

3° Rapporto su

La gestione delle crisi aziendali

marzo 2016



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO

Unità per la Gestione delle Vertenze delle Imprese in Crisi
(U.G.V.)

Indice

PRESENTAZIONE pag. 3

1^ parte

I DATI pag. 4

- Le cifre delle attività svolte dalla Unità Gestione Vertenze

2^ parte

LA RIFLESSIONE pag. 11

- Riflessioni sulle relazioni industriali viste dai tavoli di confronto al Mise



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO

Con il 3° Rapporto, la Unità Gestione Vertenze (U.G.V.) che opera presso il Ministero dello Sviluppo Economico, documenta l'attività svolta nel 2015 con dati riferiti anche al primo bimestre 2016.

Le informazioni pubblicate nella prima parte del Rapporto, evidenziano alcune variazioni che meritano di essere monitorate con attenzione nel prossimo futuro:

- a) Si assiste ad una crescente difficoltà in alcuni settori del Made in Italy: agroalimentare e tessile-moda. Non solo piccole unità, ma anche realtà significative (Brioni, Olio Dante, ad esempio).
- b) Diminuiscono in modo significativo i tavoli di confronto relativi a Gruppi con presenza sull'intero territorio nazionale (da 16 nel 2013 a 8 nel 2015) in coincidenza con la riduzione del settore «Servizi».
- c) Si riducono le piccole unità trattate dalla UGV ed aumentano le imprese con oltre 500 dipendenti.

Per ora sono tre sommarie constatazioni che saranno oggetto di approfondimento con il prossimo Rapporto.

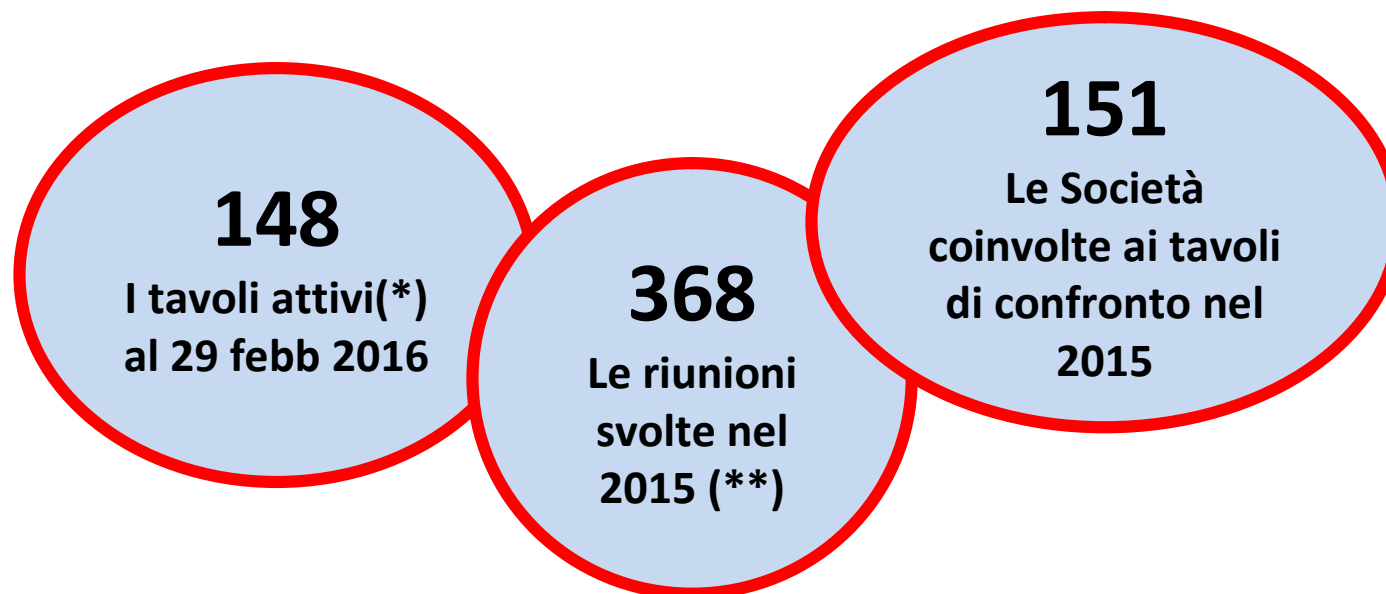
La seconda parte propone alcune riflessioni sulle relazioni industriali viste dai tavoli di confronto al Mise; ovvero da un eccellente osservatorio del loro stato di salute. La riflessione è importante perché riferita ad un arco temporale molto ampio (2008 – 2016), segnato da una crisi economica profonda che ha inciso nei comportamenti delle parti sociali.

