

**Il capitale umano**Figlio mio, ti lascio
il posto: se il lavoro
e l'azienda si ereditano**14**La staffetta generazionale
**Figlio, ti lascio
il mio posto**

Dal caso Luxottica alle proposte del governo Renzi per incentivare l'occupazione giovanile con la flessibilità in uscita. E le aziende? Soltanto il 12% arriva alla terza generazione: il privilegio del sangue non funziona più

Adesso tutti, azienda, sindacati, tute blu, gettano acqua sul fuoco: abbiamo semplicemente buttato lì un'idea, la discussione è solo all'inizio, dobbiamo vedere se ci sono le condizioni... Sarà. Ma l'ipotesi della staffetta generazionale, o addirittura del passaggio padre-figlio lanciata alla Luxottica (in pensione uno, assunto l'altro), ha già avuto l'effetto di una bomba. Il posto in eredità nell'anno di grazia 2015? Ma non si cominciava (finalmente) a parlare di meritocrazia, dopo decenni di familismo a ogni livello e in ogni settore? Fino a ieri erano gli industriali che lasciavano il bastone del comando ai loro rampolli e si diceva che era un errore clamoroso, che le aziende spesso finivano male, eccetera eccetera. Adesso la stessa cosa vogliono farla pure gli operai?

La vicenda è presto riassunta. Alla Luxottica si sta trattando il rinnovo del contratto integrati-

vo, scaduto da qualche mese. Fra le varie questioni sul tavolo spunta la famosa proposta della staffetta generazionale. I lavoratori vicini alla pensione (un centinaio in una prima fase) passerebbero a part-time ma manterrebbero la contribuzione inalterata a carico dell'impresa.

In compenso verrebbe assunto un pari numero di giovani. I vantaggi sono evidenti su entrambi i lati. La direzione si ritroverebbe con un ricambio di forze, acquisirebbe competenze fresche (in particolare sul terreno delle tecnologie digitali) e ridurrebbe anche i costi, specie se il governo trovasse le risorse per prorogare le agevolazioni fiscali sulle nuove assunzioni. Sul versante dei lavoratori, questi sarebbero impegnati a metà tempo conservando intatti i diritti pensionistici e in qualche misura vedrebbero compensata la decurtazione dello stipendio dall'impiego di un ragazzo. Meglio se un figlio, un nipote o un parente fino al secondo o terzo

grado.

«Non scherziamo», puntualizza Nicola Brancher, segretario della Femca di Belluno e Treviso, la federazione dei chimici e dei tessili della Cisl. «Le tecnicità dell'operazione sono tutte da verificare, comprese le autorizzazioni ufficiali da parte dell'Inps. Ma soprattutto non è stata stabilita la questione centrale: se e quale rapporto dovrà intercorrere fra chi esce e chi entra». Giuseppe Colferai, numero uno della Filctem Cgil, rincara la dose: «Non firmeremo mai un accordo in cui è scritto nero su bianco che il padre o la madre lasciano il posto al figlio. Magari potrà succedere in alcuni casi, ma sia chiaro: noi siamo interessati a discutere di passaggio generazionale, non di passaggio ereditario». Posizione che non fa una grinza. Peccato che le pressioni in senso parentale non piovano dal cielo ma nascano dentro i reparti. Persino ad Agordo, isola di piena occupazione (o quasi), il para-



cadute di famiglia, con i tempi che corrono, rappresenta una tentazione fortissima.

In realtà, di staffetta generazionale, con il 40 e passa per cento di giovani senza lavoro, si discute da tempo. Il premier Renzi, poi, ha ridato fuoco alle polveri. Marianna Madia, ministro della Pubblica amministrazione, l'ha indicata più volte come acceleratore per ridare efficienza all'apparato dello Stato. Giuliano Poletti, responsabile del Lavoro, la pone alla base dei suoi progetti di flessibilità in uscita. Adesso il governo si ispira esplicitamente alla proposta Luxottica, nel momento in cui pensa di introdurre la possibilità per i lavoratori a due anni dalla pensione di scegliere il part-time a contribuzione piena, incentivando di fatto le aziende a nuove assunzioni (niente obblighi, si badi). Finora qualcosa del genere è stato introdotto alle Poste, all'Eni e all'Enel: Luxottica sarebbe il primo gruppo privato a inserire un punto ad hoc nell'integrativo. «La questione è esattamente questa», sorride un sindacalista esperto (e super partes) come Giovanni Fania, segretario generale della Cisl del Friuli Venezia Giulia. «La staffetta tra padre e figlio si è sempre fatta. Nelle piccole imprese è un classico: il genitore fa da garante nei confronti del titolare. Altro discorso è inserire un meccanismo simile in un contratto, stabilire un canale privilegiato». Da parte sua, Luisa Querenghi, segretario per il Veneto dei bancari della **UILCA**, rispolvera lontani ricordi: «L'ereditarietà del posto era contrattualmente sancita in alcuni istituti di credito, dal Montepaschi in giù. In altri casi, come per la Cassa di risparmio di Verona, essere figlio di un dipendente garantiva un punteggio maggiore. Tutto finito. Dal 2008, solamente in Veneto, hanno chiuso 379 sportelli. E il peggio, con i guai delle popolari, deve venire».

