



**IL FUTURO
DELL'INDUSTRIA GRAFICA
EUROPEA È NELLE
NOSTRE MANI**

COSA NE PENSA L'INDUSTRIA

IL FUTURO DELL'INDUSTRIA GRAFICA EUROPEA È NELLE NOSTRE MANI

COSA NE PENSA L'INDUSTRIA



Con il sostegno
dell'Unione europea



**Best Practices in Socially
Responsible Restructuring for
Printing Companies**

La presente pubblicazione è sostenuta dal Programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà – PROGRESS (2007-2013).

Il programma, gestito dalla Direzione generale Occupazione, Affari sociali e Pari opportunità della Commissione europea, è stato creato per sostenere finanziariamente l'attuazione degli obiettivi dell'Unione europea in materia di occupazione e affari sociali, come definiti nell'agenda sociale, contribuendo così alla realizzazione degli obiettivi della strategia di Lisbona in questi settori.

Si tratta di un programma settennale rivolto a tutti i soggetti che possono contribuire a definire la messa a punto di adeguate ed efficaci politiche e leggi per l'occupazione e gli affari sociali negli UE-27, nei paesi SEE-EFTA nonché negli effettivi o potenziali paesi candidati.

La missione di PROGRESS è di rafforzare il contributo dell'UE a sostegno degli Stati membri in relazione agli obiettivi e alle priorità dell'UE; e

- Fornire analisi e consulenza politica sui temi politici pertinenti a PROGRESS;
- Osservare e riferire in merito all'attuazione della legislazione e delle politiche UE nei settori di competenza del programma;
- Promuovere il trasferimento delle politiche, l'apprendimento e il sostegno delle priorità e degli obiettivi comunitari negli Stati membri; e
- Farsi portavoce delle opinioni dei soggetti interessati e della società in generale.

Per maggiori informazioni vi invitiamo a visitare:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>



Facta Consult ha realizzato questo studio nel quadro del progetto comune di Intergraf, UNI Europa Graphical, Assografici, bvdm, KVGO, Ver.di, Unite e FISTEL-CISL, finanziato dalla Commissione europea (Direzione generale per l'Occupazione, gli Affari Sociali e le Pari Opportunità). Lo studio, tuttavia, non riflette necessariamente l'opinione di tutte le organizzazioni.

Intergraf tutela gli interessi e le attività dell'industria grafica europea, mentre UNI Europa Graphical rappresenta i lavoratori del settore europeo della grafica. Assografici (Italia), bvdm (Germania) e KVGO (Paesi Bassi) sono Associazioni grafiche nazionali, e Ver.di (Germania), Unite (UK) e FISTEL-CISL (Italia) sono Sindacati nazionali.

I pareri espressi in questo studio, come anche le informazioni in esso contenute, non riflettono necessariamente l'opinione o la posizione della Commissione europea, né la impegnano in alcun modo.

INTERGRAF
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

UNI europa
graphical
global
union

bvdm.
Bundesverband Druck
und Medien e.V.

ASSOGRAFICI
CONFEDERAZIONE

KONINKLIJKE
KVGO



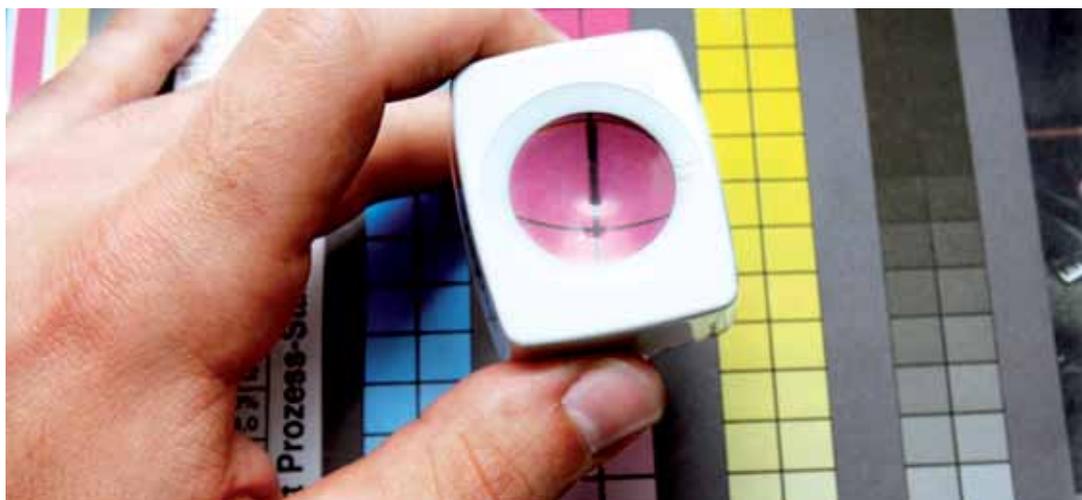
SINTESI	5
Raccomandazioni a livello settoriale	8
Raccomandazioni alle aziende	9
1. INTRODUZIONE	11
2. LE PRESSIONI CHE DEVE AFFRONTARE IL SETTORE	15
2.1. Contesto	16
2.2. Fattori che incidono sul settore	21
3. IMPATTO SULLE AZIENDE	23
3.1. Impatto della dimensione aziendale	24
3.1.1. Impatto della sovraccapacità produttiva	24
3.1.2. Impatto e potenziale della tecnologia	27
3.1.3. Impatto del governo	28
4. CONSEGUENZE PER LA FORZA LAVORO	31
5. RISTRUTTURAZIONE SOCIALMENTE RESPONSABILE	35
5.1. Prassi insufficienti	37
5.1.1. Definizione di responsabilità sociale	37
6. COSTRUIRE UN FUTURO DI SUCCESSO: LA PROSPETTIVA DEL CLIENTE	39
6.1. Il punto di vista del cliente	40
7. COSTRUIRE UN FUTURO DI SUCCESSO: UNA PARTICOLARE ATTENZIONE ALLE RELAZIONI ESTERNE – LA RISPOSTA DELLE AZIENDE	43
7.1. Sviluppare una strategia	44
7.2. Opzioni allo studio	44
7.2.1. Ristrutturazione socialmente responsabile: la risposta dell'industria	46
7.2.2. La risposta dell'azienda	46
7.3. Creare alleanze strategiche, partenariati e fusioni	47
7.4. Rafforzare la fiducia del cliente	49
7.5. Costruire un'immagine per attrarre i futuri lavoratori	50
8. SFIDE E POTENZIALI SOLUZIONI: IL PUNTO DI VISTA DELL'INDUSTRIA	51
8.1. Lavorare in partenariato	52
8.1.1. Sviluppare i partenariati necessari per gestire il cambiamento e la ristrutturazione	52
8.1.2. Sviluppare accordi di partenariato con i lavoratori	54
8.2. Nuove modalità di lavoro all'interno dell'azienda: la flessibilità	55
8.3. Nuove modalità di lavoro: il futuro fabbisogno di competenze	56
8.3.1. Competenze tecniche	58
8.3.2. Altre competenze richieste	59
8.4. Ottenere le risorse necessarie per una ristrutturazione socialmente responsabile	60
9. ALLEGATI	61
Allegato I. Contesto e metodologia	62
Allegato II. Sintesi dei dati quantitativi	64
Allegato III. Ripartizione delle risposte allo studio quantitativo	69
10. CASI DI STUDIO	73
Casi di studio: Indice	75
MediaPlaza	76
Gruppo 07/Caso di studio 1	79
Roto Smeets/Caso di studio 1	81
Gruppo 07/Caso di studio 2	84
Roto Smeets/Caso di studio 2	86
Schleunungdruck	89
Corelio	91
Polestar	93
Hjemmet Mortensen Trykkeri	96







SINTESI



Il presente studio è inteso a mostrare che sia l'impatto di fattori esterni, come gli sviluppi della tecnologia della comunicazione, o le evoluzioni del mercato delle tecnologie di produzione, sia le relative risposte delle aziende possono variare in funzione della dimensione organizzativa. Se, da un lato, risulta che le piccole e medie imprese sono più a rischio, dall'altro, appare chiaro che esse hanno il vantaggio di essere più agili e di reagire più rapidamente alle esigenze del mercato. Le grandi aziende stanno lottando soprattutto per risolvere il problema della sovraccapacità, che ha scatenato una vasta guerra dei prezzi in tutto il settore.



Il progetto dimostra che esiste un consenso tra le grandi aziende e i Sindacati a favore di un'azione più positiva da intraprendere a livello paneuropeo. Il numero delle imprese che oggi falliscono, unitamente ad una legislazione europea sulla concorrenza che impedisce il coordinamento tra grandi imprese, potrebbero determinare una debolezza tale del settore da portare alla chiusura delle aziende europee, con la conseguente prevalenza sul mercato delle importazioni di stampati provenienti dai paesi in via di sviluppo, oppure alla creazione di una situazione di semi monopolio in quanto le aziende diventeranno vulnerabili alle acquisizioni e il mercato sarà controllato da un piccolo numero di grandi operatori. Entrambi questi scenari comportano delle conseguenze sociali profonde per la forza lavoro europea. Secondo il parere prevalente dei responsabili delle grandi imprese e dei Sindacati l'Unione europea deve consentire, con urgenza, alle grandi imprese di cooperare in tutto il continente per rendere possibile una ristrutturazione pianificata ed eliminare l'eccesso di capacità produttiva in maniera coordinata e socialmente responsabile, attraverso la consultazione e l'accordo con i Sindacati e la forza lavoro.

Sebbene il problema della sovraccapacità e della concorrenza in materia di prezzi incida su tutto il settore, la tecnologia rappresenta sia una minaccia

che un'opportunità. I cambiamenti del comportamento del cliente, il passaggio al web e ad altre e-solution riducono la domanda di prodotti stampati. Tuttavia, anche la tecnologia contribuisce ad incrementare la produttività e offre accesso ai nuovi mercati alle società flessibili in grado di approfittare delle opportunità che si presentano. Le PMI sono nella posizione migliore in termini di flessibilità, ma per loro può essere più difficile avere accesso al capitale, soprattutto nell'attuale contesto economico.

Le conseguenze dei cambiamenti in corso per la forza lavoro sono significative, come confermano sia i commenti raccolti, che lo studio quantitativo. Quando alle aziende è stato chiesto quali strategie pensano di attuare sia nel breve che nel lungo periodo, solo il 5% di quelle che hanno partecipato allo studio ritiene che la chiusura possa rappresentare un'opzione a breve termine. Tuttavia il 47% vede l'abbandono dell'attività come una possibilità nel lungo periodo, mentre il 45% valuta che potrebbe non avere altre opzioni se non quella di vendere. Altre strategie difensive includono la riduzione delle dimensioni dell'impianto, delle attrezzature e del numero di addetti (attualmente presa in esame dal 29% dei partecipanti, cifra che sale al 36% nel lungo termine). Circa metà del campione (51%) considera gli esuberanti come un'implicazione generale, con il 34% che include anche il prepensionamento e il 20% che anticipa l'esigenza di preparare i lavoratori al ricollocamento al di fuori del settore.

Esistono anche altre azioni, alcune già attuate, altre all'esame, che hanno ripercussioni significative sui lavoratori. Quasi un partecipante su tre annovera l'outsourcing dell'attività di stampa (29%), il ricorso ai lavoratori a tempo determinato (sempre un 29%) e le modifiche dei contratti d'impiego (32%) tra le conseguenze della situazione odierna.

Per operatori che rimangono in attività l'organizzazione del lavoro continuerà a cambiare. La



competitività richiederà una maggiore flessibilità per soddisfare un mercato sempre più esigente e, mentre alcune aziende hanno risposto indicando di avere già attuato queste soluzioni, il 63% ha dichiarato di valutare l'introduzione di modelli di lavoro flessibile, mentre il 67% ritiene che, in futuro, la diversificazione delle competenze ("multi-skilling") costituirà un requisito importante.

Anche lo sviluppo delle competenze, in generale, sarà fondamentale per soddisfare le esigenze delle nuove tecnologie. A questo proposito, il 57% di coloro che hanno partecipato all'indagine afferma di prendere in considerazione la possibilità di offrire un aggiornamento professionale ai propri lavoratori, mentre il 38% pensa di assumere personale con competenze diversificate.

A livello umano le conseguenze causate dalla ristrutturazione fanno sorgere un grave dilemma che, tuttavia, non può essere evitato. Per far sì che la ristrutturazione sia affrontata in maniera giusta e ragionevole occorreranno un processo di informazione, l'adozione di un approccio proattivo, l'attuazione di una strategia di gestione, comunicazione, consultazione, negoziazione e di un accordo con i Sindacati e i lavoratori.

Di conseguenza una ristrutturazione socialmente responsabile richiederà il contributo attivo di tutte le parti interessate del settore, ovvero di Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni, le aziende, i Sindacati e gli stessi lavoratori. Questo obiettivo non potrà comunque essere raggiunto senza un efficace sostegno delle istituzioni politiche, sia a livello nazionale che europeo. I pareri espressi dai Sindacati sottolineano l'importanza per l'azienda di coinvolgere in modo continuativo i Sindacati e i comitati aziendali nel processo di verifica e valutazione dell'attuazione delle strategie. Questo approccio consente di individuare e risolvere in tempi rapidi tutte le questioni correlate.

La responsabilità sociale inizia nel momento in cui le imprese sviluppano una propria sostenibilità economica e assicurano di potere offrire ai lavoratori l'occupabilità della quale necessitano. Il settore grafico deve reinventarsi per affrontare il ventunesimo secolo e per crearsi un'immagine che lo collochi al centro del settore della comunicazione. Se si considera la storia di un settore che ha 550 anni, esiste il potenziale per costruire e per diventare consiglieri fidati di clienti che lottano per dare un senso ai molteplici e complessi strumenti di comunicazione che vengono loro offerti. Tutto ciò richiede però di doversi concentrare sull'elaborazione di una strategia, come pure sulla capacità di allacciare nuovi rapporti di lavoro con altri operatori del settore.

Nonostante le numerose sfide c'è accordo nel riconoscere che lo sviluppo delle competenze rappresenta un elemento fondamentale. Se sotto il

profilo tecnico, le competenze in materia di tecnologie informatiche rappresentano un requisito chiave per il futuro, secondo l'opinione generale le doti interpersonali, le capacità di gestione della clientela e le competenze manageriali assumeranno in futuro un'importanza crescente.

Il riposizionamento dell'industria, la diversificazione delle attività e l'impegno inteso a cambiare la cultura delle imprese per aiutarle ad essere più attraenti agli occhi dei giovani sono tutti interventi che serviranno a sostenere il cambiamento necessario per attrarre la forza lavoro di domani.

Analogamente, l'industria deve riuscire ad attrarre le qualifiche necessarie per integrare, e a lungo termine sostituire, una forza lavoro con competenze tradizionali che tende ad invecchiare. Queste sfide richiedono una trasformazione dell'industria. Le risorse per realizzare tale obiettivo esistono, a condizione che la conoscenza delle esigenze del cliente diventi la priorità della filosofia aziendale.

Un messaggio chiaro emerso dallo studio è che per gestire efficacemente il cambiamento e per ristrutturare in maniera socialmente responsabile, è necessario attuare, all'interno delle aziende, un'efficace partenariato tra dirigenti, Sindacati, rappresentanti dei lavoratori ed i lavoratori stessi.



Esistono segnali evidenti dei vantaggi che si ottengono lavorando in partenariato, non soltanto con i rappresentanti dei lavoratori o con i comitati aziendali, laddove esistano, ma anche seguendo i principi del partenariato direttamente con i lavoratori. Un processo effettivo di informazione, comunicazione e consultazione è considerato fondamentale dai partecipanti, sia ai fini della responsabilità sociale che del successo commerciale.

Nota

Il presente studio si fonda su una ricerca di base, realizzata in nove mesi, sulle sfide che l'industria grafica europea deve affrontare. La ricerca è stata condotta attraverso 45 interviste con alti dirigenti responsabili di alcune delle principali imprese del settore grafico, con i proprietari e i direttori di una serie di piccole e medie imprese (PMI), con alti funzionari sindacali e con i rappresentanti dei lavoratori. Essa ha raccolto anche i pareri dei clienti e dei fornitori che hanno espresso una valutazione più 'esterna' dell'attuale situazione del settore e delle sfide che esso dovrà affrontare. Si sono svolti a Milano due workshop, uno per le grandi imprese e l'altro per le PMI. Alle sessioni hanno partecipato oltre novanta rappresentanti dell'industria e del Sindacato, per discutere delle sfide e iniziare a delineare le possibili soluzioni. Un'indagine online, inoltre, ha offerto l'opportunità di raccogliere un contributo ancora più vasto (148 partecipanti).