In quest'arco di tempo **sono stati attivati oltre 1.000 tavoli di confronto e sono stati effettuati oltre 3.000 incontri con imprese, sindacati ed istituzioni territoriali**: numeri molto importanti che interessano quasi tutti i settori produttivi e tutti i maggiori gruppi industriali presenti in Italia. L'analisi della documentazione che ha accompagnato questa mole di attività è disponibile presso il Mise; è una fonte di ricerca purtroppo abbandonata a se stessa per mancanza di risorse adeguate al lavoro di sistemazione, catalogazione e interpretazione.

Partendo da un'analisi generale delle dinamiche comportamentali si è cercato di capire chi sono i soggetti emergenti e dove e perché le relazioni industriali ancora agiscono positivamente.



2015 – In sintesi i dati della attività svolta da U.G.V.



(*) Si tratta delle Aziende per le quali nel corso dell'anno mobile é stata effettuata almeno una riunione presso il Mise.

(**) Molte delle riunioni effettuate non sono incluse in questi dati perché non convocate ufficialmente o perché ristrette.



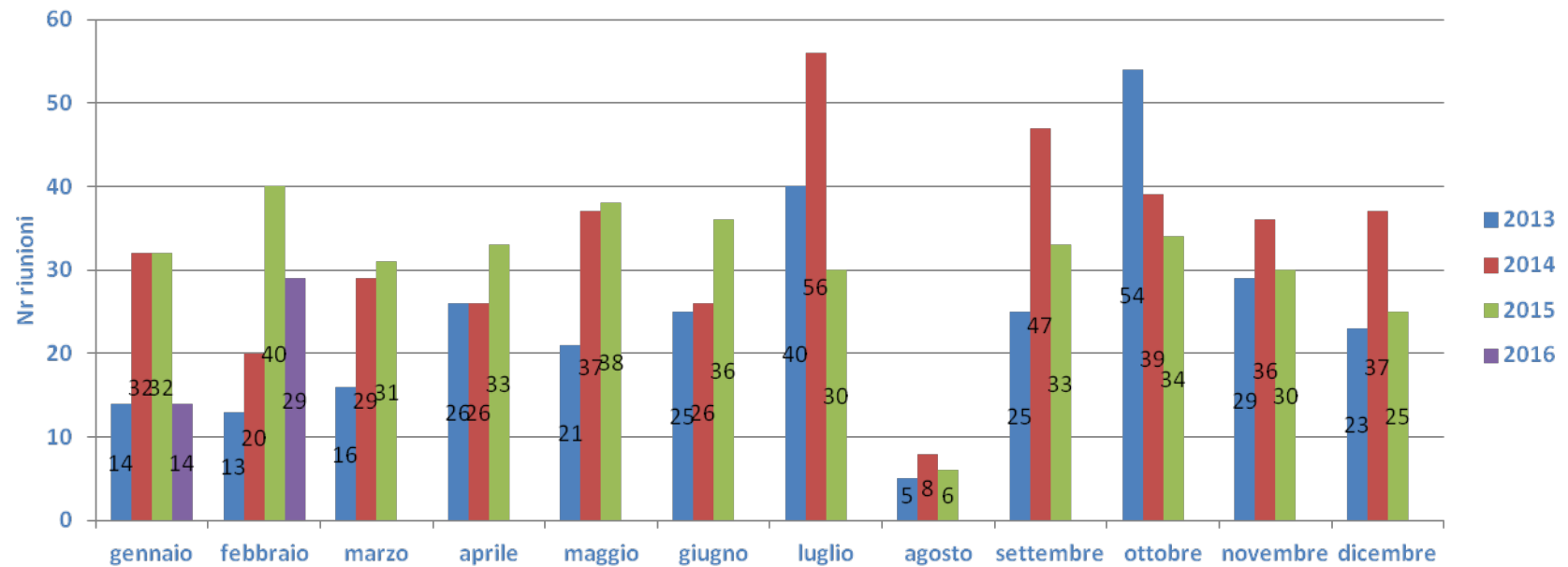
Tab. 1 – 2012 / 2015 Indicatori di sintesi della attività svolta da U. G. V.

Anno	NUMERO DELLE RIUNIONI EFFETTUATE (*)	NUMERO DELLE AZIENDE COINVOLTE (**)
2012	242	109
2013	291	119
2014	393	159
2015	368	151

