



Fondazione Meeting per l'amicizia fra i popoli
XXXVI Edizione

*Di che è mancanza questa mancanza, cuore,
che a un tratto ne sei pieno?*

Ore: 15.00 **Sala Neri CONAI**

FORMAZIONE, APPRENDISTATO E FLEXICURITY: LA VIA ITALIANA PER SOSTENERE LO SVILUPPO E L'OCCUPAZIONE

Partecipano: Fabio Cerchiai, Presidente Autostrade per l'Italia e Atlantia Spa; Stefano Colli-Lanzi, Amministratore Delegato Gi Group e Vice Presidente Assolavoro; Gigi Petteni, Segretario Confederale CISL; Giuliano Poletti, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali; Cristina Scocchia, Amministratore Delegato L'Oréal Italia; Paola Vacchina, Presidente ENAIP (Ente Nazionale ACLI per l'Istruzione Professionale). Introduce Dario Odifreddi, Presidente Piazza dei Mestieri.

DARIO ODIFREDDI:

Buongiorno a tutti, benvenuti a questo incontro del Meeting sul tema *Formazione, apprendistato e flexicurity: la via italiana per sostenere lo sviluppo e l'occupazione*. Abbiamo come vedete numerosi e autorevolissimi testimoni: li abbiamo invitati chiedendogli di partire da una brevissima provocazione che è una frase che il Papa ha pronunciato nella sua recente visita a Torino, all'incontro sul lavoro del 21 giugno: "Nella situazione attuale, che non è solo torinese o italiana ma è globale e complessa, non si può solo aspettare la ripresa. Il lavoro è fondamentale. Lo dichiara fin dall'inizio la Costituzione italiana ed è necessario che l'intera società in tutte le sue componenti collabori perché esso ci sia per tutti, e sia un lavoro degno dell'uomo e della donna". In questo incontro, vogliamo provare a rispondere insieme a questa provocazione del Papa, a partire dall'esperienza di ciascuno nella dimensione in cui è, quella dell'impresa, quella delle parti sociali, quella della politica. Perché il tema e la sfida oggi è la responsabilità, una parola che tante volte in questi ormai sette giorni di Meeting abbiamo sentito riecheggiare in tantissimi dibattiti. Io chiederei alla regia, prima di iniziare con gli interventi, di mandare in onda un brevissimo filmato, un video sulle eccellenze e il lavoro, promosso dal Ministero del Lavoro in occasione di Expo.

Video.

Come abbiamo visto, riesce in una pillola brevissima a farci vedere che cosa può generare la creatività, la capacità di guardare la realtà, la capacità di trasformare la realtà. Ma per trasformare la realtà occorre avere delle competenze, occorre esserne capaci, occorre essere educati. Io chiedo il primo intervento a Paola Vacchina, che ha dedicato gran parte del suo impegno lavorativo nel sociale nella progettazione sui temi della educazione e della formazione. E' Presidente delle ACLI della Valle d'Aosta, Membro della Presidenza Nazionale delle ACLI, e Presidente di FORM, che è l'associazione nazionale che riunisce gli enti di formazione professionale di ispirazione cattolica, che rappresentano circa l'85%, il 90% di tutta la formazione professionale italiana che voi conoscete, a partire dai Salesiani, da quella degli ordini religiosi.

PAOLA VACCHINA:

Buongiorno a tutti. Vorrei partire da due domande che mi tormentano. La prima è questa: come si è potuto dimenticare, in questo Paese che è il Paese di Giotto, della Piazza del Duomo di Firenze? Se non avete avuto occasione, andate a vedere la meravigliosa mostra, quella piazza in cui ci sono le formelle che stanno sul basamento del campanile di Giotto, che raccontano il valore umano, la tessitura, l'agricoltura, la meccanica, la metallurgia, la medicina, ecc. E' bellissimo, vedrete. E hanno un significato teologico

importantissimo, rappresentano il lavoro dell'uomo. Poi ci sono le formelle che fanno vedere il lavoro di Dio, con i sette sacramenti, con Gesù al lavoro. Come ha potuto il nostro Paese dimenticare? Dimenticare questa tradizione profondissima, di valore straordinario, del lavoro manuale, dei mestieri, delle professioni, e svalutare così tanto il lavoro considerato più umile? Il nostro è il Paese delle botteghe da cui uscivano gli artigiani e tra di loro anche tantissimi artisti, alcuni geni assoluti: il nome Giotto dovrebbe bastare per tutti. Come si è potuti arrivare a scindere così radicalmente la formazione, l'educazione, la scuola, l'apprendimento dal lavoro? Questa è la nostra battaglia, prima domanda. Seconda domanda: come mai non riusciamo ancora a distinguere tra quella che è la buona formazione, che nel nostro Paese grazie a Dio c'è - e ve ne voglio parlare in qualche battuta - da quella che purtroppo, anche a ragione, a volte fa gridare allo scandalo, allo spreco, all'abuso? Noi dobbiamo distinguere perché grazie a Dio il nostro Paese, in questi ultimi dieci anni, soprattutto, ha costruito un buon sistema di formazione, in particolare di formazione iniziale, e ci arrivo. Secondo passaggio. Di che cosa parliamo? Parliamo della leFP, una strana sigla, ignota ai più, che vuol dire Istruzione e Formazione Professionale. Intendiamo cioè quella possibilità che, appunto a partire dal 2003-2004 - il livello sperimentale, quindi ordinamentale nel nostro Paese, ormai è a regime - permette ai ragazzi, finita la terza media, di iscriversi a scuola, Licei, Istituti Tecnici, Istituti Professionali, in cinque anni prendere un diploma, fare la maturità; oppure di iscriversi ai percorsi di Istruzione e Formazione Professionale e con tre anni acquisire una qualifica professionale. Ce ne sono 22 in Italia, quei mestieri che citavo prima, che vengono da lontano ma che oggi sono quelli più preziosi, quelli rispetto ai quali c'è anche bisogno di gente, si trova lavoro. Oppure, in quattro anni, acquisire un diploma e anche andare avanti. In alcuni casi i percorsi arrivano fino a cinque anni, e con un sistema di passerelle che va ancora perfezionato si può anche arrivare ad accedere agli studi superiori, all'educazione terziaria. Questa famosa leFP è un gioiello del nostro Paese, poco conosciuto e tante volte anche mortificato. Uno dei suoi problemi è che, essendo la formazione una competenza regionale, non è sviluppata nello stesso modo in tutte le regioni italiane. In particolare, è molto sviluppato nel Nord Italia, in parte nel Centro, molto meno purtroppo nel Sud Italia, dove ce ne sarebbe molto bisogno. Allora, questa leFP, perché è straordinaria? Due risultati soltanto, tra i molti che può vantare: per esempio, l'inclusione sociale di fasce un po' marginali, anche di ragazzi stranieri e anche diversamente abili. Ma io voglio indicarne due, perché ormai è una scelta ordinaria di moltissimi ragazzi normali, non una scelta di ripiego, non una seconda possibilità. I due risultati straordinari sono quelli innanzitutto dell'abbattimento drastico, dove la leFP esiste, dei tassi di dispersione scolastica, di abbandono, quell'emorragia tragica che ancora nel nostro Paese riguarda tantissimi ragazzi, dal percorso scolastico prima dell'ottenimento di almeno una qualifica entro il diciottesimo anno di età, dice il nostro ordinamento. Questo è quanto bisogna garantire, il diritto e il dovere, a ogni ragazzo italiano. Dove questo sistema funziona, si è visto negli anni dal 2003-2004 che la dispersione scolastica è scesa drasticamente, da quasi il 25% a cifre molto, molto più basse, che cominciano in quelle Regioni ad avvicinarsi anche agli obiettivi europei da cui in generale invece il nostro Paese è ancora molto lontano. Seconda grande qualità, secondo grande merito di questo sistema dell'Istruzione e Formazione Professionale, di questo ramo importante del nostro sistema nazionale di educazione, è proprio il contributo che dà all'occupazione giovanile, quindi forse il problema, la questione fondamentale del nostro Paese in questi anni. La leFP, come accennavo prima, prepara per mestieri rispetto ai quali c'è una domanda, mette in grado tanti giovani di accedere al mercato del lavoro, in alcune regioni - secondo studi recenti pubblicati, le rilevazioni dell'ISFOL, penso alla Lombardia, per esempio - i tassi di occupazione giovanile in uscita da questi percorsi, anche in tempi di crisi, arrivano ancora

