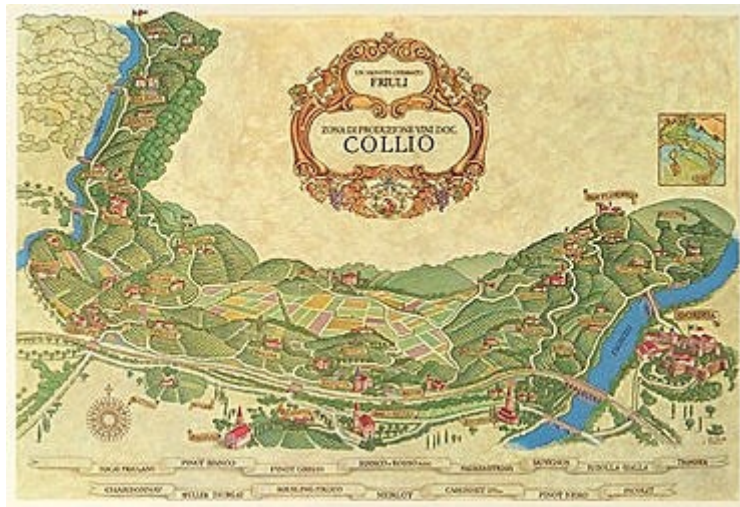


Formazione e produzione

di Nicola Manferrari. Vignaiolo del Collio.



Analisi

In Italia la produttività negli ultimi vent'anni non cresce. Volendo guardare ai dati storici della mia azienda potrei sostenere che non solo non cresce ma cala. Nel 2000 la nostra produzione in quantità era supergiù la stessa di oggi tuttavia la si otteneva con quasi la metà degli addetti. Pure i vigneti erano quasi gli stessi, anzi, oggi la superficie si è leggermente contratta. Quanto a strutture invece no, sono stati sostenuti grandi investimenti con l'obiettivo di agevolare il lavoro, in cantina come in campagna. Il valore del fatturato è più che raddoppiato per cui si potrebbe concludere che non è andata poi così male. Tuttavia guardando oltre i bilanci, ci si accorge che l'incremento di valore delle vendite segue il grande incremento di prezzo unitario delle bottiglie, fattore che poca relazione ha con la produttività degli addetti. Infatti ciò segue la valorizzazione del marchio a livello globale e si deve alla credibilità dei prodotti di oggi ma più ancora di quelli del passato, generata dal lavoro di valorizzazione del brand svolto in 40 anni da me e ora pure da mio figlio. Paradossalmente ciò che oggi ci spinge in alto sono gli assaggi di bottiglie di 30 se non di 40 anni addirittura. Per concludere, si potrebbe sostenere che la produttività, una volta corretta dall'anomalia che la vizia, è quasi dimezzata.

Proposta

Lo strumento per migliorare la produttività è la contrattazione collettiva (immagino prevedendo premi di produttività). Per quanto mi riguarda, almeno sulla mia scala e nel mio settore ciò serve poco. Non è promettendo più soldi che si migliora la produttività, l'abbiamo tentato con risultati deludenti.

Per proporre un rimedio a un problema è meglio conoscerne le cause. Restando all'essenziale, e limitatamente alla mia azienda, mi sento di elencarne tre:

- costante e progressiva perdita di qualità degli addetti, qualità intesa da un punto di vista umano, culturale e professionale;
- progressivo incremento degli adempimenti burocratici;
- costante peggioramento dell'impatto del sistema Italia sull'azienda (le relazioni esterne).

Ora mi pare doverosa una precisazione metodologica. Siccome probabilmente dirò di cose che potrebbero stridere con le "verità acquisite" di molti, in qualità di vignaiolo posso solo portare testimonianze sincere di ciò che m'appare nell'esercizio della professione. Esperienze puntuali che non è lecito generalizzare ma è doveroso tenerne conto qualora certe narrazioni correnti non risultassero capaci di spiegarle. Nel non conoscere spiegazioni buone di ciò che vedo posso formulare ipotesi. Queste non sono verità, vere sono le sole osservazioni. Eventualmente la verità è il vuoto di spiegazioni buone, e a elaborare queste dovrebbero concorrere gli specialisti delle

rispettive materie, non, da bravi negazionisti rimuovendo elementi fattuali, ma elaborando teorie attendibili atte a spiegare i fatti osservati, tutti, compresi quelli da me riferiti.

Procedo analizzando gli attori e il contesto in un ambito lavorativo, sì particolare, ma del tutto coerente nel sistema produttivo italiano.

Addetti

Ora, se un addetto non è capace non è che aumentandogli lo stipendio diventa capace, anzi. Potrebbe maturare una falsa rappresentazione di sé che diverrebbe ostacolo a un lavoro di miglioramento. Su questo ho una buona casistica. Per esperienza posso sostenere che raramente ho notato una relazione diretta fra livello retributivo e bravura e dunque produttività, più frequente è la relazione inversa che può agire anche sullo stesso soggetto a seguito di un premio retributivo. Dare più soldi senza modificare, elevandola, la relazione nella direzione di maggiore ascolto, attenzione, rispetto, responsabilità, appartenenza, oltre che la consapevolezza dei limiti, per l'azienda può essere anche negativo. Riporto un esempio ricorrente. Mettiamo che a un ragazzo dopo un periodo di praticantato si decida di farlo crescere di stipendio e di ruolo. Questo perché s'è potuto apprezzare ch'è scrupoloso e diligente. Dopo un po' questo ch'era sempre puntuale comincia ad arrivare cinque minuti dopo. Poi dieci, poi quindici, fino a mezzora e più. Mettiamo che il suo nuovo ruolo pretenda che si gestisca tre - quattro persone. Tre persone che pagate aspettano ogni mattina venti minuti senza fare nulla è un'ora al giorno di produttività persa. Nel caso citato sembrerebbe che la crescita di ruolo è piuttosto percepita come l'autorizzazione a una riduzione d'impegno. Peggio ancora per quanto attiene l'affidabilità. Spesso crescendo di ruolo c'è chi diventa insofferente verso le disposizioni organizzative e inizia a personalizzare le procedure, i processi, a erigere intorno a sé una barriera all'interno della quale nascondersi, se non addirittura a ergersi pubblico ministero contro l'azienda: sembra che la crescita di ruolo sia interpretata come un riconoscimento di indipendenza dall'azienda cui consegue un'autorizzazione alla riduzione di fedeltà.

