicurazione a tutti i dipendenti. Tuttavia, ritengo che queste siano modalità non ancora efficaci, perché sono interventi che non valorizzano abbastanza chi è meritevole, chi scommette più di altri nell'azienda in cui lavora. Trovo difficile premiare questo e non premiare l'altro lavoratore nell'azienda. Però, premiare tutti in modo uguale, livellare il merito, non serve o serve a poco.

La questione è oltre il semplice compenso economico, è un'esigenza strutturale: i tempi dell'impresa devono essere sempre più veloci, mentre sembra che la società dia

per scontato i tempi del lavoro. Il lavoratore non può limitarsi a ragionare in base alle sue otto ore di lavoro, deve sapere che quando l'azienda è chiusa, cinesi o americani stanno lavorando, dunque la mattina seguente può trovarsi una richiesta di fornitura che è arrivata dalla Cina e che deve evadere subito. Nel lavoro gli operai devono ragionare tenendo conto che sono cittadini del mondo, ecco perché è sempre più necessario intervenire sulla formazione. Il lavoratore deve essere capace di scegliersi la sua azienda, ma anche di assicurarne il proseguimento.

Bisogna lottare per il proprio lavoro perché non è un diritto, ma un dovere di tutti mantenerlo: è da questo approccio che poi nascono altri posti di lavoro. Oggi, invece, c'è come un effetto che scoraggia a investire nell'attività d'impresa, la base della struttura della società e che non può più essere data per scontata.

La vita dell'imprenditore è così: nulla è scontato, la strada non è diritta, ma passo dopo passo si struttura di incontri, di inciampi e di trovate. L'impresa è una scelta quotidiana, settore per settore, dalla scelta dei collaboratori dell'amministrazione a quella dell'operaio di magazzino.

Oggi SEFA Holding serve alcune fra le aziende più importanti nel mondo, che ci hanno scelto come fornitore di fiducia per la nostra capacità di fornire informazioni dettagliate e di valorizzare le loro produzioni con consigli e suggerimenti che vanno oltre la semplice fornitura di prodotti siderurgici. La cosa più bella, in un lavoro come il nostro, è essere scelti come fornitori di fiducia.

Proprio perché non è scontata, l'impresa va sostenuta anche dalle banche e dalle istituzioni. Secondo me bisogna distribuire bene le ricchezze alle imprese, soprattutto quelle che hanno una base solida. Oggi la difficoltà più grande, soprattutto delle piccole e medie imprese, è di avere accesso al credito per migliorare la loro attività. Cioè di renderle più aggiornate con macchine nuove di ultima tecnologia, far funzionare bene questo 4.0 che, nella maggior parte delle imprese – escluse quelle strutturate e con fior di consulenti – rischia di consentire investimenti che sono solo apparenza, come è capitato con la stampa 3D, per esempio. Capita di vedere investimenti che sono poco funzionali allo sviluppo dell'impresa, ma si dovevano

fare perché c'erano dei fondi da acquisire. Ecco, io credo che l'accesso al credito delle piccole e medie aziende, che sono il cuore pulsante del paese e soprattutto nella nostra Emilia Romagna, in cui su 100 aziende 85 sono piccole e medie, sia essenziale per tutti. Sostenere l'acquisto di nuove tecnologie per queste imprese (che sono spinte a ridurre tempi e costi di produzione, ad assumere personale più qualificato, a metterci del loro per qualificarlo) è una cosa virtuosa.

Alle istituzioni chiedo di sostenere la viabilità, i trasporti, che a Bologna sono molto deficitari. Occorre che si impegnino a dar vita a zone industriali, a allentare i pesi burocratici, a creare anche una cultura favorevole alle imprese: occorrerebbe una formazione meno qualunquista. Le 240 ore non servono molto a qualificare, quando bisognerebbe incrementare i soldi dati alle imprese per la formazione, e fare delle imprese delle scuole di formazione ufficiali.

Oggi, invece, siamo arrivati al punto che le istituzioni spesso pretendono che sia l'impresa a pagare i servizi alla collettività. Ma questo spetta alle istituzioni, non alle imprese! Questa mentalità diventa poi un ricatto sociale (ti do se mi dai): ma questo welfare sostenuto dalle imprese non è interessante, perché l'impresa che ha un suo prodotto, una sua storia, deve badare a crescere, a consolidarsi, a fiorire e a espandersi. Il compito dell'impresa è che da impresa nasca impresa, in cui ciascun lavoratore che si sceglie l'impresa in cui lavorare poi diventa egli stesso imprenditore. Se diamo molte opportunità di fare impresa, come accadeva negli anni 70 in Italia, dai capofficina nasceranno altre imprese e nuova linfa vitale per l'avvenire del paese. In questo modo lo sviluppo dell'impresa è anche lo sviluppo della città, favorisce la crescita sia umana sia culturale.

L'impresa costruisce ricchezza perché costringe a sviluppare nuove aree della città, in cui è necessario sviluppare la viabilità e le infrastrutture in modo che ne possano beneficiare tutti. L'impresa offre servizi nuovi e sostiene anche servizi professionali (commercialisti, notai, avvocati). Ma impresa è anche offrire dispositivi intellettuali, perché, senza l'impresa, come potremmo finanziare opere culturali e programmi sportivi? Tutto questo è la base da cui parte l'intelligenza e su cui si costruiscono le

città. Guardiamo, per esempio, cos'ha potuto fare GD a Bologna, al reparto oncologico del Sant'Orsola, per esempio.

Proprio il nostro settore, l'acciaio, è essenziale alla città. Senza acciaio non c'è edilizia, non c'è meccanica, non c'è auto, non c'è trasporto, non c'è mobilità, non c'è neanche ecologia, perché l'ecologia si fa con le fonti energetiche alternative, dove l'acciaio e i prodotti metallurgici sono la base, perché nei pannelli c'è l'alluminio, nelle pale eoliche c'è un motore. Quindi, la solidità produttiva di questo settore è la garanzia di sviluppo della civiltà.

Senza acciaio non si può fare ecologia. Leggiamo la pagina 36 del libro di Ichino, in cui parla dell'Ilva. Ilva è stato un grande compromesso di business fra lo stato e l'imprenditore, senza una vera cultura siderurgica. Oggi ci sono esempi di industrie siderurgiche nel mondo, come Uddeholm, che redigono un capitolato di sostenibilità ambientale e che hanno costruito la sede dell'acciaieria immersa in aree fra laghi e foreste, grazie a un approccio rispettoso dell'impresa prima che dell'ambiente.