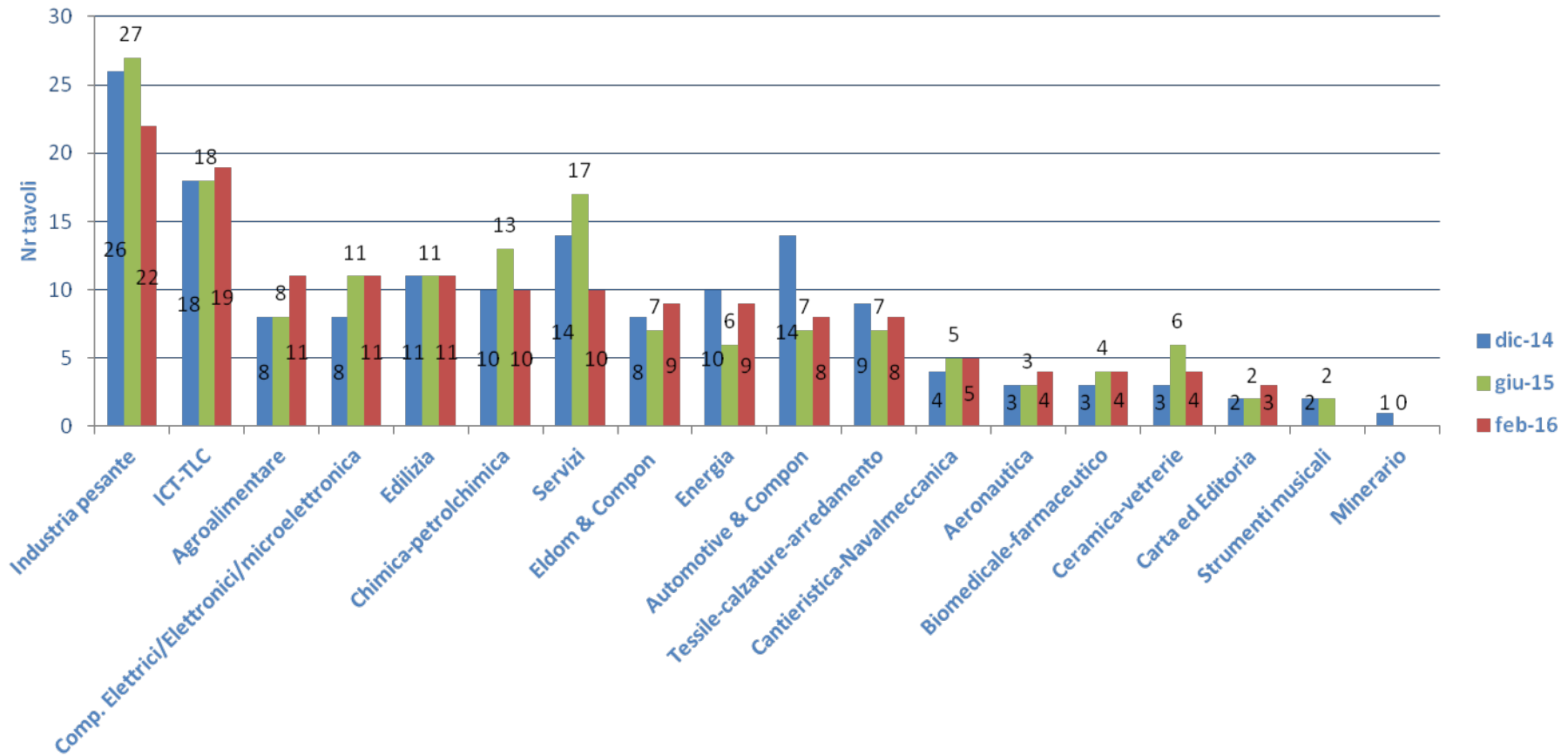
(*) Molte delle riunioni effettuate non sono incluse in questi dati perché non convocate ufficialmente o perché ristrette.

(**) Si tratta delle Aziende per le quali nel corso dell'anno mobile è stata effettuata almeno una riunione presso il Mise.

