

**La legge 30 e le risorse umane nelle imprese
della *net economy***

Publicato in

**Accornero, Calandra, Carlà, Cipolletta, Martinengo, Musi, Onori,
Passoni, Principe, Sabbadini, Santini, Trentin,**

La “Legge Biagi” - Anatomia di una riforma

Prefazione di Cesare Damiano e Tiziano Treu

Editori Riuniti, 2006.

di Gianna Martinengo

Presidente DIDAEL S.r.l

La legge 30 e le risorse umane nelle imprese della *net economy*¹

Gianna Martinengo
Presidente DIDAEL S.r.l.

Introduzione

I recenti provvedimenti legislativi italiani sulla flessibilità nelle assunzioni al lavoro, essenzialmente le leggi Treu, poi Biagi, e infine la legge 30, denotano il tentativo importante nel nostro Paese di risolvere il primo paradosso indotto dalla mondializzazione: quello esistente fra il bisogno di flessibilità nel mondo produttivo ed il concomitante bisogno di sicurezza, sia a livello sociale individuale che a livello di impresa.

Il recente neologismo “flexicurezza”, indica la soluzione di questo paradosso basata sul modello “nordico” (svedese e danese). Secondo lo studio di André Sapir (http://www.bruegel.org/doc_pdf_119) il modello nordico è l’unico efficace ed equo, mentre quello anglosassone è efficace ma non equo, quello franco-tedesco è equo ma inefficace e infine quello mediterraneo è iniquo ed inefficace. Da questo studio si confermano alcuni dati vagamente noti, ma raramente quantificati nella loro importanza: il 45% delle nostre importazioni industriali viene oggi da Paesi a basso salario contro l’8% del 1970 e la percentuale non può che aumentare ancora, cosa che indica in modo assai crudo il grado avanzato di mondializzazione dell’economia di prodotto.

Naturalmente nel mondo occidentale tutti contano sul passaggio progressivo verso una economia diversa, più competitiva di quella classica di prodotto, dunque essenzialmente centrata sui servizi ad alto valore aggiunto di cui i prodotti sono una parte, cioè su attività umane molto più specializzate ed integrate. Il secondo paradosso indotto dalla mondializzazione, dunque, consiste nel saper integrare competenze umane all’interno di

¹ Net economy (di seguito abbreviato: NE) nel senso identificato dal rapporto della camera di Commercio di Milano dal titolo: “Il lavoro nelle aziende internet di Milano”, pag. 5: *aziende che si occupano di nuove tecnologie*. Le imprese ICT (Information Communication Technologies) ne sono un sottoinsieme.

La legge 30 e le risorse umane nelle imprese della *net economy*

contesti sia di collaborazione che di competizione, entrambi necessari per questa nuova economia. In un sistema come quello italiano, storicamente caratterizzato da individualismo creativo (poca necessità di collaborazione) e protezione dei mercati (poca competizione), la sfida non è banale. Naturalmente, un'economia di servizi ad alto valore aggiunto non può che essere centrata sulle risorse umane, che veramente diventano *l'intangible asset* più importante sia per la capacità dell'azienda di competere che per quella di collaborare. Queste risorse umane non si inventano: scuola e Università non bastano, e neppure modelli classici di "formazione continua" sembrano adeguati per le sfide e le opportunità che ci aspettano.

Uno degli esempi citati delle politiche di accompagnamento della "flexicurezza" per la transizione alla nuova economia di Paesi come la Svezia, che dal 10% di disoccupazione nel 1990 è oggi al 5% a budget in equilibrio, consiste nella percentuale di investimento in Ricerca e Sviluppo (R&S): 4,2% del PIB in Svezia contro la media UE del 2,5%, mentre l'Italia si ferma verso l'1%, assieme alla Spagna. L'idea svedese di finanziare R&S non è da banalizzare. R&S non è ... un altro settore merceologico (da cui la frase, spesso sentita in Italia, che la ricerca si compra come se fosse giusto un prodotto come gli altri), ma l'intelligenza dell'insieme dell'economia. Il risultato economicamente utile degli investimenti R&S non lo si misura tanto come "l'insieme di brevetti / prodotti / servizi innovativi che penetreranno il mercato", quanto piuttosto come l'insieme di effetti innovativi nei processi di produzione e di servizio esistenti, cioè l'insieme di capacità innovanti (fondamentalmente) delle risorse umane diffuse in qualunque settore produttivo che sono o sono state esposte alla R&S stessa. Cioè come capacità GLOBALE di innovazione di prodotto e di processo grazie all'apprendimento complessivo di un sistema immerso nella tensione della ricerca.