Ora, l'incentivo economico potrebbe funzionare con dei menefreghisti. Nel caso mio questo non lo vedo. Esistono anche quelli, ma anche tanti bravi ragazzi, muniti di buona volontà, forse anche più dei loro coetanei di vent'anni prima. Il fatto è che buona parte di loro sono inadatti a svolgere il nostro lavoro, ma pure in difficoltà nell'apprendere. D'altronde ho potuto verificare che sul vostro blog avete scritto fiumi di parole sulla scuola che non va, e allora di che stupirci?

In vigna è facile "leggere" il rendimento di un addetto comparandolo con quello di un altro: affidando il medesimo lavoro a due addetti, si contano i filari completati da uno e dall'altro. E' molto frequente che un giovane plurilaureato, una volta già dall'azienda adeguatamente formato e inserito, nel lavoro renda 3,4,5 volte meno di un addetto esperto, magari non laureato, se non talvolta semianalfabeta come può accadere con certi stranieri. La cosa è facile da "leggere" anche dall'addetto stesso per cui dovrebbe seguire una qualche razione da parte dello stesso. Talvolta accade, e nel caso più frequente prendendo la forma della frustrazione che può sfociare nell'abbandono addirittura ("mi spiace, non sono fatto per quel tipo di lavoro"), ma può anche non accadere nulla, nel senso che se l'azienda non fa nulla, si può proseguire per giorni e settimane sempre col medesimo ritmo come fosse la cosa più normale del mondo. Guardarsi intorno per capire, copiare i gesti dell'esperto e farseli propri, sembra cosa estranea alla modalità comportamentale sul luogo di lavoro di certi giovani laureati. Talvolta possono avere anche qualche anno di esperienza alle spalle. Siccome la stessa cosa normalmente non accade con altre figure munite di altro curriculum scolastico, se ne potrebbe dedurre che l'effetto di una laurea e peggio ancora di due (triennale e magistrale) con tanti potrebbe essere quello di deprimere la velocità di apprendimento. L'ho verificato.

Li osservo molto i miei ragazzi. Di cosa sono carenti? si dirà di manualità, di esperienza. Anche, naturalmente, ma non è la cosa più grave, quel che a costoro manca è l'intelligenza da lavoro che serve a noi, che a un analfabeta di altri tempi può non far difetto. Molti difettano gravemente della capacità di osservazione, non vedono, dunque non riescono ad apprendere per imitazione come qualsiasi cucciolo d'uomo sa fare benissimo dalla nascita, non riescono a cogliere i nessi che tengono legate le cose, i gesti, e dunque non sanno leggere i processi. Non sono abituati a chiedersi come le cose funzionano. Sono caratterizzati da un cattivo controllo motorio, che da noi è moltissimo per lavorare bene e non farsi male, ma anche per "sentire".

Talvolta mi chiedo se un eccesso di alfabetizzazione intesa non come il saper troppo bene scrivere ma l'essere troppo immersi nella lingua scritta durante l'età evolutiva nuoccia all'intelligenza che a noi serve. Penso spesso ai miei analfabeti con i quali ho avuto negli anni la fortuna di lavorare. Spesso erano caratterizzati da una memoria formidabile. Inoltre per ricordare senza il supporto della lettura, credo che l'analfabeta debba sviluppare nessi. Devono darsi delle spiegazioni. Si creano così una loro personale metafisica che talvolta è fantastica. Tuttavia questo li obbliga, credo, a un lavoro speculativo quantunque di basso livello. Difficilmente accettano di fare un gesto senza darsene una spiegazione, cosa che è invece frequente per i giovani di alta scolarità che si trovano ad affrontare lavori manuali. Pare che in questi ultimi agisca invece una cesura, il cervello per ambiti elevati meglio se extralavorativi, le mani con il cervello che stacca la spina, per le mansioni "terra terra".

A ciò va aggiunto che visto da qui pare che la scuola non sviluppi, anzi deprima, certe intelligenze che a noi servono. La capacità di osservazione, una sorta di intelligenza spaziale, come dire, tridimensionale, intelligenza empatica, intelligenza motoria. La capacità di visione, ovvero la capacità di immaginare quello che non c'è, nel piccolo come nel grande. In questo i ragazzi sono mediamente assai carenti. Capacità di approccio olistico. In questo ho maturato dubbi solidi sul monopolio della parola scritta. Mi chiedo, qualora in un ambito culturale la scrittura si facesse arrogante sovrastando se non umiliando gli altri codici comunicativi, non è che può avvenire una distorsione della realtà? La parola, specie quella scritta che non può beneficiare di altri codici comunicativi ausiliari, è fatta di simboli la cui sommatoria, se snocciolati temporalmente in una successione logica, possono generare rappresentazioni della realtà. Che tuttavia bisognerebbe sempre ricordare sono una mappa della realtà, non la realtà. Il ricevente di un discorso deve disporre del decoder per ricrearsi per via immaginaria la rappresentazione del parlante. Antoine de Saint-Exupéry amava ripetere che per scrivere bisogna vivere. Forse potrebbe essere giusto che anche per leggere bisogna vivere. Nel senso che altrimenti si rimane in una qualche misura analfabeti funzionali. Mi torna a mente il divertente episodio di un film ambientato nel 1492 quando Troisi, nei panni del protagonista, cerca di spiegare a uno stralunato Leonardo da Vinci il concetto di treno.