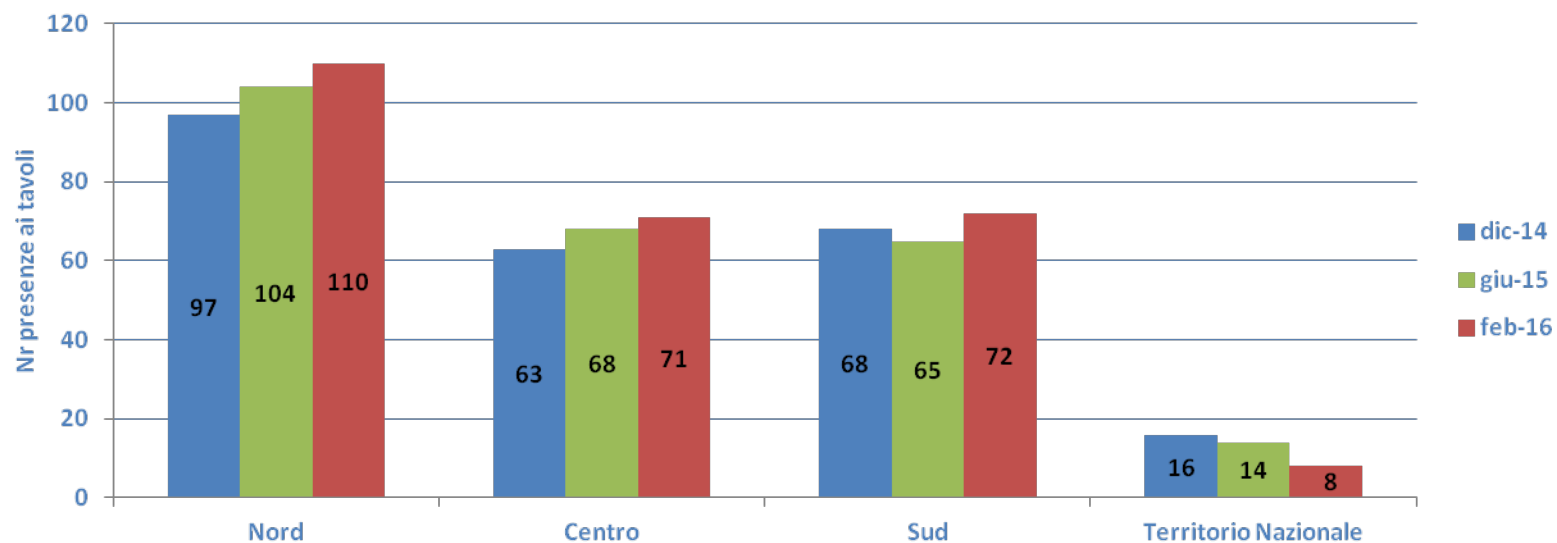
Tab. 2 - Ripartizione mensile delle riunioni dal 2013 al 2016 (bim 1)



Tab. 3 - Ripartizione tavoli di confronto per settore

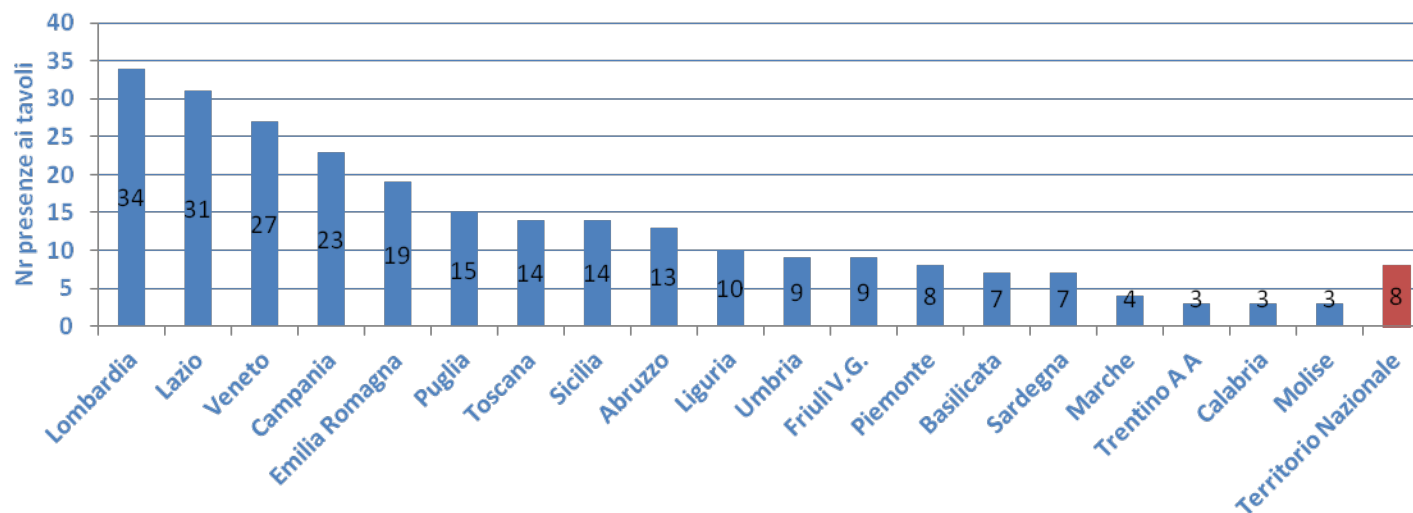


Tab. 4 - Ripartizione tavoli di confronto per macro aree geografiche (*)



(*) In molti tavoli sono coinvolte contemporaneamente più Regioni. In questo grafico le singole Regioni vengono rappresentate ogni volta che sono coinvolte in un tavolo. La presenza ad alcuni tavoli di tutte o quasi tutte le regioni è rappresentata con un colore diverso.