RACCOMANDAZIONI A LIVELLO SETTORIALE

- Intergraf e UNI Europa Graphical devono promuovere l'incontro tra grandi aziende e Istituzioni Europee, almeno a livello di Direzione Generale "Occupazione" e "Concorrenza", della Commissione Europea allo scopo di:
 - Promuovere i contatti tra le imprese;
 - Agevolare uno scambio di vedute sulla situazione del settore e del mercato nel suo insieme;
 - Sviluppare una visione comune del settore;
 - Gestire la capacità di produzione, senza discutere di clienti (o gruppi di clienti), divisione dei mercati e prezzi.
- Le parti sociali, compresi Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali, nonché gli stampatori, devono includere la pianificazione dell'organico tra le attività da svolgere a livello di settore industriale.
- Le parti sociali devono chiedere congiuntamente il sostegno del governo a favore di una riqualificazione degli addetti sia all'interno del settore che al di fuori di esso, per consentire al personale in esubero di essere ricollocato altrove.
- Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali devono stabilire cosa si intende per "comportamento accettabile" nell'industria grafica in relazione ai fallimenti e agli accordi "prepack"* ed elaborare un codice per tutto il settore. Una volta raggiunto l'accordo le parti sociali devono intervenire congiuntamente per far modificare la legislazione in funzione di quanto stabilito.
- Occorrerà creare una piattaforma per affrontare i problemi settoriali. Questo forum dovrebbe includere Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali, come anche le aziende, i clienti e le altre parti interessate. Lo scopo consisterebbe nell'affrontare i principali problemi del settore. Parallelamente sarebbe anche utile organizzare delle giornate di studio sulla strategia.
- Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali devono continuare ad insistere sull'importanza di promuovere un efficace processo di comunicazione e consultazione per affrontare il cambiamento all'interno del settore; essi devono individuare e mettere in luce esempi di buone prassi e incoraggiare le imprese a creare e promuovere partenariati solidi.
- Intergraf, le Associazioni e i Sindacati devono fare pressione a favore di programmi di sostegno aziendale efficaci e opportunamente finanziati, per incoraggiare le aziende ad agire e consentire loro di fare fronte alla ristrutturazione.
- Le Associazioni nazionali devono intrattenere contatti con altre Associazioni all'interno del settore della comunicazione per aiutare le aziende a scegliere i partner più adatti.
- Per dimostrare l'attrattiva che può esercitare il settore occorre lanciare una campagna alla quale aderiscano tutte le parti interessate, focalizzata sulle tecnologie di punta, ma anche sulla posizione centrale che occupa la filiera grafica all'interno del settore della comunicazione. Alcuni esempi attuali includono iniziative quali PrintPower (www.printpower.eu) e Two Sides (www.twosides.info). Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali hanno tutti un ruolo da svolgere in tal senso.

* Si tratta di disposizioni che, in caso di insolvenza, consentono ai proprietari di riavviare l'attività, riacquistando il patrimonio e cancellando i debiti.





RACCOMANDAZIONI ALLE AZIENDE

- Le organizzazioni in fase di ristrutturazione devono sollecitare il supporto e finanziamento del governo, se possibile, garantendo che esso sarà impiegato in maniera efficace per garantire al personale la massima occupabilità.
- E' necessario utilizzare il kit degli strumenti operativi per assicurare che la strategia elaborata si basi su una migliore conoscenza delle esigenze del cliente, con un'attenzione particolare rivolta alla pianificazione e un impegno nei confronti dell'occupabilità.
- Una maggiore disponibilità a lavorare con altri operatori, sia all'interno dell'industria grafica che in altri settori della comunicazione, sarà probabilmente essenziale per la sopravvivenza. L'attenzione a mantenere solidi contatti esterni deve essere accompagnata dall'impegno a collaborare con i lavoratori e i loro rappresentanti, per sviluppare, fin dall'inizio, la capacità di comprendere i cambiamenti programmati.
- È necessario investire nella conoscenza e nelle competenze a tutti i livelli aziendali.
- Occorre attribuire priorità alla conoscenza dei clienti e delle loro esigenze. A tal fine, vanno coinvolti i lavoratori ed i loro rappresentanti per poter sviluppare la comune capacità di comprendere sia il bisogno di cambiamento per soddisfare le suddette esigenze, sia i cambiamenti necessari per assicurare la sostenibilità dell'impresa.
- Vanno sviluppati contatti con le scuole e le università locali per cambiare l'immagine dell'industria grafica.
- Bisogna dare la priorità ad una gestione efficace della ristrutturazione e del cambiamento, istituendo piattaforme e canali adatti per la comunicazione e la consultazione ed utilizzandoli efficacemente.
- È necessario intrattenere buoni rapporti con le agenzie locali per l'impiego e individuare nuove opportunità di sostegno.







1. INTRODUZIONE

Motivazioni alla base dello studio

L'industria grafica in Europa sta affrontando un periodo di profondi cambiamenti. Infatti, alla concorrenza esercitata dai mercati locali e da quelli emergenti, sia sotto forma di nuove tecnologie che di riduzione dei prezzi, si è aggiunto l'impatto della crisi economica mondiale, che ha causato la chiusura di un numero di aziende mai registrato prima.

Nelle aziende che sopravvivono il fabbisogno di personale qualificato dovrà adeguarsi alle nuove esigenze, parallelamente alla trasformazione delle organizzazioni stesse. Molti di coloro che abbandonano il settore non riescono ad essere ricollocati altrove, in quanto sono generalmente persone con una lunga anzianità di servizio che dispongono di qualifiche talmente specializzate da impedire loro di riconoscere la potenziale trasferibilità delle competenze più generali che comunque possiedono.

Il presente studio intitolato *“La ristrutturazione socialmente responsabile dell'industria grafica europea”*, è stato commissionato congiuntamente da Intergraf e da UNI Europa Graphical con il sostegno dell'Unione europea, allo scopo di aiutare le aziende del settore a fronteggiare questi tempi difficili. In questo studio sono state coinvolte tanto le parti sociali quanto le aziende di tutto il settore grafico europeo, per assicurare che il risultato finale offra un supporto pratico all'industria in generale ed alle singole imprese.

In uno studio già realizzato in passato da Intergraf con il sostegno della Commissione Europea su *“La competitività dell'industria grafica europea”*, pubblicato nel 2007, venivano evidenziati i limiti con i quali deve fare i conti questo settore diversificato, costituito principalmente da aziende relativamente piccole. Lo studio individuava i principali problemi dell'industria grafica, consistenti soprattutto nell'attitudine a focalizzare sulla concorrenza interna piuttosto che sulle sfide internazionali, nella scarsa capacità di investire in attività non legate alla produzione e nell'inadeguatezza ad attuare piani d'azione collettivi.

I fattori individuati nel 2007 sono stati aggravati dal peggioramento della situazione economica mondiale. In tale contesto, le parti sociali del settore hanno deciso di lanciare questa iniziativa congiunta.

Presentazione delle parti sociali

Intergraf è la Federazione internazionale delle industrie grafiche ed affini e rappresenta 23 Associazioni nazionali di categoria in 20 paesi d'Europa. La sua attività si sostanzia principalmente nella promozione e tutela degli interessi delle industrie grafiche, attività che viene svolta in collaborazione con le istituzioni europee. Intergraf e le Associazioni di categoria che ne fanno parte sono state coinvolte nelle discussioni sugli strumenti disponibili per rafforzare la competitività del settore, e quindi il progetto rappresenta una logica continuazione del lavoro svolto precedentemente.

UNI Europa Graphical fa parte di UNI-Europa, la Federazione sindacale europea che raggruppa i Sindacati dei settori dei servizi e delle professionalità. UNI Europa Graphical rappresenta 350.000 lavoratori dell'industria grafica delle 55 Organizzazioni sindacali affiliate presenti in 50 Paesi europei. Con l'integrazione europea e la globalizzazione i Sindacati non possono più operare in maniera efficace se la loro attività viene svolta unicamente a livello nazionale o locale. Per ottenere condizioni migliori per i loro affiliati, le Organizzazioni sindacali che rappresentano i lavoratori di settori specifici devono collaborare sia sul piano europeo che internazionale.



Metodologia

La presente relazione si basa su una ricerca, durata nove mesi, sulle sfide che l'industria grafica deve affrontare. La ricerca è stata condotta attraverso 45 interviste con alti dirigenti, responsabili di alcune delle principali imprese del settore grafico, con i proprietari e i direttori di una serie di piccole e medie imprese (PMI), con alti funzionari sindacali e con i rappresentanti dei lavoratori. Essa ha raccolto anche i pareri dei clienti e dei fornitori che hanno espresso una valutazione più 'esterna' dell'attuale situazione del settore e delle sfide che esso dovrà affrontare. Si sono svolti a Milano due workshop, uno per le grandi imprese e l'altro per le PMI. Alle sessioni hanno partecipato oltre novanta rappresentanti, dell'industria e del Sindacato, per discutere sulle diverse sfide e delineare le possibili soluzioni. Inoltre, un'indagine online ha offerto l'opportunità di raccogliere un contributo ancora più vasto.

La natura dello studio ha fatto sì che a parteciparvi siano state soprattutto quelle organizzazioni che nutrono un interesse e si sono impegnate nei confronti del concetto di "ristrutturazione socialmente responsabile" e che sono all'avanguardia nella conoscenza dei cambiamenti che stanno trasformando il settore. Questo può significare che i risultati rifletteranno i pareri di coloro che hanno valutato possibili soluzioni per affrontare questi problemi, piuttosto che le riflessioni dell'azienda grafica media, impegnata semplicemente a combattere per fronteggiare le sfide.

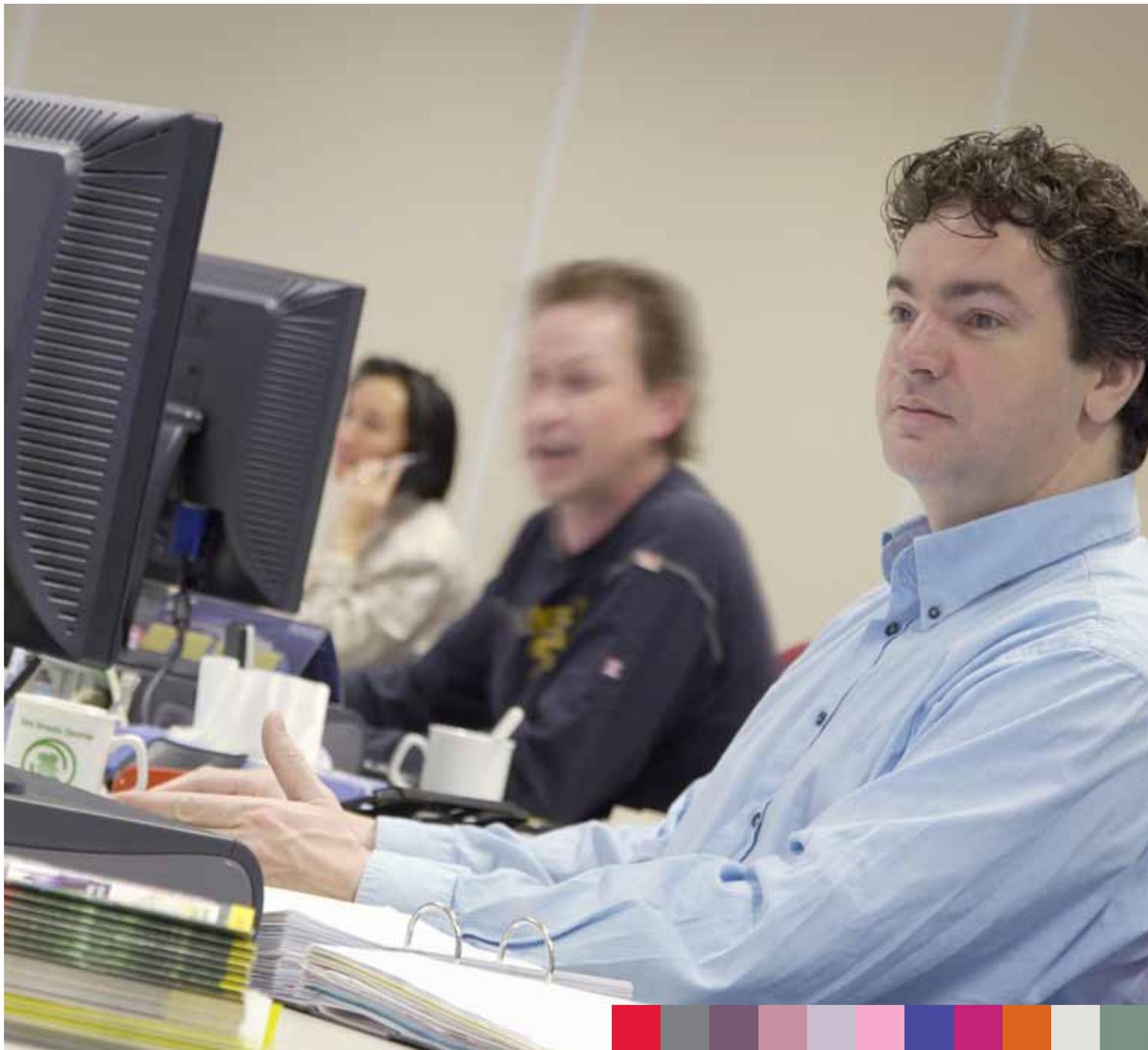
Questo lavoro intende raccogliere solo alcuni dei numerosi contributi forniti nell'ambito dello studio. Esso riassume le sfide che il settore deve affrontare, ma cerca anche di illustrare le conoscenze acquisite in merito alle alternative che sono in grado di rafforzare le possibilità di sopravvivenza delle aziende e di fornire ai singoli individui gli strumenti necessari per contare su un'occupabilità permanente.

Lo studio è composto da un'analisi dei risultati emersi a livello qualitativo e quantitativo, corroborata da casi di studio che presentano esempi di best practice. Inoltre, esso include anche un kit di strumenti operativi estremamente utile, inteso a fornire un supporto pratico alle aziende e ai lavoratori per consentire loro di destreggiarsi tra le difficoltà che si prospettano. Nello studio è citato un numero limitato di fonti secondarie, ma viene anche fornita una bibliografia più estesa per coloro che vogliono esplorare l'argomento in maniera più approfondita.

Il ritmo con cui si verificano i cambiamenti continua ad essere accelerato. Di conseguenza, i risultati di questo studio dovranno essere rivisti e adeguati per seguire l'impatto dei fattori esterni. Tuttavia, la conclusione imprescindibile del lavoro finora svolto consiste nel dire che una ristrutturazione socialmente responsabile richiederà il contributo attivo di tutte le parti interessate del settore, ovvero di Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni, le aziende, i Sindacati e i lavoratori stessi. Questo obiettivo non potrà comunque essere raggiunto senza il sostegno attivo delle istituzioni politiche, sia a livello nazionale che europeo.







2. LE PRESSIONI CHE DEVE AFFRONTARE IL SETTORE

2.1. Contesto

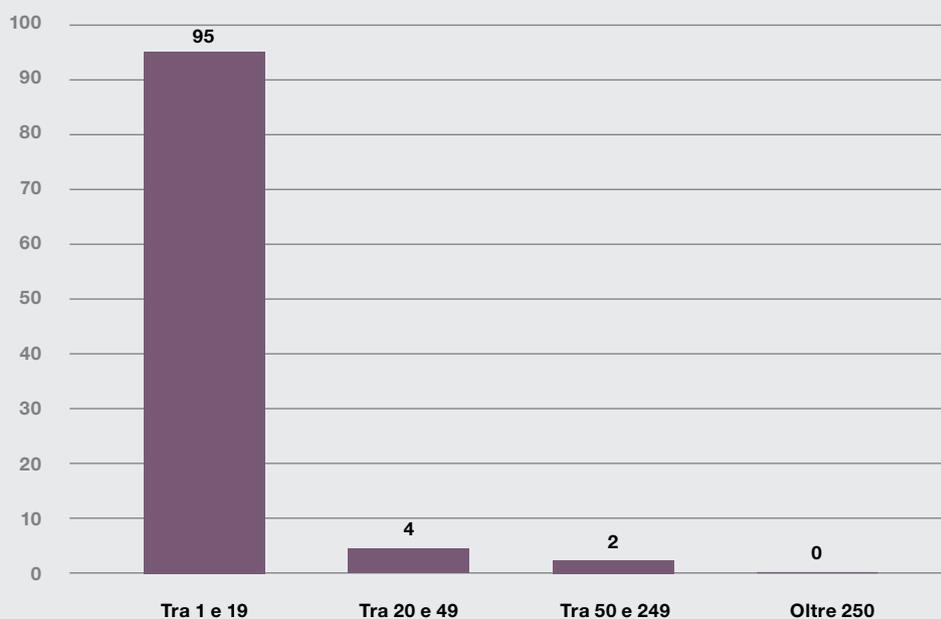
In base agli ultimi dati disponibili, il settore della stampa nei 27 Stati membri dell'Unione europea consta all'incirca di 134.000 aziende e impiega 850.000 addetti. Il fatturato del settore è stimato attorno ai 100 miliardi di EURO¹.

L'industria è profondamente frammentata. Oltre il 95% delle imprese sono PMI che impiegano meno di 20 lavoratori². Gli studi condotti in passato hanno dimostrato che questa condizione aumenta la vulnerabilità di tutto il settore, poiché da sempre le piccole e medie imprese sono state quelle più esposte al rischio di chiusura³.