Per descrivere un tramonto, un cielo, una notte, lo scrittore virtuoso può riempire pagine di libro. Gli oggetti di tali descrizioni, nella realtà, invece ci si presentano tutti insieme in una frazione infinitesima di tempo e in un unico campo visivo. Il discorso per sua necessità deve farsi sempre analitico snocciolando una parola per volta, mentre la realtà si presenta sempre in modo olistico, tutta insieme. E su questo approccio, uno che a scuola gli hanno insegnato solo a leggere può restare disarmato. Osservare è precisamente questo: fare il percorso inverso che si fa con la lettura. Estrarre il particolare dall'insieme, non aggiungere particolari per tentare di costruire la rappresentazione dell'insieme. La capacità di risolvere problemi dipende da questo: saper estrarre da un certo quadro d'insieme, apparentemente muto e caotico, i nessi e dunque le spiegazioni e, conseguentemente utilizzando la logica, le soluzioni. In effetti su di un tale piano questi ragazzi sono spesso drammaticamente carenti. I libri di storia dell'arte ci raccontano che nel rinascimento i popolani analfabeti erano in grado di estrarre una storia da un quadro di una chiesa. Ecco, ai nostri ragazzi, salvo lodevolissime eccezioni, non s'insegna a leggere il quadro, ma a leggere le parole del libro scritte sul quadro. E speriamo, come sostiene Stefano Bollani, che mai qualcuno si sogni di portare la musica nei programmi di scuola. Altrimenti i ragazzi rischiano di perdere anche quella loro personale passione con cui possono sperimentare in privato un approccio diverso.

Alcuni esempi per spiegare ciò che chiamo mancanza d'intelligenza da lavoro. Travasare una damigiana con il tubicino spesso risulta un problema impossibile. A scuola di certo i vasi comunicanti e la gravità s'insegnano. Ora, applicando quei due principi o anche uno solo dei due, dopo quattro o cinque tentativi falliti una persona d'intelligenza minima (intesa come l'intelligenza che serve a noi, sia chiaro) ce la dovrebbe fare. Se aspiri dal tubicino dall'alto, e il tubicino dall'altro lato è immerso nella damigiana, dovrebbe essere ovvio che se tieni il tubicino in alto e smetti di aspirare per la forza di gravità il vino tornerà giù. Se chiedi dell'esperimento di Galileo del grave che rotola in basso dalla torre di Pisa con buone probabilità lo ricorderanno. E allora perché non dovrebbe essere lo stesso con il vino? Eppure con molti, dopo decine o centinaia di tentativi falliti, può essere che non se ne venga fuori. E' un problema d'intelligenza non di manualità perché quando poi ci si trova con le pompe e i tubi grandi si può ripetere il medesimo meccanismo, basato sull'idea che il vino spontaneamente possa andare dal basso verso l'alto: se sul pavimento della

cantina ho una pompa collegata attraverso un tubo a una cisterna piena appoggiata sul pavimento della stessa cantina, dunque se la cisterna è piena e il livello del vino è più alto della pompa, e se la pompa è spenta e devo svuotare il tubo dentro la vasca, come posso fare? "Aprire la valvola" secondo molti, la valvola che interrompendo il flusso impedisce al vino di fluire attraverso il tubo sul pavimento della cantina. Questa cosa come si spiega? Sono persone normalissime con le quali si può discorrere amabilmente di molti argomenti, che avranno sostenuto brillantemente i loro esami e potrebbero pure essersi laureati con una lode. E allora? Io posso riferire il fatto, ma i migliori esperti dovrebbero analizzarlo per trovare le spiegazioni, perché è troppo importante e un problema così non lo si risolve con il contratto collettivo.

Di esempi come sopra ne potrei fare a migliaia, e tutti denotano una sorta di distacco dal reale. Per esempio una specie di test che faccio a molti enologi laureati quando si inizia a lavorare in cantina, senza naturalmente far loro capire che li sto testando, è chiedere, così senza darne troppa importanza, di misurare il contenuto di una cisterna scolma. Le cisterne sono cilindri di acciaio inox quasi perfetti e per evitare fraintendimenti dico sempre loro "trascura i piccoli coni superiore e inferiore, misura solo il cilindro". Bene, quasi nessuno ci arriva. Ora sono sicuro che il volume delle figure solide qualcuno gliel'ha insegnato, e poi hanno il telefonino, non è un problema difficile oggi trovare la formula che è base per altezza. Ma i giovani italiani forti di due lauree nella grande maggioranza non ce la fanno. Da noi passano anche gli stranieri. Bravissime le francesi che abbiamo avuto ma anche gli altri, quasi tutti. Per questi è normalissimo risolvere carta e penna problemi ben più complessi, ricordo una francese, anni fa, che per risolvere un problema pratico di sua iniziativa mi riempì un paio di pagine di equazioni di secondo grado. Una greca che metteva la sua matematica a servizio di ogni cosa. Un'altra francese, che venuta a fare per l'università uno stage di marketing senza sapere una parola di italiano, senza aver mai studiato contabilità in vita sua, al primo giorno di stage insegnava alla impiegata italiana a districarsi nel gestionale della contabilità. La domanda agli esperti è: cosa differenzia il percorso formativo dei nostri da quello degli altri? Ma voglio ripetere la domanda nel timore di venire frainteso: perché per uno straniero è normale applicare sul lavoro le conoscenze scolastiche acquisite e per l'italiano no?

Quanto si apprende a scuola sembra non debba essere applicato al lavoro. Quasi che leggi chimiche, fisiche, biologiche debbano stare esclusivamente sui libri di scuola mentre quando si lavora si entra in un mondo di gesti senza spiegazione. A scuola si studia la mappa che poi deve vivere di vita propria in un iperuranio a tenuta stagna e a prova di realtà. Ricordo invece quando tanti anni fa andai a visitare il liceo agricolo di Beaune, Borgogna. Un responsabile mi spiegò che avevano studiato che statisticamente le aziende della zona inserivano un nuovo giovane ogni sei anni. La scuola doveva fare in modo, diceva, che le conoscenze delle aziende non fossero in ritardo di più di sei anni. Pazzesco, un altro pianeta per noi che dobbiamo trasferire ai laureati conoscenze del neolitico (tipo quelle del tubicino).

Due ragazze arrivate da me a distanza di poche settimane dalla stessa università locale. Cosa hai già fatto? Laboratorio. Bene, le metto a fare la più stupida delle analisi: titolazione acido-base. Si preleva mettendola in un bicchiere una quantità nota di vino. Si titola con la soda. Quando al punto di viraggio il colore della soluzione cambia, si contano i ml di soda consumata. Con una formuletta si risale a quanto acido c'era nel vino. Spiego tutto per benino, se ne fanno due o tre insieme e poi vado. Quando torno vedo che prima di metterci il vino prelevato con la pipetta, per togliere i residui di acqua dopo aver lavato il bicchiere lo sciacqua col vino non rendendosi conto che così ci aggiunge vino falsando l'analisi.