Tab. 5 - Ripartizione tavoli di confronto per Regione (*)
(dati a febbraio 2016)

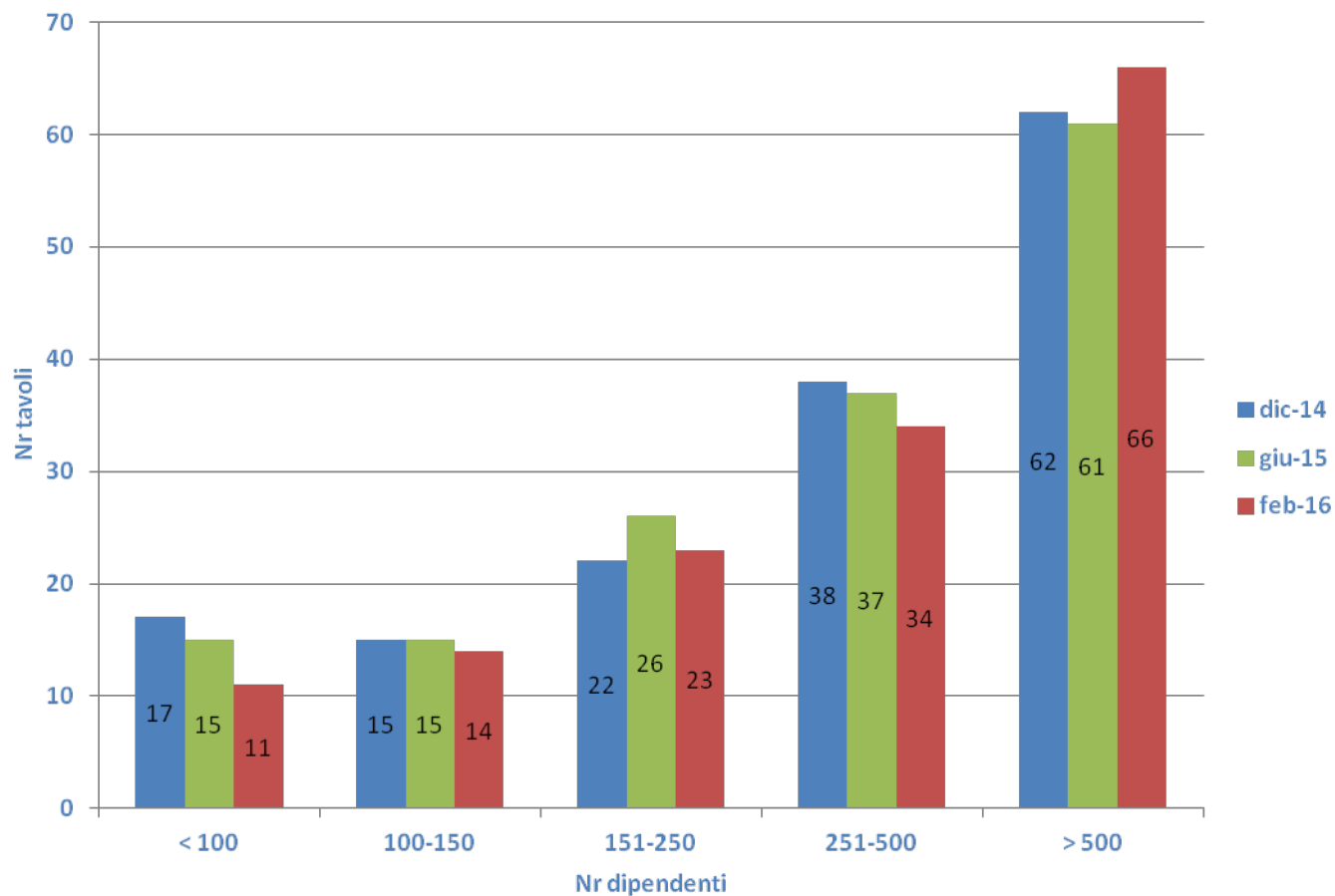


(*) In molti tavoli sono coinvolte contemporaneamente più Regioni. In questo grafico le singole Regioni vengono rappresentate ogni volta che sono coinvolte in un tavolo. La presenza ad alcuni tavoli di tutte o quasi tutte le regioni è rappresentata con un colore diverso.



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO

Tab. 6 – La dimensione occupazionale delle imprese ai tavoli di confronto



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO

Relazioni industriali e dinamiche comportamentali ai tavoli di confronto al Mise: una visione generale.

di Giampietro Castano

La parola chiave di questa riflessione è «**surroga**».

Esprime la tendenza che caratterizza il comportamento delle parti sociali che in modo sempre più evidente ricercano in un terzo chi possa sostituirle nei loro compiti costitutivi.

Il terzo soggetto viene identificato nella istituzione territoriale o, se questa non produce i risultati sperati, nella istituzione centrale e soprattutto nel Mise, ritenuto soggetto di ultima istanza con poteri miracolistici (che non ha). Non siamo ancora alla abdicazione del proprio ruolo sociale, ma ci si avvicina pericolosamente a larghe falcate.

Le organizzazioni sociali che perdono ruolo e funzione, non sono solo inutili, ma possono determinare “corto circuiti relazionali” le cui negative conseguenze sono già in parte evidenti.

