



La crisi dell'ultimo biennio ha colpito, forse per la prima volta, anche quadri, dirigenti e professionisti. Un esperto ci spiega come l'hanno vissuta e come si preparano alla ripresa.

P

Per gli studenti che dalla finestra del suo studio si vedono sciamare in piazza dell'Ateneo Nuovo, vivaci e sorridenti come al solito, la crisi sembra non esistere. Ma per [Francesco Paoletti](#), qui all'[Università di Milano Bicocca](#), la vera 'finestra' che al [Dipartimento di Scienze Umane della Formazione](#) conta come osservatorio è il ruolo di docente di Organizzazione Aziendale. Che gli consente di monitorare gli scenari del lavoro nazionali, e internazionali, grazie a un *cursus studiorum* che include anche una permanenza negli Stati Uniti, prima alla [University of Florida](#) e poi alla [Warrington Graduate Business School](#). E con un occhio di riguardo per Monza e la Brianza, visto che vive a [Carate](#) (dove è stato anche [candidato sindaco](#) alle ultime elezioni amministrative).

Come appaiono dunque da questo punto di osservazione privilegiato la crisi, dalla quale a quanto pare stiamo uscendo, e l'annunciata ripresa? È vero che questa volta sono stati coinvolti anche manager e professionisti?

“Sì – conferma Paoletti, – questa crisi ha coinvolto anche figure manageriali e professionali, anche se in modo diverso tra loro e anche all'interno dei professionisti. Questi ultimi si possono suddividere in due grandi categorie: da un lato le libere professioni consolidate, i cui rappresentanti sono iscritti a e quindi in qualche modo tutelati da un ordine, come ingegneri, architetti, avvocati. E dall'altro il 'popolo delle partite Iva,' per il quale la libera professione spesso non è una scelta ma una necessità imposta dalle caratteristiche del mercato, tipicamente per i lavoratori della conoscenza, per esempio”.

Professionisti: chi è dentro e chi fuori

“Per i professionisti ‘tradizionali’ – continua Paoletti – la crisi ha rappresentato soprattutto un problema finanziario. I ritardi nei pagamenti tipici della situazione italiana sono peggiorati a causa della crisi, incidendo sui flussi di cassa. E se il cliente decide di non pagare del tutto, il

recupero crediti diventa praticamente impossibile anche a causa dell'eccessiva lentezza della giustizia civile. Da noi, infatti, ai problemi congiunturali si aggiungo quelli insiti nel sistema. Ad esempio un eccesso strutturale di offerta, soprattutto tra gli avvocati. Proprio in questi giorni l'[Ordine](#) ha segnalato che vi sono state numerose cancellazioni di iscritti nel 2009. Per le professioni più tecniche invece, è più facile riciclarsi ritagliandosi ruoli di consulenza, a volte anche fantasiosi, come gli [ingegneri](#) che si specializzano nella presentazione di pratiche al catasto. Un altro problema strutturale che ha aggravato la crisi per i professionisti è la giungla del welfare, costoso e burocratizzato, che rappresenta un ostacolo a volte insormontabile per un lavoratore autonomo”.

In parte diverso il discorso per i ‘cani sciolti’: “Innanzitutto perché, come sistema paese, arriviamo tardi per risolvere il problema. Soltanto negli ultimi anni i governi hanno regolamentato quei rapporti ‘coordinati continuativi’ che, di fatto, sono delle forme di lavoro dipendente camuffato. In particolare tentando di avvicinare le norme contributive a quelle vigenti per i lavoratori assunti. Ma nel frattempo si era già formata un’ampia fascia di ‘consulenti’ costretti alla precarietà che hanno aperto la partita Iva semplicemente per dare una veste formale a quella che è di fatto una forma di precariato. Su questo tipo di autonomi la crisi ha inciso di più: mentre per i professionisti classici il calo nei volumi di lavoro da parte di alcuni clienti può essere stato compensato dalla tenuta o in alcuni casi anche dagli aumenti di altri, per questi ‘liberi precari’ che sono spesso monocliente o hanno comunque un portafoglio ristretto, la perdita anche di un solo committente può mettere a repentaglio l’intera attività, mentre le misure di sostegno al reddito rimangono largamente insufficienti”.



Manager: la fine della 'immunità'

Hanno vissuto intensamente la crisi, in molti casi per la prima volta, anche i cosiddetti manager. Quelli che in Italia, per antica consuetudine contrattuale, si dividono tra quadri e dirigenti. Con alcune differenze, ma anche con alcuni parallelismi. Riprende Paoletti: “Anche nel caso dei

manager, in molte aziende la situazione contingente è legata a un trend di respiro molto più ampio. Negli ultimi 15-20 anni molte pmi italiane sono state acquisite da o sono entrate a far parte di gruppi internazionali sperimentando processi di ristrutturazione, consolidamento e razionalizzazione. Molte [imprese della Brianza](#), per esempio, sono aziende medie di tradizione familiare per le quali negli ultimi anni per i proprietari è spesso diventato più conveniente vendere a società estere. Con l'entrata in un gruppo, ovviamente, molte funzioni aziendali – ad esempio quelle amministrative e organizzative – diventano duplicate e quindi superflue, con conseguente perdita di posti di lavoro. Poiché la [normativa italiana](#), per i contratti di lavoro dipendente a tempo indeterminato, è molto rigida in fatto di licenziamenti, parecchie di queste aziende hanno colto il 'pretesto' della crisi per attuare quella che in effetti è una ristrutturazione. Senza contare che, essendo spesso il proprietario anche il fondatore dell'azienda, a cui è legato da un rapporto affettivo oltre che economico, l'acquisizione e conseguente ristrutturazione arriva dopo un lungo periodo di indecisione se vendere o meno, che può riflettersi sull'andamento delle attività”.

