

## **Che spazio vogliamo abbiano gli esseri umani nella fabbrica italiana del futuro di Francesco Varanini**

Bisogna chiedersi: di quale manifattura stiamo parlando? Per questo è utile guardare quello che si legge sulla facciata posteriore dell'iPhone. Sotto la famosa mela, la scritta iPhone e poi: *Designed by Apple in California, assembled in China*. Il ricco senso della *manifattura* è spezzato in due tronconi, tra di loro separati. Irrimediabilmente distinti. Da un lato il *design*: la progettazione, l'ingegneria, lo studio, il pensiero; dall'altro un lavoro umano che appare privo di valore.

Si sa che a Shenzhen ha sede il più grande sito produttivo della Foxconn, ciò che non si sa con precisione quanti siano i lavoratori lì impegnati nella manifattura: 230.000, 300.000 o forse 450.000. Non molto diversi gli stabilimenti Pegatron alla periferia di Shangai.

Il salario base è tanto basso da obbligare gli operai al lavoro straordinario; le condizioni di lavoro sono ben lontane dagli standard europei. Ed è noto anche che le informazioni su tutto questo sono lacunose ed opache. E' noto anche il tendenziale spostamento dei siti produttivi di smartphone dalla Cina verso paesi dove il costo del lavoro è più basso: Vietnam, India. E' facile prevedere un progressivo spostamento delle attività produttive verso aree vergini dal punto di vista manifatturiero: il domani di questa manifattura sembra essere l'Africa.<sup>1</sup>

Ma non basta parlare di delocalizzazione. Lo scenario del lavoro umano nella manifattura sarebbe gravemente lacunoso se non ponessimo l'accento sul ruolo giocato dalle tecnologie.

Il compenso del lavoro umano resta basso, e l'occupazione resta sotto scacco, infatti, soprattutto per via di tecnologie specificamente orientate a limitare l'importanza del lavoro umano, fino a renderlo eliminabile in toto.

Intelligenze artificiali, robot, automazione, piattaforme fungono da minaccia e da monito. La presenza, già oggi, di ben funzionanti Light-out Factory, fabbriche a luci spente, fabbriche dove il lavoro umano è assente, serve a dire ad ogni cittadino e lavoratore: non sei né necessario né tantomeno indispensabile.<sup>2</sup>

Purtroppo, il diritto al lavoro, nei tempi digitali, non è più quello di prima. Più dei diritti civili affermati tramite costituzioni e leggi, conta il peso politico implicito nelle tecnologie.

### **Gigafactory**

All'inizio del luglio 2021 ogni organo di informazione italiano registra, con note di giubilo l'annuncio dell'amministratore delegato di Stellantis Carlos Tavares. "In Italia la terza nostra Gigafactory europea". L'annuncio è accolto con unanime soddisfazione dalla politica e dal sindacato.

Dovremmo gioire perché ci saranno nuovi posti di lavoro - quando questi posti di lavoro sono una miseria rispetto ai posti di lavoro persi dall'industria automobilistica italiana. I posti di lavoro persi non tornano: in quegli stessi giorni, crescono i livelli di produzione in uno stabilimento italiano del settore automotive: la Sevel della Val di Sangro. Ma non cresce corrispettivamente il numero degli occupati: cresce solo il numero dei lavoratori somministrati.

Dovremmo anche gioire perché siamo terzi. Dopo Germania e Francia. Paesi dove l'occupazione nel settore automotive non è crollata come da noi.

In Germania, si sa, ci sono tre grandi gruppi automobilistici, solidamente in mani tedesche. In Francia ce ne sono due. In Italia ne avevamo uno ed è ora evidente che non l'abbiamo più. La strategia di Stellantis infatti è a trazione francese. Tavares era amministratore delegato di Peugeot ed ora lo è di Stellantis. La famiglia di imprenditori che aveva fondato e guidato per un secolo la Fiat si è ridotta ad una malinconica accolta di rentiers.

Ed in ogni caso, il management di Stellantis, non è interessato ad una politica industriale. E' impegnato a garantire il valore di borsa del titolo e a garantire i livelli di profitto agli shareholder.

<sup>1</sup> Karishma Banga and Dirk Willem te Velde, *Digitalisation and the Future of Manufacturing in Africa*, SET (Supporting Economic Transformation), March 2018

<sup>2</sup> Francesco Varanini, *Le Cinque Leggi Bronzee dell'era digitale. E perché conviene trasgredirle*, Guerini e Associati, 2020.

Deve far riflettere l'espressione *Gigafactory*. Espressione che trasuda retorica dell'iper, dell'*hype*. L'abbondanza promessa dal digitale -per come la storia viene raccontata ai cittadini ignari- sembra non aver limite.

Esistono numerose descrizioni giornalistiche, tecniche, scientifiche ed accademiche. In ogni caso il senso della Gigafactory si riassume in due aspetti chiave. Si tratta di fabbriche adeguate a volumi di produzione variabili e allo stesso tempo tendenzialmente crescenti. Ed allo stesso tempo si tratta di fabbriche il cui governo è garantito da una precisa gestione remota dei processi.