Senza dubbio la crisi ha avuto un impatto anche sul settore europeo della stampa. Nella maggior parte dei paesi europei, ha causato il calo generale del prodotto interno lordo, della produttività industriale e dell'impiego della capacità di produzione. A ciò si è aggiunta la riluttanza da parte delle banche a concedere prestiti, sia a livello interbancario, sia a società e privati. Uno studio del 2009 sulle conseguenze subite dal settore concludeva che:

“Considerato il rapporto positivo tra la crescita del PIL di un determinato paese e l'attività economica del settore grafico, non vi sono buone notizie per

Grafico 1 – Ripartizione del numero di aziende in funzione delle dimensioni (in %) nel 2007



Fonte: Eurostat. Non erano disponibili dati per tutti i paesi.

Lo studio della Commissione europea dedicato alla Competitività nell'industria grafica europea, pubblicato nel 2007, concludeva (p. 16) che:

“E' necessaria una ristrutturazione decisiva per riorganizzare il settore e metterlo nelle condizioni di fare fronte alla nuova concorrenza, ma ciò potrebbe richiedere una profonda trasformazione e potenzialmente anche tagli significativi in termini di aziende e di posti di lavoro.”

Dall'epoca della pubblicazione dello studio, l'Europa, come d'altronde il resto del mondo, ha dovuto fronteggiare una grave crisi economica, che ha avuto conseguenze profonde su tutti i Paesi europei, facendo esplodere tensioni sociali in paesi come la Grecia e la Spagna.

le imprese che svolgono attività di stampa, legatoria, imballaggio ed editoria in Europa, un settore caratterizzato da una considerevole sovraccapacità produttiva⁴.”

Il settore grafico in Europa ha risentito in maniera più incisiva della congiuntura economica per via delle 'buone annate' che aveva vissuto immediatamente prima della crisi. Tra marzo 2003 e dicembre 2007 il settore aveva registrato una crescita generale, con brevi periodi di contrazione. Dalla fine del 2007 fino alla metà del 2009 l'indice della produzione è sceso in totale di poco più dell'11% per la stampa e la riproduzione di supporti registrati. Le cifre inerenti il settore riflettono la flessione generale della domanda in tutta la filiera grafica:



Tabella 1. Domanda di alcuni prodotti stampati selezionati, nel periodo 2007-2009

CODICE PRODCOM 18.12.12.30: CATALOGHI COMMERCIALI STAMPATI							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Austria	87.764.300	82.249.000	61.453.700	-5.515.300	-6,28	-20.795.300	-25,28
Belgio	126.898.764	148.687.238	129.778.875	21.788.474	17,17	-18.908.363	-12,72
Bulgaria	8.304.019	1.568.156	3.476.582	-6.735.863	-81,12	1.908.426	121,70
Croazia	36.675.614	35.701.045	57.805.147	-974.569	-2,66	22.104.102	61,91
Repubblica Ceca	32.411.943	51.399.984	43.688.065	18.988.041	58,58	-7.711.919	-15,00
Danimarca	36.709.258	0	0	-36.709.258			
Germania	1.134.461.898	1.143.292.422	1.141.525.858	8.830.524	0,78	-1.766.564	-0,15
Spagna	662.152.757	599.565.104	466.055.412	-62.587.653	-9,45	-133.509.692	-22,27
Estonia	1.419.861	981.555	475.758	-438.306	-30,87	-505.797	-51,53
Finlandia	58.035.803	64.994.355	35.114.395	6.958.552	11,99	-29.879.960	-45,97
Francia	317.047.000	327.479.397	322.845.759	10.432.397	3,29	-4.633.638	-1,41
Grecia	814.674	700.304	633.311	-114.370	-14,04	-66.993	-9,57
Ungheria	28.567.352	26.786.557	43.458.873	-1.780.795	-6,23	16.672.316	62,24
Irlanda	29.357.000	16.751.000	13.477.000	-12.606.000	-42,94	-3.274.000	-19,55
Italia	1.215.846.000	1.280.765.000	1.128.381.000	64.919.000	5,34	-152.384.000	-11,90
Lettonia	1.257.829	983.630	1.256.894	-274.199	-21,80	273.264	27,78
Lituania	1.303	206.383	102.641	205.080	15.739,06	-103.742	-50,27
Paesi Bassi	71.003.000	76.719.000	66.216.000	5.716.000	8,05	-10.503.000	-13,69
Polonia	3.668.816	4.714.701	9.776.574	1.045.885	28,51	5.061.873	107,36
Portogallo	35.282.081	32.731.988	22.972.670	-2.550.093	-7,23	-9.759.318	-29,82
Romania	30.745.694	18.582.307	9.893.255	-12.163.387	-39,56	-8.689.052	-46,76
Slovacchia	2.224.219	18.352.665	1.627.254	16.128.446	725,13	-16.725.411	-91,13
Slovenia	5.329.963	19.216.905	6.526.684	13.886.942	260,54	-12.690.221	-66,04
Svezia	108.921.201	:	7.876.374				
Regno Unito	1.071.010.024	666.083.538	576.392.350	-404.926.486	-37,81	-89.691.188	-13,47
TOTALE UE 27	5.030.185.047	4.592.000.000	4.093.005.284	-438.185.047	-8,71	-498.994.716	-10,87
Norvegia	24.860.351	19.547.527	37.880.680	-5.312.824	-21,37	18.333.153	93,79

CODICE PRODCOM 18.12.12.50: MATERIALE PUBBLICITARIO STAMPATO (ESCLUSI I CATALOGHI COMMERCIALI)							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Austria	491.370.200	576.065.000	528.166.300	84.694.800	17,24	-47.898.700	17,24
Belgio	858.908.005	728.555.049	635.110.172	-130.352.956	-15,18	-93.444.877	-15,18
Bulgaria	34.236.630	10.120.667	9.222.467	-24.115.963	-70,44	-898.200	-70,44
Croazia	:	:	:				
Repubblica Ceca	246.240.762	249.597.491	210.596.520	3.356.729	1,36	-39.000.971	1,36
Danimarca	415.227.364	0	0	-415.227.364	-100,00	0	-100,00
Germania	4.839.691.378	4.977.921.708	4.585.104.997	138.230.330	2,86	-392.816.711	2,86
Spagna	715.749.848	651.966.619	550.335.467	-63.783.229	-8,91	-101.631.152	-8,91
Estonia	25.868.304	24.857.541	18.375.046	-1.010.763	-3,91	-6.482.495	-3,91
Finlandia	215.154.064	189.064.927	145.946.165	-26.089.137	-12,13	-43.118.762	-12,13
Francia	1.924.214.000	2.036.008.383	1.866.870.564	111.794.383	5,81	-169.137.819	5,81
Grecia	76.375.409	63.810.457	57.706.348	-12.564.952	-16,45	-6.104.109	-16,45
Ungheria	92.246.537	63.104.696	172.003.275	-29.141.841	-31,59	108.898.579	-31,59
Irlanda	62.082.000	74.025.000	52.604.000	11.943.000	19,24	-21.421.000	19,24
Italia	1.737.881.000	1.774.334.000	1.601.445.000	36.453.000	2,10	-172.889.000	2,10
Lettonia	22.442.081	9.491.954	5.261.196	-12.950.127	-57,70	-4.230.758	-57,70
Lituania	20.903.354	:	17.844.040				
Paesi Bassi	1.121.521.000	1.127.235.000	981.868.000	5.714.000	0,51	-145.367.000	0,51
Polonia	64.156.091	107.130.150	43.494.246	42.974.059	66,98	-63.635.904	66,98
Portogallo	121.880.344	142.890.505	96.248.155	21.010.161	17,24	-46.642.350	17,24
Romania	55.179.250	58.935.234	:	3.755.984	6,81		6,81
Slovacchia	19.485.922	26.357.655	14.869.021	6.871.733	35,27	-11.488.634	35,27
Slovenia	48.905.612	59.679.949	61.430.765	10.774.337	22,03	1.750.816	22,03
Svezia	:	:	:				
Regno Unito	2.987.912.441	2.476.410.308	1.694.362.134	-511.502.133	-17,12	-782.048.174	-17,12
TOTALE UE 27	16.565.240.486	15.675.608.203	13.580.000.000	-889.632.283	-5,37	-2.095.608.203	-5,37
Norvegia	150.027.568	118.702.774	100.628.108	-31.324.794	-20,88	-18.074.666	-20,88

CODICE PRODCOM 18.12.13.00: PERIODICI							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Austria	303.186.000	283.594.900	266.310.500	-19.591.100	-6,46	-17.284.400	-6,09
Belgio	275.725.192	310.718.495	289.810.784	34.993.303	12,69	-20.907.711	-6,73
Bulgaria	20.939.769	17.555.885	21.180.182	-3.383.884	-16,16	3.624.297	20,64
Croazia	62.403.464	:	:				
Repubblica Ceca	94.756.681	152.781.809	150.245.773	58.025.128	61,24	-2.536.036	-1,66
Danimarca	0	0	0	0			
Germania	2.671.006.461	2.532.136.231	2.176.621.730	-138.870.230	-5,20	-355.514.501	-14,04
Spagna	453.034.186	507.287.959	385.472.703	54.253.773	11,98	-121.815.256	-24,01
Estonia	42.257.232	47.987.103	46.800.072	5.729.871	13,56	-1.187.031	-2,47
Finlandia	394.328.316	503.014.262	328.970.434	108.685.946	27,56	-174.043.828	-34,60
Francia	887.647.000	816.506.720	842.472.885	-71.140.280	-8,01	25.966.165	3,18
Grecia	44.103.108	148.321.020	131.528.114	104.217.912	236,31	-16.792.906	-11,32
Ungheria	109.326.636	89.388.330	137.114.108	-19.938.306	-18,24	47.725.778	53,39
Irlanda	39.651.000	29.238.000	30.728.000	-10.413.000	-26,26	1.490.000	5,10
Italia	:	740.174.000	824.026.000		25	83.852.000	11,33
Lettonia	18.148.299	13.929.525	15.411.971	-4.218.774	-23,25	1.482.446	10,64
Lituania	28.398.778	:	17.331.991				
Paesi Bassi	516.464.000	534.918.000	471.610.000	18.454.000	3,57	-63.308.000	-11,84
Polonia	:	650.044.589	553.162.769			-96.881.820	-14,90
Portogallo	55.835.193	123.197.977	142.237.249	67.362.784	120,65	19.039.272	15,45
Romania	67.456.019	70.828.247	42.994.131	3.372.228	5,00	-27.834.116	-39,30
Slovacchia	94.953.249	94.987.269	85.773.719	34.020	0,04	-9.213.550	-9,70
Slovenia	44.096.571	42.593.938	23.168.778	-1.502.633	-3,41	-19.425.160	-45,61
Svezia	224.054.983	204.985.960	166.756.693	-19.069.023	-8,51	-38.229.267	-18,65
Regno Unito	1.504.176.287	1.529.252.273	1.270.167.464	25.075.986	1,67	-259.084.809	-16,94
TOTALE UE 27	8.700.000.000	9.467.360.876	8.419.896.050	767.360.876	8,82	-1.047.464.826	-11,06
Norvegia	158.355.267	166.432.384	112.312.267	8.077.117	5,10	-54.120.117	-32,52



CODICE PRODCOM 18.12.14.14: LIBRI, OPUSCOLI E STAMPATI SIMILI				
	2008	2009	2009/2008	% - 2009/08
Austria	93.847.800	84.312.400	-9.535.400	17,24
Belgio	105.611.211	102.761.436	-2.849.775	-15,18
Bulgaria	7.285.868	6.899.478	-386.390	-70,44
Croazia	:	:		
Repubblica Ceca	124.896.096	120.942.463	-3.953.633	1,36
Danimarca	0	0	0	-100,00
Germania	:	723.665.326		2,86
Spagna	482.296.396	426.853.870	-55.442.526	-8,91
Estonia	:	1.171.756		-3,91
Finlandia	226.275.066	158.833.543	-67.441.523	-12,13
Francia	259.030.204	267.688.588	8.658.384	5,81
Grecia	3.913.269	3.504.564	-408.705	-16,45
Ungheria	57.303.280	96.424.785	39.121.505	-31,59
Irlanda	22.169.000	10.728.000	-11.441.000	19,24
Italia	846.503.000	627.351.000	-219.152.000	2,10
Lettonia	22.065.216	14.978.939	-7.086.277	-57,70
Lituania	49.726.859	5.891.653	-43.835.206	
Paesi Bassi	245.814.000	198.767.000	-47.047.000	0,51
Polonia	609.464.793	256.566.018	-352.898.775	66,98
Portogallo	68.758.069	105.573.547	36.815.478	17,24
Romania	9.709.126	4.529.084	-5.180.042	6,81
Slovacchia	58.121.489	49.279.501	-8.841.988	35,27
Slovenia	14.571.904	15.142.702	570.798	22,03
Svezia	:	:		
Regno Unito	805.714.070	876.458.572	70.744.502	-17,12
TOTALE UE 27	5.118.800.000	4.799.415.184	-319.384.816	-5,37
Norvegia	52.883.130	51.982.057	-901.073	-20,88

Fonte: Eurostat



Uno sguardo più attento alla spesa per la pubblicità stampata riflette la stessa tendenza:

Grafico 2 – Spesa per la pubblicità stampata in Europa occidentale, tra il 1998 e il 2010
(solo above-the-line)



Stampa (milioni \$USA) —
Percentuale di spesa per la pubblicità —

Fonte: ZenithOptimedia, marzo 2010

Questa flessione nell'attività di stampa tradizionale ha già avuto un impatto significativo sugli addetti del settore⁵:

Tabella 2 – Numero di addetti impiegati nell'industria grafica europea

	de222 Stampa ed attività dei servizi connessi alla stampa			de221 Stampa di giornali			de222 Altre stampe di arti grafiche			de223 Legatoria			de224 Lavorazioni di prestampa			de225 Lavorazioni ausiliarie connesse alla stampa		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
BE Belgio	23205	18954	18073	2186	1938	1926	15515	13472	12672	1024	808	933	2162	1664	1422	2318	1072	1120
BG Bulgaria	9494	9565	9815	642	648	708	7816	8158	8290	135	72	61	447	408	496	454	279	260
CZ Repubblica Ceca	24138	19717	21458				11570	10887	13084	2101	1817	1820	1408	1415	1138	3982	1536	1515
DK Danimarca	10640	10207	10007	576	700	972	7935	7509	7174	1133	1093	1005	788	732	680	208	173	176
DE Germania	172003	155260	159118	7443	7779	7819	129408	113448	114475	14309	11931	12812	13753	: (c)	16940	7090	: (c)	7073
EE Estonia	2817	2906	: (c)	651	: (c)	626	1941	1934	2184	: (c)	: (c)	: (c)	98	115	98	: (c)	88	58
IE Irlanda	6799	5988	5745	: (c)	: (c)	: (cu)	: (c)	5439	: (u)	224	188	: (u)	173	147	: (u)	143	: (c)	: (cu)
EL Grecia	12668	8109	8534	624	550	528	8163	5242	5581	959	587	614	1697	1056	1111	1225	674	700
ES Spagna	93256	83903	81367	1662	1576	1775	71944	63724	60309	5573	5412	6228	10061	9910	9423	4016	3281	3632
FR Francia	103625	96714	92307	2909	3663	3352	75038	70267	66763	7267	6648	5829	9216	8205	8333	9195	7931	8030
IT Italia	120793	90240	89887	2637	2636	2357	85974	64630	65969	9860	7988	7388	12954	9431	8462	9368	5555	5711
CY Cipro	1559	1497	1434	9	4	4	1462	1419	1366	32	36	32	53	32	: (c)	3	6	: (c)
LV Lettonia	4353	4713	4974	0	1	0	4048	4425	4604	116	89	101	42	30	38	147	168	231
LT Lituania	4022	4733	4939	446	439	465	2878	3738	3903	132	22	24	241	178	231	325	356	316
LU Lussemburgo	1224	1166	: (c)	0	0	0	1127	1086	1040	37	28	: (c)	31	37	38	29	15	40
HU Ungheria	22691	18195	19560	436	293	366	15460	13002	13126	1317	1131	1023	1070	788	1010	4408	2981	4035
MT Malta	:	:	1685	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
NL Paesi Bassi	41973	34947	34889	2589	1632	1571	31395	27517	27735	3852	3239	3229	3836	1939	2147	303	620	206
AT Austria	14934	14119	14305	828	797	855	12138	11658	11767	865	755	759	818	708	742	285	201	182
PL Polonia	54891	42695	45789	1139	976	1064	46491	37343	40032	2974	1914	1999	3109	1806	1974	1178	656	720
PT Portogallo	25368	23143	22210	594	527	497	16645	15666	14734	684	756	763	3452	2845	2591	3993	3349	3625
RO Romania	20243	19780	20583	2166	2363	2457	16211	15446	15772	532	586	821	454	522	626	880	863	907
SI Slovenia	6145	5477	5441	: (c)	: (c)	: (c)	4494	4249	4189	: (c)	: (c)	: (c)	699	500	533	827	637	625
SK Slovacchia	4346	4683	5573	558	367	370	3018	3382	4386	240	403	266	178	152	296	352	379	255
FI Finlandia	11755	11175	11586	1018	867	860	9668	9391	9808	200	167	190	710	585	545	159	165	183
SE Svezia	21885	18422	18468	2346	1775	1831	14343	12791	12534	1177	1031	1019	1269	1107	1125	2750	1718	1959
UK Regno Unito	161405	147364	142702	1392	1661	1550	132875	122921	120297	8428	6987	6302	5377	4763	4120	13333	11032	10433
UE 27 Unione Europea	976232	853672	850449	(eiu)	: (c)	:	727557	648744	:	63171	53688	:	74096	: (c)	:	66971	:	:
NO Norvegia	8425	7905	7634	1222	1268	1276	5190	4964	4703	526	487	483	215	153	163	1272	1033	1009
CH Svizzera ¹	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

Fonte: Eurostat / (1) Dati forniti dall'Associazione nazionale / c: confidential (riservato) / u: unreliable (non attendibile)

L'Evoluzione dell'Industria Grafica Europea: Intergraf, marzo 2010

I pareri sulle pressioni alle quali il settore è esposto, raccolti nel quadro del presente studio, rispecchiano le problematiche già emerse nella relazione del 2007, alle quali si è però aggiunta la nuova dimensione dell'incertezza economica. Oltre al calo della domanda di pubblicità stampata, questa incertezza è ritenuta una possibile causa dell'accelerazione del passaggio dal materiale stampato al web, in quanto i clienti cercano di ridurre i costi per adeguarsi alle più difficili condizioni commerciali. L'industria è sull'orlo di un burrone!