Potrei scrivere non un libro, ma una collana di libri elencando aneddoti più o meno divertenti intorno alla stupidità sul lavoro, ma alla fine a causa del loro numero risulterebbero al contrario deprimenti oltre che noiosi. Ne aggiungo ancora uno perché può forse spiegare qualcosa. Qualche anno fa, per ragioni di spazio, prima della vendemmia spostavamo un po' di botticelle (barriques) da una cantina ad un'altra e per farlo caricavamo due botti per volta su di un carro. Le mettevamo su di un europallet (cm 120X80) appoggiandole su due travetti a loro volta appoggiati sul pallet. Per impedire che rotolassero, cosa pericolosissima, si mettevano quattro cunei di legno fra la botte e il travetto in modo di bloccarla, due da un lato e due dall'altro e perché il cuneo non saltasse via durante il trasporto lo si assicurava con un chiodo. Con due ragazzi a breve distanza di tempo, nel verificare il lavoro fatto, provo a togliere il cuneo a destinazione e questo viene via. Allora li riprendo, ricordando loro la pericolosità dell'operazione ed il fatto che m'ero tanto raccomandato

che mettessero il chiodo. Candidamente mi risposero tutti e due e a distanza di qualche mese quasi si fossero messi d'accordo: "ma io il chiodo l'ho messo come lei ha detto, non mi aveva spiegato che doveva andare oltre per oltre" (n.d.r.: oltre per oltre è il modo gergale per intendere che il chiodo trapassi il primo legno per conficcarsi al secondo). Credo che l'aneddoto possa un po' illustrare i percorsi mentali e ci si dovrebbe interrogare se tanta passività può venire proprio da una certa educazione scolastica.

In ogni caso la tendenza di rifuggire dal ragionamento preferendo memorizzare i processi con sommatorie di punti anziché per i legami che li fanno stare insieme, oltre che per il senso generale del processo, sembra ricorrente.

Disarmante è anche il fatto che raramente chiedono. Un apprendista che non fa domande è spiazzante. Chi si accinge a imparare un mestiere dal niente dovrebbe chiedere "come" e "perché" in continuazione. Perché questo non accade? C'è poca interlocuzione, prima di iniziare un lavoro si attendono lezioncine cui assistono spesso diligenti e passivi. Può essere che il percorso scolastico anestetizza la curiosità? E senza una genuina curiosità, che deve essere autentica sete d'imparare, difficile è crescere.

Poi ogni tanto arriva una scheggia. E si vola. Come qualche tempo addietro quando è arrivata una ragazza formidabile. Curiosissima, imparava con grande velocità, responsabile, non c'era cosa che non le venisse bene. Come al solito ho voluto indagare cosa ci fosse dietro a tanta bravura. Dall'età di 14 anni passava le estati ad aiutare i genitori nella loro attività, da quella di 12 si era applicata a uno sport agonistico di alto livello. Insomma, c'era meno scuola e tanto altro dietro a quel miracolo, cosa che non le ha impedito di laurearsi con 110 e lode. Tutti i migliori che di qui sono passati, per nostra fortuna accade, raccontavano sempre d'aver avuto nell'età evolutiva una qualche attività extrascolastica molto forte. Insomma, avevano riempito il loro tempo con meno scuola e tanto più altro.

Ora ritengo che ci sia una grandissima probabilità che questi miei discorsi non possano essere compresi se fatti a chi non abbia condiviso esperienze dirette simili. Perché tutto gira sempre su un medesimo piano di parole, sto scrivendo una lunghissima lettera, per un blog fatto di parole. Dicendo dei "prodotti" di una scuola fatta di parole. Restiamo quindi in un mondo di parole, dunque di simboli. Rimanendo su quel piano senza andare oltre, senza una "messa a terra" tutti i ragazzi di cui sopra parlo erano interessanti se non meravigliosi, in quanto entrati in azienda per aver superato, spesso brillantemente, più colloqui. Probabilmente non erano stupidi, ma facevano cose stupide forse perché addestrati alla stupidità.

Allora, il primo pericolo è quello di non essere creduti, come gli ebrei che tornavano dai lager. Il secondo è che anche se creduti, magari anche solo in parte, si può stimolare da parte del mondo della scuola risposte paradossali, che possono più allontanare che avvicinare all'obiettivo. Spesso quando dal mondo del lavoro giungono critiche che consistono nella traduzione in politicamente corretto di quanto io brutalmente riferisco sopra, la risposta dal mondo della scuola è spesso quella di proporre più tecnica e meno cultura. Invece no, il deficit è proprio sulla cultura, è più cultura che a noi serve ma una cultura buona, non avariata. E più intelligenza la quale credo si possa addestrare proprio nella palestra della cultura. Questi ragazzi forse hanno bisogno di addestrarsi sulla verità per svilupparvi sopra la loro intelligenza. La verità non sono mappe piene di buchi. Ricordate quando nella Lettera a una professoressa dei ragazzi di Barbiana si dice (cito a memoria) "nei vostri sussidiari gli alberi del ciliegio han le foglie del susino?" A me al liceo insegnarono la sublime Saffo nascondendomi il particolare che era lesbica. Forse che non è tossica una cultura insegnata così? Per non dire "dell'ira del Pelide Achille", omettendo il particolare della natura di quell'amore tanto intenso per Patroclo. Inaugurando la letteratura con un falso così clamoroso, non è che si può far male?