Sistema di produzione dove il luogo è irrilevante, e dove le modalità di produzione sono riconfigurate in tempo reale, attimo dopo attimo, tramite un governo a distanza dei costi, dei processi e dei ritmi. Il governo si esprime tramite algoritmi, il cui contenuto strategico è ignoto ed invisibile agli occhi sia del management di fabbrica, sia alle organizzazioni dei lavoratori.

Enorme struttura, gigantesca fabbrica autosufficiente, autonoma rispetto al territorio stesso in cui è inserita. Dunque, di fatto, disinteresse per clienti, lavoratori e comunità sociali ed invece subordinazione ad obiettivi finanziari.

La Gigafactory prevede, temporaneamente, la presenza di lavoro umano - ma è progettata in modo da essere potenzialmente una Light-out Factory: una fabbrica con un numero variabile, ma volendo tendente a zero, di lavoratori.<sup>3</sup>

### **Piccola e Media Industria: lavoro umano e manifattura italiana**

La politica italiana è sotto i nostri occhi. Grandi stabilimenti dismessi. Capitale di comando in mani straniere, affidato ai volatili movimenti del mercato finanziario. Ministero dello Sviluppo Economico intento ad aprire nuovi tavoli per difendere l'occupazione in stabilimenti comunque destinata alla chiusura. Mano d'opera in cassa integrazione. Una qualche Gigafactory temporaneamente allocata nel nostro paese non può bastare a invertire la tendenza.

Dovremmo accontentarci di una fabbrica-scatola chiusa, progettata per essere gestita al di fuori di qualsiasi possibile osservazione da parte della politica italiana e dei sindacati dei lavoratori italiani? Non è così che si costruisce un futuro. Il domani della nostra manifattura conviene cercarlo altrove.

Nel mentre rincorriamo l'insediamento di qualche Gigafactory, cavillose questioni politiche, burocratiche, finanziarie e fiscali frenano la media impresa italiana, invidiato ed incompreso modello manifatturiero sul quale si regge l'economia del nostro paese.

Quando si guarda alle PMI, purtroppo, tendiamo a farlo con la pretesa di correggere e modificare, diventando così inconsapevoli esecutori di una strategia globale che vuole ricondurre ad un standard globale questa vincente eccezione italiana.

Gli imprenditori delle PMI, pur intimiditi di fronte all'ostentata autorevolezza di tanti accademici e consulenti e tecnici formati nelle discipline STEM, restano per fortuna, salvo eccezioni, legati ad una intima convinzione, al territorio ed alla propria storia.<sup>4</sup> Si fondano sulla competenza in un mestiere, in uno specifico *know how*. Da sicurezza di detenere un mestiere, discende lo spirito imprenditoriale che il mondo ci invidia.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> David R. Sjödin, Vinit Parida, Markus Leksell, Aleksandar Petrovic, "Smart Factory Implementation and Process Innovation. A Preliminary Maturity Model for Leveraging Digitalization in Manufacturing", *Research-Technology Management*, September-October 2018. Ajit Sharma, Philip Zanotti, Laxmi P. Musunur, "Robotic Automation for Electric Vehicle Battery Assembly: Digital Factory Design and Simulation for the Electric Future of Mobility", Working Paper: Date of current version Sept. 10, 2019. Philip Cooke, "Image and reality: 'digital twins' in smart factory automotive process innovation. Critical issues", *Regional Studies*: Special issue: *Industry 4.0: Disrupting Regions*, 2021.

<sup>4</sup> Karl Polanyi, *The Great Transformation*. Holt, Rinehart, New York, 1944. Mark Granovetter, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3 (Nov., 1985), pp. 481-510.

<sup>5</sup> Francesco Varanini, Mauro De Martini, Maurizio Lambri, Massimo Redolfi, Gianfranco Tosini, *L'innovazione latente. Un campione di piccole e medie imprese bresciane si racconta*, Il Sole 24 ore, Milano, 2001.

Il cuore sta nel saper fare pratico, *manifatturiero*. Le radici stanno nel lavoro svolto in prima persona con le proprie mani. Forse a molti consulenti e studiosi non interessano certi dettagli, ma le parole contano: anche a dire in inglese *manufacture*, la radice resta latina: *manufactura*. *Fatto con le mani*. L'imprenditore ha chiara la memoria di quando lui stesso era operaio. Se il figlio di un'imprenditore riesce a prendere efficacemente in mano una PMI, è perché conserva viva la memoria dell'esperienza del padre - esperienza *manifatturiera* nel più pieno senso del termine. Si possono certo adottare sempre nuove tecnologie. Ma ciò che fa la differenza è la consapevolezza che la trasformazione della materia prima, la costruzione del prodotto, sono sempre frutto del congiunto pensare e lavorare con le mani.

L'imprenditore italiano sa che automazione e software aggiungono sempre qualcosa, migliorano, semplificano e velocizzano, ma sa anche, senza ombra di dubbio, che non lascerà mai che il proprio agire pratico, e all'agire pratico dei lavoratori che operano nella sua fabbrica, non saranno mai sostituiti da un comando, una regola di governo implicita nel software, dal codice che governa una macchina, da una qualche cosiddetta intelligenza artificiale.