oggi al 67%, 70%, a tre anni dalla qualifica, intendiamoci. Quindi non parliamo magari dell'immediato, ma di una tenuta anche nel tempo di questi percorsi lavorativi dei giovani che acquisiscono appunto una qualifica professionale o un diploma professionale. Mi fermo qui perché di dati se ne potrebbero dare tanti, ma io volevo rappresentarvi di che cosa stiamo parlando. Un sistema che esiste, un sistema che è strutturale, un sistema che può essere valorizzato e diffuso e quindi rafforzato laddove c'è, e ancora c'è da fare, e poi diffuso, diffuso anche dove non esiste. La mia seconda domanda, che faceva riferimento all'uso dei fondi pubblici, penso in particolare al Fondo Sociale Europeo, potrebbe trovare qui una prima risposta. Più risorse del Fondo Sociale Europeo che in parte, per ora una piccola parte, vengono utilizzate per questo tipo di percorsi, fossero utilizzati su risposte strutturali di questo genere anziché parcellizzate in mille corsi e corsetti come tante volte accade, naturalmente non dappertutto, forse qui avremmo una scelta interessante, sapremmo di fare qualcosa di stabile, di strutturale - uso questa parola perché è così - per il nostro Paese e per il suo futuro. In questi anni, ormai a livello normativo abbiamo lavorato tanto, con il Ministero del Lavoro l'interlocuzione è stata assidua e anche con il Ministero della Pubblica Istruzione, si sono fatti molti passi. Intanto, con il Jobs Act, perché all'interno prima della legge delega, poi dei decreti legislativi, che sono in dirittura d'arrivo, si insiste sulle politiche attive del lavoro, si cita la formazione professionale, anche la leFP, e questo sistema strutturato che ormai in Italia accoglie, non crediate che siano numeri marginali, più di 300 mila giovani tra formazione svolta nei centri di formazione professionali, quelli che diceva prima Dario, dai Salesiani a Consorzio Scuola e Lavoro, all'ENAIP, ecc., poi in parte con una cosiddetta sussidiarietà da parte di istituti professionali di Stato, con un po' più di problemi. Ma insomma, sono oltre 300 mila giovani, vale a dire circa il 10% di quella fascia di età, non è una cosa piccola. Questa leFP può diventare anche l'infrastruttura su cui rafforzare altre iniziative di formazione, sempre strutturali, anche per altre fasce di età, anche per altri destinatari: e di questo in parte ci sono degli appigli, dei punti di riferimento nelle norme recentemente approvate. In particolare, il Governo ha approvato dentro uno dei decreti legislativi di cui attendiamo il varo definitivo, quello sulla riforma dei contratti, la riforma dell'apprendistato in Italia. Una delle tante che in Italia non ha funzionato. È stata oggetto di infiniti cambiamenti, questa volta si fa dell'apprendistato veramente l'avvio di quel sistema duale che vorremmo ci avvicinasse ai migliori Paesi europei, quelli in cui le imprese e la scuola lavorano insieme, un sistema duale in cui si impara il mestiere, ci si forma, si acquisiscono anche i più alti titoli di studio, in parte a scuola e in parte nel lavoro in azienda, nelle aziende. Però, in Italia ci serviva poter basare questo apprendistato, sto semplificando ma non ho tempo, su qualcosa di solido. Questo qualcosa di solido è proprio la leFP, sarà anche la scuola, quelle istituzioni formative che possono accompagnare il ragazzo anche mentre una parte delle sue ore di formazione si svolgeranno nelle aziende. Questo è perché il nostro Paese ha delle caratteristiche particolari, diverse da altri paesi europei, in cui c'è più una tradizione e una cultura, con cui le aziende sono più naturalmente e da sempre pronte ad accogliere i giovani anche in formazione. Allora, io credo che qui ci siamo davvero, forse è la volta buona, forse in questo modo un apprendistato diverso, che non è più contratto prevalentemente di lavoro ma è prevalentemente un contratto formativo, quindi un contratto con delle caratteristiche molto diverse rispetto a prima: e ancora c'è una sperimentazione in avvio con il Ministero del Lavoro che coinvolgerà tutti i nostri enti, in cui noi enti nazionali ci impegniamo, ci mettiamo la faccia perché le cose funzionino. Ecco, qui forse è veramente la volta buona, che sulla base della leFP, di questa formazione, di questa realtà che esiste, questo gioiello prezioso del nostro Paese, potremmo anche innestare l'apprendistato come una seconda gamba fondamentale per dare possibilità ai nostri ragazzi di trovare la loro strada e soprattutto di entrare nel mercato del lavoro.

Quindi io chiudo, si è capito qual è la mia passione, il mio impegno civile, sociale, politico. In questi anni credo che dobbiamo riuscire a fare un regalo al nostro Paese, un regalo importante, ci vuole l'impegno di tutti, l'impegno naturalmente delle istituzioni, primi fra tutti i Ministeri che ho citato, soprattutto il Ministero del Lavoro, ma anche degli enti di formazione, i nostri enti, ai quali appunto, anche qui al Meeting di Rimini, si è data grande attenzione. Ma poi naturalmente le aziende, naturalmente le scuole, naturalmente le università, perché attraverso questo canale si può arrivare ai massimi livelli dell'istruzione. E ancora, secondo me, con un grosso movimento che venga anche dal basso, delle famiglie e dei ragazzi, che chiedano a gran voce che questo Paese si dia questa prospettiva davvero importante: l'abbiamo chiamata la via italiana verso il sistema duale. E quindi davvero ho concluso: non ho citato, oltre i decreti del Jobs Act, gli appigli che abbiamo nella legge sulla Buona Scuola, i punti di riferimento presenti in altri testi normativi ma non la faccio lunga. Adesso è il tempo dell'attuazione, della sperimentazione e della responsabilità da parte di ciascuno di noi. Grazie molte.

DARIO ODIFREDDI:

Grazie, Paola, credo che abbastanza sinteticamente sia riuscita a darci un quadro di questo tema e di questo mondo della formazione professionale. Chiedo adesso di intervenire a Gigi Petteni, una lunghissima storia nella CISL, dal settembre 2008 viene eletto al vertice della CISL Lombardia, dal 31 ottobre 2014 ricopre l'incarico di Segretario Confederale della CISL con delega al mercato del lavoro, formazione professionale, politiche della contrattazione decentrata, riforma del modello contrattuale. Ora, una delle cose su cui è nata e si è innestata nel nostro Paese la formazione professionale ma non solo, è sempre stata questa dinamica di una nascita dal basso, di una sussidiarietà che si esprimeva, di una modalità in cui tra i grandi protagonisti c'erano le parti sociali. Oggi, la sfida del cambiamento che è la sfida ai soggetti, che è la sfida alla politica, è anche una sfida alle parti sociali. A Gigi Petteni chiediamo di dirci come lui percepisce questa sfida per una parte sociale importante che è il sindacato.

GIGI PETTENI:

Grazie di questo invito, di questa possibilità. Vedo brevemente di concentrare il mio intervento su questo. Ho seguito in questi mesi la riforma del lavoro con il Ministero, con tutti gli interlocutori: per ragioni di tempo, non vorrei essere strumentalizzato, ve lo dico così. Per noi il punto più importante di questa riforma non ha riguardato l'articolo 18. Se il Ministro, a conclusione di questo intervento, dovesse dire che domani, nei decreti che vanno a definire, decidono di riportare l'articolo 18 com'era, io non sarei contento, penso che mi darebbe un dispiacere. Perché penso che la tutela del lavoratore e del lavoro, l'articolo 18, oggi sia esattamente la formazione. In questi mesi ho cercato di spiegare queste cose in casa mia, ai miei figli, prima di spiegarle negli organismi ai miei dirigenti sindacali nei posti di lavoro. Basta raccontarci favole su questi elementi. Non è che l'articolo 18 in questi anni di crisi abbia tenuto la gente nei posti di lavoro. In Lombardia hanno fatto una ricerca: dal 2012 al 2015, su tutte le persone assunte a contratto a tempo indeterminato. Dopo tre anni, di questi lavoratori ne sono rimasti il 39%, e solo il 10% è stato coinvolto da processi di crisi. Tutti gli altri sono stati spostamenti volontari dei lavoratori. Cioè, la formazione oggi è l'elemento che dà competitività al sistema, alle imprese ed è quella che rende il lavoratore più libero, più forte, più autonomo sul lavoro. E allora questo è un elemento importante su cui noi dobbiamo scommettere. Il Ministro dice sempre che gli tiro la giacca, però sono due le cose sulle quali con forza continueremo ad insistere, perché non è che se domani fanno il Consiglio dei Ministri si chiude la riforma, si inizia un percorso e un lavoro. Le due cose sono: interventi più forti e coraggiosi,

cambiamento di paradigma sui temi della formazione e le politiche attive. Cioè, quando perdi il lavoro c'è qualcuno che ti deve prendere in carico, che ti accompagna, che ti riaccompagna in questo processo di lavoro. E noi dobbiamo vincere la sfida dell'apprendistato, è possibile vincere la sfida dell'apprendistato. Vedo che il Governo sta studiando la decontribuzione per i contratti a tutele crescenti... Io dico che il problema non è l'articolo 18 ma la formazione, penso che dobbiamo incominciare a fare anche un sistema del costo del lavoro che sia legato a questi elementi. Le ore di formazione devono costare meno in impresa, nell'impresa che fa formazione. L'impresa che fa formazione deve avere un costo del lavoro diverso da un'impresa che non fa formazione, perché l'impresa che fa formazione fa una scelta strategica per sé e per la comunità, perché quel lavoratore, se domani cambia il mercato, cambiano le condizioni, è un lavoratore che ha più possibilità: l'azienda ha fatto un investimento in questa direzione. Dobbiamo ricostruire una contribuzione del lavoro che sia premialità rispetto a questi ambiti, e se tu nel sistema di queste premialità metti gli investimenti formativi, metti l'apprendistato, cominci a mettere qualche tappo ai tirocini con il collare che costano niente, 400 euro, che è chiaro che diventano una concorrenza rispetto al discorso dell'apprendistato. E allora metti in atto dei meccanismi in cui c'è l'investimento formativo che dovrebbe essere strategico alle aziende che hanno futuro e stanno sul mercato, lo fanno e lo fanno. Ma noi abbiamo bisogno di fare un elemento più forte, più aggressivo, anche da questo punto di vista. Allora io penso che la sperimentazione che è stata decisa deve diventare un'operazione viva, non solo fra addetti ai lavori. Noi che stiamo assumendo la responsabilità di cambiamenti dobbiamo però avere la responsabilità di dare strumenti veri, concreti, in modo che la gente capisca questo cambiamento. Togliamo questa possibilità perché tu sarai più tutelato in questo modo, metto in atto strumenti concreti per fare queste operazioni. Per cui, penso che finito l'iter dell'impianto della riforma, bisognerebbe lavorare da subito sulla stabilità. E diciamola fino in fondo: sui temi del lavoro, abbiamo avuto grandi difficoltà in questi anni, le abbiamo dentro tutte le riforme, le abbiamo nell'affrontare questi temi, perché è da troppo tempo che non ci facciamo domande forti sul tema del lavoro. Perché non ci chiediamo più cos'è il lavoro per le persone, perché dobbiamo riflettere su questi dati. Perché se il lavoro è solo reddito, è chiaro che nei prossimi anni vinceranno quelli che hanno tutti i salari minimi, i redditi di cittadinanza e queste cose; ma se il lavoro per una persona è qualcosa di più del reddito, è un elemento forte di relazione e di realizzazione, allora da lì dobbiamo far discendere le politiche, perché se non ci facciamo questa domanda è chiaro che poi le risposte diventano di altro tipo. Perché, se la risposta è che il lavoro è una cosa importante per le persone, è qualcosa in più dell'elemento del reddito. Se è reddito, ci stabiliamo: c'è un posto per te, Colli-Lanzi sta a casa in cassa integrazione, io lavoro e abbiamo la stessa cosa, alla fine del mese abbiamo il reddito. Però, se è una cosa diversa, quell'operazione non va fatta, perché vuol dire che io sono meno io, se non ho questa dimensione, se attraverso il lavoro non realizzo questo. E se il lavoro diventa questo, allora è chiaro che devono cambiare le politiche. Noi siamo un Paese straordinario: per quanto riguarda la riforma del lavoro, abbiamo fatto per tre mesi sei pagine tutti i giorni sul contratto a tutele crescenti, e poi non abbiamo detto più niente. Domani il Governo farà una riforma sugli ammortizzatori sociali in cui dei milioni di persone delle piccole aziende che non hanno una tutela, non gliene frega niente a nessuno. Ma dove andremo in un Paese che ragiona così su questi temi? Si parla di politiche attive, io dirò che il Governo ne sta facendo poche, ne dovrà fare di più dentro questa direzione. Ma quando chiedo le politiche attive, parto dal presupposto di che idea ho di persona, di lavoro. Per questa ragione dico che il tema non è lasciare uno lì nella cassa integrazione, perché, se è in cassa integrazione, il mio problema non è se fa solo il doppio lavoro e così via. Forse le organizzazioni del sociale, a partire dalla CISL, dalla CGIL, dalle ACLI, hanno pensato di fare i forum per fare