Per esempio noi, e credo tutto il mondo del vino italiano, abbiamo drammaticamente bisogno di enologi educati al bello. Il lavoro dell'enologo inizia da un'idea di bello che sta dentro a un bicchiere. E' l'elemento ordinatore del lavoro dell'enologo che agisce a ritroso. Ma l'enologo deve saper comprendere la grammatica del bello per cercarlo, riconoscerlo quando compare anche casualmente, ritrovarlo, inseguirlo. Ma il bello è trasversale, lo si trova nelle scienze naturali, nell'arte, nella musica, nella letteratura. Una volta in un'intervista rilasciata da Watson, uno dei due scopritori della doppia elica, lessi la risposta alla domanda del come capirono d'essere sulla strada

giusta: "semplice", rispose "perché la doppia elica era troppo bella per non essere vera". La scuola sembra far di tutto per depotenziarlo, annacquarelo, nascondere il bello di cui si occupa. Il liceo che io frequentai era una formidabile industria di trasformazione che aveva il bello come materia prima di un processo produttivo, peraltro faticoso per noi, deputato alla produzione di tutte le sfumature del brutto. Spero che le cose nel frattempo siano migliorate, tuttavia basta guardare gli edifici scolastici dal di fuori per non esserne del tutto convinti.

Immagino che bravi insegnanti ce ne siano, come d'altronde ce n'erano pure allora, ma visto da qui è evidente che tutto l'insieme è gravemente inadeguato. Talora sento raccontare dalla viva voce di insegnanti di scuola le loro esperienze nelle classi. Spessissimo sento indicare come cause dei loro fallimenti famiglie, società, telefonini, l'Europa. Le giustificazioni della professoressa di Don Milani in un'altra epoca sulle bocciature dei figli dei contadini saranno state altre ancora. Noi si deve fare vino buono sempre, anche quando piove o c'è la siccità, non solo quando l'annata è da manuale. Se cambia pure il clima allora dobbiamo cambiare pure noi il nostro modo di lavorare. Per riuscirci dobbiamo inventare qualcosa, lavorare di più, studiare di più. Se la società cambia dovrà cambiare anche la scuola. Come non lo so, ma che non lo si faccia è drammatico, perché non si tratta di mandare a ramengo una produzione di uva, ma la produzione di giovani uomini, la cosa più preziosa di cui una comunità umana possa disporre.

Burocrazia

Il carico burocratico per le aziende è progressivamente cresciuto negli anni in particolare negli ultimi venti: burocrazia è per eccellenza lavoro improduttivo. Due cose salienti sono arrivate alla fine degli anni '90: neoliberalismo e informatica o meglio telematica. In realtà il liberismo vero qui non l'abbiamo visto mai, l'agricoltura è affetta da un livello di dirigismo esterno asfissiante, forse mai nella nostra storia di occidentali un contadino ha goduto di un livello tanto basso di libertà d'impresa. Il (neo)liberismo s'è invece sbizzarrito con la burocrazia.

La vecchia burocrazia era quella fatta dalle pubbliche amministrazioni. Uffici pubblici ti controllavano, ti facevano compilare moduli, registri, apporre firme, etc. Ma c'era un limite fisico all'espansione di una tale burocrazia, l'esercito dei pubblici dipendenti atti a ricevere e controllare e talora elaborare. Ed ecco la grande occasione giunta con il neoliberalismo: delegare la burocrazia ai privati i quali non saranno più pagati dalla pubblica amministrazione ma dal controllato. Ecco che la burocrazia così non ha più limite, si generano grandi gruppi d'interesse buoni a spingere per una burocrazia sempre più oppressiva che a loro rende, e tanto.

C'è un effetto moltiplicatore sul calo della produttività. Perché non ci si accontenta di far perdere tempo a chi di burocrazia in azienda deve occuparsi, la novità è quella di far guadagnare la nuova burocrazia privata sottraendo per svariati motivi gli addetti dal lavoro e a spese dell'azienda. Visite mediche, corsi di sicurezza, corsi di formazione obbligatori di ogni tipo, spesso di nessuna utilità. Mettere un mio collaboratore semianalfabeta 16 ore in una stanza per fare il corso di sicurezza in burocratese stretto non credo possa servire a molto. Mettere la scheggia di cui parlavo sopra nemmeno, perché in tal modo si scoccia e parte per l'estero dove a lavorare si diventerà di più. Tutti quei corsi sulla sicurezza, costando tanto all'azienda, costringeranno la stessa a rimandare l'acquisto di qualche nuova attrezzatura in sostituzione di vetuste macchine pericolose. Sono tante centinaia di ore ogni anno che se ne vanno così buttate al vento, tutta produttività perduta.

C'è poi un secondo effetto perverso. La burocrazia è difficile e pericolosa. Non la si può affidare all'ultimo arrivato a causa delle pesanti conseguenze che gli errori possono generare, e anche perché quella italiana necessita di doti creative per essere affrontata. Sono dunque le persone più dotate che devono essere sacrificate. Questo, moltiplicato al punto uno genera un risultato drammatico quanto a calo di produttività.

La rivoluzione dei computer. Il principio della corrispondenza da sempre è che chi scrive fa più fatica di chi legge. Così una lettera non può farsi troppo lunga pena un costo eccessivo per lo scrivente. Così è stato dalla notte dei tempi. Con i computer si ribalta il rapporto, si può invece scrivere in modo seriale, dunque se basta uno per scriverla, possono essere milioni a dover leggere una lettera. Se prima le istruzioni della dichiarazione dei redditi si limitavano a poche pagine, ora diventano un grosso libro in quanto possono essere scaricate dall'utente a proprie spese e la fatica di lettura, questa sì artigianale, è sempre a carico dell'utente. Ecco che la

burocrazia da artigianale si fa industriale in quanto con i computer si può giovare di enormi economie di scala.

Ma è ancora nulla, perché poi arriva la telematica. Il concetto è di delegare all'azienda controllata la redazione dei dati in remoto e in forma tale per cui la pubblica amministrazione disponga già del lavoro pronto per leggerli. In sostanza si delega alle aziende pure il lavoro prima svolto dagli uffici pubblici. Ecco un ulteriore salto che consente alla pubblica amministrazione di tormentare sempre di più col minimo sforzo. Purtroppo la tecnologia offrirà in futuro strumenti sempre più sofisticati anche sul piano del controllo. Tali strumenti lasciati in balia dei burocrati senza una precisa presa di coscienza sui limiti del lecito non può che minare pesantemente l'efficienza e dunque la produttività. Insomma, i processi spontanei portano ad aumenti di tipo esponenziale della burocrazia, e con quelle perdite corrispondenti di produttività. Senza un consapevole governo di tali spontanei processi un'inversione non è possibile e la progressiva caduta di produttività cosa certa.