Questa schematica introduzione non è riferita alle sole organizzazioni sindacali dei lavoratori. La surroga interessa anche le organizzazioni degli imprenditori forse in misura altrettanto rilevante. La loro presenza ai tavoli di confronto è sempre più spesso relegata al mero rapporto consulenziale, mentre assume rilevanza il “fiancheggiamento” dei consulenti che addirittura “surrogano” lo stesso imprenditore nelle crisi che si accompagnano a processi di turnaround.

UNO SCHEMA INTERPRETATIVO

1) SOGGETTI SOCIALI EMERGENTI? FORSE SI.

2) DOVE E PERCHE' LE RELAZIONI INDUSTRIALI AGISCONO (ANCORA) POSITIVAMENTE

3) UN FOCUS SU ASSOCIAZIONISMO DELLE IMPRESE

4) UNA CONCLUSIONE FORSE (TROPPO) OPPORTUNISTICA

1. SOGGETTI SOCIALI EMERGENTI ? FORSE «SI»

Si è già fatto cenno al ruolo crescente di alcune **istituzioni** e certamente al loro interno ci sono soggetti emergenti, per ragioni molto diverse. Se le Regioni cercano di svolgere una funzione “di ultima istanza” del tutto simile a quella svolta dal Mise, così non è per i Comuni. In questo caso la presenza ai tavoli di confronto spesso si confonde con quella del sindacato dei lavoratori; solo per alcune grandi città, infatti, si assiste ad un contributo autonomo derivato dalle specifiche competenze. Nella maggior parte dei casi la funzione delle autonomie è di mero supporto alle istanze sindacali (difesa della occupazione, nell’interesse diretto del proprio territorio); spesso tra un sindaco e un sindacalista la differenza non si percepisce. Si tratta di una vera e propria “invasione di campo” che, a parere di chi scrive, non aiuta né la causa dei lavoratori né quella del territorio.

Un secondo soggetto il cui peso cresce nelle dinamiche relazionali è senza dubbio la **rappresentanza sindacale di azienda**. In molte occasioni la interlocuzione con la rappresentanza aziendale è più importante di quella che dovrebbe esserci con chi ha più elevate responsabilità. Registrare questo sintomo è molto importante perché è il testimone di un altro fattore delle relazioni industriali odierne: ognuno pensa per sé; non ci sono margini per la solidarietà tra diverse realtà della stessa Società o del settore di appartenenza. Quindi non solo sconvolgimento delle gerarchie, ma ridefinizione dei valori che hanno caratterizzato la forma sindacato. Si è passati da una dichiarata (ma spesso non praticata) solidarietà addirittura internazionale, ad uno scioglimento delle righe ed ognuno pensi per sé se ce la fa.

Il terzo soggetto, già fugacemente richiamato, è la **consulenza**. Termine quanto mai generico perché comprende sia le grandi Società, sia i piccoli studi che le singole persone temporaneamente ingaggiate per affrontare specifici problemi.

E’ un “esercito” che tendenzialmente sostituisce i manager delle grandi ma anche delle medie aziende in segmenti di attività molto ampi poiché al tradizionale avvocato che supporta su materie giuridiche (soprattutto in materia di lavoro) si sono aggiunti in questi anni gli esperti di finanza, di organizzazione, di comunicazione e supporto istituzionale, di mercati, e molti altri. E’ un dato che viene trascurato nelle analisi sulle relazioni industriali, mentre dovrebbe preoccupare perché indica una crisi di managerialità che non fa bene alle imprese perché si somma al crescente impoverimento dello spirito imprenditoriale. I consulenti surrogano, è vero, ma poi se ne vanno e il sistema relazionale spesso regredisce con il venir meno del supporto temporaneo.

Istituzioni locali, RSU e consulenti sono dunque i soggetti “emergenti” ma, a ben vedere, sono anche lo specchio di una crisi delle relazioni industriali caratterizzata da una regressione delle tradizionali forme di rappresentanza. A queste sempre più si sostituisce un magma confuso che risponde a interessi parziali e spesso estranei alla vita delle diverse imprese.

Ovviamente quest’analisi, frutto di una attenta osservazione sul campo, sconta eccezioni lodevoli di organizzazioni ancora in grado di esercitare una rappresentanza generale degli interessi intervenendo anche in situazioni molto complesse dove la visione dell’insieme ha prodotto eccellenti risultati. Basti pensare ai casi Bridgestone, Acciaierie di Terni, Whirlpool, Electrolux.


2. DOVE E PERCHE’ LE RELAZIONI INDUSTRIALI AGISCONO (ANCORA) POSITIVAMENTE

Una classificazione è sempre arbitraria, tanto più quando gli argomenti in discussione contengono elementi di arbitrarietà o addirittura tracce di ideologia. Detto ciò, il nostro osservatorio ci consente di fare qualche valutazione più obiettiva di astratte riflessioni che si leggono qua e là.

