

A tu per tu con la rappresentanza/12

Verso un mercato del lavoro delle professionalità. I manager alla prova del Covid-19

A colloquio con Mario Mantovani (Presidente di Manageritalia)

A cura di Francesco Nespoli

Il 13 novembre 2020 l'assemblea elettiva di Manageritalia ha eletto Presidente dell'organizzazione Mario Mantovani, già presidente di Cida, Confederazione italiana dei dirigenti delle alte professionalità. Mantovani è anche autore di un libro pubblicato nel dicembre 2019 dal titolo Il lavoro ha un futuro anzi tre. Con lui vogliamo parlare del futuro del lavoro visto con gli occhi dei dirigenti ed in particolare dal punto di vista di Manageritalia cioè della rappresentanza dei manager del terziario, il settore più interessato dalla ricaduta dell'emergenza sanitaria da Covid-19.

Partiamo subito con l'ottica delle relazioni industriali. La vostra organizzazione firma più contratti collettivi. Quanti sono i lavoratori e le aziende coperte secondo le vostre stime?

Sono circa 30.000 associati in attività appartenenti a poco più di 8000 aziende. Un numero medio abbastanza basso rispetto ad altri settori.

Le propongo una suggestione. Nel 2017 un'indagine realizzata da Astra Ricerche presentata in occasione della vostra Assemblea annuale riportava che secondo il 70% degli intervistati, di fronte al lavoro che scarseggia e al welfare pubblico che fatica, i corpi intermedi devono rispondere alle esigenze di organizzazione del lavoro. Riprendendo questa ricerca come spunto per collegarmi all'opinione di chi suggerisce che il futuro del sindacato possa essere il suo passato,

cioè un sindacato di mestiere. Dato che la vostra organizzazione rappresenta i manager in un settore variegato come quello del terziario, Manageritalia potrebbe assomigliare ad un sindacato di mestiere?

Io non sono molto sicuro che assomigli ad un sindacato di mestiere. Guardiamo l'esempio dei 6 contratti che firma Manageritalia: sono in realtà tutti molto simili. L'unica ragione per cui sono 6 è perché abbiamo 6 controparti contrattuali e quindi al momento c'è una rappresentanza delle aziende di mestiere e non dei lavoratori. Questo è vero tra l'altro in molti settori. La moltiplicazione è quasi sempre generata da una pluralità di firmatari datori di lavoro e sicuramente sono settori molto contigui. I nostri contratti sono nelle parti generali identici, hanno alcune differenziazioni o collegate alla storia dei rapporti delle diverse parti firmatarie oppure a ragioni specifiche di settore, ma veramente molto limitate. Credo che gli aspetti di verticalità di settore del lavoro manageriale stiano venendo meno, più che accentuarsi. Quando si parla di mestiere del manager è davvero un mestiere molto trasversale. Sono più convinto che oggi faccia premio un'ampiezza di rappresentanza del settore dei lavoratori direttivi. In questo senso per esempio credo che anche la distinzione di livello tra quadri e dirigenti sia abbastanza obsoleta, faccia riferimento ad una organizzazione del lavoro che non c'è più. Alla fine noi definiamo il manager come un lavoratore che è portatore di competenze specifiche e che si assume delle responsabilità. Questo è abbastanza poco di mestiere. Poi quando andiamo invece nelle competenze specifiche della responsabilità vanno raggruppate in 3

grandi aree: finanziaria, risorse umane, tecnologie. Le prime due sono retaggio delle competenze dei dirigenti, quelle tecnologiche molto meno. Oggi però sono convinto che senza governare le risorse anche di tipo tecnologico sia difficile fare il manager.

Possiamo dire quindi che per chi ha ruoli dirigenziali la pandemia sia stata una grande sfida palesata all'improvviso con una vasta gamma di scelte da dover adottare. In particolare una vasta fetta del terziario si è trovata ad essere la più colpita e ricollegandomi proprio a quello che stava dicendo qual è il fabbisogno di competenze osservate nei manager del terziario proprio alla luce della pandemia?

La pandemia nelle nostre aziende ha consentito di dare una risposta molto rapida. Poco più di un quarto delle aziende applicavano forme di smart working o di telelavoro e nel giro di un paio di settimane sono arrivate all'85%. Questo vuol dire che in qualche modo c'era già una predisposizione, un'idea di come trasformare l'azienda con il lavoro da remoto. Per quanto riguarda le competenze, esse sono sicuramente in evoluzione. Io stesso molto quelle di tipo tecnologico. Oggi si insiste molto sulle *soft-skill* anche per il manager. Io credo però che senza capire la natura della digitalizzazione sia poi difficile trovare delle soluzioni. Senza dubbio la capacità di conoscere i meccanismi organizzativi e i comportamenti umani anche di fronte alle emergenze come la pandemia o la digitalizzazione rimangono e diventano degli strumenti fondamentali. Quindi è sicuramente una fase evolutiva che mette a dura prova sia le competenze dei manager che quelle di chi deve fare formazione.