Tornando all'Italia, con la legge 30 ed i contratti a progetto si tende a favorire la flessibilità del rapporto impresa-lavoratore, e viceversa; nobile intenzione. Purtroppo, sia dal punto di vista del lavoratore sia da quello dell'impresa l'esigenza non è di assicurare un solo aspetto: la flessibilità OPPURE la sicurezza, ma entrambi! E' questa la sfida! Se la sicurezza non è garantita, da una parte il lavoratore accusa il suo stato di precarietà dall'altra l'impresa è precarizzata essa stessa dalla incertezza dell'esito del mandato affidato al dipendente. Quando il confine fra flessibilità e precarietà sfuma, come avviene da noi, entrambi i partner sono indeboliti e tutto il sistema economico rallenta.

La legge 30 e le risorse umane nelle imprese della *net economy*

Naturalmente questo è assai più evidente per le PMI che per le grandi imprese. Ma il caso delle imprese NE, di cui stiamo trattando, è costituito in prevalenza da PMI! E del resto, che ne è e ne sarà delle nostre grandi imprese se in Paesi come la Svezia, ancora una volta, negli ultimi anni le maggiori imprese, i fiori all'occhiello dell'economia degli anni '80 (Volvo, Saab, Pharmacia, Stora), sono passate in mano straniera, assieme con la localizzazione degli investimenti R&S, naturalmente?

In questo contributo, non entreremo nei dettagli delle modalità (come intervenire sulla flessibilità) adottate dai provvedimenti (legge 30 e precedenti) né metteremo in dubbio la loro motivazione (perché farlo).

Ci occuperemo piuttosto di analizzare in prospettiva *cosa* significa oggi “risorse umane nelle imprese NE”, il rapporto fra queste e le altre imprese nella economia mondializzata, le condizioni della formazione per affiancamento e le condizioni per l'apprendimento delle risorse umane divenute *asset* fondamentale della economia globale in competizione-collaborazione a misura delle loro competenze.

In particolare, svilupperemo due tesi distinte ma complementari che anticipiamo di seguito per elaborarle nelle due sezioni successive.

La natura, qualità e quantità delle competenze (conoscenze più capacità) indispensabili per le risorse umane di oggi e di domani nelle imprese NE richiede un atteggiamento di continua analisi del contesto e un grande senso di umiltà e ambizione, adattamento e previsione, responsabilità e generosità per le opportunità che si presentano. La paura per le sfide o addirittura le minacce che possono profilarsi non aiuta a progredire, come giustamente afferma il ministro svedese per l'industria ed il commercio Thomas Östos.

Il caso italiano è particolarmente sensibile a queste sfide, perché il sistema scolastico evolve assai lentamente, come tutto il settore pubblico, e le imprese produttive, tipicamente piccole-medie, non hanno risorse da investire per piani di formazione, come poteva avvenire anni fa nelle grandi imprese in Italia ed altrove.

La nostra prima tesi è che una soluzione del problema della mondializzazione per le imprese italiane della NE non può che richiedere risposte a questioni diverse, non solo ad una (il contratto di lavoro). Attorno al bisogno di coniugare flessibilità con sicurezza, cultura della

La legge 30 e le risorse umane nelle imprese della *net economy*

collaborazione con quella della competizione cercheremo di porre le domande delle PMI della Net Economy e indicare qualche minima ipotesi di soluzione.

In secondo luogo, appoggiandoci sulla conclusione del rapporto della Camera di Commercio di Milano (di seguito citata in corsivo) cercheremo di mostrare che le imprese NE sono un caso *significativo* per una proporzione crescente di imprese nel nostro Paese, dunque che quanto sostenuto per le PMI della NE vale in generale:

Il lavoro nella cosiddetta next economy presenterà caratteristiche simili alle tendenze analizzate nelle aziende internet dal 2000 a oggi?