Paolo Gubitta, professore di Organizzazione aziendale a Padova, non ha dubbi: «Il passaggio di testimone dal padre al figlio è un tasto delicatissimo quando si parla di imprese e imprenditori. Figurarsi se ci si riferisce alle mansioni produttive, a quello che una volta si chiamava lavoro operaio. Guai a rispolverare meccanismi ottocenteschi. Il vero nodo è un altro: il cosiddetto knowledge

transfer, la trasmissione delle competenze. Il sapere artigiano, per esempio, è fatto di conoscenze teoriche e pratiche, di capacità di risolvere i problemi, di esperienze inserite nel corpo e nella testa delle persone. Ecco, riuscire a passare non in linea familiare ma di generazione in generazione questo mix vincente, per il tessuto economico del Nordest è assolutamente fondamentale».

Proprio così. Basta chiedere a Mauro Tescaro, direttore del Politecnico calzaturiero, nella Riviera del Brenta, che per le lavorazioni più delicate, come la «premonta» (quando si mette la tomaia sulla scarpa), ha varato un programma di apprendimento originalissimo. «Visto che l'affiancamento tradizionale alle macchine non funzionava più», racconta Tescaro, «abbiamo mappato scientificamente i processi, selezionato i migliori senior, chiamato a darci una mano gli psicologi del lavoro. Ne è uscito un programma che unisce ore in aula, in laboratorio, in fabbrica. Risultato: i giovani stanno tornando in massa nel settore e le aziende riescono nuovamente a trovare figure professionali che parevano in via di estinzione».

Sempre lì si torna: un conto è il passaggio generazionale, un altro il diritto di successione. E la materia, già difficile, diventa incandescente quando si parla di ereditarietà del bastone del comando. Perché allora entra in gioco in gioco il futuro stesso delle imprese. Il vecchio detto diffuso nel mondo industriale, non lascia scampo: la prima generazione crea, la seconda mantiene, la terza distrugge. Secondo uno studio di PricewaterhouseCoopers, commissionato da Confindustria Udine, quasi la metà delle imprese familiari nordestine si trova alle prese con l'ipotesi di alternanza padre-figli, ma solo il 25% dei capi azienda (nella maggioranza dei casi fondatori dell'attività), ritiene i propri ragazzi sufficientemente preparati e motivati per la scalata ai vertici. La sintesi è impietosa: appena il 12% delle imprese arriva alla terza generazione. Non finisce qui. In parallelo, la proverbiale diffidenza nei confronti dei manager è dura a morire: a Nordest ci sono 0,59 dirigenti ogni cento lavoratori dipendenti, tre volte meno della Lombardia e al di sotto anche della media nazionale

(0,84). Francia e Germania sono a tre dirigenti per cento dipendenti.

«Grazie al cielo» allarga le braccia Gubitta «i figli, prima di entrare nella stanza dei bottoni, hanno cominciato a studiare, ad assimilare esperienze all'estero, a prendere master. Se si aggiunge che vendere l'azienda, dalle nostre parti, appare immediatamente una sconfitta e mai una messa in sicurezza dell'impresa, è evidente che c'è molta strada da fare. Bisogna creare alternative. Cominciando con il valorizzare il ruolo di chi l'azienda l'ha vista crescere e ha contribuito a decretarne il successo».

È quello che hanno deciso di fare la Ehr, società che si occupa di valorizzazione delle risorse umane, e Cortellazzo & Soatto, studio professionale padovano specialista in merger and acquisition. Insieme hanno lanciato Manager di idee. «Abbiamo visto» spiega Nicola Bertin, anima del progetto «che molti dirigenti, proprio nella fase del passaggio generazionale, potrebbero essere interessati all'acquisto dell'azienda in cui lavorano. Noi li aiutiamo a preparare un business plan e, quel che più conta, li mettiamo in contatto con i potenziali investitori. L'importante è che il know-how non vada disperso. O peggio, che le aziende muoiano». Insomma, operai o imprenditori, il concetto non cambia: i privilegi di sangue hanno fatto la loro epoca. Nella competizione globale vincono i migliori.

Sandro Mangiaterra

© RIPRODUZIONE RISERVATA