aggregazioni politiche: è meglio se iniziamo a fare i forum per riprenderci culturalmente una dimensione forte sui temi della realtà, a partire dal lavoro che rimane comunque una dimensione importante della vita delle persone. Allora, penso che ci sia la possibilità di cambiare in questa direzione, ci sono tutte le condizioni per farlo, a partire dalle azioni di ogni soggetto. Di questa riforma, il Governo non esercita una delega, il salario minimo. Non la ritengo una nostra vittoria: l'abbiamo sempre sostenuto ma dobbiamo essere capaci, come sindacato, di ribaltare, non di cambiare il modello contrattuale. Se non saremo in grado di farlo, la contrattazione si va a fare nella prossimità, nei posti di lavoro, a parte il sindacato nazionale che coordina questi elementi. Perché è lì, dal basso, che rinasce questo elemento e il meglio che nasce da questa dimensione diventerà il modello nazionale. Con la stessa tenacia con cui, in questi mesi, ho chiesto al Governo di togliere questo elemento del salario minimo, se nei prossimi mesi le parti non saranno in grado di innovare questo modello, io sarò il primo che chiederà al Governo di intervenire rispetto a questi temi, perché bisogna dare le opportunità ma queste vanno giocate: il tema della responsabilità va praticato, non va solo predicato.

DARIO ODIFREDDI:

È interessante che dal sindacato ci sia una partenza sul tema del lavoro, in un momento difficile, drammatico per il lavoro. Il punto più importante di questa riforma è la formazione, cioè dare a tutti la possibilità di avere gli strumenti per essere protagonisti nel mercato del lavoro: ma perché lavorare vuol dire qualcosa sul significato dell'esistenza. E quindi si cammina su questa strada della responsabilità. C'è un altro tema, la flexicurity, flessibilità e sicurezza: per anni c'è stato questo dibattito, dove le imprese avevano bisogno per competere di flessibilità, la quale però si scontrava con la necessità della sicurezza del lavoro. Per molto tempo questa è parsa una contrapposizione negativa. Poi, un po' per volta, si è cominciato a capire, a seguire una strada che va nella direzione di coniugare queste due dimensioni. Stefano Colli-Lanzi fonda la società Gi Group nel 1998, è Professore di Economia Aziendale all'Università Cattolica di Milano. Nel 2011 è insignito dell'Ambrogino d'oro per la capacità di coniugare la esigenze di un'economia moderna e dinamica ai principi di rispetto della legalità e della dignità della persona, a partire dai giovani che, grazie alla sua azienda, hanno potuto accedere al mondo del lavoro. Chiederei allora a Colli-Lanzi di raccontarci, a partire da questa esperienza.

STEFANO COLLI-LANZI:

Sono stato molto provocato dalle due frasi del Papa che sono state citate, in particolare da questo accostamento del bisogno di un lavoro per tutti e degno per ciascuno. Questi due elementi, che suonano insieme molto naturalmente, in realtà creano problemi non da poco: da un lato, per creare lavoro per tutti, non basta mettere in pensione le persone, come qualcuno sta dicendo, ma è necessario creare le opportunità di lavoro, perché le nostre imprese, che più di tutti sono in grado di creare opportunità di lavoro, siano messe nelle condizioni di essere competitive: in questo senso, la flessibilità è diventato un must. Dall'altra parte, il Papa ci sta dicendo che non basta creare lavoro per tutti, ma questo deve essere dignitoso per ciascuno e quindi rispettoso delle tutele, dei diritti. Rispettoso, per esempio, nell'ambito della flessibilità, di una stabilità, di una continuità, di una possibilità di costruire una strada. Pensiamo ai giovani, se hanno dei lavori saltuari e non hanno la possibilità di vedere nel medio termine una continuità, che cosa possono costruire, in termini di famiglia, di una storia? Non si può aspettare la ripresa. C'è bisogno di un lavoro per tutti e degno per ciascuno. Per provare a perseguire ciò che dice il Papa abbiamo bisogno di un sistema che generi opportunità di lavoro per tutti, favorendo quindi lo sviluppo delle imprese che sole possono generarlo, senza che questo lavoro si trasformi

in sfruttamento, in un lavoro che sottrae dignità alle persone. Dal nostro punto di vista, di una multinazionale del lavoro, vediamo in giro per il mondo Paesi che incentivano molto una gestione flessibile del lavoro da parte delle imprese, sacrificando fortemente le tutele dei lavoratori, la continuità lavorativa, il rispetto dei diritti fondamentali. Pensiamo a Paesi come la Cina o come tutto l'estremo Oriente, che sono visti da tutti come la fabbrica del mondo. Ma anche in Italia non mancano esempi evidenti di sfruttamento di lavoratori in nero, stimati in oltre 2 milioni, e che alcuni tragici episodi recenti hanno portato alla luce: mi riferisco ai casi degli operai agricoli morti nella raccolta dei pomodori. D'altra parte, proprio Paesi come l'Italia hanno invece finito per paralizzare il sistema delle imprese, per riconoscere ai lavoratori diritti che hanno favorito addirittura una deresponsabilizzazione del lavoro (posto di lavoro garantito a prescindere dalla sua utilità o dal merito del soggetto, politiche passive). In questo modo, riducendo progressivamente il numero assoluto di opportunità di lavoro e concentrando l'attenzione di certi opinion leader su a chi debbano essere riservati i pochi posti di lavoro residui, invece di preoccuparsi di come far crescere il sistema economico e l'occupazione aggiuntiva. *Flexicurity* è un concetto chiave perché oggi dobbiamo trovare il modo per far crescere la flessibilità per le aziende di modo che possano avvantaggiarsi di ogni opportunità per svilupparsi e per far quindi aumentare i posti di lavoro, combinandola con la sicurezza, le tutele, i diritti per i lavoratori, che ne garantiscano la assoluta dignità. Un inciso, da questo punto di vista, è che le leggi, buone o cattive che siano, non generano occupazione per loro conto ma sono utilissime per incentivare ed orientare positivamente i comportamenti delle persone e delle aziende nel mercato del lavoro. E noi oggi ci troviamo di fronte ad un passaggio importante, con una grande riforma in parte già attuata, in parte ancora da completare che, come ha ricordato bene ieri Matteo Renzi da questo palco, è la riforma economica di più forte impatto tra quelle varate dal suo Governo fino ad ora. La grande novità del Jobs Act è senz'altro la rimozione delle rigidità del contratto a tempo indeterminato, che torna così ad essere giustamente lo strumento centrale del nostro ordinamento: reso doppiamente attrattivo dagli importanti incentivi che de-contribuiscono fortemente tali contratti. Su tale passaggio, il Governo ha avuto la capacità di sedare spinte centripete particolarmente fortissime, provenienti anche e soprattutto da certa parte del sindacato e del mondo politico. Il passaggio che invece è ancora attualmente incagliato è quello dei servizi al lavoro. Questa riforma ha lo scopo di spostare l'asse della spesa pubblica per le politiche del lavoro dall'assistenza passiva a quelle di attivazione della persona, che ci auguriamo venga attuato in tutto il Paese. In questo ambito, l'esperienza fatta in alcune regioni dimostra che la modalità più efficiente, ma soprattutto più efficace e quindi più utile, per gestire tali politiche è di dotare nel più breve tempo possibile la persona che perde il lavoro di un voucher spendibile, a discrezione della persona stessa, presso enti accreditati pubblici o privati, che incassino il voucher solo a fronte del risultato raggiunto, ovvero della ricollocazione del lavoratore. E con il lavoratore non adeguatamente impegnato in un percorso del genere, a rischio di perdere il sussidio al reddito di disoccupazione in forza della cosiddetta condizionalità. Qui invece il Governo sembra non riuscire a fermare non solo i regionalismi, che resteranno in forza fino a quando non diventi efficace la riforma costituzionale, ma anche e soprattutto l'ideologia statalista. Per non parlare della gestione degli esuberanti di dipendenti pubblici, che ovviamente vanno gestiti con attenzione, ma evitando che il loro problema particolare vada ad inficiare la logica di questa importantissima riforma strutturale. Non possiamo far dipendere l'implementazione di una parte così importante del Jobs Act dall'esigenza pur vincolante di collocare qualche migliaio di dipendenti dei centri pubblici per l'impiego. Ultimo passaggio, gli strumenti per la flessibilità. Con un contratto a tempo indeterminato più flessibile ed attrattivo, non serve più dotare il sistema di strumenti di flessibilità in entrata semplicistici e fautori di precarietà.

Il Jobs Act ha fatto un buon lavoro da questo punto di vista, per quanto riguarda la razionalizzazione dei contratti con la limitazione o l'eliminazione dei più border line. Qui è fondamentale che si dia incentivazione almeno normativa, anche se non economica, agli strumenti più virtuosi che non sono necessariamente quelli più richiesti dalle imprese. In particolare, anche in ossequio alle direttive europee, che si spinga di più sulla somministrazione, rispetto al contratto a termine tradizionale, per garantire security ai lavoratori e per rendere più efficaci le politiche attive. E' particolarmente rilevante, da questo punto di vista, la recente situazione che sta portando le APL a stabilizzare a tempo indeterminato i propri lavoratori di maggior valore, sviluppando al proprio interno cultura e metodologie di *candidate management*, investendo su relazioni di lungo periodo con i lavoratori, e curandone l'*employability*, creando così valore per tutti. In questo nuovo contesto, il ruolo delle agenzie è destinato ad evolvere. E ad essere per esempio di fondamentale importanza per riportare i giovani al lavoro attraverso orientamento e training mirati alla loro inclusione. O per colmare quel *mismatch* di competenze che con le attuali condizioni di alta disoccupazione, tende a diventare sempre più critico. Si realizza in tal modo una *flexicurity* evidente con lavoratori inviati in missioni a tempo e quindi a condizioni flessibili per le aziende utilizzatrici, ma stabilizzati dalle agenzie.