La nostra seconda tesi è che l'intera economia delle società "industrializzate" evolve da una economia prevalente di prodotti ad una economia prevalente di servizi, ed evolverà ancora verso una economia prevalente di soluzioni. La stessa identica evoluzione caratterizza *già oggi* le imprese NE, e dunque le imprese NE sono già e saranno sempre più significativamente rappresentative, nel loro sviluppo, di una quota crescente di imprese a loro volta in marcia verso servizi e soluzioni. Questo si verifica soprattutto per quanto riguarda le caratteristiche delle risorse umane, le loro competenze, la loro adeguatezza rispetto alle esigenze di un mercato in continua mutazione.

Qui di seguito, inizieremo a sviluppare la seconda tesi enunciata e proseguiremo poi con la prima.

Da prodotti a servizi, nella Net Economy (NE) ed altrove

La realtà della mondializzazione legata alle due grandi rivoluzioni scientifico-tecnologiche dell'ultimo secolo: l'Informazione biologica e l'Informazione digitale, ha avuto importanti conseguenze sia per le società tradizionalmente sviluppate che per le società in via di sviluppo.

Nel primo caso, le società sviluppate, l'intera economia di prodotto viene progressivamente sostituita con una economia di servizio ad alto valore aggiunto, caratterizzata dunque da un ciclo di vita dell'innovazione sempre più serrato e di qualità per avere adeguati risultati di competitività. Non basta più "inventare" un mercato, bisogna riinventarlo in continuazione e sempre meglio.

La legge 30 e le risorse umane nelle imprese della *net economy*

Nel secondo caso, quello delle società in via di sviluppo, balzano agli occhi diversi esempi di “rinascita”, quali Cina ed India, ma non soltanto. Questi Paesi tendono a caratterizzarsi come fornitori di prodotti e servizi a “basso”² valore aggiunto alle economie più sviluppate provocando le famose delocalizzazioni, ma contemporaneamente offrendo a queste stesse economie nuovi ricchi mercati. Un esempio recente è rappresentato dalle vendite di tessili cinesi in occidente, che hanno provocato gravi problemi anche al tessile italiano. Nello stesso tempo, si osserva come la Cina abbia acquistato da IBM sia l’intera filiera PC, sia una serie di supercalcolatori, e abbia ordinato ad Airbus di una quantità rilevante di A380 e a Boeing di 737.

In questa visione integrata sulla evoluzione delle economie, quello che emerge per il nostro Paese è uno scenario di opportunità ma anche di sfide.

Le sfide sono quelle del cambiamento: non solo la società, e l’economia in essa, cambia con grande rapidità, ma la velocità del cambiamento aumenta (c’è una accelerazione continua). Il rischio è di perdere la competitività nei settori tradizionali, e non guadagnare quella nei nuovi settori dell’economia di prodotti e servizi ad alto valore aggiunto.

Una realtà che favorisca flessibilità + precarietà (e non sicurezza) può determinare questo rischio. In particolare nella NE in Italia, le PMI, che devono rispondere ad intermittenza ad un mercato esigente e intransigente, non aiutate dal credito (non è facile ottenere un supporto finanziario), possono sentirsi costrette a trasferire le caratteristiche di precarietà delle loro commesse sui collaboratori che le realizzeranno. Viceversa, il giovane collaboratore in contratto a progetto, nell’insicurezza della sua condizione precaria, può decidere di lasciare a metà progetto l’impresa che ha investito sulla sua formazione rendendo difficile se non impossibile per l’impresa onorare il progetto stesso.

² Attenzione: l’aggettivo può essere limitativo. Questi Paesi stanno rapidamente migliorando i loro prodotti / servizi. In questo momento, ad esempio, i centri di ricerca cinesi o indiani non hanno più molto da invidiare ai nostri. Le loro imprese stanno seguendo a velocità impressionante.

La legge 30 e le risorse umane nelle imprese della *net economy*

Se le imprese vogliono evitare questo rischio, si dice, che assumano a tempo indeterminato. Una tesi lodevole, ma due condizioni non sempre sono soddisfatte: l'adeguatezza delle competenze del potenziale assunto e la stabilità del mercato.

