

# PREFAZIONE

di Marco Panara

Senza capitale e lavoro non c'è impresa, non c'è creazione di ricchezza, non c'è crescita. Perché ci sia quest'ultima non basta però che ci siano le imprese, è necessario che le imprese aumentino la produttività in maniera costante. È quello che il sistema Italia da almeno una generazione a questa parte non riesce più a fare: è il punto di partenza di qualsiasi ragionamento, di qualsiasi riforma, di qualsiasi policy che voglia assicurare al paese un futuro di prosperità.

La stagnazione della produttività è la ragione della mancata crescita dei salari e dell'arretramento del reddito pro capite italiano non solo rispetto ai paesi comparabili ma anche alla media europea, e quindi dell'impoverimento generale del paese e dell'indebolimento del suo welfare, che viene finanziato essenzialmente dal lavoro visto che in Italia le rendite godono di trattamenti fiscali di privilegio.

È il "Problema". L'urgenza della cui soluzione è resa drammatica dalla crisi demografica con l'invecchiamento della popolazione e il crollo delle nascite che renderanno progressivamente più acuta la carenza di forza lavoro che i flussi migratori, anche adeguata-

mente regolati (se avessimo una politica in grado di farlo), non riuscirebbero a colmare.

Una politica migratoria corretta è indispensabile, ma ci sono altri due fattori sui quali intervenire per rendere meno drammatici gli effetti della crisi demografica sulla dimensione della forza lavoro: l'aumento del tasso di occupazione, soprattutto femminile ma non solo, che è tra i più bassi in Europa, e l'attrattività del lavoro per ridurre il numero dei giovani che cercano all'estero la strada per realizzare le proprie aspirazioni e per far sì che l'Italia sia vista come un paese delle opportunità dai loro coetanei di altri paesi.

Le domande alle quali dare risposta quindi diventano due: come aumentare la produttività e come rendere attrattivo il lavoro. Una delle risposte, forse la più importante in questa fase, è la partecipazione, il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione, nella gestione e nella proprietà dell'impresa. Non necessariamente tutte e tre insieme, non necessariamente tutte subito, ma il coinvolgimento del lavoro è la chiave per mettere in moto processi virtuosi, capaci di attrarre i lavoratori, trattenerli e aumentare la produttività. Ci sono molte aziende nelle quali varie forme di partecipazione sono in atto e tutti si dimostrano esempi positivi del circolo virtuoso che la partecipazione favorisce.

La fase che stiamo attraversando accelera questa esigenza. Il ciclo trasformativo che tecnologie, crisi climatica e vicende geopolitiche hanno messo in atto ha caratteristiche di complessità inedite assai difficili da interpretare ed affrontare da un uomo solo al comando. L'evoluzione tecnologica richiede compe-

tenze articolate, per scegliere le soluzioni più adatte per le esigenze di ciascuna impresa e per implementarle nella maniera giusta, con i cambiamenti organizzativi conseguenti. È un percorso che per essere efficace richiede necessariamente il coinvolgimento della forza lavoro, non solo in termini di formazione ma anche di condivisione e di partecipazione attiva.

L'investimento in tecnologie è indispensabile per aumentare la produttività, ed è quello che in Italia negli ultimi decenni è stato insufficiente, farlo vuol dire anche superare i limiti degli occhi, delle braccia e delle conoscenze dell'imprenditore, e probabilmente questa è la ragione del ritardo. Qui entriamo nel secondo fattore che condiziona questa fase, la struttura del capitalismo italiano. Il nostro sistema di imprese è molto giovane, la stragrande maggioranza è nata negli anni '70 e '80 del secolo scorso e molte sono ancora alla prima generazione, il numero dei capi azienda che sono anche i fondatori è alto e molti sono in età matura, due aspetti che condizionano la disponibilità ad aprirsi a nuovi modelli organizzativi e a nuove tecnologie. Ma che per un numero molto rilevante di imprese pongono anche il problema, mai facile, del passaggio generazionale. Che va preparato con sapienza e che in molti casi può trovare nella partecipazione del management e dei lavoratori una soluzione.

Terzo aspetto rilevante di questa fase sono i nuovi modelli di impresa, le startup, i nuovi rapporti con il mercato, i nuovi meccanismi di ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, il nuovo rapporto che le ultime generazioni hanno con il lavoro e le loro aspettative. Soprattutto nelle professioni tecnologiche ma non solo spesso le prime esperienze sono

in strutture orizzontali, poco gerarchiche, con processi decisionali condivisi, un training utilissimo per addestrarsi al lavoro in gruppo, uno dei soft skill più importanti, e l'assunzione diffusa di responsabilità, ma anche una formazione che abitua a considerare la partecipazione una componente qualitativa fondamentale dell'esperienza lavorativa.

I lavori nuovi, quelli abilitati dalle tecnologie digitali, e anche quelli vecchi che le tecnologie digitali trasformano, consentono e richiedono livelli di partecipazione che l'organizzazione fordista del lavoro non prevedeva.

La partecipazione dei lavoratori all'organizzazione, alla gestione e alla proprietà dell'azienda non è una novità, in molti paesi dal capitalismo più antico del nostro ha una storia lunga e basi normative consolidate, esperienze dalle quali trarre ispirazione per adattarle alle caratteristiche del nostro sistema d'impresa e del nostro mondo del lavoro.

Viviamo tempi nuovi, rinviare l'adozione di modelli partecipativi adeguati non è più un'opzione, per aumentare la produttività da troppo tempo stagnante, per aumentare il tasso di occupazione, per attrarre e trattenere talenti, per dare alla nostra economia respiro e dinamismo.

La Fondazione Capitale & Lavoro, che si pone l'obiettivo di promuovere la cultura della partecipazione e di contribuire a costruirne gli strumenti, a cominciare dall'applicazione della legge 76 del 2025, ha una missione importante e meritoria di cui questo libro è un utile e prezioso tassello.