Il lavoro umano qui ed ora, nella fabbrica, è e resterà sempre la fonte del valore. Senza lavoro umano, senza essere umani che pensano e muovono le mani non ci può essere né fabbrica né impresa. Questo gli imprenditori delle PMI italiane lo sanno così bene, lo ritengono tanto ovvio, da non avere neanche bisogno di dirlo.

Consulenza ed accademia sono invece purtroppo portatrici di una convinzione: l'impresa italiana ha un difetto, la ridotta dimensione delle imprese. Dovrebbero crescere. Dovrebbero assimilarsi al modello della grande impresa.

Conviene invece comprendere che la virtù delle PMI italiane sta nella radicale differenza dalla grande industria. Una differenza culturale.

Mentre per la grande impresa il lavoro umano è visto come *labour cost*, un mero costo da comprimere, e possibilmente da eliminare, nelle PMI italiane il lavoro umano, la presenza di esseri umani al lavoro, è intesa come un valore in sé, e come la prima fonte di ogni costruzione di valore. Mentre la grande industria vede crescere la divaricazione tra il disegno -la strategia, il governo remoto- ed una manifattura ridotta ad assemblaggio, le PMI italiane mantengono cortissima la distanza tra operai e tecnici: il cuore sta sempre nella fabbrica.

Speciale oggetto di critiche ripetute fino alla noia, è la microimpresa. Ci si accanisce nell'ignorare storia e cultura, e nel considerare quindi come grave difetti gli scostamenti rispetto ad un preteso standard universale. Le microimprese, si sostiene, sono il cancro della nostra economia.

Sono note le statistiche. Il mercato del lavoro italiano vede occupati nella grande impresa il 21% dei lavoratori. E' evidente la differenza con la Germania: 37%, con la Francia: 33%, e con la media europea: 33 %. Le PMI, si sa, occupano il 21%. E subito si aggiunge che la debolezza della nostra economia risiede nel fatto che il 45% degli occupati lavorano in imprese al di sotto di 10 dipendenti: in quest'ultima particolarità del nostro mercato del lavoro si colgono comunemente solo aspetti negativi. Criteri e metriche desunti da una lettura scolastica dello scenario economico globale portano a considerare 10 dipendenti troppo pochi, e la loro produttività troppo bassa. E' una valutazione negativa che non riflette la realtà.

Ma c'è di più. Si dovrebbe riflettere attentamente sulla continuità culturale che lega microimpresa e PMI. La microimpresa è la fucina, la scuola, da cui nasce la media impresa. La microimpresa è dunque necessaria da un punto di vista strutturale. Senza di essa non avremo la media impresa italiana di successo. Si tratta sempre di imprese dove è presente la figura dell'imprenditore e dove si apprende e si pratica una cultura del lavoro -una cultura della *manifattura*- del tutto assente nella grande impresa.

Il futuro della manifattura italiana e delle occupazione nel nostro paese è dunque affidato alle PMI. Prima dei difetti, perciò, dovremmo vederne i pregi. Dovremmo osservarne attentamente la natura: ci sono le medie imprese italiane che sono ormai articolazione indispensabile del sistema

manifatturiero tedesco; ci sono medie imprese italiane che muovendosi autonomamente eccellono a livello globale in settori altamente competitivi.

Ci muoviamo nel quadro di uno scenario globale i cui trend vanno compresi, ed i cui vincoli vanno rispettati. Ma serve una politica industriale italiana. Serve un atteggiamento fiscale coerente.

Servono linee di credito disposte a tener conto delle specifiche esigenze. Servono partecipazioni minoritarie pubbliche al capitale sociale. Serve creare le condizioni per rendere meno pressanti le lusinghe di imprese estere, desiderose di appropriarsi del know how, e le lusinghe di fondi di investimento ignari della cultura e disinteressati a rispettarla.

Servono indicatori e metriche coerenti con la storia e la cultura della nostra manifattura, in grado di rilevare la creazione di valore e la produttività così come specificamente si manifestano nelle PMI italiane.

Un esempio: una riclassificazione del bilancio dove il contributo dei lavoratori sia contabilizzato come investimento, così come lo sono gli impianti industriali, i brevetti ed i marchi. Si sancirebbe così la più solida caratteristica delle PMI italiane: imprese che considerano indispensabile e fondativo il lavoro umano.

In fondo, si deve tornare alla cultura del lavoro. Quella cultura concreta, fatto di manualità e di inventiva, di fiducia nel proprio mestiere, ma fatta anche di responsabilità personale, di rispetto dei tempi e dei modi necessari al lavoro, precisione, rispetto degli orari, anche disponibilità alla fatica... In ogni scuola di ogni ordine e grado, negli Istituti Tecnici Superiori e nei Dipartimenti STEM delle nostre Università, le lezioni più importanti, lezioni di cultura del lavoro, dovrebbero essere tenute da imprenditori di PMI.