Come viene erogata la formazione per i manager?

Noi abbiamo fatto una scelta molto innovativa, oltre 25 anni fa, di costituire un soggetto bilaterale che si chiama CFMT nato come una *business-school* con l'idea di finanziare direttamente attraverso il contratto, un welfare. I manager possono accedere gratuitamente e individualmente ad un palinsesto di corsi che viene erogato sia in presenza sia a distanza nel corso dell'anno. È invece disponibile per le aziende il nostro Ente paritetico interprofessionale che si chiama Fondir, finanziato con lo 0,30% tramite Inps. In questo caso finanzia dei progetti aziendali riservati ai manager. Questi sono i due canali.

Tra le accelerazioni che la pandemia ha dato al cambiamento del lavoro c'è sicuramente, come lei ha anticipato, il lavoro da remoto. Questo fenomeno potrebbe andare in direzione di una riduzione delle disparità salariali tra uomini e donne manager, un tema che voi avete toccato molto spesso. Come può intervenire su

questo piano la contrattazione in questo momento particolare?

È abbastanza difficile inserire nella contrattazione questo tipo di regolamentazione, anche perché io credo si tratti di una deregolamentazione. Nel caso dei manager i vincoli al lavoro sul posto di lavoro e di orario già non esistono ed effettivamente non c'è nulla da cambiare. C'è invece da cambiare tanto negli altri contratti. Smart working per me è indipendente dal luogo e non è lavoro da casa. Non è trasferire il posto di lavoro a casa con le stesse regole. Credo che in questa fase il lavoro di qualità sia tale sia in azienda, sia da remoto. Credo che la sfida sia quindi quella di migliorare la qualità complessiva del lavoro, sia in presenza che da remoto. O meglio nel mix che è poi la soluzione considerata più efficace per tutti. In quest'ambito ci sono sicuramente opportunità nella riduzione dei tempi di trasporto dedicati agli spostamenti e nella flessibilità quotidiana. In questo senso sicuramente per le caratteristiche ancora presenti di differenziazione del lavoro le donne tenderanno ad essere forse più favorite da questo, che però non è sufficiente perché comunque quello che abbiamo osservato è che il lavoro da casa non necessariamente migliora la qualità della vita se non sono presenti delle strutture di supporto come gli asili nido, ad esempio. Il maggior vincolo alla partecipazione al lavoro delle donne in generale è rappresentato dalla scarsità di strutture a servizio di bambini, ma anche degli anziani. Nella contrattazione collettiva credo che ci sia tanto da fare soprattutto nell'ambito impiegati. Nei contratti dei dirigenti sinceramente non moltissimo.

Il tema del lavoro da remoto sta però entrando nel dibattito sempre più spesso come provocazione più che come chiave di lettura dei cambiamenti del lavoro per promuovere la qualità del lavoro e quindi la relativizzazione del concetto di tempo di lavoro. Questa relativizzazione può riguardare secondo lei il settore terziario? Lei ha parlato anche di un superamento della separazione tra lavoro autonomo e lavoro dipendente...

Il terziario ha maggiore facilità di staccarsi dal tema dell'orario di lavoro e della presenza fisica. Non tutto evidentemente, perché il *retail* ad esempio è molto legato all'apertura dei negozi e tutto ciò che è a contatto con il pubblico inevitabilmente è condizionato da orari che però anch'essi si stanno rendendo più flessibili rispetto al passato per la coabitazione dei canali fisici e dei canali virtuali ed in effetti è una delle variabili. Credo che la tendenza del terziario sarà di portare l'orario di lavoro alla contrattazione fondamentalmente aziendale o anche sotto aziendale. In questo senso il terziario è forse più avanti per ragioni strutturali. Io sono

molto convinto che sia il momento di superare una distinzione che già era anacronistica – ne parlavo nel mio libro – tra lavoro dipendente e lavoro autonomo per una ragione: i gradi di autonomia non rappresentano più un concetto operativo. Io faccio spesso l'esempio del dirigente che è un lavoratore subordinato e del praticante in uno studio di avvocati che è un lavoratore autonomo. Non è l'autonomia certamente che li distingue. È una struttura contrattuale che alla fine è più garantita e più ricca di welfare in un caso che nell'altro. Come abbiamo visto anche nel caso emergenziale, c'è una richiesta di rendere più omogeneo questo rapporto contrattuale con un discorso di tutele omogenee e di possibilità di estensione del welfare contrattuale. Senza il quale è difficile mettere in piedi forme di previdenza e assistenza sanitaria complementari. Dall'altro lato c'è la grande opportunità di superare la rigidità del lavoro subordinato, perché in effetti con lo smart working viene meno il caposaldo della rigidità che è il luogo e l'orario di lavoro, senza quello in effetti mi chiedo che necessità ci sia di mantenere questa distinzione così netta... è chiaro che all'interno dell'organizzazione esistono livelli di responsabilità diversi, gradi di flessibilità diverse. Penso ci sia davvero oggi un'opportunità di far un'operazione contrattuale con risvolti economici e sociali molto rilevanti.