Questa situazione ha un profondo impatto sulla vita di tutti. Tradizionalmente i lavoratori dell'industria grafica hanno una lunga anzianità di servizio e quindi qualifiche specializzate, ma nessuna esperienza di mobilità, né capacità di valutare dove poter trasferire le competenze più generali. Questo concorso di fattori rende ancora più difficile per i lavoratori in esubero ricollocarsi altrove. L'esigenza di sviluppare per l'intero settore un approccio fondato su una ristrutturazione socialmente responsabile si fa sempre più urgente.

A. La Commissione europea definisce il dumping sociale come l'esportazione di un bene da un paese con una normativa del lavoro debole o applicata in maniera insufficiente, nel quale i costi dell'esportatore sono artificialmente inferiori rispetto a quelli dei suoi concorrenti di paesi con una legislazione del lavoro più rigida; ciò determina un vantaggio sleale nel contesto del commercio internazionale. Il dumping sociale dipende dalle differenze tra i costi del lavoro diretti e indiretti, che costituiscono un forte vantaggio competitivo per le imprese di un paese, con possibili conseguenze negative per la normativa sociale e del lavoro di altri paesi.

2.2. Fattori che incidono sul settore

Con la crisi finanziaria mondiale, che ha esercitato un'ulteriore pressione sui problemi già esistenti nel settore grafico europeo, il quadro generale si presenta molto più complesso. Numerosi fattori politici, economici, sociali e tecnologici entrano in correlazione, creando una 'tempesta perfetta' nel settore. Questa situazione è riportata nella lista seguente, ma un'analisi completa è illustrata nel kit degli strumenti operativi

(A.1.2.), un mezzo di pianificazione strategica per le imprese. L'analisi è stata elaborata con il contributo dei partecipanti e delle parti interessate al progetto.

Fattori politici

- Il contesto legislativo dei diversi paesi è notevolmente diverso, con livelli distinti di protezione sociale, di libertà di mercato, di informazione e consultazione con i lavoratori.
- La legislazione europea sulla concorrenza preclude la collaborazione tra le grandi imprese.
- I livelli di sostegno da parte del governo sono diversi: ad esempio, le sovvenzioni stanziare da alcuni governi incidono sui prezzi degli stampati o sulla concorrenza tra le aziende grafiche dei diversi paesi.
- La differenza dei regimi fiscali e dei costi di previdenza sociale nei paesi europei incide sulla loro competitività.
- L'espansione dell'UE: all'allargamento recente si aggiungono i paesi attualmente in 'lista di attesa'.
- La parità di condizioni a livello europeo e il 'dumping sociale' ^.
- Il diverso impatto della burocrazia governativa.
- Una maggiore sensibilizzazione rispetto alle questioni ambientali: gli obiettivi europei di emissioni di carbonio e gli accordi locali per i diversi settori di produzione.
- La disponibilità/accessibilità del Fondo sociale europeo/Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione (FEG) (inclusi i diversi regimi regionali di finanziamento autorizzati in alcuni Paesi).
- L'impatto della procedura di amministrazione secondo gli accordi di "prepack", che prevede



disposizioni in base alle quali in caso di insolvenza i proprietari possono riavviare la loro attività, riacquistando il patrimonio e cancellando i debiti (nei diversi approcci previsti dagli accordi di al "prepack" interviene anche la dimensione politica).

- La frammentazione dell'industria grafica e la predominanza delle piccole imprese.
- La stampa è considerata dai governi nazionali/Autorità europee un settore maturo con opportunità occupazionali limitate, aspetto che rende difficile ottenere un sostegno politico o finanziario.
- L'impatto del contesto nazionale sulle priorità di formazione o di riqualificazione, rispetto alle quali i datori di lavoro esercitano un'influenza limitata, se non pari a zero.

Fattori economici

- Le nuove economie emergenti (ad esempio la Cina) che investono nell'attività di stampa e minacciano i prezzi europei.
- La delocalizzazione delle attività dei clienti verso le nuove economie che promuovono il ricorso alla stampa locale.
- La crisi economica mondiale: calo degli investimenti da parte delle banche/difficoltà ad ottenere prestiti.
- L'impatto delle oscillazioni monetarie sui prezzi all'interno dell'Europa.
- La recessione: diminuzione dei ricavi provenienti dalla pubblicità.
- Il costo della carta, dell'inchiostro e dell'energia.
- La differenza dei costi del lavoro tra un Paese europeo e l'altro.
- La pressione degli azionisti per ottenere una maggiore remunerazione del capitale investito.
- La crescita delle nuove società di media che fanno aumentare la concorrenza.
- Il trasferimento delle spese pubblicitarie su internet.
- L'impatto dell'attività dei broker.
- La richiesta del mercato di tempi di esecuzione più brevi, una maggiore personalizzazione dei prodotti e tirature ridotte.
- La pressione del mercato per ridurre i costi.
- Il mercato si concentra su brand che alimentano la domanda di commesse multimediali, piuttosto che soltanto dell'attività di stampa.
- La forte riduzione degli acquisti di prodotti stampati da parte del settore pubblico.

Fattori sociali

- La sostituzione del materiale stampato con i servizi di archiviazione e recupero di dati online, nonché con i media veicolati su web.
- Il maggiore utilizzo dei social media.
- La digitalizzazione della modulistica ufficiale usata dalle autorità.
- L'evoluzione demografica: in tutta Europa ci sono meno giovani.

- Il potenziale impatto della generazione z, vale a dire dei "figli dell'era digitale" sulla cultura, l'etica, i valori e le preferenze di comunicazione.
- La crisi delle pensioni (il cambiamento demografico determina una minore capacità da parte del governo di rispettare gli impegni assunti in materia pensionistica) e l'aumento dell'età pensionabile in alcuni paesi.
- La diminuzione delle possibilità di ricollocamento dei lavoratori con maggiore anzianità a causa delle condizioni economiche.
- L'attuale immagine del settore agli occhi dei potenziali nuovi assunti: esso viene considerato un settore a scarso impiego di tecnologia, prevalentemente maschile, poco sicuro e con limitate opportunità di avanzamento professionale.
- Una maggiore pressione per dimostrare la sostenibilità ambientale del settore.
- Le nuove esigenze in termini di qualifiche e competenze.
- Capacità e fiducia del management.
- I rapporti con i lavoratori, vale a dire un efficace processo di informazione, consultazione e coinvolgimento dell'organico.
- La qualità della formazione dei lavoratori (ad esempio, una formazione limitata a far funzionare solo un tipo di attrezzatura).

Fattori tecnologici

- La sovraccapacità o bassa capacità di produzione conseguente all'aumento dell'efficienza dei nuovi macchinari.
- I miglioramenti della tecnologia tradizionale (ad esempio, stampa con alimentazione a bobina e taglio del foglio prima della stampa).
- Altri miglioramenti incrementali (impaginazione digitale/computer to plate).
- I profondi cambiamenti tecnologici: stampa digitale/stampa di dati variabili.
- L'impatto del web, dei libri elettronici, dell'i-pad, dei social media e di tutta la relativa tecnologia.
- L'aumento del servizio di archiviazione e recupero di dati online.
- Lo spostamento dell'attenzione dalla pura attività di produzione di prodotti stampati all'attuazione di soluzioni tecnologiche, che danno valore aggiunto al prodotto, attraverso servizi diversi dalla stampa, come la progettazione web.
- L'esigenza che la produzione affronti le preoccupazioni ambientali attraverso la riduzione dei rifiuti, il riciclo e il consumo ridotto di energia, acqua e sostanze chimiche.
- Le nuove tecnologie: stampa di circuiti elettronici, RFID, codici a barre bidimensionali (2D) per promuovere l'interattività della stampa.





3. IMPATTO SULLE AZIENDE

L'impatto combinato dei diversi fattori politici, economici, sociali e tecnologici si fa sentire con forza in tutto il settore. Tuttavia, varia a seconda della dimensione dell'organizzazione aziendale.

3.1. Impatto della dimensione aziendale

Negli studi precedenti si era riscontrato che erano soprattutto le piccole e medie imprese a dover fronteggiare le sfide maggiori e a non disporre dei mezzi finanziari necessari per consentire ai loro dirigenti di attuare una visione strategica di lungo periodo o di investire in attività non legate alla produzione, quali la ricerca e sviluppo o il marketing⁶.

Indubbiamente questa situazione determina un sottoutilizzo delle attrezzature e una mancanza di differenziazione tra la concorrenza geografica e quella basata quasi esclusivamente sul prezzo⁷. A questo concorso di fattori va aggiunto che le imprese più piccole hanno difficoltà a sostenere lunghi periodi di scarsa attività commerciale, in quanto non dispongono delle stesse risorse dei loro concorrenti più grandi. Tuttavia, gli operatori che hanno partecipato allo studio hanno insistito anche sui vantaggi potenziali di cui godono le piccole aziende, in particolare la possibilità di essere più flessibili e di far fronte tempestivamente (entro i limiti della tecnologia disponibile) alle richieste del mercato. Molti partecipanti allo studio hanno dimostrato, al riguardo, di possedere sia potenziale di innovazione che creatività. I casi di studio MediaPlaza e Gruppo 07, presentati nella sezione 10, rispecchiano entrambi questa situazione.

Le grandi imprese si trovano a dover affrontare sfide diverse. Infatti, oltre ad avere effettuato grossi

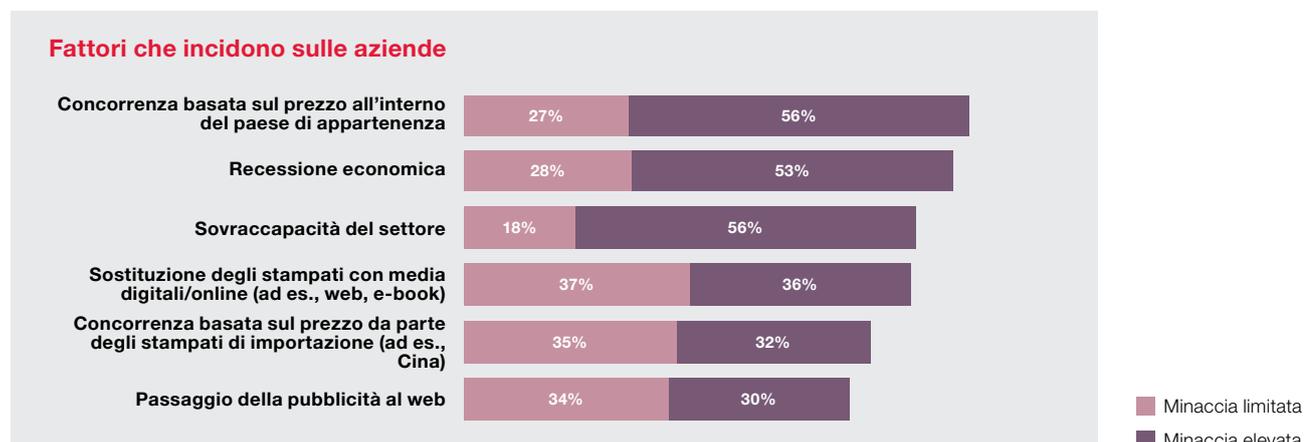
investimenti di capitale, soffrono a causa del declino dei mercati ed anche della concorrenza proveniente sia dai Paesi europei che da quelli extra europei. Gli studi condotti in passato hanno dimostrato che queste condizioni creano una 'violenta guerra dei prezzi' tra la rotocalcografia e la roto-offset, aspetto che è stato confermato da questa ricerca, che ha anche evidenziato la concorrenza tra le aziende che utilizzano le medesime tecnologie di stampa. Questo concorso di fattori ha portato le grandi aziende a concentrarsi su un unico aspetto, ossia sul come risolvere il problema della sovraccapacità di produzione.

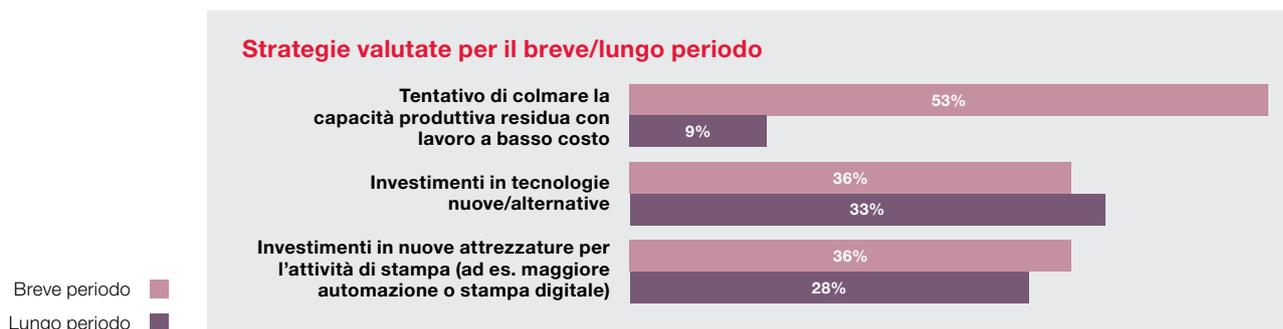
3.1.1. Impatto della sovraccapacità produttiva

Le cause della sovraccapacità produttiva sono complesse. Il concorso di diversi fattori che incidono sull'andamento del settore ha creato una situazione mai riscontrata prima. Questi fattori includono il livello di efficienza offerto dalle nuove tecnologie utilizzate nell'attività di stampa, l'eccesso di investimento realizzato dalle imprese nel tentativo di ridurre i costi di produzione e di compensare il calo dei prezzi, l'aumento della concorrenza da parte dei Paesi extra europei, i cambiamenti del comportamento della clientela e l'attuale situazione economica.

I dati storici dimostrano l'entità del problema. Tra il 2006 e il 2009 la capacità produttiva dell'industria grafica europea è aumentata del 30%, ma la domanda aggregata del prodotto stampato solo dell'1%⁸. Questo significa che i cicli di investimento e di produttività non sono sincronizzati. Solo per il settore della stampa offset si calcola un eccesso di capacità del 15-20%⁹, mentre per la roto-offset e la rotocalcografia gli analisti hanno recentemente

“C'è solo un unico vero problema al quale il settore deve far fronte, quello della sovraccapacità di produzione.” **Dirigente di una grande azienda**





“Gli stampatori non vendono, si prostituiscono.” Dirigente di una grande azienda

indicato una sovraccapacità del 25-30%¹⁰. Questa situazione comporta delle gravi conseguenze sia in termini di sostenibilità delle imprese che di responsabilità sociale. In base alle conclusioni della conferenza dei rappresentanti sindacali della rotocalcografia e della roto-offset, svoltasi nel 2009, una delle principali cause della perdita di posti di lavoro, sulle quali tutti i relatori si sono trovati d'accordo, era la sovraccapacità¹¹.

I commenti raccolti nel presente studio concordano con questa analisi. Il settore è descritto da un alto dirigente come *“un campo di battaglia in cui i partecipanti sono in lotta gli uni contro gli altri e i nuovi operatori multimedia attaccano il settore nel suo insieme”*.