Possono i contratti collettivi agire sulla produttività quanto a burocrazia? Volendo un poco scherzare forse sì: legare gli aumenti di certe categorie di statali alle percentuali di incremento medio della produttività delle aziende potrebbe essere una buona idea!

Sistema Italia

Si tratta di quel meccanismo tutto italiano per cui ogni previsione, progetto, cronoprogramma, preventivo resta imbrogliato. Scrivevo nella mia precedente che la fortuna della seconda rivoluzione industriale si basava sull'assoluto controllo dei fattori di produzione. Bene, il sistema Italia è quella cosa che rende labile un tale controllo. Questo comporta che per scongiurare crisi, le aziende devono dotarsi di ampi margini di sicurezza ricorrendo così a risorse sovrabbondanti (anche quelle umane) oltre che a strumenti emergenziali. In ogni caso per quanto prudente possa essere la previsione dei margini di sicurezza non sarà mai sufficiente, in quanto imprevedibile è, a priori ove, nel processo, e in quale misura, la previsione verrà disattesa, così che la difficoltà a organizzare risorse e tempi porta necessariamente a un cattivo uso delle stesse. Ciò innanzitutto significa bassa produttività.

Nel mondo per molti anni la logistica s'è data una filosofia detta just in time, appena in tempo. Insomma, bisogna far giungere le forniture all'ultimo momento. In tal modo si ottimizzano gli spazi e le risorse finanziarie. Noi riceviamo forniture dall'Italia, tante, e dall'estero, poche. Io non ricordo negli ultimi anni di una fornitura estera arrivata in ritardo rispetto ai termini di consegna pattuiti: sempre qualche giorno prima. Per contro durante quest'ultimo anno le forniture italiane fatte nei termini sono più l'eccezione che la norma. Si dirà che c'è il covid, la guerra. Anche per la Francia dove comperiamo le botti, per il Portogallo dove comperiamo sugheri e capsule, c'è covid e guerra.

Per non dire poi dei servizi, dove le cose si fanno drammatiche. Mesi, anche anni per una riparazione. Se per riparare un trattore ci vogliono nove mesi anziché una settimana, le conseguenze sulla produttività si faranno davvero gravi. Un trattamento fitosanitario a mano con la irroratrice a spalla perché non c'è il trattore significa due giornate uomo in luogo di due ore macchina! Il buon senso consiglierebbe, a discapito del JIT, di raddoppiare tutte le macchine essenziali per averne almeno una buona al momento necessario. Noi ne abbiamo cinque di trattatrici per 8 ettari, una follia. In questo preciso momento quando scrivo le abbiamo tutte e cinque o non utilizzabili o bisognose di urgente intervento. Siamo in inverno, speriamo che per quando inizia la stagione vegetativa qualche meccanico riesca a restituirci almeno le macchine necessarie a poter svolgere i lavori essenziali.

A monte di quanto sopra ci stanno sicuramente i medesimi problemi che viviamo pure noi e che qui vengono descritti. Ma ci sta pure una atavica cultura dell'approssimazione, della sciatteria, dell'imbroglione, della furbizia, del loro antidoto ovvero la diffidenza. Insomma tutto l'insieme dei fattori che non rendono praticabili i patti. Difetti che credo si possano definire antropologici. Riferiti però a una certa cultura, quella italiana ufficiale, quella attuale, quella descritta nella storia tante volte dall'Italia che scrive. Ricordo quanto a proposito ne riferiva già il Leopardi. Difetti che forse non erano propri, o non del tutto, dell'Italia che non scriveva, o almeno così ho percepito con quel pezzettino della stessa con cui ho avuto la fortuna d'interfacciarmi all'inizio della mia carriera. Allora fra i ceti popolari, almeno quelli rurali, la parola data era tutto. Se così fosse ciò spiegherebbe il progressivo peggioramento man mano che il meccanismo di

formazione-educazione passa da quello tradizionale esperto-apprendista a quello nuovo scuola-discente già che così vengono veicolati pure dei nuovi valori.

A inizio primavera 1989 definii l'acquisto di 5 ettari di terra. Rientravano in una pratica molto complessa perché dovevo comperare - ero certo che i prezzi sarebbero saliti di molto - senza avere i soldi. Riuscii a chiudere il cerchio utilizzando la cassa della piccola proprietà contadina e trovando la banca disposta a prendersi il rischio. Mi accordai sulla parola con il venditore, un vecchio contadino, per 130 milioni di lire. La cifra era idonea per stare nei parametri del prestito agevolato, salendo avrei sfiorato. Viene pasquetta e tutti parlavano che una grande azienda aveva comperato sulla stessa collina dove dovevo comperare io, 5 ettari per 500 milioni. Ero terrorizzato, se il mio venditore andava da quello a offrirgli il terreno per il doppio, lo avrebbe comperato senza fiatare. Passate le feste mi precipito da lui pieno di ansia per fargli firmare il preliminare. Lui capisce il motivo e ridendo mi chiede se avevo preso paura: "la parola è una, è legge" mi risponde "quella non può cambiare."

Ecco, quella sopra era forse la cultura dei non contaminati dagli studi alti, quella dei montanari di Don Milani, quella "del mondo grande" che nel cacciare i Gianni, i Pierini avrebbero perso. Andando a scuola hanno studiato i Promessi sposi e con quelli la cultura degli Azzecagarbugli.

Chi oggi è immerso nell'unico mondo che ci resta, giustamente vede nell'inefficienza dei tribunali una causa che sta a monte della bassa produttività. Certo, è verissimo, se il problema è il mancato rispetto dei patti, tribunali che funzionano avrebbero un peso. Tuttavia ammesso che quelli funzionino, come poi misurarsi con gli avvocati? Forse che per stipulare per benino tutte le clausole del contratto con l'avvocato che deve sostenere la causa bisogna farsi aiutare da un altro avvocato? E col secondo che si fa?