E' dunque già in atto una evoluzione delle APL da semplici intermediari a:

1. soggetti che lavorano sul *workforce management* e sulle competenze delle persone per renderle continuamente impiegabili, anche grazie al fondo Formatemp che consente di reinvestire risorse di sistema sullo sviluppo professionale dei lavoratori, attraverso un nesso particolarmente efficace tra formazione e posto di lavoro (solo Gi Group quest'anno circa 18 milioni e l'intero mercato circa 180);

2. soggetti che, quanto più saranno coinvolti e centrali nella gestione della flessibilità, tanto più saranno in grado di ricollocare numeri sempre crescenti di persone nel mercato, minimizzando i tempi di inoccupazione e massimizzando l'efficacia dei servizi al lavoro.

La Direttiva 1999/70 recita nel preambolo che il contratto a tempo indeterminato deve essere la forma "comune" dei rapporti di lavoro, perché contribuisce alla qualità della vita dei lavoratori interessati e a migliorarne il rendimento. Rapporti stabili generano un maggior investimento sul lavoro sia da parte del lavoratore sia da parte dell'impresa e contribuiscono all'innalzamento della produttività. Perciò richiede agli Stati Membri di inserire delle limitazioni alla reiterazione del contratto a termine, per prevenirne gli abusi e la precarizzazione dei lavoratori coinvolti.

La Direttiva 2008/104 richiama gli Stati alla rimozione dei vincoli all'utilizzo della somministrazione proprio in forza della sua particolare capacità di combinare flessibilità e sicurezza.

E qui, per conferire al lavoro flessibile, tramite agenzia, il ruolo che gli compete, è necessario che il Governo sia in grado di resistere alle pressioni delle aziende che ovviamente preferiscono contratti più flessibili e meno onerosi, a volte anche incuranti degli effetti che generano sulla precarizzazione del lavoro. Siamo confidenti che ci sia ancora spazio perché l'Italia, ancorché in ritardo, arrivi ad avere un sistema normativo in grado di sospingere il mercato del lavoro verso un aumento dell'occupazione, in modo da poter offrire opportunità a tutti, combinato con un livello di tutele che puntano a preservare quella dignità a cui Papa Francesco così fortemente ci richiama.

DARIO ODIFREDDI:

Abbiamo parlato di formazione, di lavoro, di flessibilità, ma non dobbiamo mai dimenticare la parola impresa, intrapresa, imprenditore, perché senza qualcuno che intraprende, rischia, tutto quello di cui abbiamo parlato non può esistere, perché attraverso l'intrapresa si genera valore per tutti e lavoro. Allora vorrei chiedere a Fabio Cerchiai di affrontare

questo tema: l'importanza, la centralità delle risorse umane dentro il rapporto con la crescita del valore aziendale. Fabio Cerchiai ha una quantità di incarichi, che elencare prenderebbero tutto il tempo del suo intervento, quindi mi permetto di sintetizzarli: attualmente è Presidente di Atlantia Spa e di Autostrade per l'Italia, Cavaliere del lavoro, Professore all'Università Cattolica.

FABIO CERCHIAI:

Le mie riflessioni partono da un convincimento: da molti anni ho una responsabilità manageriale, ho cominciato a lavorare giovanissimo, a 19 anni, mi sono laureato lavorando, sono stato fortunato nella crescita personale, ma il convincimento che ho maturato è che il patrimonio di un'azienda non sia dato tanto dalle sue risorse finanziarie o dalle sue capacità tecnologiche o dalla qualità dell'Amministratore Delegato, quanto dalle risorse umane che operano in azienda. Da questo convincimento consegue questa riflessione: il primo dovere del manager nei confronti dei propri azionisti - quindi mettendomi nella veste di chi ha responsabilità di fronte allo stakeholder che mi nomina - è incrementare il valore dell'azienda; ma, se è vero che il valore del patrimonio aziendale ha nella sua componente essenziale le risorse umane che operano nell'azienda, significa che io riesco ad aumentare il valore dell'azienda nella misura in cui riesco anche a valorizzare le risorse che in questa operano. Vi esprimo questo convincimento non solo come un approccio di natura etica, a prescindere che io personalmente sono convinto che l'etica non possa non fare parte di una gestione aziendale e costituisca di per sé un valore anche di identificazione per gli altri, ma anche come un approccio fondamentalmente economico, di valorizzazione di un asset che è quello che consente, attraverso la valorizzazione di chi opera in azienda, di incrementare il valore dell'azienda stessa, rafforzandone la capacità di competere sul mercato, ma anche di conseguire il fine per cui gli azionisti hanno investito il loro capitale, che è quello di conseguire un profitto sostenibile e durevole nel tempo. Sostenibile e durevole sono due aggettivi, ma non sottovalutiamoli: sono due aggettivi sostanziali, di grande sostanza anche economica, perché l'azienda vincente non può guardarsi su orizzonti temporali brevi ma su orizzonti medio-lunghi. Ciò non significa prescindere dalla misurazione del risultato breve ma rendersi conto che il risultato breve non è nient'altro che una tappa, non decisiva per raggiungere il risultato nel medio e lungo termine. Quindi, una visione di conduzione manageriale non può non puntare sulla valorizzazione delle risorse umane, sulla migliore gestione delle stesse e su un approccio di impresa basato su un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. Investire, sentivo dire, significa prendere dei rischi: tutti noi, quando investiamo, assumiamo dei rischi. Investiamo oggi e i risultati ci saranno, se non abbiamo sbagliato investimento, soltanto un domani non vicino, perché occorrerà del tempo. Questo significa che io devo avere la capacità, la possibilità di correggere le scelte che ho fatto, e da qui l'esigenza di flessibilità: non può esserci un'assunzione cosciente di rischio, e quindi una disponibilità reale all'investimento, a prescindere dalle risorse di cui dispongo, se non in un contesto che mi consente di correggere la scelta fatta, che mi consente di aggiustare il tiro. Questo significa flessibilità, ma significa che, se la flessibilità è ineludibile, nonostante ciò, questa flessibilità deve mettersi d'accordo con esigenze di altro tipo, perché sennò disperderei quel patrimonio, quell'asset importante costituito dalle risorse finanziarie e non solo quelle, soprattutto quelle umane, il che significa proprio *flexicurity*. Questa non è contrapposizione: in un regime contrattuale caratterizzato da flessibilità e sicurezza, si troverà conciliazione, non c'è nessuna contrapposizione. Un regime contrattuale che non abbia in sé della flessibilità è un regime da cui io, come responsabile di impresa, scappo fuori, perché ho paura di non poter correggere le mie scelte. Un sistema contrattuale in cui non vi fosse sicurezza è un sistema che non mi consente di valorizzare l'asset più

importante che ho, che sono le risorse umane che lavorano in azienda. Quindi, la riforma recente, emanata dal Governo, secondo me è stata assunta in un'ottica non solo di responsabilità sociale ed economica, ma anche di responsabilità manageriale: per una volta, la politica ha voluto avere anche una visione di carattere manageriale, che significa valorizzazione, ricerca di valori, rimozione di ostacoli e rimessa in moto, anche attraverso l'eliminazione di pretesti. Prima un collega che ha fatto una lunga esperienza nel sindacato diceva che l'articolo 18 non ha garantito di per sé occupazione perché l'occupazione si garantisce in un altro modo: è evidente a tutti. Gli imprenditori possono dire che con l'articolo 18 non assumevano ma è un pretesto, era diventato ed è, forse era, un feticcio, ma i feticci bisogna rimuoverli per mettere in discussione in un contesto di flessibilità e sicurezza la possibilità di sviluppare l'occupazione, che, con tutto il rispetto per il Ministro qua presente, non si riesce a sviluppare per decreto. Domani il Ministro prende altri quattro decreti, saranno tutti utili, mi auguro, ne sono convinto, ma di per sé l'occupazione si sviluppa in termini di sviluppo dell'economia e non col decreto. Così come sentivo dire prima l'importanza della formazione, su cui adesso cercherò anche di esprimervi alcune considerazioni per mia esperienza diretta. Qui rappresento Atlantia, quindi parlerò di quella. La formazione, se è vero quello che ho detto fino ad adesso, che risponde a un mio profondo convincimento, è un investimento che fa l'imprenditore. Non posso dire che non apprezzo la disponibilità a dare un incentivo a chi fa tanta formazione perché, come imprenditore, tutti gli incentivi che Giuliano Poletti decide di darmi io li accolgo e lo ringrazio anche. Però devo dire che un'impresa che non fa formazione è una impresa destinata al fallimento, è un'impresa che non ha vita lunga. È un'impresa che si colloca sull'opportunità del momento. Può avere avuto una grande idea, l'ottimo brevetto, lo valorizza, ma è vincente per un periodo breve, e senza formazione e senza valorizzazione delle risorse umane che lavorano in essa è una comparsa nel mercato, nella dinamica del mercato perché destinata a non essere vincente nel tempo. Quindi, flessibilità e sicurezza, equilibrio di diritti e doveri, sono indispensabili per realizzare degli ambienti di lavoro in cui, effettivamente, ci si riconosca. Io credo che, lo dico perché forse mi viene proprio dall'esperienza di una vita vissuta in azienda, tu passi in azienda la maggior parte del tempo in cui non dormi, quindi è indispensabile che si realizzi in azienda un ambiente in cui si concilino insieme un insieme di esigenze. Si diceva prima che non è solo un problema di reddito, il lavoro ha un suo contenuto, una valenza di realizzazione della persona umana. Ma io aggiungo di più, tu ti porti al lavoro i problemi che avevi a casa, sei condizionato in parte da questi problemi: allora, quando li affronti, come si cerca di affrontarli nelle aziende che hanno questo tipo di visione? Tutte le possibilità di intervento che possono esserci, in un'ottica sempre di massimizzazione del risultato, di valorizzazione della forza lavoro, nella conciliazione della vita in famiglia e il lavoro: tu non fai solo una cosa che risponde a un eventuale dettato contrattuale, a un'eventuale negoziazione fatta col sindacato, a un dovere etico. Fai una cosa che ti conviene dal punto di vista economico perché, quanto più le persone che lavorano in azienda sono serene e identificano in quell'ambiente una possibilità di superamento di difficoltà che sono ineludibili e ineluttabili nella vita e nell'esperienza di ciascuno di noi, tanto meglio lavorano; tanto più si riconoscono in quello che fanno, tanto più volentieri comunicano con i propri colleghi. Faccio degli esempi molto semplici: il gruppo Atlantia ha 14 mila dipendenti fra Italia e estero, come azienda. Autostrade, aeroporti, attività varie, ingegneria, costruzioni, aziende che fanno un insieme di attività. Ebbene, in termini di interventi di questo tipo, per esempio, un esito straordinario l'hanno avuto delle idee di pochissimo costo e di qualche consistenza morale, tipo, a un passo dalla scuola superiore, a un passo dall'università, a un passo dal mondo del lavoro aiutare le famiglie, i colleghi ad affrontare alcuni problemi dei loro figli, gli stessi problemi di cui parlano a casa quando tornano la sera stanchi, più o