L'analisi quantitativa dimostra che la sovraccapacità è un problema che coinvolge tutto il settore, con il 74% dei partecipanti che la definisce una minaccia. Tuttavia mentre i workshop e le interviste mettono in evidenza che il problema della capacità in eccesso rappresenta il principale fattore che incide sulla situazione delle grandi imprese, sembra che esso abbia un impatto minore sulla PMI che tendono ad utilizzare macchine da stampa offset a foglio.

La rilevazione quantitativa dello studio illustra gli elementi che hanno contribuito a creare la crisi da sovraccapacità. Tra i principali fattori che i partecipanti hanno individuato come una minaccia rientrano la concorrenza locale sul prezzo (all'interno dello stesso paese), citata dall'83%, la recessione (81%), la concorrenza sui prezzi da parte degli stampati importati dalla Cina e da altri paesi extra europei (67%), i cambiamenti di comportamento dei clienti, inclusa la sostituzione dei prodotti stampati con media digitali (73%), e il passaggio della pubblicità al web (64%). Un partecipante di una grande impresa ha riassunto il problema come segue: *“La principale difficoltà dipende dal concorso dei fattori tecnologici ed economici, insieme al volume degli investimenti realizzati negli ultimi cinque/otto anni, che è stato considerevole, pur non essendo stato accompagnato da una crescita equivalente del mercato riservato al nostro prodotto. Le nuove*

tecnologie hanno facilitato l'attività di stampa, e ne hanno accelerato i tempi di preparazione, ma la capacità supplementare non è stata assorbita da un volume corrispondente della domanda”.

Il risultato è che le aziende dell'intero settore si fanno concorrenza principalmente sul fronte dei prezzi, trascinandoli verso il basso insieme ai margini. Più della metà delle risposte al questionario (53%) indica la presenza di una strategia a breve termine intesa a cercare di colmare la capacità produttiva residua con lavoro a basso costo. L'affermazione del rappresentante di una grande azienda illustra, con l'aiuto di un grafico, il problema con il quale il settore si è confrontato: *“I prezzi sono scesi del 25% negli ultimi due anni, mentre i costi sono aumentati, sia quelli diretti di carta e inchiostro, sia quelli indiretti, ad esempio l'elettricità”*.

Ne deriva quindi una cannibalizzazione del settore, con l'aumento delle aziende che dichiarano fallimento. Gli intervistati hanno svelato che il fallimento di un'azienda è accolto *“con esultanza”* dai concorrenti, in un mercato caratterizzato da sovraffollamento. Il livello dei fallimenti ha fatto sorgere altri problemi per via dell'abuso degli accordi *“prepack”*, che permettono alle aziende di essere chiuse, assoggettate alla procedura di amministrazione e poi rapidamente acquistate e riaperte con la cancellazione dei debiti. Questo rende possibile lo scorporo delle attività, fa diminuire ulteriormente i prezzi e mina la fiducia dei clienti.

Molti partecipanti allo studio hanno manifestato la preoccupazione che le imprese grafiche diano per scontato di poter superare le attuali condizioni di crisi finanziaria e recuperare i livelli di volume precedenti alla recessione: *“Si tratta di un'ipotesi pericolosa. I clienti [B-2-B], infatti, possono aver optato per cambiamenti di comportamento permanenti, come decidere di affidarsi regolarmente alle applicazioni web”* ha affermato un intervistato.

Altri si sono dichiarati preoccupati per il fatto che le aziende possano non valutare appieno il livello di rischio, poiché nonostante l'elevata sovraccapacità



produttiva, i fornitori di macchinari continuano a vendere. L'elemento quantitativo del presente studio mette in luce proprio questo aspetto: il 36% dei partecipanti valuta di investire a breve termine nell'acquisto di nuove attrezzature per la stampa, ed una percentuale equivalente pensa di investire in tecnologie nuove o alternative. I fornitori che hanno partecipato allo studio hanno confermato che continueranno a registrarsi forti tagli occupazionali, per cui il problema della capacità di produzione deve essere affrontato. Un intervistato ha commentato: *"Le aziende grafiche hanno un unico obiettivo a breve termine, quello della sopravvivenza"*.

Il progetto dimostra che esiste un consenso tra le grandi imprese a favore di un'azione più positiva da adottare a livello paneuropeo. Il numero di fallimenti, unitamente ad una legislazione europea sulla concorrenza che impedisce il coordinamento tra grandi imprese potrebbero causare un indebolimento tale del settore da determinare la chiusura delle aziende europee, con la conseguente prevalenza sul mercato delle importazioni di stampati provenienti dai paesi in via di sviluppo, oppure l'instaurarsi di una situazione di semi monopolio, in quanto le aziende diventeranno vulnerabili alle acquisizioni e il mercato sarà controllato da un piccolo numero di grandi operatori. Entrambi questi scenari comportano delle conseguenze sociali profonde per la forza lavoro europea. Secondo il parere prevalente dei responsabili delle grandi imprese l'Unione europea deve autorizzare con urgenza le grandi aziende a cooperare in tutto il continente per rendere possibile una ristrutturazione pianificata ed eliminare l'eccesso di capacità produttiva in maniera coordinata e socialmente responsabile.

Raccomandazioni all'industria

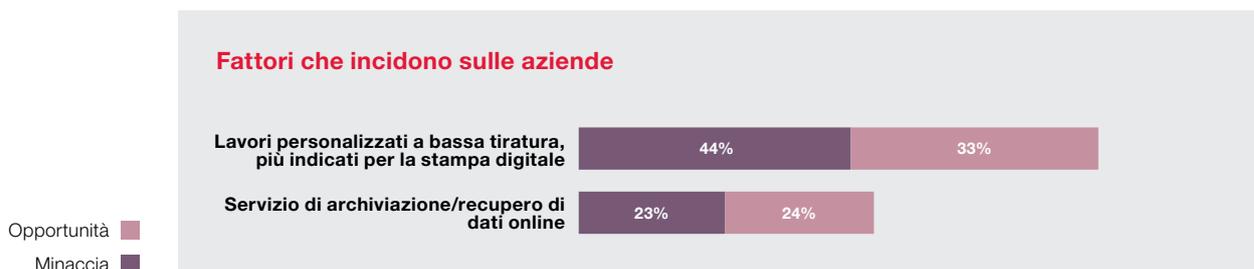
- Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali devono promuovere una campagna di comunicazione intesa ad assicurare che l'intero settore sia pienamente consapevole dell'entità e delle conseguenze della sovraccapacità produttiva.
- Intergraf ed UNI Europa Graphical devono riunire le grandi aziende a fianco delle istituzioni europee, perlomeno a livello di Direzione Generale per l'Occupazione e Direzione Generale per la Concorrenza per consentire di:
 - Promuovere i contatti tra le imprese;
 - Agevolare uno scambio di vedute sulla situazione del settore e del mercato nel suo insieme;
 - Sviluppare una visione comune per il settore;
 - Ridurre la capacità di produzione, senza menzionare e/o discutere di clienti o gruppi di clienti, divisione dei mercati o prezzi.

Tecnologia – La prospettiva del fornitore

Anche i fornitori hanno dato una rapida anticipazione sulla situazione futura. Una sintesi delle ipotesi da loro considerate riguardo all'evoluzione della domanda e agli sviluppi tecnici mette in luce i seguenti aspetti:

- Una maggiore attenzione alla gestione della stampa grazie alla ricostituzione automatica delle scorte nei magazzini dei clienti. Per le aziende grafiche è utile che il cliente sia seguito dallo stampatore, perché questo permetterà di controllare meglio cosa e quando stampare.
- I prestigiosi prodotti tattili che 'parlano di te' (ad esempio, le riviste d'arte) alimenteranno in futuro la domanda di stampati. Anche i prodotti stampati destinati a sensibilizzare il mercato di massa guadagneranno una solida posizione, grazie alla buona redditività del capitale investito.
- Si confermerà la tendenza alla personalizzazione dei prodotti, che contribuirà a incoraggiare lo sviluppo di macchinari ibridi e quindi l'investimento in queste tecnologie.
- L'utilizzo della stampa tradizionale migliorerà con l'accelerare del processo di preparazione, la riduzione dei tempi di fermo delle macchine e l'incremento della produttività. La differenza di costo tra il digitale e la offset diminuirà poiché quest'ultima diventerà più competitiva a tirature inferiori. Visto che la qualità del digitale rimette in discussione la qualità della stampa offset, l'attenzione del digitale si rivolgerà alla personalizzazione, creando una maggiore domanda di macchine ibride che combinino unità di stampa offset e digitali.
- Una gestione più automatica del colore dall'approvazione delle prove di stampa alla tiratura. I software di verifica controlleranno e valuteranno che la barra di misurazione del colore rientri nei limiti di tolleranza. Questo potrebbe incoraggiare le aziende grafiche a lavorare con meno macchine, ma di qualità elevata e più sofisticate.
- La tecnologia includerà registri automatici per macchine da stampa a foglio e sistemi di inchiostatura flessibili che permettano di realizzare lavori a tiratura ridotta e rapide conversioni.
- Il toner liquido aumenterà la velocità di tiratura della stampa digitale. Sono possibili anche ulteriori sviluppi della tecnologia ink-jet.
- Le dimensioni dei fogli dovrebbero aumentare, con macchine che impiegheranno formati più grandi e macchine tradizionali che useranno fogli di dimensioni A0; le dimensioni massime dei fogli aumenteranno anche per le macchine digitali.
- I profondi cambiamenti delle competenze richieste dall'attività di legatoria e un processo significativo di automazione richiederanno una pianificazione più integrata.
- La produzione digitale di lastre limiterà l'esigenza di utilizzare prodotti chimici per la lavorazione, con un conseguente vantaggio per l'ambiente, e richiederà l'intervento di un minor numero di operatori.
- Il ritmo dell'automazione inciderà sullo stoccaggio e sulla logistica (ad esempio, uno stampatore di libri gestirà un 'magazzino buio' gestito solo da robot, nel quale non occorrerà la presenza di operatori, provvisto di luci di emergenza solo per la manutenzione e la riparazione).

Se, da un lato, i fornitori confermano l'esigenza che le aziende pianifichino il loro futuro, dall'altro sottolineano che la tecnologia disponibile attualmente può non essere utilizzata nella maniera più efficace. Ad esempio, la giustificazione principale a favore della stampa digitale consiste nella personalizzazione del materiale, sebbene meno del 20% degli stampati con tecniche digitali venga personalizzato.



“Stiamo investendo nella tecnologia informatica oramai da dieci anni. Abbiamo creato una nuova società che assiste gli editori nella trasformazione digitale delle loro aziende. Questo per aggiungere valore ai servizi esistenti, attraverso la consulenza e i servizi informatici. Abbiamo avviato questo cambiamento dieci anni fa e lo stiamo gestendo attraverso la mancata sostituzione dei lavoratori che lasciano l'azienda.” **Intervista ad una PMI**

3.1.2. Impatto e potenziale della tecnologia

“Le nuove tecnologie ci aiuteranno a rimanere competitivi e a difendere il nostro posto nel settore.”

Intervista ad una grande azienda

Se il problema della sovraccapacità produttiva e della concorrenza in materia di prezzi incide sul settore nel suo complesso, la tecnologia rappresenta sia una minaccia che un'opportunità. I cambiamenti di comportamento della clientela e il passaggio al web e ad altre “e-solution” riducono la domanda di prodotti stampati. Tuttavia la tecnologia contribuisce ad aumentare la produttività ed offre un accesso a nuovi mercati alle aziende che sono sufficientemente flessibili per riuscire a cogliere tutte le opportunità esistenti. In questo contesto sono le PMI a trovarsi nella posizione migliore grazie alla loro flessibilità, sebbene possano avere maggiori difficoltà di accesso al capitale, soprattutto nella situazione economica attuale. Le opportunità menzionate dagli intervistati riguardano :

- L'integrazione tra stampa, software e progettazione grafica, che crea l'opportunità di aumentare la catena del valore, offrire servizi integrati e ridurre i costi;
- I dati online, che permettono alle aziende di trasformarsi da semplici fornitori di modulistica ed altri prodotti tradizionali a gestori di dati e di processi online;
- La capacità di trasmettere dati, che offre altre opportunità, ad esempio per i quotidiani nazionali che possono essere stampati in località diverse.
- Un aumento dei prodotti di nicchia a tiratura ridotta, come ad esempio nel mercato delle riviste;
- I sistemi web-to-print, che offrono un vantaggio

di opportunità commerciali capaci di soddisfare la forte richiesta di prodotti personalizzati. La gamma di prodotti offerti va dai cartoncini di auguri personalizzati, ai poster, agli album fotografici, ai libri a tiratura ridotta, personalizzati per essere un regalo ‘unico’. I prodotti personalizzati destinati al mercato commerciale includono la stampa specializzata di etichette e formati specifici per determinate applicazioni;

- La stampa “interattiva” basata sulla tecnologia del microchip, che può aiutare a ridefinire il concetto di ciò che lo stampatore è in grado di offrire;
- Le opportunità create dalle nuove tecnologie per migliorare il rendimento, insieme alla crescita della competitività dovuta anche all'ingresso di altri media, il miglioramento dei flussi di lavoro, l'accelerazione e la maggiore efficienza della produzione, il minore impiego di materiali e il contenimento degli sprechi.

La rilevazione quantitativa dello studio dimostra che l'atteggiamento nei confronti dei vantaggi offerti dalla tecnologia non è sempre il medesimo. Il 44% ritiene che i lavori a tiratura limitata, più adatti alla stampa digitale, costituiscano un'opportunità, mentre per il 33% essi rappresentano una minaccia. Anche i pareri relativi al servizio di archiviazione e recupero di dati online divergono, con il 23% che è convinto del vantaggio offerto dal potenziale di trasferire i dati per via elettronica e il 24% che lo vede come una minaccia.

Le opportunità create dalla tecnologia rappresentano altresì delle sfide nel contesto della responsabilità sociale. Tra di esse la necessità di fornire agli operatori le competenze necessarie per progredire in un mondo globalizzato, e di far fronte alla riduzione della forza lavoro conseguente al diffondersi dell'automazione. Le raccomandazioni su come affrontare le sfide sono raccolte nella sezione 8.

3.1.3. Impatto del governo

La ricerca ha evidenziato che la mancanza di "parità di condizioni" è uno dei principali problemi in termini di impatto delle istituzioni politiche. L'analisi PEST (vedasi capitolo A.1.2. del kit degli strumenti operativi e la tabella riportata in precedenza) mette in luce i diversi fattori che incidono sulla competitività in Europa. Questa sezione esamina la struttura legislativa in termini di relazioni industriali, trattandosi del problema più importante ai fini di una ristrutturazione socialmente responsabile.

In generale, esistono norme minime in merito all'informazione e alla consultazione in Europa, e la direttiva sui comitati aziendali^B stabilisce un quadro che collega le questioni nazionali a quelle europee. Tuttavia, dagli studi condotti è emerso che, in pratica, l'applicazione della legislazione sociale può variare considerevolmente. Uno studio sottolinea che il problema non riguarda soltanto la qualità delle procedure o delle strutture, ma anche la cultura. Mentre nei paesi nordici, tutti i testi legislativi vengono rispettati, inclusi quelli che derivano dalla legislazione europea sull'informazione e la consultazione, in altri paesi (tra cui la Grecia, il Portogallo, l'Italia e sorprendentemente anche la Francia) la legislazione europea è rispettata meno, oppure viene considerata in funzione dell'attenzione che essa riserva alle questioni nazionali (è il caso della Germania, del Regno Unito e della Spagna¹²). Questo significa che le prassi sono diverse.

Per quanto riguarda il diritto nazionale del lavoro e gli accordi sulla contrattazione collettiva, anch'essi variano. Altri studi hanno mostrato che, nel contesto della ristrutturazione socialmente responsabile, un elemento chiave consiste nell'uso diverso che viene fatto delle politiche per il mercato del lavoro, volte a sostenere la compensazione salariale e a consentire la tutela dell'occupazione attraverso la riduzione dell'orario di lavoro. Queste misure intendono compensare il personale per la perdita di salario/stipendio o per il fatto di dover lavorare meno ore e sono state attivate in molte regioni dell'Europa occidentale. Laddove queste

misure sono state introdotte, gli studi hanno dimostrato che l'impatto della crisi economica mondiale è stato meno grave. Il mantenimento del livello occupazionale attraverso la riduzione dell'orario di lavoro è possibile anche nei paesi che non dispongono di analoghe politiche per il mercato del lavoro (in particolare, il Regno Unito e l'Irlanda), mediante contratti collettivi tra i datori di lavoro e le Organizzazioni sindacali¹³. In questo studio, i Sindacati hanno insistito in particolare sulla maggiore sicurezza garantita dalla compensazione salariale e sui potenziali benefici che essa offre al settore.

Altre differenze tra i paesi europei riguardano la gamma di metodi di contrattazione collettiva nonché gli accordi intesi a gestire gli esuberanti.