Il non poter veder rispettati i patti precipita le attività, specie quelle piccole, in una situazione di precarietà costante, più o meno grande a seconda dei settori, dei segmenti di attività, degli standard qualitativi. Non è lo stesso per una piccola industria o per un albergo che fa la stagione. Per quest'ultimo se qualcosa va storto causando un paio di mesi di ritardo, si mangia l'anno intero. In una situazione di precarietà è difficile progettare, prevedere, organizzare e dunque perdendo efficienza la produttività risulta grandemente compromessa.

I soggetti che interfacciandosi all'azienda non rispettano i patti sono, partendo dal piccolo, i dipendenti, poi i fornitori di merci e di servizi, banche e finanziarie, pubbliche amministrazioni. Nel caso di questi ultimi soggetti ciò che non è rispettato sono, oltre che i patti, pure le leggi e lo spirito delle stesse. Insomma, per questi che le norme le fanno, vale il detto del calzolaio che gira con le scarpe bucate.

Dipendenti

Si fa un gran parlare della precarietà dei dipendenti per quanto attiene ai contratti a tempo determinato. A tale precarietà andrebbe aggiunta anche la precarietà di tutti coloro che lavorano per aziende che vivono la precarietà come condizione costante. E stupisce che tale precarietà causa di precarietà non sia motivo di preoccupazione. Tuttavia poco si parla della precarietà del lavoratore per l'azienda. Il lavoratore può in qualsiasi momento lasciare l'azienda. Nel caso dei lavoratori a tempo indeterminato con la maggior parte dei contratti il lavoratore che non rispettasse il mese di preavviso deve corrispondere una mensilità all'azienda come indennizzo. Per i contratti a tempo determinato il preavviso non esiste o è ridicolo. Ora, in considerazione della penuria di personale qualificato presente sul mercato del lavoro, in considerazione che dal momento dell'avvio di una ricerca all'assunzione possono passare molti mesi, in considerazione della formazione necessaria all'inserimento di ogni figura, è evidente che ogni licenziamento rappresenta un problema serio che lasciando sguarnito un pezzo di azienda incide in misura pesante sul risultato e dunque sulla produttività.

Non so come funziona all'estero. Ma vedo che quando ne assumo uno dall'estero il preavviso, spesso per periodi lunghi, è considerato sacro dal lavoratore, anche nel caso del tempo determinato: il periodo stabilito dal contratto si completa sino a scadenza. In Italia invece funziona che un certo mattino Giacomo non si presenta. Non avrà suonato la sveglia, ridendo esclama qualcuno. Poi però non viene. Dopo qualche ora qualcuno chiama al telefono e il telefono suona a

vuoto. Il giorno successivo neppure viene e il telefono questa volta tace. Un po' di giorni dopo, a un collega scappa detto, "ma io l'ho visto che lavorava in quel posto".

Uno pensa, beh, d'accordo che non ti garba più di lavorare da me, ma almeno avvertire non costa nulla. E invece no, costa. Siccome una bella percentuale della cessazione dei rapporti va così, a un certo punto ho voluto indagare. Se il lavoratore comunica le dimissioni perde tutta una serie di benefici, che vanno dalla disoccupazione, al reddito di cittadinanza. Facendo in questo modo non si licenzia, ma costringe l'azienda a licenziarlo per giusta causa e allora tali benefici non li perde. Naturalmente, specie se straniero, da solo queste cose non le sa. Ma ci sono i patronati che li istruiscono, ed ecco spiegato l'arcano.

Quel lavoratore che sparisce dopo aver fatto 180 giornate lavorative da me, se sparisce può andare a lavorare in nero (ecco perché il collega l'ha visto), e poi percepire la disoccupazione agricola che consiste nel 40% della paga che prendeva da me, tuttavia moltiplicata per tutte le giornate contribuibili non effettuate. Tradotto dal burocrate dell'INPS significa che siccome le giornate lavorabili sono 6 a settimana, moltiplicato per 52 settimane fa 312 giorni. Siccome 312 meno 180 farà 132 sarà pagato al 40% per 132 giorni in luogo dei 60 che gli mancherebbero per finire l'anno così che percepirà circa la stessa paga a stare a casa che a lavorare da me. E il nero sarà tutto surplus. In sede di colloquio noi chiediamo sempre l'impegno almeno di finire l'annata, indipendentemente da qualsiasi cosa accada. Tuttavia qualsiasi impegno che il lavoratore prenda in sede di colloquio con il 95% delle persone verrà disatteso, anche a fronte di vantaggi minimi per il lavoratore.

Una cosa abbastanza frequente sono le bugie e soprattutto le omissioni in sede di colloquio, che in alcuni casi giungono sino alla falsificazione del curriculum. Casistiche: un enologo che si fa assumere nascondendo il fatto che a causa di un problema epatico non può toccare vino; un trattorista che non può guidare a causa dell'ernia del disco; un'impiegata contabile condannata tre mesi prima in giudicato per aver sottratto una grossa somma all'azienda dove prima lavorava (mandata dal Centro per l'impiego).

E' evidente che una bugia o un'omissione su di una questione pesante in sede di colloquio è per noi l'equivalente di una truffa. Tuttavia temo che il mentire al datore di lavoro sia ritenuto dai più comportamento eticamente accettabile. E questo credo sia un problema squisitamente italiano in quanto noi, datori di lavoro, in quanto tali siamo per definizione mediaticamente percepiti come dei farabutti: ecco che ci sono i siti che insegnano come mentire ai colloqui di lavoro: infatti mentire a un poco di buono è eticamente lecito trattandosi di legittima difesa (anche se preventiva)!

La truffa delle truffe, però, è il diploma quando non corrisponde a una effettiva formazione. Il diploma di laurea è una certificazione di qualità, così come la DOP che sta sulle mie bottiglie. L'imbroglione più grande, dunque, è sempre lo Stato.

Ecco, in questo i contratti potrebbero giovare. Avere tutele per le aziende per quanto attiene ai problemi sopra potrebbe giovare alla produttività. In effetti, a livello di contrattazione collettiva ottenere in una certa misura reciprocità d'impegno quanto a tutele nei confronti della precarietà, ovvero che il lavoratore non possa lasciare il lavoro quando crede ma debba rispettare le esigenze del datore di lavoro, stagione per il turismo, il raccolto per il contadino etc. potrebbe giovare in termini di produttività.