meno, o la mattina prima di venire a lavorare. Cioè, bisogna far sì che l'azienda viva e che il collega viva nell'azienda una dinamica di rapporto significativa, intensa, perché solo così si riconosce parte attiva. Così come la formazione, non dev'essere vissuta come in una certa misura è stata vissuta all'inizio, quando si sono incominciati i primi interventi formativi, come un lavoro in più, perché diventava solo un accrescimento di competenze; deve essere vissuta come un investimento che azienda e lavoratore insieme fanno per evitare che l'innovazione di processo, di prodotto, che c'è ormai tutti i giorni in azienda - perché un'azienda che non fa innovazione di processo e innovazione di prodotto esce dai mercati - non determini l'uscita di alcune forze lavoro perché non sono adeguate a vivere l'innovazione di processo o di prodotto o a cogliere altre opportunità. Il Jobs Act, laddove ha definito le mansioni contrattuali in modo meno rigido, ha fatto un grosso passo avanti, perché obiettivamente molte volte c'è bisogno di cambiare tipologia di mansione attraverso la formazione con degli investimenti, continuando a dare la stessa retribuzione di prima ma facendo fare altro. Chiacchierando con il Ministro, prima facevamo l'esempio della rete autostradale: ormai il telepass rende non utili la grande maggioranza di quelli che un tempo erano tremila colleghi. E adesso sono meno della metà, ma tutti gli altri sono stati recuperati attraverso la formazione in attività non meno qualificanti, obiettivamente diverse, tutt'altro genere di attività. Allora, è un po' questo il punto sostanziale. Un'azienda non può avere una forza di lavoro che sia soltanto rispettosa del dovere contrattuale che assume contro uno stipendio, e cioè quello di andare in ufficio, di fare diligentemente la propria attività oppure qualcosa in più. Occorre che al rispetto dei doveri si unisca un po' di passione, un po' di entusiasmo, e la passione e l'entusiasmo vengono solo se fai qualcosa di cui sei convinto e che ti permette di guardare oltre. Non sempre puoi fare cose che ti piacciono. Anche quando fai cose che non ti piacciono, devi poterle fare in un contesto di coinvolgimento, di dialogo e qui è molto importante proprio il dialogo, l'autodiagnosi. Devi far venire fuori le aspettative delle persone, le strategie aziendali devono consentirti di conoscere e devi accettare di discutere i gap tra quelle che sono le aspettative delle persone e tra quello che tu ritieni come azienda di poter dare, trovare delle soluzioni tali da permettere ai lavoratori di vivere l'azienda come un bene comune, che attraverso il loro apporto e il loro impegno cresce di valore nell'interesse di tutti. Grazie mille.

DARIO ODIFREDDI:

Grazie a Fabio Cerchiai, un'altra grande azienda che ha prodotto e produce ricchezza, che produce occupazione del nostro Paese, è L'Oreal. Cristina Scocchia è Amministratore Delegato di L'Oreal Italia dal primo gennaio 2014, nonostante la giovanissima età ha già alle spalle una lunghissima carriera internazionale, molto attiva e sempre molto attenta. Noi abbiamo avuto come piacere del mestiere l'occasione di conoscerci dal 2014, da quando è diventata Amministratore Delegato e immediatamente ci hanno colpito alcuni aspetti. Uno di questi era, appunto, l'attenzione al tema del lavoro e del lavoro dei giovani. Un altro aspetto era la passione per uno dei fattori che sono i fattori mobilitanti dell'umano, e soprattutto mobilitanti un giovane adolescente, la bellezza. Allora chiederei a Cristina di raccontarci, anche lei, essendo in tanti, brevemente, la sua esperienza in questo campo.

CRISTINA SCOCCHIA:

Grazie e buongiorno a tutti e innanzi tutto grazie ad avermi invitato a questo grande momento di confronto. Prima di entrare nel vivo della discussione Per prima cosa mi permetterete qualche parola di presentazione su L'Oréal in Italia. Siamo la prima azienda cosmetica, qui distribuiamo 25 brand internazionali (cioè che fatturano a livello mondiale più di 50 milioni di euro). Siamo presenti in tutti i canali di distribuzione con linee dedicate. Siamo organizzati su quattro divisioni che operano sui canali specializzati: la Grande

Distribuzione, la profumeria selettiva, la farmacia ed il canale degli acconciatori professionisti. Su ciascuno di questi canali siamo leader in Italia e nel mondo. In questo Paese, fatturiamo 1,1 miliardi di euro ed abbiamo 2000 collaboratori. Qui siamo presenti dal 1908, addirittura un anno prima della costituzione della società in Francia, visto che il nostro fondatore, Eugene Schueller, un chimico che aveva creato la prima colorazione capillare permanente ad uso professionale, aveva deciso da subito di distribuire in Italia la sua innovazione attraverso un agente locale. Nel 1961 venne realizzato lo stabilimento di Settimo Torinese, sempre in attività, che ora è il più produttivo tra i 45 centri industriali L'Oréal nel mondo, con oltre 375 milioni di pezzi prodotti ogni anno. L'Oréal ha come obiettivo il reclutamento e lo sviluppo interno dei migliori giovani talenti. Per questo abbiamo chiesto nel 2014 ad Ipsos una ricerca che ci indicasse dove studiano di preferenza i migliori studenti italiani, come vedono il mondo del lavoro, quali sono i loro desideri e come entrano in contatto con le aziende. Abbiamo deciso di espandere anche la ricerca sugli studenti italiani all'estero, perché questo fenomeno è sicuramente in crescita. I dati Erasmus confermano che nel biennio 2012/2013 oltre 26 mila ragazzi italiani hanno deciso di consolidare il proprio percorso di studi in un Paese europeo, con una progressione del 10% sul periodo precedente. Una percentuale superiore alla media degli altri paesi UE. I dati Unesco dicono che già nel 2012 (ultimi dati disponibili) erano circa 50 mila gli studenti italiani all'estero. I dati emersi sono sicuramente interessanti. In particolare ne vorrei sottolineare quattro. Il primo è che circa il 50% degli studenti italiani vorrebbero cominciare la loro carriera in Italia. Un dato non scontato in un momento di grande sfiducia nei confronti del mercato del lavoro nazionale. Il secondo è che molti degli studenti lavorano già durante il corso degli studi. Circa il 60% degli studenti si impegna per incrementare il reddito o per avere una prima esperienza. Il terzo è la richiesta di meritocrazia e correttezza che, sia per il campione italiano che per quello estero, arriva ad essere più importante della retribuzione adeguata. Oltre il 40% dei ragazzi intervistati prova sfiducia nella meritocrazia sul lavoro in Italia. Un dato che mina la credibilità del sistema Paese su cui bisogna certamente lavorare. Il quarto e ultimo riguarda l'apertura al mondo dei nostri studenti, che è molto superiore rispetto a quanto pensassimo. Il 35% degli studenti in Italia e ben il 67% di coloro che studiano all'estero vorrebbero proseguire la loro carriera a livello internazionale. Mi sembrano segnali fortissimi a cui tutti noi, ciascuno nel proprio ruolo professionale, dobbiamo dare una risposta adeguata. Perché stabilire un patto di fiducia con le attese dei giovani costituisce un mattone fondamentale per costruire un futuro di crescita sostenibile. Noi cerchiamo di fare la nostra parte. Innanzitutto, continuando ad assumere giovani risorse qualificate. Ogni anno inseriamo qualche decina di nuovi collaboratori (circa 50 nel 2014), che normalmente prendiamo direttamente dalle università, anche attraverso percorsi di stage. Cerchiamo persone aperte ed innovative, che abbiano la voglia e la capacità di lavorare in team, che abbiano una leadership forte ma condivisa e che abbiano passione, resilienza, coraggio e ambizione bilanciata da una sana dose di umiltà e voglia di imparare. Pensiamo che il rapporto con le università sia centrale per inserire i migliori talenti disponibili sul mercato. Per questo motivo abbiamo nel tempo creato partnership con molte università che ci consentono di presentarci agli studenti in tutti i momenti di incontro più rilevanti e di sperimentare il talento degli studenti con maggior potenziale. Ma vorrei segnalare anche due nostri progetti innovativi: Commercial Excellence e Brandstorm. Il primo, il CEP, è un programma che mira a illustrare i percorsi di carriera in ambito commerciale e a creare un'esperienza diretta per gli studenti tramite lo svolgimento di un business case. Il secondo, il BS, è una vera e propria competizione mondiale tra team universitari su un business case di prodotto e comunicazione. Entrambi ci permettono di selezionare gli stagisti più bravi e i migliori dieci giovani talenti che accederanno al L'Oréal Advanced