Il risultato in assoluto più evidente emerso da questa ricerca è che gli atteggiamenti nei confronti della legislazione cambiano in relazione al ruolo professionale. Molti dei commenti espressi dai dirigenti di grandi aziende con stabilimenti nei paesi in cui vige una legislazione più rigida e restrittiva hanno insistito sulla limitata flessibilità derivante da questa normativa. Generalmente essi ritengono che la situazione di paesi come il Regno Unito, che hanno un approccio legislativo "soft", offra un maggiore margine di manovra. Al contrario, il parere dei Sindacati evidenzia il valore dell'alto livello di protezione dei lavoratori riconosciuto dalla legislazione.

La preoccupazione delle aziende rispetto a ciò che può essere percepito come un onere burocratico imposto dal governo si ritrova nella rilevazione quantitativa dello studio, dove il 56% vede la burocrazia come una minaccia. Anche la mancanza di un sostegno da parte del governo è considerata un problema dal 54% dei partecipanti.

Se alcuni governi offrono un sostegno finanziario per l'investimento di capitale inteso ad aiutare l'industria nazionale, questo intervento altrove è controverso e viene considerato come una pratica che inasprisce la concorrenza sleale nell'UE.

B. Il termine 'comitato aziendale' può essere usato in generale per riferirsi a qualsiasi organo elettivo di rappresentanza dei lavoratori, con o senza il coinvolgimento del sindacato (come accade nel Regno Unito); il termine può però anche corrispondere ad uno statuto giuridico specifico, come stabilito dalle direttive europee che riguardano i comitati aziendali nazionali (direttiva 2002/14/CE del Parlamento europeo e del Consiglio dell'11 marzo 2002) e i comitati aziendali europei (direttiva 94/45/CE del Consiglio del 22 settembre 1994 riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo). La legislazione nazionale può specificare le questioni in merito alle quali i datori di lavoro sono obbligati ad informare e a consultare i comitati aziendali, oppure può stabilire un quadro all'interno del quale i rappresentanti dei lavoratori negoziano le condizioni di un accordo sull'informazione e la consultazione. La definizione del concetto di 'consultazione' può avvicinarsi alla definizione di negoziazione, come accade ad esempio nelle direttive europee, dove viene stipulato che, su alcune questioni specifiche, la consultazione deve svolgersi 'con spirito costruttivo per raggiungere un accordo'. La legislazione nazionale stabilisce i diritti e le tutele di cui devono godere tutti i membri del comitato aziendale.

“Il progresso maggiore nasce dalla combinazione delle tecnologie esistenti, piuttosto che da idee completamente nuove. In futuro, le innovazioni nell'attività di stampa deriveranno dalla combinazione e da adattamenti incrementali delle tecnologie esistenti. L'azienda di successo sarà quella in grado di adeguare la tecnologia alle nuove condizioni di mercato.” Fornitore

Esempi di politiche per il mercato del lavoro in diversi paesi europei

La riduzione dell'orario di lavoro, in altri termini la diminuzione delle ore di lavoro prestate dai lavoratori in uno specifico arco di tempo, è un provvedimento introdotto da diversi governi europei per permettere alle imprese di mantenere i lavoratori qualificati e il livello occupazionale. Questa soluzione, a breve termine, è finalizzata a sostenere le aziende in particolari periodi di crisi. Due di questi meccanismi sono illustrati dettagliatamente di seguito:

Paesi Bassi

I provvedimenti di "lavoro ad orario ridotto" stanno aiutando, per il momento, un numero molto limitato di aziende grafiche nei Paesi Bassi a fronteggiare la crisi economica. Questo regime provvisorio comporta che l'orario di lavoro e la retribuzione possano essere temporaneamente ridotti, offrendo così un sostegno alle aziende che riescono a mantenere il personale qualificato e ad offrire agli addetti una continuità occupazionale. Gli accordi devono essere negoziati con i Sindacati se la riduzione dell'orario di lavoro riguarda più di venti membri del personale. In funzione di tale dispositivo, possibile grazie alla legge temporanea sulla protezione sociale, il personale percepisce una retribuzione di base per le ore di lavoro prestate. Per le ore di lavoro non prestate i sussidi di disoccupazione sono versati dal governo. Gli accordi sono conclusi per un periodo massimo non superiore alle 65 settimane, e nel caso di ripetizione del provvedimento, il livello massimo delle indennità è fissato in funzione delle prestazioni ricevute durante il periodo di attività. È stato calcolato che questo meccanismo costerà al governo 950 milioni di euro in due anni, vale a dire da aprile 2009 ad aprile 2011, che è la durata della misura temporanea.

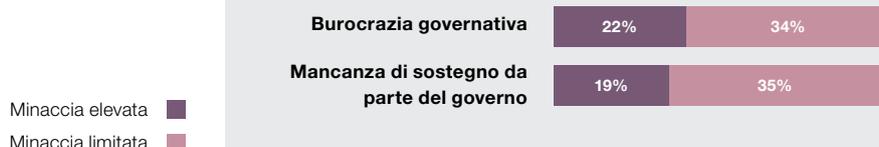
Germania

L'orario di lavoro ridotto costituisce un'alternativa anche per le aziende tedesche. Questo dispositivo è riconosciuto dalla legislazione nazionale per le situazioni in cui si sia registrato un calo dell'attività a causa delle condizioni economiche o di altre circostanze inevitabili, ed esistano motivi per ritenere che i cambiamenti siano solo temporanei. La legislazione viene applicata quando perlomeno un terzo della forza lavoro perde più del 10% della retribuzione lorda. L'Agenzia federale per l'impiego versa un'indennità del 60% (al tasso di base) della perdita salariale per compensare la riduzione dell'orario di lavoro. Se la durata normale degli accordi è di sei mesi al massimo, in circostanze straordinarie, come l'attuale crisi di mercato, i periodi durante i quali l'indennità può essere versata sono prolungati dal governo fino a 24 mesi. Anche i lavoratori a tempo determinato possono beneficiare della compensazione per la riduzione dell'orario fino alla fine del 2010. Questa possibilità non era contemplata dalla legge prima del mese di marzo 2009.

Raccomandazioni

- **A livello settoriale:** Le parti sociali, compresi Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali, nonché gli imprenditori, devono includere la pianificazione dell'organico tra le attività da svolgere a livello di settore industriale.
- Le parti sociali devono chiedere congiuntamente il sostegno del governo a favore di una riqualificazione degli addetti sia all'interno del settore che al di fuori di esso, per consentire al personale in esubero di essere ricollocato altrove.
- **A livello aziendale:** le organizzazioni in fase di ristrutturazione devono sollecitare il supporto del governo anche finanziario laddove disponibile, assicurando che esso sarà impiegato in maniera efficace per garantire al personale la massima occupabilità.

Fattori che incidono sulle aziende







4. CONSEGUENZE PER LA FORZA LAVORO

Le conseguenze dei cambiamenti in corso per i lavoratori sono considerevoli, come viene confermato sia dai commenti espressi che dalla rilevazione quantitativa. Alla domanda relativa alle strategie che le imprese pensano di attuare nel breve o nel lungo periodo, solo il 5% delle aziende che hanno partecipato allo studio ritiene che la chiusura dell'attività costituisca un'alternativa a breve termine; tuttavia, il 47% considera la chiusura dell'azienda come un'ipotesi nel lungo periodo, mentre per il 45% l'unica possibilità è quella di vendere. Altre strategie difensive prevedono la riduzione della dimensione dello stabilimento, delle attrezzature e degli addetti (attualmente presa in considerazione dal 29% dei partecipanti, percentuale che sale fino al 36% nel lungo periodo). Più della metà del campione considerato (51%) ritiene che gli esuberanti costituiscano una conseguenza generale, con il 34% che include tra le ripercussioni anche i prepensionamenti e il 20% che anticipa l'esigenza di preparare gli addetti al ricollocamento in altri settori.

Altri interventi già attuati o all'esame possono anch'essi implicare conseguenze importanti per i lavoratori. Perlomeno un partecipante su tre menziona l'outsourcing dell'attività di stampa (29%), il ricorso a lavoratori a tempo determinato (sempre un 29%) e le modifiche dei contratti di lavoro (32%) come conseguenze della situazione attuale.



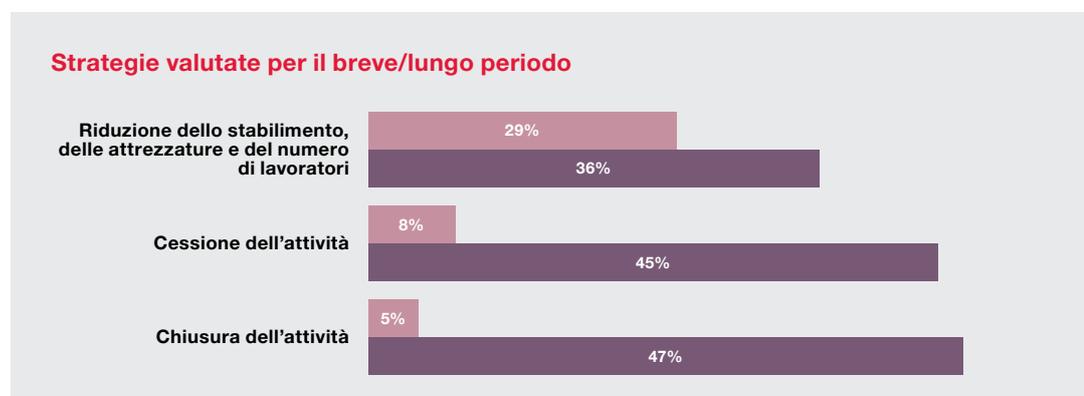
Per coloro che rimarranno nel settore, le modalità di lavoro continueranno a cambiare. La competitività richiederà una maggiore flessibilità per soddisfare le richieste di un mercato sempre più esigente e mentre alcune aziende coinvolte nello studio hanno già attuato soluzioni di questo genere, il 63% dei partecipanti sta ancora valutando se introdurre modelli di lavoro flessibile, mentre il 67% considera che tra i requisiti futuri andrà inclusa l'esigenza di disporre di competenze diversificate (multi-skilling).

In generale, anche lo sviluppo delle competenze sarà un elemento essenziale per adeguarsi alle esigenze delle nuove tecnologie. A questo proposito il 57% di coloro che hanno partecipato al sondaggio sostiene di valutare la possibilità di riqualificazione dei propri addetti in funzione delle nuove specializzazioni richieste, mentre un 38% dichiara di vagliare l'assunzione di lavoratori con competenze diversificate.

In termini umani le conseguenze prodotte dalla ristrutturazione fanno sorgere un grave dilemma che, tuttavia, non può essere evitato. Per assicurare che la ristrutturazione sia affrontata in maniera giusta e ragionevole, occorrerà trasmettere le informazioni, adottare un approccio proattivo ed anche attuare un'attenta gestione e consultazione nei confronti dei Sindacati e dei lavoratori.

Un rappresentante dei lavoratori ha dichiarato: *"I problemi più immediati ai quali dovranno fare fronte i disoccupati e i lavoratori più anziani non devono impedire al settore di adeguarsi al contesto futuro. La sofferenza del momento non deve precludere la possibilità che, nel lungo periodo, si ottengano dei benefici".*

Secondo il parere di un sindacalista: *"I Sindacati prendono atto del fatto che nel tempo verrà ridotto l'organico. Questo andrà realizzato in maniera sostenibile e socialmente responsabile. I Sindacati devono essere sempre informati e consultati in tutte le fasi della ristrutturazione. La ristrutturazione renderà anche necessari il miglioramento dell'occupabilità degli addetti, l'offerta di un sostegno alla riqualificazione, all'aggiornamento delle competenze e al ricollocamento per coloro che rischiano di perdere il lavoro, nonché l'introduzione di programmi di mobilità professionale".*



"Il futuro comporterà un'accelerazione dei tempi di consegna con una forza lavoro ridotta."

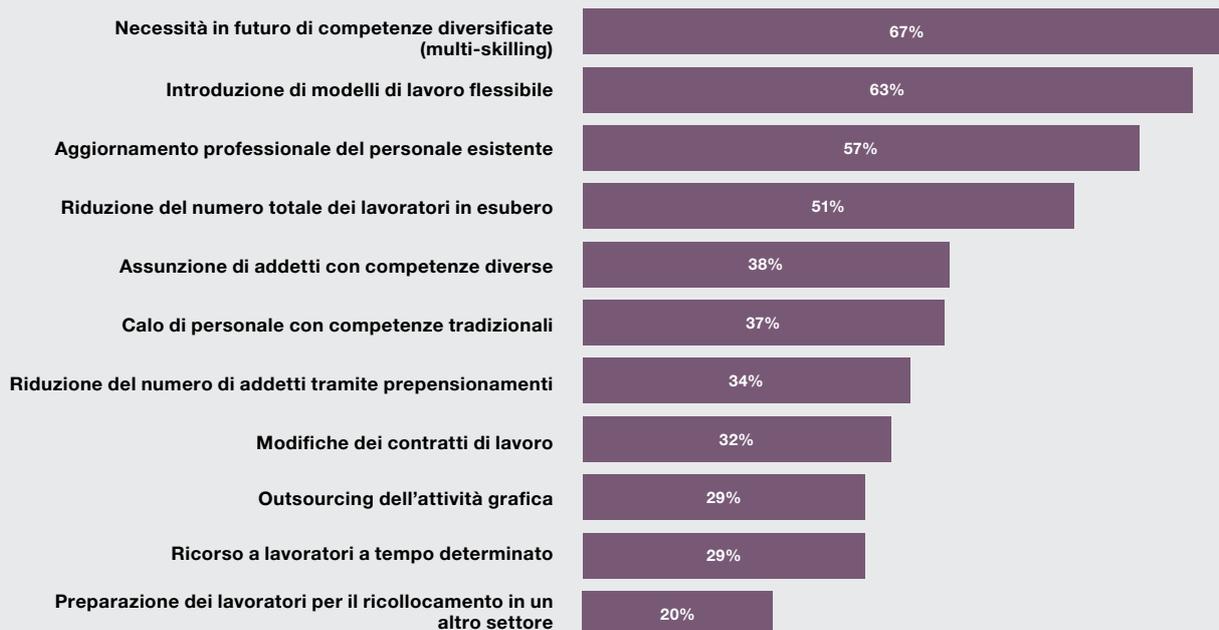
Intervista ad una grande azienda



“Il mondo di oggi è molto esigente. In passato, nei periodi di crisi, i disoccupati ricevevano sussidi dal governo, ma oggi i governi sono in deficit. L'Occidente non può competere con la produzione cinese o indiana.”

Intervista ad una grande azienda

Conseguenze per la forza lavoro







5. RISTRUTTURAZIONE SOCIALMENTE RESPONSABILE

“I lavoratori hanno accettato un taglio dello stipendio del 10%, ma l’investimento che era stato loro promesso non è stato effettuato ed essi hanno comunque perso il lavoro.” Intervista ad un sindacalista





L'entità della sfida fa emergere chiaramente l'esigenza di gestire la ristrutturazione in maniera socialmente responsabile. Questa esigenza si fa ancora più urgente se si considera che le prassi esistenti per affrontare la situazione in tal senso si dimostrano insufficienti.

Questa sezione si concentra innanzitutto sugli esempi di pratiche insufficienti riscontrate nel settore e sottolinea l'importanza di assicurare che in tutta la filiera sia adottato e promosso un approccio socialmente responsabile nei confronti della ristrutturazione. Inoltre, essa esamina la definizione generale di responsabilità sociale che è stata discussa dalle Associazioni, dalle aziende, dai Sindacati e dai rappresentanti dei lavoratori durante le giornate di studio, tentando di fornire delle risposte alle sfide individuate dai partecipanti allo studio.

5.1. Prassi insufficienti

Se le aziende che hanno partecipato allo studio sono implicitamente interessate ad un processo di ristrutturazione socialmente responsabile, altrove le prassi seguite sono profondamente diverse.

Tra gli esempi di prassi insufficienti messe in evidenza dai partecipanti allo studio emergono le seguenti:

- Licenziamento di addetti con breve preavviso, senza un avvertimento o l'opportunità di individuare alternative d'impiego.
- Riduzione dello stipendio senza indennità equivalenti (ad esempio per l'orario di lavoro).
- Pressioni sui lavoratori per spingerli ad accettare una riduzione di stipendio intesa a 'salvaguardare il posto di lavoro' seguita comunque dal licenziamento.
- Ricorso massiccio al personale a tempo determinato, ai lavoratori occasionali e part-time.
- Impiego di lavoro a basso costo.
- Outsourcing dell'attività di stampa da parte delle grandi aziende verso le PMI, a prezzi talmente bassi da non riuscire a coprire i costi.
- Abuso degli accordi "prepack" che portano a procedure fallimentari. Il ricorso a pratiche inadeguate, come il taglio degli stipendi, possono rappresentare aspetti di questo genere di accordi. Nel Regno Unito questo problema è oggi talmente grave che la Federazione britannica delle industrie grafiche, la "British Printing Industries Federation", non accetterà più l'adesione di aziende nate da accordi "prepack", fintanto che esse non avranno dimostrato di essere solvibili da almeno due anni. Inoltre, la Federazione sta intervenendo con tutti i mezzi a sua disposizione per ottenere un irrigidimento delle regole.