Tre sono i fattori oggettivi che caratterizzano «**buone pratiche**» di relazioni industriali


Centralismo nell’individuazione delle scelte e nell’organizzazione degli interventi. Purtroppo cresce in modo estremamente rapido la delega di fatto alle strutture territoriali che, ovviamente, hanno interesse a tutelare il proprio “particolare” quando invece sarebbe necessario alzare lo sguardo per vedere un orizzonte più ampio. Le organizzazioni sono sempre più la sede di rappresentanza formale, mentre i territori sono le sedi della rappresentanza reale e l’origine del potere (locale ovviamente). Tuttavia permane in alcune organizzazioni (sia dei lavoratori che delle imprese) la capacità di orientamento generale e di governo delle dinamiche relazionali ai diversi livelli di intervento. E’ il caso di alcune strutture rappresentative di settori dell’industria (chimici ad esempio, ma in parte anche edili e meccanici); la stessa cosa non può dirsi per molti settori dei servizi.

2. DOVE E PERCHÉ LE RELAZIONI INDUSTRIALI AGISCONO (ANCORA)



Competenze nella gestione del confronto. È l'antitesi della sciattezza comportamentale ai tavoli di confronto. Purtroppo cresce, soprattutto nei sindacati dei lavoratori, la scarsa propensione allo studio delle materie che si dovranno trattare nel rapporto con la controparte. Quando ciò si estende anche agli argomenti "core" per un dirigente sindacale che si occupa di negoziazione (la legislazione lavoristica, i contratti di lavoro, le procedure concorsuali e quelle relative alle tutele del reddito), si è in presenza di uno sconfinamento burocratico che paralizza il sistema di relazioni.

I settori che hanno mantenuto, viceversa, una capacità di aggiornamento e formazione permanente dei propri quadri, sono anche quelli ove agisce positivamente il sistema di relazioni industriali. Un sistema che per sua natura si nutre anche di competenze tecniche.



Unità nella costruzione degli obiettivi e nella definizione dei comportamenti concreti. Ovviamente questo vale in modo particolare per le organizzazioni dei lavoratori che hanno alle spalle processi di divisione o addirittura di separazione molto acuta. Laddove invece permane un buon livello di unità, che si esprime nella capacità di individuare punti comuni di lavoro sulle questioni o vicende più importanti, il sistema di relazioni è ancora oggi più agevole e consente di gestire con tempestività e creatività le situazioni più complesse.

A questi tre fattori oggettivi, si possono aggiungere anche fattori esterni alle dinamiche proprie del rapporto tra le parti. Si pensi alla cultura (politica, sociale, etica) del territorio in cui agiscono le relazioni. O ancora all'omogeneità economica e produttiva di taluni distretti che permea i comportamenti di tutte le parti e con loro delle stesse istituzioni.

L'insieme di tutti i fattori fin qui richiamati descrive la permanenza di "sacche" di sistemi relazionali positivi. O meglio di sistemi che conservano le caratteristiche di una capacità di rappresentare interessi purtroppo non più presente in aree, settori, territori ben più ampi di quelli positivamente richiamati.

Rimangono alcune domande: il decadimento delle relazioni industriali fin qui descritto si arresterà se e quando ritorneranno i "vecchi" modelli comportamentali? O forse non è più opportuno, in una situazione di oggettiva difficoltà, avviare una riflessione profonda su quali relazioni sono storicamente necessarie in un Paese che opera sempre più in un forte contesto di relazioni e dipendenze internazionali che valgono anche per il «sistema lavoro»?

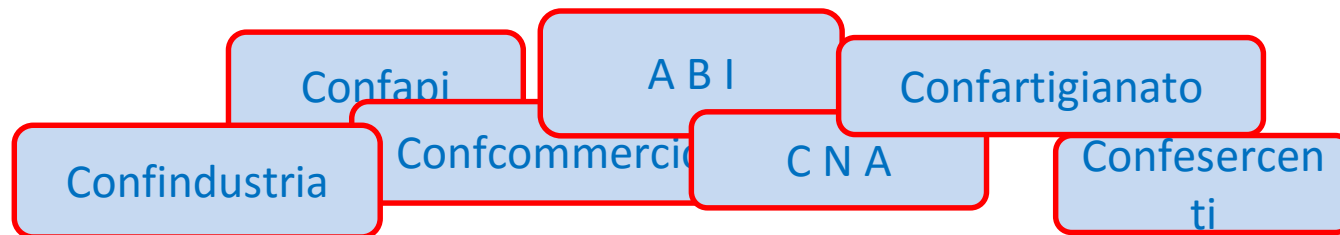
Ovviamente non è questa la sede per rispondere a tali domande. Resta il fatto che più si tarda ad affrontare il problema, più si tarderà a dare al Paese un sistema forte di relazioni industriali che, a parere di chi scrive,¹⁴ sono essenziali per lo stesso sviluppo economico.