Iniziando con la seconda, tutti sanno che in Italia, soprattutto per le PMI della NE il mercato è assolutamente instabile e imprevedibile. Talvolta c'è saturazione, talvolta stagnazione. Le fluttuazioni sono rilevanti. Il settore pubblico non aiuta molto, con i suoi tempi di decisione e di chiusura pagamenti al di fuori delle medie europee, con la scarsa capacità di stimolare il credito (le banche) a costituire davvero il polmone finanziario delle PMI, con una tassazione del costo del lavoro che è fra le più alte della vecchia Europa, senza parlare dell'Europa più giovane.

Il sistema economico italiano (imprese private e settore pubblico) non ha mai davvero accettato di rivedere le proprie performance in termini di mondializzazione, cioè di collaborazione e competizione fondata sulla qualità (quindi, per i servizi ad alto valore aggiunto, sulle competenze delle risorse umane che di questa qualità sono l'origine). Ad esempio, tutti sanno che le PMI sono il motore economico del Paese, ma le grandi commesse sono riservate alle grandi aziende (fatturato alto), non facilitando reti e consorzi di imprese complementari – PMI incluse. Collaborazione e competizione sono due termini che esigono parità di diritti fra i partners, accettando la diversità di funzioni (o di obiettivi) e naturalmente in condizioni di equità di giudizio (nella competizione). Come è possibile che le PMI si sentano in collaborazione con grandi imprese vincitrici di gare, spesso in condizioni assai protette, che le usano solo come imprese in subappalto a condizioni non sempre di mercato? Analogamente, come potranno le stesse grandi imprese competere a livello internazionale sulla qualità del servizio quando non sono state abituate a farlo a livello nazionale?

Sulla questione dell'adeguatezza delle competenze delle risorse umane nelle imprese NE, osserviamo che

fra i cambiamenti economici recenti più importanti in corso anche nel nostro Paese sicuramente c'è il passaggio dal prodotto al servizio. Il fattore più evidente che distingue l'economia di prodotto rispetto all'economia di servizio è che i prodotti sono "spinti" dal produttore; questi deve anche cercare di creare i bisogni e dunque "seleziona" i consumatori, mentre i servizi sono "richiesti" dal consumatore, che "seleziona" i fornitori. Una cultura

totalmente opposta. Naturalmente, non tutto è bianco o nero, ci sono sfumature, ma la sostanza del cambiamento è questa.

La sfida del cambiamento, dunque, può trasformarsi nell'opportunità di adottare una visione di servizio, adeguandoci a chi eventualmente ci richiede questo servizio perché ne ha bisogno. Nelle imprese NE questo avviene già da anni: imprese come IBM ed altre ancora da tempo hanno avuto intuizioni brillanti in questo senso.

Ma il passaggio da prodotto a servizio comporta un ulteriore aspetto: mentre il prodotto viene trasferito con una transazione semplice (passa da una "mano" all'altra come contropartita di un pagamento) il servizio è per sua natura il risultato di interazioni spesso lunghe e complesse (ad esempio: il servizio di un ufficio legale, o di uno studio di architetti o di un medico). Dunque la fornitura comporta comunicazione. Questo ci permette di affermare che anche se non tutti i servizi futuri saranno costituiti da servizi NE, tuttavia tutti richiederanno componenti e competenze NE in proporzione crescente (virtualizzazione dello spazio e del tempo, comunicazione persona-persona mediata da tecnologie, memoria di gruppo, servizi adattati ed intelligenti per comunità virtuali, intelligenza ambiente, ...). Inoltre, le risorse umane delle imprese fornitrici di servizi devono possedere la cultura della comunicazione e saperla integrare con le infrastrutture ICT.

Finalmente, la competitività di un prodotto viene misurata "a priori" grazie al rapporto costo-prestazioni, mentre quella di un servizio è misurabile solo "a posteriori" e genera "reputazione", spesso indipendente sia dal costo che dalle prestazioni.

Per questi motivi, anche se ovviamente non pensiamo che l'impresa del futuro sarà soltanto di tipo NE, riteniamo che le previsioni per le attività NE siano significative per ampie classi di attività imprenditoriali future. Le infrastrutture Information and Communication Technologies (ICT) diventano sempre più essenziali nell'impresa, sia come tecnologie che come contenuti. Nella Società della Conoscenza quel che conta è disporre di conoscenza e farne uso: dunque l'esistenza stessa dell'impresa dipende sia dalle risorse umane che dalle risorse ICT che dalla capacità di integrare le prime con le seconde.