C. La flessibilità nell'organizzazione del lavoro è una caratteristica essenziale dell'efficienza, della produttività, della competitività e della crescita. Tuttavia, la flessibilità e la conseguente produttività sono raggiunte spesso al prezzo della perdita di posti di lavoro. Il concetto di "flessicurezza" descrive la capacità di raggiungere un equilibrio tra flessibilità occupazionale e sicurezza occupazionale. Per ulteriori dettagli, si prega di consultare la pagina web: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/111111111/13518>

Raccomandazioni

- Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali devono stabilire cosa si intende per "comportamento accettabile" nel settore grafico, in relazione ai fallimenti e agli accordi "prepack", al fine di elaborare un codice per l'intero settore.
- Una volta raggiunto l'accordo, le parti sociali devono intervenire congiuntamente per far modificare la legislazione coerentemente con esso, ed emarginare le aziende che non aderiscono al codice di comportamento del settore.

5.1.1. Definizione di responsabilità sociale

I workshop di Milano, organizzati nel quadro del progetto destinato sia alle grandi aziende che alle PMI, hanno cercato di fornire una definizione del concetto di responsabilità sociale per l'industria grafica. Sono emersi numerosi aspetti salienti, tra i quali due importanti principi:

- L'esigenza per le aziende grafiche di restare competitive e pertanto di continuare ad offrire opportunità occupazionali gratificanti. Questa condizione renderà necessarie, in futuro, una maggiore flessibilità e produttività.
- La necessità di sviluppare una 'cultura dell'occupabilità' tra tutti coloro che operano nel settore, a partire dal concetto di "flessicurezza"⁶. Ciò comporta il riconoscimento da parte di tutti i soggetti interessati dell'impossibilità per le aziende grafiche di garantire un lavoro per tutta la vita e dell'eventualità che, in futuro, i lavoratori si trovino a dover cambiare settore. Questa nuova cultura renderà, inoltre, necessario che le organizzazioni aziendali offrano opportunità di formazione e riqualificazione, assicurando così che il continuo sviluppo delle competenze possa entrare a far parte del modello di vita professionale. I lavoratori dovranno, d'altronde, essere preparati ad usufruire delle opportunità che verranno loro offerte.



Altre caratteristiche di una ristrutturazione socialmente responsabile individuate dai partecipanti includono:

- Il riconoscimento da parte degli imprenditori dell'impatto del cambiamento sull'azienda in generale (lavoratori, clientela, mercato, gamma di prodotti).
- Una solida pianificazione sia della forza lavoro che della sua sostituzione, per permettere alle aziende di disporre degli strumenti migliori per sostenere il personale nella fase di cambiamento.
- Un processo costante ed efficace di informazione, comunicazione e consultazione, che comprenda un dialogo continuo con i lavoratori sull'andamento dell'azienda.

- Collaborazione piuttosto che concorrenza con altri imprenditori, ad esempio riguardo alla formazione del personale.
- La garanzia che l'organico sia a conoscenza di possibili licenziamenti per esubero, al fine di evitare che la notizia giunga inattesa.
- La possibilità di passare ad un orario di lavoro ridotto per scongiurare licenziamenti nei casi in cui la sovraccapacità produttiva rappresenti un problema temporaneo, ricorrendo quindi ad ammortizzatori sociali come la compensazione salariale, laddove sia prevista.
- L'esigenza di evitare, per quanto possibile, licenziamenti in tronco, mettendo a disposizione strumenti di riqualificazione e di ricollocamento laddove esistano, o altrimenti sostegni sotto forma di servizi di consulenza professionale sul lavoro.
- L'offerta di un sostegno al ricollocamento per coloro che lasciano l'azienda, inteso ad aiutarli ad assicurarsi un lavoro alternativo.
- L'esigenza di garantire un equilibrio tra la vita professionale e la vita privata a tutto il personale dell'azienda, evitando gli straordinari come conseguenza dei licenziamenti.

I workshop hanno contribuito a definire una serie di principi guida per la ristrutturazione socialmente responsabile, illustrati brevemente più avanti. È stato inoltre elaborato un pratico kit di strumenti operativi per aiutare le aziende a mettere in pratica questi principi (vedasi documento "Kit degli strumenti operativi"). Il kit si basa sulle conclusioni della ricerca, nonché sulle migliori prassi di carattere generale da attuarsi sul posto di lavoro. I casi di studio specifici presentati nella sezione 10 servono anche a fornire esempi concreti di ristrutturazioni socialmente responsabili.

La sfida della responsabilità sociale

Sono state oggetto di studio le sfide legate al comportamento socialmente responsabile. Tutti i partecipanti hanno sostenuto l'importanza di costruire un futuro sostenibile, riferendosi ad un potenziale cambiamento sgradevole. Tuttavia, gli esempi raccolti in tutto il settore dimostrano che le probabilità di far accettare ai lavoratori la necessità di un cambiamento aumentano se vengono coniugati due elementi, ossia una comunicazione trasparente e l'investimento in formazione e sviluppo.

Alcuni esempi sia di grandi che di piccole imprese illustrano la maniera in cui una comunicazione rapida e trasparente, che spieghi le sfide alle quali l'azienda deve fare fronte e le strategie che prevede di adottare, possa creare il consenso da parte dei lavoratori. Questo significa usufruire delle opportunità di formazione disponibili, che, in prima battuta, i lavoratori non abituati al cambiamento possono non accogliere. Gli intervistati hanno evidenziato che far comprendere le esigenze dell'azienda è un processo lungo e questo aspetto è illustrato nel caso di studio specifico della Roto Smeets (primo e secondo studio p.81 e 86). Inoltre, è importante sviluppare una solida collaborazione tra i dirigenti e i rappresentanti dei lavoratori, in quanto con questi ultimi è più facile creare fiducia e rapporti più solidi che non con la direzione. Anche questa condizione richiede un lavoro lungo ed efficace per sviluppare rapporti con i Sindacati e altri organi di rappresentanza dei lavoratori.

La sezione 8 della relazione esplora in dettaglio gli aspetti inerenti l'adozione di approcci socialmente responsabili, mentre il kit degli strumenti operativi offre alcuni accorgimenti pratici per aiutare le aziende.

“La ristrutturazione andrebbe pianificata e sottoposta alla consultazione di tutte le parti interessate, per permettere ai lavoratori di prevedere come cambiare la loro vita lavorativa e sostenerli nella scelta.”

Intervista ad un sindacalista

Esempi di efficaci approcci socialmente responsabili:

Esempio 1

Roto Smeets: La chiusura di uno stabilimento con circa 250 dipendenti nel 2009 è stata accettata dal comitato aziendale e dai lavoratori 'con rammarico', ma come risultato del giusto corso degli eventi (vedasi primo e secondo caso di studio a pagina 81 e 86).

Esempio 2

Dopo l'introduzione di riunioni regolari per spiegare la situazione di mercato e illustrare la strategia aziendale, il personale che fino ad allora aveva insistito sullo straordinario per passare a tre turni nei periodi di grande carico di lavoro, ora lavora di sabato senza straordinari, ma recuperando le ore di lavoro (piccola azienda familiare con 40 dipendenti).



**6. COSTRUIRE
UN FUTURO
DI SUCCESSO:
LA PROSPETTIVA
DEL CLIENTE**

“L'industria grafica deve imparare a vendere. Per fare ciò, deve entrare in sintonia con i clienti e capire di cosa si occupano. L'industria deve saper sviluppare, commercializzare e vendere un “pacchetto” di stampa completo.”

Intervista ad un cliente

Una delle principali debolezze individuate dagli operatori del settore che hanno partecipato allo studio è la tipica mancanza di conoscenza da parte delle aziende grafiche dei rispettivi clienti e delle loro esigenze.

Questa sezione inizia quindi con un'analisi del punto di vista del cliente, basandosi su interviste con quattro clienti: un acquirente di prodotti stampati con un fatturato annuo di 42 milioni di euro, un secondo con un budget per la stampa di 1 milione di euro, una casa editrice di riviste con una spesa annuale destinata alla stampa di circa 285.000 euro ed una società di progettazione, stampa e marketing, con una spesa annuale per la stampa che si aggira attorno ai 400.000 euro.

6.1. Il punto di vista del cliente

Sebbene costituiscano un piccolo campione, i punti di vista dei clienti sono coerenti e non proprio elogiativi:



La critica principale del cliente consiste nel fatto che le aziende rivolgono tutta la loro attenzione al processo di stampa. Tradizionalmente gli stampatori vendono in base al prezzo e considerano il loro prodotto alla stregua di una merce. Questo crea un mercato in cui la vendita è costantemente sottocosto. Dalle interviste è emersa la necessità di sviluppare un rapporto basato sulla conoscenza, da parte degli stampatori, delle esigenze dei clienti, e sulla loro disponibilità a dimostrare come possono aiutare i clienti a migliorare i loro prodotti e il loro business. **Questo rappresenta una grande opportunità per le aziende grafiche: integrare la vendita con tutta una gamma di prodotti grafici e altri servizi.** Al centro di questo rapporto deve esserci la fiducia più che il prezzo, affinché che i clienti facciano affidamento sull'offerta di nuovi servizi da parte degli stampatori.

Se, da un lato, l'attenzione al processo e alle macchine è comprensibile, considerato l'elevato investimento di capitale richiesto agli stampatori, è chiaro che il passo successivo deve consistere di andare oltre per concentrarsi sul cliente e sulle sue esigenze.

La scarsa conoscenza del cliente è anche una delle principali difficoltà che le aziende grafiche devono affrontare quando commercializzano i loro prodotti. Un cliente ha commentato: *“Gli amministratori delegati delle industrie grafiche sono molto bravi*

a controllare i costi quando si tratta dei clienti. Ma pensano che fare marketing significhi affidarsi ad agenti di vendita e comprare nuove attrezzature per far crescere la loro attività. Quindi producono un catalogo che considerano come un veicolo per far “girare” la macchina da stampa. Essi non fanno uno sforzo sistematico di marketing, né si assumono responsabilità di marketing a livello di consiglio di amministrazione o direzione. La formazione degli addetti alla vendita è finalizzata a insegnare come fare un preventivo e come concludere un accordo, non a comprendere le esigenze del cliente. È un approccio molto miope e fa capire come funziona il settore.”

I commenti e i consigli che i clienti rivolgono all'industria mettono in luce la situazione seguente:

- **Gli stampatori non sono proattivi** quando di tratta di dimostrare che vogliono capire le esigenze del cliente o la clientela del loro cliente, oppure che intendono svolgere un ruolo che vada oltre quello della gestione della commessa.
- A livello di mera transazione commerciale, le decisioni del cliente sulla scelta dello stampatore dipendono dalle specifiche esigenze di una particolare commessa. Il prezzo può essere il fattore determinante, se il cliente sa che i file forniti sono fatti bene. Ma in caso di dubbio, ad esempio se il cliente trasferisce file forniti dai suoi clienti, **vi è l'esigenza di un fornitore di fiducia con standard di qualità molto elevati che sia in grado di individuare gli errori.**
- La maggior parte dei print buyer prendono decisioni “alla cieca”, sulla base del rapporto con lo stampatore esistente. Il cliente sa che lo stampatore conosce il suo marchio e i suoi messaggi commerciali, pertanto cambiare fornitore è un salto nel vuoto. **Se riuscite a costruire un buon rapporto avrete la grande opportunità di poter vendere altri servizi oltre ai prodotti stampati.**
- **È importante farsi un quadro strategico di quello che il cliente sta cercando di realizzare e di come voi potete aiutarlo.** È necessario capire il suo progetto nell'insieme e saper dimostrare che conoscete il suo business. Gli stampatori, in genere, non sono molto bravi a fare ciò. Potete quindi spiegare al cliente come intendete supportarlo per fare crescere la sua offerta. Questo vi consente di offrire servizi complementari, ad esempio vendere spazi pubblicitari o gestire database a pagamento.

- Grazie al proprio bagaglio di competenze, **l'industria grafica si trova nella posizione migliore per offrire una vasta gamma di servizi**, diventando così il canale per l'offerta di prodotti digitali. Una volta guadagnata la fiducia del cliente è possibile offrire servizi aggiuntivi, in base alle sue esigenze. Molti clienti hanno bisogno di servizi complementari, sia in termini di prodotti grafici, sia di attività di supporto, ma è importante innanzitutto costruire un rapporto solido.

E' difficile capire le esigenze future tanto per il cliente, quanto per l'industria grafica. Come ha dichiarato un cliente: *"Tutto cambia così rapidamente e ci sono così tanti canali per accedere al mercato! Alla fine dovremo fare i conti con*

un'integrazione dei media di dimensione molto più ampia. I media dovranno integrarsi, sempre comprendendo l'attività di stampa, ma anche mezzi elettronici e inchiostri diversi. Sicuramente ci sarà una maggiore personalizzazione."

Le principali esigenze future anticipate dai clienti prevedono la ricerca di fornitori con un'esperienza proattiva, che 'possiedano' alcuni media specifici. Questo comporta saper consigliare i clienti su quali media funzionano meglio di altri. Saranno presi in considerazione i fornitori in grado di spiegare ai clienti le possibilità a loro disposizione per espandere la loro attività, in termini di volumi o redditività. Anche la flessibilità riveste tuttavia la sua importanza.

"La stampa è considerata solo come uno strumento di acquisto e un canale per arrivare al mercato. Le sole persone che aggiungono veramente un valore sono quelle che si occupano di gestione della stampa, della commercializzazione e della progettazione. Le industrie grafiche sono troppo concentrate sulle macchine" **Intervista ad un cliente**

Creare fiducia e un rapporto solido: la voce del cliente

"Venite a trovare la persona responsabile degli acquisti di materiale stampato. Raccontategli delle nuove tecnologie e degli ultimi sviluppi. Spiegategli cosa è cambiato. Mostrategli i prodotti offerti dalla concorrenza e ricordatevi che potrebbe anche non essere aggiornato. Dategli delle idee su come migliorare il suo prodotto, invece che puntare sempre sui prezzi."

"Preparate il preventivo rapidamente. In genere gli stampatori impiegano tre giorni per consegnare una scheda tecnica, che poi non è neanche ciò che è stato chiesto. Attenetevi alle specifiche del capitolato. Se c'è qualche novità proponetela. Se non riuscite a rispettare il capitolato comunicatelo subito in modo da non creare aspettative rispetto ad un prodotto inadeguato. Se qualcun altro elabora più rapidamente un preventivo con maggiori informazioni, verrà scelto questo fornitore perché fa risparmiare tempo."

"Di recente ho incontrato uno stampatore che mi ha detto "Conosco la sua pubblicazione, perché siamo noi che l'abbiamo stampata." È così che ho scoperto che il mio fornitore esternalizzava il lavoro che gli affidavo. Il risultato è stato che il mio rapporto con lui si è concluso."

"Se avete introdotto nuovi strumenti e riuscite ad offrire prezzi inferiori ad altri clienti, comunicatelo alla fine dell'anno. Non c'è niente che dia più fastidio al cliente di scoprire che i suoi concorrenti pagano meno."

"Dimostrateci la vostra 'buona volontà'. Se abbiamo un rapporto solido, mi potete chiamare per dirmi che avete un problema e dovete dare la priorità ad un altro lavoro; se posso, accetto senza difficoltà. Questo è il livello di fiducia che voglio costruire."

"Quando perdete un cliente cercate di individuare la ragione. Invitatelo a cena fuori e chiedetegli perché ha cambiato fornitore. Spiegategli che siete comunque contenti di poterlo consigliare. A lungo termine, lo recupererete, perché potrà tornare a servirsi da voi senza perdere la faccia."

"Le Associazioni di categoria potrebbero migliorare la loro immagine a seconda di come vengono gestiti i problemi. Quando c'è un problema con una commessa, lo stampatore può cercare di ingannarvi, pertanto è necessario poter verificare con una terza parte le specifiche tecniche, quindi ricontattare lo stampatore che a questo punto farà marcia indietro. Ci vorranno quattro, cinque o anche sette giorni perché vi fornisca il materiale corretto. Questo non accadrebbe mai in un altro settore."

“Gli stampatori sono molto bravi a stampare. Sono anche mediamente bravi ad offrire servizi sulla base di transazioni. Pensano che la loro attività principale consista nel trasferire i caratteri sulla carta e che il motivo centrale della loro attività sia riempire le macchine per la stampa. Le decisioni sono prese in funzione dei volumi di lavoro per far funzionare le macchine e di quanto renderà la commessa. Questa prospettiva era corretta negli anni '70, iniziava ad essere superata negli anni '80, è diventata irrilevante negli anni '90 e nel 2000 è obsoleta. E nel 2010? E' una prospettiva suicida.” **Intervista ad un cliente**





**7. COSTRUIRE UN FUTURO DI
SUCCESSO: UNA PARTICOLARE
ATTENZIONE ALLE RELAZIONI
ESTERNE – LA RISPOSTA
DELLE AZIENDE**

La responsabilità sociale inizia nel momento in cui le imprese sviluppano la propria sostenibilità economica e sono in grado di offrire ai lavoratori l'occupabilità di cui hanno bisogno. Il settore grafico deve reinventarsi per affrontare il ventunesimo secolo e crearsi un'immagine che lo collochi al centro dell'industria della comunicazione. Un settore come quello grafico, che vanta una storia di 550 anni, ha tutte le potenzialità per evolvere e diventare il consigliere fidato di clienti che lottano per dare un senso a scelte di comunicazione complesse in continua evoluzione. Tutto ciò richiede però l'elaborazione di una strategia e la capacità di allacciare nuovi rapporti di lavoro con altri operatori del settore.