Business Graduate Program, un programma di un anno che prevede un percorso di eccellenza formativa e poi l'assunzione come Product Manager. Quest'anno, ad aggiudicarsi la vittoria della finale parigina del Brandstorm, tra quarantadue squadre provenienti da tutto il mondo è stato proprio un team dell'università Bocconi. I membri del team vincitore di L'Oréal Brandstorm 2015 rappresentano bene la multiculturalità che costituisce un valore importante di tutte le migliori scuole di formazione del mondo e degli ambienti di lavoro più avanzati. La squadra era infatti composta da Francesca Fabris (italiana), Tiffany James (canadese) e Owen Wang (italiano di origine cinese). Noi crediamo nella internazionalizzazione e nella contaminazione culturale e favoriamo un mix tra carriere nazionali ed internazionali. E per questa ragione abbiamo deciso di assumere anche persone più senior che lavoravano in contesti internazionali da diversi anni, magari anche in altre aziende. Ci danno la possibilità di creare ambienti di lavoro aperti e diversificati. Ad esempio, il nostro Direttore delle Risorse Umane lavorava in Luxottica ed era il responsabile delle HR USA. Il nostro Chief Marketing&Digital Officer viene da molti anni trascorsi in contesti internazionali in una multinazionale del largo consumo. Ed io stessa vengo da questo canale. Sono AD LOI da gennaio 2014, ma nei tredici anni precedenti ho lavorato all'estero in Procter&Gamble. Se vogliamo, possiamo chiamarlo rientro di cervelli. Ma il nostro impegno non si esaurisce con la selezione, la cura e lo sviluppo dei migliori talenti disponibili sul mercato, per inserirli all'interno della nostra organizzazione, garantendo un futuro alla nostra impresa grazie alla maggiore competitività. Nel 2013 abbiamo lanciato il nostro progetto "Sharing Beauty With All", che pone per il 2020 all'azienda una serie di target di responsabilità misurabili. Possiamo dire che da quella data L'Oréal può essere ufficialmente definita un'azienda orientata alla crescita sostenibile. Uno degli obiettivi più ambiziosi del progetto, è favorire l'inserimento professionale di persone che provengono da situazioni di disagio personale e sociale, in numero pari ai nostri collaboratori nel mondo. Quindi in Italia, entro il 2020, dovremmo aver favorito l'inserimento di 2000 persone. La Piazza dei Mestieri costituisce parte integrante di questo progetto. Ritengo che in questo contesto economico in cui la disoccupazione giovanile è attestata - secondo i dati ISTAT - al 42,7%, il problema della formazione professionale dei giovani con disagio sociale sia di grande attualità. Io credo che in quest'ottica la Piazza dei Mestieri rappresenti un esempio unico nel panorama italiano. Penso che molti di voi conoscano la Piazza dei Mestieri. E' una scuola professionalizzante, con sedi a Torino, Milano, Novara e Catania, che permette a ragazzi che spesso provengono da famiglie con reddito sotto la soglia della povertà di imparare un mestiere puntando all'eccellenza. Ma non solo, grazie ad una metodologia pedagogica innovativa, si insegna agli adolescenti l'importanza di avere un ruolo attivo nella vita sociale. Dal 2009, in occasione del centenario di L'Oréal Italia, abbiamo deciso di diventare i principali partner della Piazza dei Mestieri e supportarli anche nelle attività che non sono legate al mondo della bellezza. Oltre ad un contributo economico, abbiamo ambasciatori L'Oréal e molti nostri collaboratori che prestano la loro esperienza ai ragazzi. I nostri professionisti insegnano ai ragazzi non soltanto gli aspetti tecnici e artistici del mestiere ma, cosa più importante, trasmettono loro la cultura professionale e l'educazione al lavoro. E questi aspetti sono fondamentali per aiutarli a superare le difficoltà e per dare loro la possibilità di provare a realizzare le loro aspirazioni, anche in un periodo di grandi incertezze. Imparare il mestiere di parrucchiere e di estetista è un'opportunità di riscatto, affermazione e successo per il loro futuro. La Piazza dei Mestieri ha infatti molti elementi di contatto con L'Oréal: la cura di sé intesa come valorizzazione della persona, l'attenzione al bello in tutte le sue forme, la cultura dell'eccellenza. Quest'ultimo è un elemento che ci piace particolarmente. Non si accontentano di accogliere i ragazzi, vogliono formare professionisti straordinari e produrre prodotti unici. Ma non ci siamo fermati qui. Da cinque

anni, nel nostro stabilimento di Settimo Torinese abbiamo lanciato “Progetto Autismo”, un modello condiviso con le associazioni di genitori di ragazzi autistici, per la formazione e l’inserimento al lavoro. Un caso unico che ha prodotto risultati eccellenti in termini di percorso terapeutico, portando molti di questi ragazzi dall’isolamento alla conquista di una autonomia inimmaginabile. Inoltre abbiamo anche il progetto “Women In Progress”, che attraverso percorsi professionalizzanti inserisce nella nostra rete di hostess e beauty consultant donne che provengono da storie personali di violenza ed isolamento. Perché facciamo tutto questo? Perché crediamo nel ruolo sociale delle imprese e nel loro dovere di cittadinanza, certo. Ma soprattutto perché crediamo che nella collaborazione tra pubblico e privato, tra impresa e sociale, ci sia una delle chiavi dello sviluppo sostenibile e della ripartenza, anche nel nostro Paese. Insomma, oltre che nella “Green Economy”, facciamo una dichiarazione di fede nella “Social Economy” in cui imprese, organizzazioni sociali, istituzioni e cittadini si mettano in moto per l’affermazione della cultura del bene comune. In ultima istanza, di una società più buona, pulita e, consentitemi, bella.

DARIO ODIFREDDI:

Grazie, grazie a Cristina Scocchia: insieme ci mettiamo in moto e, diceva prima Cerchiai, l’occupazione, il lavoro, lo sviluppo non si creano per decreto. C’è una disponibilità, c’è voglia di una responsabilità, c’è voglia di mettersi in moto. Cosa può fare la politica? Non può creare occupazione e ricchezza ma certamente può favorire le condizioni per cui questo mettersi insieme ci permette di raggiungere l’obiettivo. Allora, a Giuliano Poletti chiederai di raccontarci il punto in cui oggi siamo con la politica. Giuliano Poletti viene al Meeting da tanti anni, lui sa che prendo appunti quando parla, nel senso che prima di iniziare guardo cosa aveva detto l’anno prima. Devo dire che fa parte dei Ministri e di quei politici che, quando sono venuti al Meeting e hanno detto che il prossimo anno avrebbero fatto delle cose, quasi sempre sono state fatte. Talvolta non gli abbiamo creduto e ha avuto ragione. Le conclusioni a te.

GIULIANO POLETTI:

Grazie, buonasera a tutti, stabilito che il lavoro non si fa per decreto mi stavo chiedendo che cosa cavolo ho fatto a fare otto decreti: comunque adesso, quando vado a casa, ci penso e mi troverò una risposta. Detto questo, grazie per questo invito e, davvero, io sono tornato ancora una volta al Meeting perché è sempre una bella occasione. Di questi argomenti, di questi temi - il lavoro, la formazione, il sapere, la conoscenza - abbiamo parlato in tante salse, prendendoli da orizzonti diversi, ma poi alla fine siamo sempre arrivati lì, siamo arrivati alla comunità, siamo arrivati alla responsabilità, siamo arrivati alla condivisione, siamo arrivati poi ad una sorta di tessuto connettivo, ad una sorta di pavimento su cui camminiamo, che poi è quello su cui si può costruire quello che si vuole, ma intanto quello serve. E io credo che sia bene che sia così. E allora parto esattamente da qui. Cosa possiamo, cosa dobbiamo, cosa vogliamo fare? Io credo che dobbiamo avere la consapevolezza che c’è bisogno nel nostro Paese di un cambiamento profondo, radicale, prima di tutto culturale, del modo di pensare. Io incontro molte persone che mi dicono: Ministro, ho un problema, mi serve una legge. Io rispondo: se hai un problema, è meglio che cerchi una soluzione. Perché una volta su dieci la legge non è la soluzione, nove volte su dieci la legge è, come posso dire, un’altra forma per scansare una responsabilità. Avrei voluto fare, potrei fare, ma non ho la legge. Allora, diciamoci in maniera sufficientemente franca come stanno le cose. Questo Paese da molto tempo ha preferito guardare accadere le cose piuttosto che prendersi la responsabilità di decidere quali sono le cose che vuole. Allora, il tema responsabilità si propone in maniera cubitale, gigantesca. E non si propone per qualcuno. Non c’è qualcuno che può dire: io sono a

posto, tu no. C'è una classe dirigente di questo Paese che questa responsabilità la porta. Perché, se siamo arrivati qui è per questa ragione. E allora oggi non possiamo fare finta che improvvisamente sia sbucato fuori un fungo la mattina, e abbiamo scoperto che c'è un problema. No, non è così. La situazione che abbiamo è la risultante di tante scelte non fatte, di tante responsabilità non assunte, del tentativo a volte di evitare di prenderci la responsabilità di una decisione, della volontà di costruire anche un consenso sul piano politico, sul piano sociale, in maniera sufficientemente facile. Ad esempio, non raramente, la spesa pubblica è stata lo strumento per comprarci un consenso. Io credo che oggi dobbiamo avere l'onestà intellettuale, fra noi, di dire che questa situazione non è più una ammissibile per il nostro Paese. Perché ha prodotto un danno terribile. Ha scaricato sulle generazioni più giovani la massa fondamentale dei problemi. Perché il debito che abbiamo prodotto lo abbiamo scaricato sulle generazioni più giovani, perché la mancanza di lavoro l'abbiamo scaricata sulle generazioni più giovani, perché una cultura che non si prende l'impegno, la responsabilità di fare i conti su alcuni passaggi essenziali, bisogna che abbiamo l'onestà intellettuale di proporla. Il nostro è un Paese, ad esempio, che ha una larga attitudine ad utilizzare comportamenti opportunistici. Parliamo di formazione, parliamo di contratti. Guardate che c'è una quantità industriale di imprese che consentono l'apprendistato, piuttosto che lo stage: un modo di avere un contratto di lavoro che costa di meno, punto. E il fatto che ci sia la formazione e il resto, è un ammennicolo appoggiato lì, previsto dalla legge, ma non dalla cultura di quell'imprenditore. Allora non possiamo prendercela con le Regioni, il Ministero, i centri di formazione... Abbiamo tutti una quantità industriale di responsabilità, ma non è che c'è qualcuno che è sbucato fuori improvvisamente e non aveva capito bene quello che succedeva. Io, in libera uscita non mando nessuno. Dobbiamo tenerci tutti insieme la responsabilità di ciò che è stato e decidere insieme quello che vogliamo fare per cambiare questa situazione. Allora probabilmente c'è un primo tema. Abbiamo ragionato tanto di libertà, e ci siamo dimenticati che l'altra faccia della libertà è la responsabilità. Perché è poco elegante parlare di responsabilità. Non so neanche se parlare di responsabilità, se volessimo guardarla dal punto di vista classicamente politico, sia di destra o di sinistra. Ma sinceramente non mi interessa mica un granché. Io penso che il problema della responsabilità sia un tema che ci riguarda, e riguarda ogni cittadino come tale, e ogni soggetto che ha una responsabilità nello specifico. E allora, questo Paese deve fare una cosa. Deve decidere di combattere le rendite per promuovere le opportunità. È la banalità, io la dico così, mi pare semplice: dobbiamo sapere che non siamo titolari di rendite. Non è che quando dico che dobbiamo combattere le rendite per promuovere le opportunità, tre secondi dopo penso che lui ha le rendite e io adesso debbo menarlo per vedere se riesco ad occupare del... no no guardate che è il tema del cambiamento, in questo Paese tutti vogliono cambiare, fatto salvo che quando parte il primo ti dice: no guarda, comincia dal secondo; poi fai il giro, torni a capo, non ne hai trovato uno che sia in qualche modo dentro il gioco. Ma scusa non eravamo tutti d'accordo? Sì ma di cambiare lui, mica io. Ho capito, bisogna cominciare ad accedere all'idea che quando parliamo di cambiamento parliamo di cambiare noi stessi, la nostra cultura, le nostre condizioni di vita, le nostre convinzioni, essere capaci di stare dentro un progetto di cambiamento profondo. E questo io credo sia il primo tema che abbiamo davanti. Insieme a questo allora dobbiamo cominciare a pensare che ci sono degli elementi che dentro la cultura vanno in qualche misura riaffrontati. Il tema del rapporto tra il lavoro e la vita delle persone, il lavoro e l'impresa, io credo che vada ripensato. Ripensato, perché noi abbiamo una logica, ad esempio, del lavoro che è costruita in maniera tutta lineare. Qui c'è Gigi Petteni, discutiamo spesso di tante vicende. Ma oggi, com'è costruita la retribuzione di un lavoratore dipendente del nostro Paese? Salario, cento quando entri, anzianità, qualifiche, arrivi ad una certa soglia,