Ha citato un capitolo in forte ascesa nella contrattazione che è quello del welfare aziendale e del welfare contrattuale. I manager oltre a beneficiarne in prima persona possono avere anche un ruolo nell'implementare strategie di welfare aziendale. A che punto siamo da questo punto di vista?

Credo che in questo momento il welfare aziendale sia stato adottato da diverse aziende con molto entusiasmo. Chiaramente nasce in un contesto di aziende più grandi e più strutturate che hanno la massa critica per fare welfare aziendale. Ma la normativa fiscale lo ha incentivato in maniera significativa e quindi ha consentito di utilizzarlo anche in altre realtà di dimensione inferiore. Credo che oggi serva renderlo integrato con il welfare contrattuale, perché purtroppo il welfare aziendale è nato un po' come alternativa al welfare contrattuale. È nato in una stagione in cui si credeva che la contrattazione collettiva fosse superata. È vero che la contrattazione collettiva è più generale e meno flessibile però è proprio in questa integrazione che il welfare aziendale può fare da complemento di flessibilità e di specializzazione territoriale che il welfare contrattuale non può fare. La nostra idea è che in qualche modo venga reso il welfare aziendale complementare del welfare contrattuale. Anche per evitare sprechi di risorse e sovrapposizioni e consentire alle aziende più piccole che da sole

farebbero fatica a utilizzare il welfare aziendale di usufruirne a pieno.

Veniamo ad un'altra grande dorsale della trasformazione del lavoro: la demografia. Tra i manager l'età media è più alta che in altri gruppi professionali. Un'organizzazione come la vostra gioca quindi un ruolo strategico nella dimensione dell'invecchiamento attivo e anche della staffetta generazionale. Al di là delle più recenti riforme in materia previdenziale, quali sono le soluzioni che può prevedere la contrattazione e cosa può fare la rappresentanza?

Sicuramente la nostra categoria ha un'età media più elevata perché vi si accede dopo un percorso di esperienza e di assunzione di responsabilità crescenti ed è quindi difficile diventare manager sotto i trent'anni. Sicuramente il tema demografico tocca tutti e secondo noi richiede di gestire il welfare per due tre decenni in maniera mirata e consapevole degli sviluppi demografici. In questo senso il secondo futuro è proprio quello che riguarda i prossimi 20 30 anni, consapevoli del nostro Paese la via è molto stretta e non possiamo reinventare un welfare con un Paese che ha un'età media destinata ulteriormente ad aumentare. Quello che si può fare sicuramente è evitare che si creino dei blocchi. In questo senso noi siamo sempre favorevoli a misure di flessibilità in uscita mantenendo comunque un rigore nella struttura previdenziale che eviti di spostare eccessivamente la spesa previdenziale con dei gradini molto alti e che consenta di rendere flessibile l'uscita e di tararla sulle esigenze individuali. Quindi è molto importante, secondo noi, avere questo tipo di flessibilità senza illudersi però che questo automaticamente generi occupazione giovanile. Mi sembra che comunque anche molti studi lo dicano: per generare occupazione giovane occorrono aziende giovani o anagraficamente nate da poco, oppure aziende anche più consolidate tradizionali che aprono a nuove competenze e professionalità. Non esiste la sostituzione a parità di competenze come si è visto anche nei vari provvedimenti costruiti a tavolino che questo in realtà non accade. Si spendono soldi per far uscire i più anziani e non entrano giovani.

Come abbiamo già ricordato lei a dicembre 2019 ha pubblicato un libro dal titolo Il lavoro a un futuro, anzi tre. Poco dopo si è scatenata una pandemia globale che il mondo non vedeva da più di cent'anni. Se dovesse riprendere in mano il suo libro per una seconda edizione, a quali capitoli rimetterebbe mano?

Non penso di scriverne un altro anche perché non c'è correlazione ma non vorrei mai qualcuno pensasse che porta sfortuna. A parte gli scherzi, credo che molti dei

fenomeni e degli aspetti che ho toccato si siano enfatizzati e in qualche modo accelerati. Non credo che ci sia stato un cambiamento di direzione. Forse l'unico aspetto che merita un approfondimento è quello geografico: mentre il *trend* dell'urbanizzazione era ed è ancora molto forte penso che la riflessione di lungo termine nata questi mesi sia la possibilità di rivalutare anche il lavoro in centri considerati in ritardo di sviluppo o in zone meno urbanizzate, allentando la pressione demografica sui grandi centri. Per il resto i *trend* evolutivi di tipo tecnologico e il superamento del lavoro dipendente rispetto a quello autonomo hanno avuto delle accelerazioni e quindi in qualche modo certe previsioni temporali andrebbero forse anticipate.