Insegnamento tradizionale, formazione per affiancamento ed apprendimento nelle imprese NE

L'apprendimento formale è quello definito come curriculare (i contenuti sono fissati) e in un contesto dedicato (la scuola, l'Università, i centri di formazione professionale) con iniziativa da parte di "docenti". La scuola³ ha affinato nei secoli metodi e tecniche di insegnamento disciplinare, orientate alla formazione di cittadini consapevoli in grado di esercitare una attività lavorativa utile. Questo è storicamente avvenuto in contesti relativamente stabili: cambiamenti rilevanti potevano avvenire diciamo nell'arco temporale minimo di una generazione.

Il problema della scuola oggi è che il mondo esterno cambia con una rapidità tale da rendere spesso obsoleti non solo i curricula, ma anche talvolta gli insegnanti -nonostante gli sforzi importanti di aggiornamento- e soprattutto, peggio, le strutture, rigide ed immutabili, incapaci di adattarsi alle esigenze di apprendimento degli allievi che sono l'unico obiettivo della struttura e dei suoi addetti. Qualcuno parla di "resistenze del pre-installato", essendo questo costituito sia dalle strutture che dalle risorse umane che le animano fornendo complessivamente il servizio educativo.

Ad esempio all'Università si riesce appena, grazie alla ricerca, ad assicurare un minimo di aggiornamento per gli insegnamenti di ICT, ma non si può chiedere a costo zero ad un insegnante di Informatica di cambiare ogni anno il suo programma quando l'insegnante di Matematica o di Fisica dell'ufficio accanto usa lo stesso testo più o meno per 40 anni. E anche se l'informatico geniale cambiasse "linguaggio insegnato" ogni anno, gli allievi comunque dovranno impararne un altro nella professione, anni dopo, vista la dinamica dell'offerta di nuovi strumenti. Altro esempio: è difficile spingere il lavoro per progetto nella scuola, dove tutti hanno sempre imparato che la promozione è individuale e non si deve copiare dal vicino (contro la cultura della collaborazione). Finalmente è possibile trovare nella scuola o nell'Università qualche insegnante disposto a investire molto tempo per affiancare gruppi di studenti nella realizzazione di un progetto complesso, ma la struttura dovrebbe allo stesso tempo ricompensarlo del tempo speso riducendo il suo carico didattico altrove, cosa non

³ Di qui in poi intendiamo con "scuola" anche l'Università e i centri di formazione professionale

La legge 30 e le risorse umane nelle imprese della *net economy*

sempre possibile. Ultima osservazione, nella scuola la visione prevalente è ancora quella che separa conoscenze teoriche, sperimentali ed applicative, di base e professionalizzanti, umanistiche e tecnico-scientifiche. L'unificazione / integrazione è ben lontana da venire. Conoscenze e capacità sono ancora separate, come teoria e pratica, sapere di base e competenze professionali. Il contrario di ciò che il mondo reale chiede: integrazione, collaborazione, riuso, comunicazione, competizione. I dottorati misti Università – Imprese potrebbero essere una soluzione a molti problemi, se fossero usati correttamente. Ma ci sono le condizioni perché questo avvenga?

Dunque esistono molti motivi per pensare che queste Istituzioni non riescano ancora ad assolvere che in parte la loro missione. Naturalmente i passi in avanti, gli sforzi, sono notevoli, ma i risultati ancora parziali. Fra i limiti accennati: carenze sistematiche di contenuti moderni, di apprendimento di capacità trasversali, di integrazione fra tecnologie e cultura. La distanza fra le competenze all'uscita del sistema scolastico e la richiesta di professionalità nel mondo del lavoro sembra rilevante, difficilmente colmabile. La legge 30 propone un periodo di formazione per affiancamento ad un tutore all'interno delle imprese. Un'iniziativa positiva ma, come vedremo, non tanto encomiabile se isolata rispetto ad altre che dovrebbero accompagnarla.

La situazione di apprendimento per affiancamento, idealmente, supera parte dei vincoli logistici della scuola, contestualizza nozioni e capacità privilegiando gli aspetti operativi rispetto a quelli speculativi, e rinforza la relazione personale fra tutore, allievo e colleghi. Tutto ciò può effettivamente essere favorevole ad una maggiore professionalità, ma non sempre e ad ogni condizione.