sei con la testa contro il soffitto, stai fermo lì. Quand'è che una persona prende lo stipendio più alto? Quindici giorni prima di andare in pensione, o anche un anno prima se l'impresa cerca di spingerti fuori, ti dà anche un incentivo perché ti toglie dalle scatole. Domanda: nella nostra vita quand'è che avremmo bisogno del massimo reddito possibile? A ventotto anni, a ventisette, a ventinove, a trenta, quando mettiamo su famiglia, quando compriamo casa, quando organizziamo la nostra vita. Ma è in quel momento che noi abbiamo il massimo del reddito? No, ce l'abbiamo a settant'anni. Allora, problema tecnico: o cominciamo a sposarci a settant'anni, e avremmo delle difficoltà di altra natura, o ricominciamo a ragionare su questa cosa qui. Che vuol dire ad esempio ammettere l'idea che ci possa essere una sorta di dinamica ad "u" rovesciata. Si va su più velocemente, ci si prende più responsabilità, si assegnano più responsabilità, si sta ad un livello fino a quando l'età, la voglia, la competenza, l'entusiasmo, l'energia, eccetera, ti consentono di, poi puoi essere accompagnato in una fase della tua vita che è quella che va verso l'uscita della tua presenza dal lavoro ma in una condizione diversa, dove è persino ammissibile che il tuo reddito in qualche modo possa anche cadere, ridursi, essere costruito diversamente. Provate a pensarlo, culturalmente il nostro Paese è pronto ad una discussione come questa? No, nel nostro Paese siamo abituati che se una volta nella vita ho preso cento euro, quello è il mio riferimento; e se ne piglio novantanove, è un disastro, è un'offesa a me stesso e alla mia cultura. No guarda che può succedere nella tua vita che puoi arrivare a cento e puoi andare ad ottanta. Perché? Perché cambiano le condizioni della tua vita. Ma provate a pensare ai contratti, Gigi, ma qual è la pagina di un contratto nazionale o non nazionale di lavoro, che è un libro di duecentocinquanta pagine - ed io continuo a chiedermi come si fa ad immaginare che il rapporto tra una persona ed un pezzo decisivo della sua vita, che è il lavoro, possa essere rappresentato da un libro che è più grosso de "I promessi sposi" e scritto decisamente peggio - e tu vai a farti la domanda: cosa c'è dentro quelle duecentocinquanta pagine? Praticamente tutto. A che ora arrivi, cosa fai, come ti vesti, devi sorridere quando arriva il cliente, se vai a fare la pipì ci puoi stare quindici, tre minuti, due, quello che è, ti fan la multa... vai a cercare la pagina nel contratto dove si capisce qual è la relazione tra Poletti cittadino, Poletti lavoratore, e l'opera, il risultato del suo agire. Nel contratto di lavoro non c'è. E ci può essere allora un contratto che regola la relazione di un pezzo decisivo del sottoscritto, del mio io, con la mia vita e il mio lavoro, che è, tra virgolette, esclusa. E come faremo allora a scrivere i nuovi contratti? Che vuol dire metterci in relazione col risultato, cioè l'opera, ciò che facciamo, quando il lavoro diventa capacità creativa, intelligenza, passione, voglia di fare, curiosità, senso di responsabilità... noi abbiamo contratti che misurano entità fisiche, le ore, l'ora-lavoro, nel luogo di lavoro. Ma oggi possiamo considerare ancora la accezione "luogo di lavoro" come l'abbiamo storicamente conosciuto? A me arrivano delle mail all'una di notte a casa mia che sono a letto, può essere definito il mio letto "luogo di lavoro"? dal mio punto di vista no. E però quanto me la devo far pagare io la risposta che mando alla mail all'una di notte del sabato? Festivo, domenicale, straordinario, costa seicento euro. E nel contratto cosa c'è scritto? Niente. Allora noi abbiamo bisogno di ripensare profondamente e avere il coraggio di fare quello che hanno fatto i nostri genitori, o quelli prima di loro. Che quando siamo usciti dal mondo agricolo e abbiamo visto l'industria, e abbiamo visto i servizi, siamo stati capaci di costruire un contratto di lavoro. Adesso dobbiamo costruirne un altro, un altro meccanismo che incorpori gli elementi della collaborazione, della cooperazione, della partecipazione, della responsabilità, dell'impegno attivo. Abbiamo bisogno di fare un grande lavoro anche sul piano culturale per costruire strumenti nuovi, perché misurare il risultato e misurare le ore, è una roba molto diversa, è una cosa molto diversa. Il somaro attaccato alla sbarra è una cosa, creare un prodotto, dare un servizio, metterci della fantasia, dell'immaginazione, l'impegno, è un altro paio di

maniche. Per il momento il metro che misura questa roba non l'abbiamo ancora trovato. Quindi dobbiamo abituarci all'idea che dovremo fare i conti con il risultato, con l'esito, con l'opera. Ed è qui che si scommette il grande cambiamento. E allora noi abbiamo bisogno di lasciarci alle spalle un po' di cose e costruirne delle nuove. Lo sforzo che stiamo facendo parte da qui. I decreti, il Job's act, eccetera, non è frutto della spasmodica voglia di divertirci un po' a scrivere una cosa nuova; è il tentativo di costruire una infrastruttura normativa capace di liberare queste energie, di stimolare questa scommessa, di portare tutti, lavoratori ed imprese, a misurarsi con queste domande dentro uno schema più aperto. È quello che stiamo cercando di fare. Ce l'abbiamo fatta? Io spero di sì, un passo avanti io credo che sicuramente l'abbiamo fatto, e l'abbiamo fatto a partire da un dato. Io credo che la cosa più grave che è stata fatta in questi vent'anni sia stata quella della precarizzazione del rapporto di lavoro; la precarietà che è diventata precarietà della vita per moltissime persone. E questo è l'elemento che ha contraddetto in maniera più evidente tutte le cose che ci siamo detti qui, perché un lavoro precario è la controindicazione assoluta all'investimento, alla formazione, al saper, all'assunzione di responsabilità, alla voglia di formarsi. Questo è il tema. E quando noi abbiamo assunto la responsabilità di cambiare radicalmente da questo punto di vista, l'abbiamo fatto per questa ragione, perché noi pensiamo che bisogna ricostruire la condizione dove il contratto di lavoro a tempo indeterminato torna ad essere il modo normale di assumere, il modo normale di essere nel rapporto di lavoro. Ce ne vuole, perché nel nostro Paese, da molti anni, esattamente costume costante, prassi costante, è esattamente l'opposto. Anche l'impresa che vuole assumere una persona avendo una logica di tenerla stabilmente non l'assume a tempo indeterminato. Fa tutte le altre operazioni possibili ed immaginabili, dopo un anno, due anni, tre anni ad un certo punto quando si è convinta fa anche il passaggio del contratto a tempo indeterminato, ma prima cammina lungamente lungo tutte le altre strade. Bene, io credo che questo sia il passaggio che abbiamo fatto, e oggi abbiamo l'altra parte, quella di cui abbiamo ragionato oggi qui. Il tema diventa l'occupabilità, diventa l'opportunità, non: ho acchiappato un lavoro, adesso vengo inchiavardato lì e di lì non mi muovo mai più. Ma una roba molto diversa, che dice: io sono una persona che ha delle competenze, che si impegna, che assume delle responsabilità, che si prende i propri rischi, che può cambiare, che accetta di cambiare o sceglie di cambiare, nello spirito di cercare di realizzare al meglio sé stesso. E allora se vuoi fare questa cosa, devi sostituire le logiche della tutela sul posto di lavoro nella logica di una tutela nel mercato del lavoro, nella società, nell'economia. E quindi cambiare le logiche dell'intervento. Questo è quello stiamo tentando di fare. Non sarà facile perché la cultura che abbiamo non è questa. La cultura che abbiamo è quella che ha prodotto il fatto che dopo quattro anni di cassa integrazione, se uno non ha trovato un lavoro, dobbiamo trovare il modo per dargliene altri quattro. E se non ha trovato il lavoro dopo otto, bisogna trovare il modo per dargliene altri due. È la logica di un Paese che dice: tu stai a casa, prendi cento euro, ma guai a te se trovi un altro lavoro, perché se trovi un altro lavoro, perdi cento euro. E chi è quello che avendo una rendita di cento euro se la gioca per andare a cercarsi un altro lavoro? Nessuno. E quindi questo è il dato che abbiamo davanti. E di fronte a questo dato sapete cosa succede, che uno o sta a casa o va a lavorare in nero. Questo è quello che succede. Ma non è perché sono cattivi, è perché una logica del tutto razionale, del tutto ragionevole. Quindi questa cosa qui va smontata, non possiamo andare avanti lungo questa strada. Dobbiamo cambiarla, non è semplice, perché quando poi incontri il problema, Gigi lo sa come me, facciamo notti per chiudere delle vertenze, risolvere dei problemi, e quando sai che hai delle persone che perdono il lavoro e dietro c'è una famiglia, bè è dura un bel po' dire: ragazzi questa azienda qui è morta non c'è niente da fare. A tutti noi viene voglia di dire: senti facciamo una cosa, tiriamo avanti un