Fornitori

Qui oltre al problema dell'incertezza dei tempi di consegna, fisiologica con i fornitori italiani, c'è anche quello sempre più complicato dello standard qualitativo. E, non ultimo, quello della logistica. Dei tempi di consegna ho detto, la cosa curiosa è che pare quasi non abbia attinenza con il contratto. Io compero una certa cosa, a un certo prezzo per un certo giorno. Ora i tre elementi sono intrinsecamente legati. Per esempio se ho fretta, sono disposto a pagare un prezzo maggiore per avere quella cosa qualche giorno prima, e nelle offerte delle ditte questo è talvolta contemplato. Lo stesso dovrebbe avvenire se la cosa arriva un mese dopo: pagherò di meno. Invece no, la tendenza è pretendere l'esecuzione del contratto indipendentemente dal rispetto dei termini di consegna: una strana anomalia italiana.

L'individuazione dello standard è un cruccio. Sulle forniture ricorrenti è spesso un dramma perché si crede di comperare la stessa cosa della volta precedente e invece ne arriva un'altra di qualità

più scadente, o comunque di qualità diversa. Questa corsa all'innovazione sommata alla globalizzazione rende tutto terribilmente complicato. Sulle grosse forniture, tappi, bottiglie, si effettuano controlli di qualità per fornitura, ma con le piccole forniture giornaliere come fare? E questo è veramente una babele. La cui conseguenza è il non poter delegare gli acquisti anche per le fesserie. Dovrebbe esserci un impegno di continuità di standard per i fornitori.

La logistica è un cruccio a sé perché siamo un popolo di creativi. Si dice che la seconda guerra mondiale s'è vinta non con i cannoni ma con i muletti. E infatti noi l'abbiamo persa. Riceviamo bottiglie dalla Francia, dalla Repubblica Ceca e dall'Italia. Per scaricare il camion delle bottiglie italiane ci devo essere io o mio figlio, perché è sempre un'avventura. In Europa esiste un sistema unificato per la logistica. Pallets e carrelli per la movimentazione devono avere misure regolamentate. Ma in Italia il pallets spesso non sono regolamentari, si ruba sugli zoccoli dei pallets, uno, due centimetri, così che le forche dei transpallets non entrano. Certi sì, e certi no, dipende. E allora bisogna trovare la soluzione personalizzata per ogni bancale. E ci vuole del genio.

Con quest'esempio mi fermo ma potrei continuare con degli altri per un bel po'. Ora, in presenza di una logistica creativa, delegando ai dipendenti può accadere che ci vogliano tante ore per fare quello che si può fare in un quarto d'ora. Appunto, perché il genio degli italiani produce situazioni imprevedibili e la produttività ne risente.

Grandi problemi ci sono con i corrieri e pure con le poste. Capita che vengano abbandonati colli all'aperto, merce deperibile magari sotto la pioggia o sotto un sole cocente. I nostri clienti giapponesi impazziscono per questo. Spendono cifre colossali per garantire la catena del freddo dalla cantina del fornitore fino al loro magazzino di Tokyo e poi i corrieri abbandonano i bancali sotto il sole di agosto nei piazzali. La soluzione è non spedire vino d'estate, perché con gli italiani si può fare qualsiasi contratto ma è meglio non fidarsi perché poi nessuno può garantirti che qualcuno non ti freggi. I nostri clienti giapponesi ci restano male per questo, perché ci vogliono bene, ma lo hanno capito, e la roba partirà a breve con il freddo.

Frequente la caccia della giacenza. Con le poste è di routine. Le raccomandate costano molto. Ma il postino da noi non le consegna. Anche se c'è sempre l'impiegato in ufficio troviamo l'avviso del mancato recapito. Ora per noi recuperare una raccomandata facendo la fila in posta è un'ora di produttività persa, per il postino fare le scale, due minuti. Una truffa reiterata ogni giorno forse in tutt'Italia chissà quante volte.

In realtà i meccanici, i corrieri e tutto il resto, hanno i medesimi problemi che abbiamo noi: mancano competenze disponibili sul mercato del lavoro. O, più in generale, risorse umane di buona qualità, da tutti i punti di vista.

Banche e pubbliche amministrazioni

E' evidente quanto possano impattare banche e pubbliche amministrazioni sulla produttività delle aziende. Incertezze interpretative, dei tempi di rilascio di permessi, di concessioni, di erogazioni, di agevolazioni, finanziamenti e mutui. Le pratiche che cominciano e non si sa mai quando finiscono, quante e quali carte servono, poi gli errori, infiniti, le scorrettezze e le illegalità anche dai risvolti gravi, di banche e amministrazioni. Che nel loro quotidiano procedere paiono irresponsabili, nel senso che spesso sembrano non sentirsi tenuti a rispettare le loro leggi e i loro regolamenti.

Per concludere, tanti sono i piani su cui poter agire per ottenere significativi incrementi di produttività. Quello dei premi di produttività mi pare il meno significativo. Spesso sento ripetere che per migliorare il PIL del nostro Paese servono investimenti e siccome i soldi non ci sono saremmo condannati dal debito pubblico a una stagnazione perenne. L'idea è sempre la stessa: per migliorare bisogna avere soldi. E invece dal mio angolo visuale ciò non pare necessariamente vero, perché con i soldi, purtroppo o per fortuna, non si può comperare tutto. E ciò che di più significativo manca oggi in Italia non si compera con i soldi. Si può comperare la buona educazione, per esempio? Sarebbe sufficiente migliorare di poco il rispetto per gli altri per imprimere all'andamento del nostro Pil ritmi cinesi.

Chiedo scusa a un eventuale lettore superstite per vergognosa lunghezza del presente post. Spero che la lettura non sia stata troppo noiosa, e spero possa rappresentare motivo di riflessione. Volevo far capire che guardando dal mio angolo visuale si vede bene che ci sarebbe un pozzo di

produttività da recuperare forse anche senza spendere. Nel caso della burocrazia forse anche risparmiando. Ma che forse non si può recuperare proprio perché ciò che servirebbe non si può comprare.