3. UN FOCUS SULL'ASSOCIAZIONISMO DELLE IMPRESE

L'associazionismo degli imprenditori, così come si presenta ai tavoli di confronto, non ha un ruolo univocamente definito. Nella dinamica del confronto negoziale che si svolge tra le parti interessate alla soluzione di una crisi aziendale, spesso svolge una funzione consulenziale e comunque apparentemente marginale .

Nella realtà territoriale le associazioni degli imprenditori sono molto attive e gestiscono la maggior parte delle crisi e dei conseguenti conflitti, con perizia e capacità risolutive assai apprezzabili. Quindi non è in discussione la funzione delle associazioni territoriali. Quel che non si comprende è piuttosto lo scarso contributo (apparente) che viene dato nelle principali controversie gestite al Mise, sia negli atti formali che in quelli informali che caratterizzano le dinamiche (talora di non breve periodo) di ogni controversia originata da una crisi aziendale.

Se il livello aziendale è preferibilmente gestito in ambito territoriale, si potrebbe immaginare che la funzione nazionale delle associazioni di imprese si manifesti soprattutto nel sostegno alle politiche industriali e di settore che, per definizione, hanno una dimensione nazionale. Per alcune associazioni questo è vero: penso al settore farmaceutico, all'automotive o a quello degli elettrodomestici. Per la maggioranza dei settori merceologici sembra esservi invece una pura azione di supporto documentale e talora di lobby spicciola; entrambe funzioni utili ed importanti, ma certamente non qualificanti l'azione associativa. Tutto questo però non influenza (talora nemmeno indirettamente) le relazioni industriali che, invece, sono materia troppo trascurata anche quando da buone relazioni possono nascere anche buone prospettive per l'intero settore. Così è stato in passato per importanti settori come l'automobile o la siderurgia e così potrebbe essere oggi per l'informatica e le TLC solo se le associazioni territoriali e di settore competenti volessero giocare un ruolo attivo nella gestione delle relazioni industriali.



4. UNA CONCLUSIONE FORSE (TROPPO) OPPORTUNISTICA

Al termine di una prima riflessione indotta dalla gestione quotidiana di confronti tra le parti per la ricerca di soluzioni adeguate alle numerose crisi aziendali che ancora oggi interessano il nostro Paese, crediamo si possa dire che le relazioni industriali non vivono una buona stagione. Sono in crisi quasi ovunque: i nuovi soggetti che si affacciano sono portatori di interessi troppo particolari per potersi proporre come alternativa e il mondo associativo (pur con adesione ancora numerose) non sembra reagire con la dovuta energia, forse per le divisioni che lo caratterizzano o forse perché impreparato a gestire i grandi cambiamenti intervenuti nell'ultimo trentennio in Italia e nel mondo intero. Le discussioni in corso sono ancora relegate agli studiosi della materia e il dibattito interassociativo sembra molto debole. Neppure la minaccia di una surroga legislativa sembra scuotere i soggetti che dovrebbero essere i titolari della materia. Noi, nel nostro piccolo e modesto lavoro quotidiano, abbiamo cercato empiricamente una strada in grado di regolare e ordinare il confronto.

In questo quadro, abbiamo cercato di valorizzare la funzione nazionale delle parti che siedono ai tavoli di confronto e qualche successo è stato conseguito più verso le strutture rappresentative dei lavoratori, meno verso quelle delle imprese. Forse a qualcosa è servita la surroga di cui si è parlato al primo punto di questa nota; forse qualche organizzazione ha compreso che la delega di fatto alle strutture decentrate sul territorio non è neppure un omaggio alla democrazia diretta; è solo rinuncia allo svolgimento di una funzione generale sempre necessaria in un sistema di relazioni che voglia essere funzionale ad un ordinato svolgersi del conflitto sociale.

Al tempo stesso abbiamo cercato di dotarci di metodologie operative per affrontare i diversi casi di crisi (vedere il 2* Rapporto della nostra attività – luglio 2015) Questo perché convinti che nelle relazioni industriali sono fondamentali regole e metodi condivisi. Siamo partiti dalle ristrutturazioni industriali essendo questo il compito che dobbiamo svolgere, ma nel dare una metodologia a questo compito abbiamo inteso indicare una strada: la improvvisazione può anche portare a qualche brillante successo, ma più spesso porta a risultati confusi quando non addirittura negativi.

Detto tutto questo non può che esserci una sola conclusione: l'esperienza al tavolo di confronto di molte imprese ci ha fatto riflettere su una materia quanto mai complessa per i risvolti economici e sociali che porta con sé. Questa riflessione non sarà inutile se sarà occasione per suscitare altre riflessioni, anche se saranno critiche verso ciò che qui è stato scritto.