altro anno e poi vediamo quello che succede. E poi dopo un altro anno tiriamo avanti un altro anno e vediamo quello che succede. Perché nessuno di noi affronta, come posso dire, col sorriso sulle labbra queste situazioni. Però il problema è che per quella strada abbiamo risolto non il problema, ma l'abbiamo amplificato nel tempo. E rispetto a queste questioni io voglio riproporvi un tema e poi una riflessione finale sulla formazione e l'apprendistato e il resto. Qui c'è una vicenda sulla quale bisogna che siamo molto chiari. Io molto spesso mi sento dire: ciò che c'è lo manteniamo, e poi a chi non ha quelle cose li gliel'abbiamo dato anche a loro. Dal punto di vista concettuale non fa una piega si direbbe. Ma cosa è successo nei fatti, nella storia? È successo che siccome le risorse per dare a quelli che non avevano quello che qualcuno aveva, è successo che chi l'aveva se l'è tenuto e chi non ce lo aveva non l'ha mai messo insieme. Quindi noi abbiamo prodotto una disparità sociale terribile a partire dall'idea che siccome non si può toccare ciò che c'è, alla fine gli altri faranno quello che possono. Bè io sono, per dire in un italiano inequivocabile, che non si può mantenere un padre per dieci anni e non occuparsi di un figlio disoccupato dopo un anno, due anni, tre anni, quattro anni. Questa è una logica sbagliata. Qualcuno dice: ma il padre mantiene il figlio. Calma, fossi io il figlio, vorrei mantenermi da solo e vorrei decidere io cosa fare nella mia vita, e non vorrei passare la mia vita a farmi mantenere. Allora, proviamo a stabilire che un po' di risorse vanno destinate anche a quelli che arrivano, a quelli che... e allora le politiche attive, e allora la formazione, allora tutta quella strumentazione che ci può aiutare a rendere dinamico questo meccanismo, questa logica. Questo noi oggi lo stiamo facendo, lo abbiamo fatto con l'alternanza scuola-lavoro, l'abbiamo fatto con i cambiamenti delle regole sull'apprendistato, lo facciamo con questo progetto sperimentale che si fonda su un dato, quello della sussidiarietà, quello dell'impegno di tutti. Quindi il Ministero del Lavoro non aveva nessun obbligo a mettere lì dei soldi, perché la competenza di queste materie è delle regioni. Abbiamo deciso di fare un investimento, di coinvolgere le regioni, di coinvolgere i centri, gli enti, le organizzazioni sindacali, le imprese. Perché? Perché siamo convinti che l'unico modo per capire se una roba funziona o no, è farla. Quindi l'unica maniera per capire se siamo in grado di costruirla in Italia, il sistema duale italiano, bisogna provare a farlo. E bisogna provare a farlo insieme. Quindi il tema sul quale noi abbiamo scelto di agire, quindi quello della formazione e dell'apprendistato, tutte queste tematiche, è figlio di questa condizione, di questa convinzione. Noi vogliamo provare a praticare concretamente nella sostanza l'idea che non impara solo a scuola; si impara a scuola, ma si impara anche in molti altri e diversi luoghi. Noi vogliamo cercare di produrre una condizione che, avendo sperimentato concretamente i percorsi e avendoli messi alla prova della realtà, se funzionano bene, benissimo, diventeranno prassi costante e consolidata; se non funzionano, se mostrano dei limiti, li correggeremo. Avere l'idea che questo è un terreno su cui si può lavorare con lo spirito di collaborazione che ci siamo detti, con l'apertura che ci siamo detti, io credo sia una condizione essenziale. Perché non c'è qualcuno che ha già capito come funziona, che sa già bene quali sono gli esiti. Noi le buone pratiche le accogliamo tutte, molto volentieri. Se qualcuno ha sperimentato, ha fatto esperienze, benissimo. Stiano al tavolo insieme con noi e valutiamo tutti insieme quali sono le cose che possono essere, diventare prassi costante, prassi diffusa, condivisione, io credo che questo sia veramente un'esperienza molto importante, molto importante perché ci proporrà dei problemi. Io lo sto vedendo rispetto al problema della "Buona scuola". Noi abbiamo un problema di orientamento che va affrontato, perché noi oggi abbiamo spesso situazioni dove abbiamo percorsi formativi che portano, tra virgolette, nel nulla. Poi dobbiamo spendere, quei ragazzi e le loro famiglie debbono spendere anni e anni per ricostruire un profilo di una qualche utilità. E credo che questo sia una cosa che non possiamo non permetterci sul piano generale di un costo della collettività, non possiamo permetterlo per quelle persone. Poi la libertà di una

persona di scegliere i propri percorsi è del tutto garantita e assoluta. Però questo deve avvenire in un contesto di informazione, di conoscenza, di fotografia della realtà e di analisi critica della realtà che ti consenta di decidere in maniera ragionata. E non scoprire alla fine della gita che questa cosa qui non è per nulla vicina a quella che era la tua aspettativa. Noi abbiamo un tema quindi molto complesso, perché tutte queste cose si parlano e se c'è una cosa che a me fa molto piacere è il fatto che i Ministeri che si stanno occupando di queste materie, quindi dal MIUR al Ministero del Lavoro agli altri Ministeri dello Sviluppo Economico, queste cose le stiamo facendo insieme, non abbiamo litigato per dire: l'apprendistato sta nella legge sulla scuola o sta nella legge sul lavoro, sta qui, sta là... no no. Abbiamo deciso insieme di discutere nel merito e di fare quello che abbiamo convenuto. Quindi io credo che questo sia veramente un cambiamento molto forte che ci aiuta a sperimentare queste strade. E da questo punto di vista io credo che ci sia una responsabilità, Petteni lo citava rispetto alla vicenda dei contratti, ma credo che in termini generali noi abbiamo bisogno di costruire degli strumenti che da una parte facciano salva la responsabilità, per cui ognuno fa la parte che gli compete, questo Governo non dirà mai: non abbiamo fatto questa cosa perché non vuole A, non vuole B, non vuole C, non vuole il sindacato, non vuole Confindustria, se una cosa non la facciamo è perché non siamo convinti che va fatta o perché la consideriamo sbagliata o perché non siamo capaci di farla. Ma la responsabilità è la nostra. Ma il fatto che ci sia una responsabilità rispetto alla decisione non toglie che ci possa e ci debba essere la condizione per un confronto, una collaborazione, un impegno, un uso massimo possibile di tutti gli apporti. Perché questa idea, anche qui, forse uno dei portati che ci siamo tirati dietro troppo a lungo, è il non essere riusciti a costruire un'idea dove tra Stato e mercato non siamo riusciti a trovare il posto giusto della società. Io faccio sempre l'esempio banale: esci di casa, trovi una bottiglia di plastica in terra, la prima domanda che ti scatta automatica in testa è: com'è che il sindaco e il comune non ha ancora spazzato? Ma la domanda giusta è: chi è quello che ha buttato lì la bottiglia? Non: com'è che il comune non ha spazzato? Ma nella nostra testa parte quell'altra domanda, perché? Perché non abbiamo collocato questo senso della comunità, questo senso della responsabilità, non ci sarà mai una città pulita se i cittadini continueranno sistematicamente a buttare lì delle bottiglie. Guardate che questo vale per le bottiglie in terra ma vale per l'impresa, vale per il lavoro, vale per la formazione, vale per tutte le cose di cui abbiamo discusso. Quindi oggi facendo questo ragionamento cerchiamo di costruire anche questa dimensione: la dimensione pubblica, statale, la dimensione collettiva e comunitaria, e la dimensione del mercato, la dimensione dell'azione dell'impresa. Io credo che se riusciamo a trovare questa dimensione allora il lavoro troverà tutta la sua dignità, la formazione recupererà tutto il suo significato e il suo valore, e le esperienze che stiamo facendo potranno essere usate bene nell'interesse collettivo. Quindi io vi ringrazio per il lavoro che fate perché sicuramente è utile a noi tutti.

DARIO ODIFREDDI:

Grazie, grazie al Ministro Poletti. Io credo che quello che abbiamo visto oggi è che si vede che c'è un paragone, un confronto, un cammino insieme. In questi anni stiamo camminando insieme. Ma è quello che abbiamo visto durante tutto il Meeting. Vi prego perdonatemi venti secondi perché come Meeting voglio ricordarvi che prosegue la campagna del "Fund Raising", cioè della raccolta fondi per sostenere la costruzione del Meeting, cioè questo luogo in cui da trent'anni si racconta questa cultura dell'incontro e dell'amicizia. È possibile donare in vari punti della fiera: alla hall sud, ai diversi padiglioni, oppure andando su www.meetingrimini.org. Mi permetto di dirlo perché mi ha aiutato a ricordarlo l'ultimo pezzo dell'intervento di Giuliano Poletti, qual è il posto della comunità? Qual è il posto della società? È anzitutto quella, prima di rivendicare diritti, di essere

presente, di assumersi la possibilità insieme di costruire. In questi giorni in tantissimi campi, nel campo scientifico, nel campo istituzionale e politico, nel campo economico, nel campo religioso, abbiamo visto al Meeting l'accadere di questo. Ciascuno di noi, con qualsiasi modalità, con qualsiasi cifra - perché qui non è l'importanza del valore della cifra, l'importanza è il valore del gesto - può dare una mano a costruire insieme questo Meeting e a continuare a farlo insieme. Ringrazio tutti, ringrazio i nostri ospiti, abbiamo fatto le 17, alcuni eroicamente appunto sono al 134° dibattito di questo Meeting, grazie a tutti, ancora poche ore e buon ritorno a casa!