E per quei 'comenda' brianzoli che resistono e non vendono? “Nelle medie aziende familiari il problema si pone molto di meno. Infatti, o l'azienda continua a essere gestita dal titolare e dai suoi familiari, oppure, se ci sono dei manager, questi sono stati scelti sulla base di un rapporto fiduciario molto stretto con la famiglia e quindi la loro posizione è molto meno a rischio. I 'comenda', poi, fanno fatica a delegare e quindi spesso in queste aziende i manager sono in realtà degli esecutori, poco più che dei capi reparto diciamo, e la loro funzione molto operativa continua a renderli necessari. Paradossalmente, il problema si pone molto di più per molte aziende che erano già prima filiali di multinazionali. Qui la ristrutturazione avviene spesso a livello continentale: se il marketing, per esempio, prima si gestiva a livello nazionale, ora si fa a livello europeo. Lo intuiamo anche come utenti finali, dalle pubblicità: un tempo spot televisivi e inserzioni per il mercato italiano erano tutti realizzati in Italia. Oggi, molto spesso, lo spot è uguale in tutta Europa e i singoli paesi si limitano a 'localizzarlo', come si dice in gergo, ovvero doppiarlo e tradurre le scritte. Un caso emblematico è quello di [Unilever](#), la multinazionale alimentare anglo-olandese: in passato aveva una sede italiana a Milano dalla quale si organizzavano campagne, si studiavano prodotti, si impegnavano budget rilevanti. Oggi la sede di Milano è stata smantellata, è stata creata una sede di rappresentanza a Roma mentre tutte queste funzioni sono state centralizzate a livello europeo”.

I salvagente: networking e consulenza

E cosa succede per i manager che restano a spasso? “È difficile pensare per loro a politiche di welfare tradizionali, perché le aspettative di reddito sono naturalmente molto più significative di quelle di un comune impiegato. Un dirigente abituato a guadagnare almeno 5.000 euro netti al mese avrà sottoscritto per esempio un mutuo in proporzione per la propria casa. E se ha una rata da 1.500 euro, per dire, non può certo pretendere che gliela paghi lo stato mentre un comune lavoratore percepisce meno della metà in sussidi”.

In che modo manager e professionisti hanno reagito alla crisi? Come si preparano alla ripresa? “Sia per i professionisti sia per i manager lo strumento principale è il networking, la rete di relazioni personali. Io stesso ho ricevuto diversi messaggi di conoscenti che mi dicevano di essere liberi e mi chiedevano di segnalare opportunità di lavoro in linea con il loro profilo. I

professionisti reagiscono anche cercando di moltiplicare i clienti in modo da compensare il calo del fatturato medio per cliente. Alla formazione per acquisire professionalità si ricorre meno di quanto si potrebbe pensare, perché questi manager, sia per i ruoli che ricoprivano sia per l'età – sono di solito tra i 40 e i 55 anni – hanno già competenze molto approfondite nei rispettivi settori. Competenze che molti tentano di mettere a frutto queste passando alla consulenza come liberi professionisti ma, devo dire, con esiti molto alterni. Alcuni scelgono addirittura la via dell'imprenditorialità creando una propria impresa, spesso in segmenti affini complementari con l'azienda di provenienza. Questa è una via ancora più difficile da seguire, perché occorre non solo disporre di capitali, ma anche saperli muovere, in un periodo in cui siamo in presenza di una stretta del credito. E non necessariamente un buon manager è anche un buon amministratore finanziario”.



E' in crisi il sistema paese

Per queste figure per le quali le politiche di supporto classiche sono di difficile attuazione, che cosa può fare la mano pubblica? E come si prospetta il quadro quando la crisi sarà finita? *“Le politiche pubbliche potrebbero fare qualcosa di più sul lato del credito, per esempio adottando misure che favoriscano la crescita di liquidità nel sistema e spingere le banche a indirizzare gli impieghi verso settori produttivi. Nel supporto all'imprenditorialità e alle libere professioni intervengono anche gli enti locali e in particolare tra le Regioni ve ne sono alcune che fanno di più, altre meno. La Lombardia è sicuramente [una Regione che fa molto da questo punto di vista](#). L'Italia viene da un decennio di crescita bassa e quindi il [calo del Pil](#) (-4,8% nel 2008, -2% nel 2009) ci ha di fatto riportato ai livelli del 2001. Ci vorranno 4-5 anni per tornare ai livelli pre-recessione. È su questa crisi complessiva del modello economico del nostro paese che bisogna lavorare, la recessione ha soltanto ‘scoperchiato la pentola’. Nell'ultimo decennio la spesa pubblica ha continuato a crescere in modo abbastanza sostenuto nonostante la bassa crescita del Pil. Questo è indice che è aumentato il peso di un lavoro improduttivo che grava su quello produttivo, riducendone la competitività anche a causa della cronica mancanza di competenze*

nelle nostre aziende. Nel dopo crisi, con il rallentamento dei problemi più urgenti la questione delle competenze riemergerà e non sarà più eludibile, insieme con la questione della spesa pubblica che andrà veramente messa sotto la lente di ingrandimento per individuare e tagliare gli sprechi”.

Le immagini di questo articolo sono tratte da "Giorni e nuvole" di Silvio Soldini