Per le imprese NE, l'investimento necessario per "insegnare" per affiancamento ad un potenziale nuovo collaboratore è rilevante. Lo Stato, che riconosce incentivi per vari interventi di innovazione di prodotto e processo come l'acquisto di macchine, sembra non riconoscere il costo per l'azienda dell'attività di formazione per affiancamento.

Questo investimento non può dunque avvenire senza garanzie. Non solo è necessario che esistano tutele contro il rischio di perdere un nuovo collaboratore adeguatamente formato con grande dispendio da parte di senior nell'impresa, ma bisogna anche fare in modo che non si continui a investire su di un collaboratore che non impara. Il primo insieme di garanzie

riguarda la sicurezza della capitalizzazione dell'investimento formativo, il secondo la certificazione dell'apprendimento avvenuto.

Mentre nell'apprendimento formale – quello disciplinare della scuola – si riesce a “misurare”, non è facile farlo nel caso dell'apprendimento per affiancamento. Quest'ultimo assomiglia al cosiddetto “apprendimento informale”, che avviene come effetto laterale di comunicazione e collaborazione nel conseguimento di obiettivi comuni. Se questa collaborazione effettivamente si instaura fra l'apprendista e i suoi colleghi, vedi il tutore, tutti possono imparare, tutti guadagnano. Altrimenti, la situazione può essere peggiore di quella scolastica. Come distinguere? Come certificare?

Il nostro suggerimento è che *la certificazione sia compito della scuola*. Abbiamo visto che il ruolo tradizionale della scuola, spesso, non è più adeguato rispetto alla realtà. La scuola come centro di competenze per la trasmissione del sapere disciplinare ha fatto il suo tempo. Piuttosto, due nuove funzioni si delineano per la scuola di domani, probabilmente ancora più importanti di quella – piuttosto ripetitiva – della trasmissione del sapere alle giovani generazioni : la funzione di motivazione psicologica, sociale ed attitudinale, su cui non entriamo in questo articolo, e la funzione di certificazione di competenze acquisite altrove, ad esempio in apprendistato e nel corso intero della vita. Una scuola orientata a motivare e a certificare richiede insegnanti disciplinari, ma anche altri specialisti; richiede soprattutto di essere ridisegnata altrimenti, con un rapporto molto più stretto con il mondo delle professioni e quello della ricerca scientifica attiva e di punta⁴, con una consapevolezza acquisita della funzione *economicamente rilevante* della scuola sia nella motivazione degli allievi che nella certificazione delle competenze.

⁴ Nel caso delle ICT e delle imprese NE questa non può essere la sola ricerca applicata. Il fatto di essere un Paese che consuma tecnologie ICT all'interno di imprese NE non giustifica l'accettare che le nostre Università riducano le loro ambizioni di ricerca fondamentale in ICT /NE, per il semplice motivo che il sistema economico ha bisogno di competenze in anticipo rispetto al mercato per operare le scelte corrette che determinano la competitività di qualsiasi altro settore merceologico di prodotti e servizi, come più volte esplicitamente sottolineato e come dimostrato dai successi di Paesi con alta competitività economica (non necessariamente solo nella NE o nell'ICT) e alto investimento in R&S: Israele (5%); Svezia (4,2%); Giappone (3%); Corea (3%), Stati Uniti (2,8 %).

D'altra parte, imparando lavorando su progetto in situazione professionale offre grandi opportunità ma esige altrettanto rigore nella misurazione dell'apprendimento effettivamente ottenuto e nella sicurezza del futuro sviluppo del rapporto fra allievo e tutore. Integrando la scuola tradizionale nel settore della formazione professionale, *le imprese vengono ad assumere una funzione sociale*. Nelle società avanzate del Nord Europa questo senso di responsabilità da parte delle imprese è un fatto acquisito da anni.

In Italia sarebbe una graditissima novità: imprese che esercitano anche una funzione sociale e scuole dotate anche di una funzione riconosciuta economicamente rilevante come la certificazione. Al legislatore, infine, spetta assicurare che alla flessibilità del contratto per il giovane che impara sia associata la sicurezza del futuro, sia per il lavoratore che per l'impresa.