Nel contempo l'industria grafica deve assicurarsi di riuscire ad attirare personale qualificato per integrare, e a lungo termine sostituire, un organico con competenze tradizionali che si avvicina alla pensione. Queste sfide richiedono una trasformazione dell'industria ed il ritmo a cui ciò sarà realizzato è legato alla conoscenza delle esigenze del cliente che deve diventare centrale nel pensiero dello stampatore.

Questa sezione dello studio si concentra dunque su quattro esigenze chiave emerse nel corso della ricerca:

- Sviluppare una strategia.
- Instaurare rapporti con altri operatori dell'industria della comunicazione, attraverso alleanze strategiche o fusioni.
- Rafforzare la fiducia del cliente.
- Costruire un'immagine che permetta, in futuro, di attirare le qualifiche necessarie.

7.1. Sviluppare una strategia

Le interviste con i partecipanti delle aziende e delle Associazioni rispecchiano le convinzioni dei clienti, secondo cui lo sviluppo di una strategia non è un punto di forza del settore. Tra i problemi principali rientrano:

- L'attenzione alla stampa e alle attrezzature piuttosto che alla conoscenza del mercato e delle esigenze dei clienti.

- La lentezza nell'adeguarsi alle nuove "tecnologie digitali" e la conseguente erosione della domanda di prodotti stampati.
- L'incapacità di rispondere ai cicli di mercato brevi creati dalla "rivoluzione digitale".
- Poiché il settore grafico considera il prodotto stampato alla stregua di una merce, l'attività commerciale si basa sui requisiti fondamentali del prezzo, della qualità e del servizio, piuttosto che sull'individuazione e l'offerta di valore aggiunto.

Le sfide che il settore e le singole aziende devono raccogliere includono l'incertezza di un mercato in rapida evoluzione e la velocità del cambiamento tecnologico che rendono più difficile anticipare il futuro.

Tuttavia, il settore si trova nella posizione giusta per procedere a questo adeguamento. Un broker ha osservato: *"L'insieme di competenze che detiene il settore rappresenta un vantaggio fondamentale. Noi siamo abituati a gestire dati, immagini digitali, offerta di servizi IT. Tutto questo è incredibilmente importante nel mondo moderno. Noi possiamo fungere da interfaccia tra tutta un'ampia gamma di nuovi servizi. I clienti non vogliono parlare ad una schiera di fornitori. Tutte le aziende grafiche possono offrire e fornire questi servizi, e noi siamo presenti ad ogni angolo di strada, in ogni città, e abbiamo contatti a livello locale."*

7.2. Opzioni allo studio

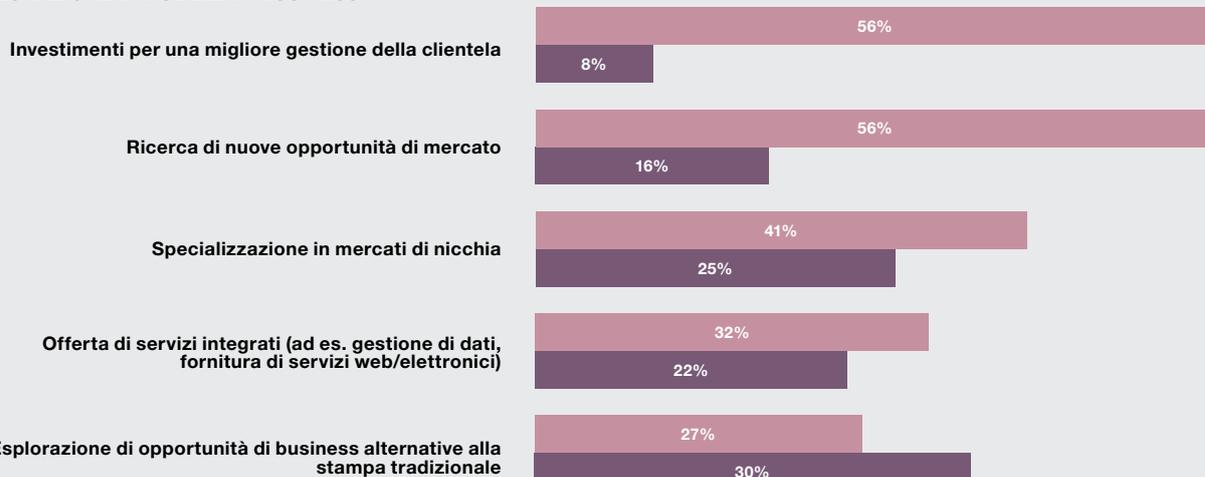
L'analisi delle strategie che le aziende stanno valutando mostra la ragionevole consapevolezza dell'esigenza di investire nella gestione della clientela e cercare nuove opportunità (il 56% delle aziende che hanno risposto all'indagine quantitativa intende esaminare tutti questi fattori nel breve termine). Inoltre, gli elementi emersi dallo studio suggeriscono che tra le strategie di breve periodo, maggiormente considerate, rientrano la specializzazione nei mercati di nicchia (41%) e l'offerta di servizi integrati (32%), mentre il 27% valuta la possibilità di esplorare opportunità commerciali diverse dalla tradizionale attività di stampa. Se, da un lato, la percentuale relativamente bassa di coloro che stanno considerando le singole opzioni può essere

"Come può fare l'industria ad interagire con il mercato in un contesto sempre più instabile? Dobbiamo adeguarci alle condizioni del mercato. Dobbiamo essere dinamici e più rapidi, ad esempio rivolgendoci ai grandi player (come ad esempio i motori di ricerca) e cercando di capire come poter collaborare con loro. Occorrono leadership e spirito imprenditoriale. Dobbiamo essere dinamici ed avere idee creative. E poi dobbiamo anche ricorrere a competenze tecniche e di management." **Intervista ad una PMI**

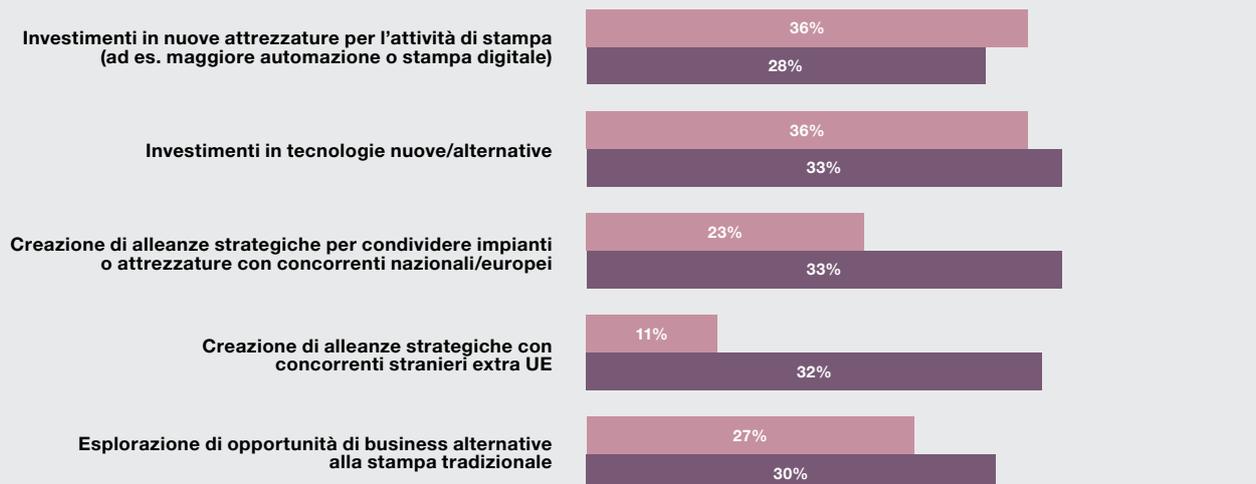


Strategie valutate per il breve/lungo periodo

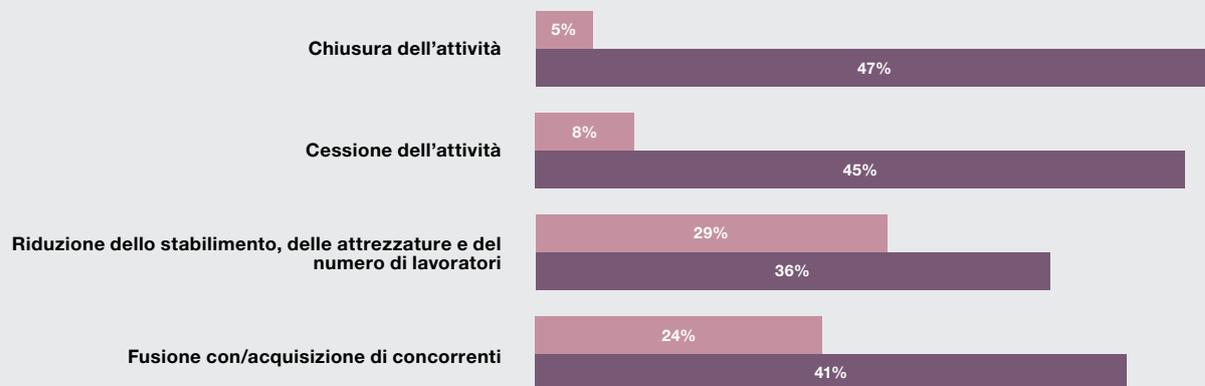
ESPLORAZIONE DI MODELLI DI BUSINESS



TECNOLOGIA ED ATTREZZATURE



STRATEGIE DIFENSIVE



Breve periodo ■
Lungo periodo ■

motivo di preoccupazione, dall'altro, questo serve a dimostrare che sta iniziando ad emergere una massa critica di aziende alla ricerca di una nuova mission.

Tuttavia, nonostante le imprese inizino ad esplorare nuovi modelli commerciali, continua ad essere chiara ed evidente la tradizionale attenzione alla tecnologia. Poco più di un terzo delle aziende (36%) sta valutando di investire nell'acquisto di attrezzature (maggiore automazione o tecnologia digitale) o di tecnologie alternative a breve termine.

Le strategie di lungo periodo riflettono la crescente consapevolezza della necessità di collaborare con altri operatori, ponendo l'accento sulla condivisione delle tecnologie. Le strategie in esame includono l'investimento in tecnologie alternative (33%), nonché le alleanze strategiche per condividere impianti e attrezzature con altri concorrenti nazionali ed europei (33%), oppure con concorrenti stranieri al di fuori dell'UE (32%). Quasi un terzo delle aziende che hanno partecipato allo studio (30%) anticipa che continuerà a considerare opportunità commerciali alternative anche nel lungo periodo.



È significativo che, attualmente, quando si delineano visioni di lungo termine si pone un accento particolare sulle strategie difensive. Il 47% delle aziende anticipa che potrebbe dover considerare un'eventuale chiusura dell'attività, il 45% valuta la cessione dell'attività come un'opzione, mentre il 41% ipotizza un'eventuale fusione con o acquisizione di un concorrente. Per oltre un terzo (36%), una strategia a lungo termine può consistere nella riduzione nella dimensione aziendale.

7.2.1. Ristrutturazione socialmente responsabile: la risposta dell'industria

Una crisi che investe tutto il settore richiede una risposta comune di tutta l'industria, intesa a sviluppare strategie appropriate che aiutino le aziende a raggiungere la sostenibilità economica e siano in grado di assistere i lavoratori ad acquisire le competenze e sviluppare il giusto approccio nei confronti dell'apprendimento, garantendo un'occupabilità permanente. La ricerca prevedeva anche l'invito a creare una piattaforma comune per affrontare i principali problemi del settore, focalizzandosi sull'analisi del mercato e sull'anticipazione degli scenari futuri per definire il posizionamento futuro del settore, in generale, e fornire un aggiornamento sulle opportunità offerte dalla tecnologia e le relative implicazioni in termini di qualifiche e di formazione (incluso il finanziamento). La piattaforma dovrebbe coinvolgere gli imprenditori, i Sindacati, i clienti e gli operatori del settore della comunicazione.

Analogamente andrebbe valutata l'opportunità di organizzare workshop strategici, che coinvolgano sia le aziende operanti in tutto il settore che le parti sociali e i clienti. Una struttura che promuova un dialogo costante sui principali problemi delle imprese potrebbe quindi essere utilizzata anche per influenzare, in futuro, i principali decisori e finanziatori.

Altre richieste in termini di sostegno da parte delle Associazioni riguardano la possibilità di disporre di validi strumenti di previsione che assistano le aziende nella pianificazione a livello locale.

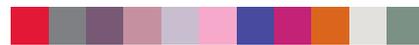
7.2.2. La risposta dell'azienda

Nell'ambito della strategia aziendale diventa prioritario l'avvicinamento al cliente e la conoscenza delle sue esigenze. Numerosi partecipanti hanno sottolineato che tale approccio, unitamente alla disponibilità a collaborare con altri stampatori ed esperti di comunicazione di altre discipline, delinea il percorso dell'innovazione.

Oltre all'esigenza pressante per le aziende di migliorare la conoscenza del mercato e di sviluppare strategie commerciali appropriate, i partecipanti allo studio hanno anche riconosciuto la necessità di una pianificazione efficace della forza lavoro, per assicurare che siano disponibili sia le persone che le capacità necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

Avviare fin dall'inizio una comunicazione e un dialogo con i Sindacati, i comitati aziendali, i rappresentanti dei lavoratori e direttamente con il personale è considerato un altro elemento essenziale del processo strategico. A tal fine, è necessario:

- Definire una chiara vision, insieme ad una buona conoscenza del contesto aziendale, per aiutare i lavoratori a comprendere la necessità del cambiamento.
- Effettuare una pianificazione della forza lavoro nel lungo periodo per individuare il futuro fabbisogno di personale.
- Creare un clima di fiducia nella volontà dell'organizzazione di dotare i lavoratori degli strumenti intesi a garantire l'occupabilità, attraverso lo sviluppo delle competenze e la predisposizione all'apprendimento permanente.
- Individuare, all'occorrenza, le opportunità di finanziamento per assicurare lo sviluppo delle competenze ai fini dell'occupabilità.
- Assicurare una comunicazione rapida con i rappresentanti dei lavoratori in merito ai piani proposti, per consentire un'autentica consultazione (vale a dire prima che siano adottate decisioni definitive) che permetta di apportare eventuali correttivi e contribuisca a creare consenso rispetto al cambiamento.



“Dobbiamo liberarci dall’idea che siamo stampatori. Siamo comunicatori e questo comprende tutti i media.” **Intervista di una PMI**

Il fronte sindacale ha insistito sul valore che apporta all’azienda il coinvolgimento costante dei Sindacati e dei comitati aziendali nel processo di verifica e di valutazione di come vengono attuate le strategie. Questo approccio consente di individuare e risolvere in tempi rapidi tutte le questioni pertinenti.

Raccomandazioni

A livello settoriale: creare una piattaforma per affrontare i problemi del settore. Questo forum dovrebbe includere Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali come pure le aziende, i clienti e altri soggetti interessati. Lo scopo consisterebbe nel focalizzarsi sulle principali problematiche del settore. Parallelamente sarebbe utile organizzare delle giornate di studio dedicate alla strategia.

A livello aziendale: utilizzare il kit degli strumenti operativi per assicurare che la strategia elaborata si fondi su una migliore conoscenza delle esigenze del cliente, con una grande attenzione rivolta alla pianificazione e all’impegno nei confronti dell’occupabilità.

Kit degli strumenti operativi: il supporto fornito dal kit per lo sviluppo della strategia include strumenti per definire:

- Obiettivo, mission aziendale, visione strategica e valori (A.1.1.)
- Analisi PEST, ovvero un’analisi delle principali questioni politiche, economiche, sociali e tecniche (A.1.2.)
- Analisi SWOT, ovvero un’analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e delle minacce per le imprese (A.1.3.)
- Analisi del mercato/cliente (A.1.4.)
- Gestione del rapporto con i clienti (A.1.5.)
- Diversificazione dei prodotti (A.1.6.)

7.3. Creare alleanze strategiche, partenariati e fusioni

Se tra gli scenari preferiti dai partecipanti rientra la concentrazione sui mercati di nicchia, la diversificazione resta la strada migliore per collocare il settore grafico al centro dell’industria della comunicazione. Questo comporta che venga offerta ai clienti l’intera gamma di prodotti di comunicazione accessibili elettronicamente, accompagnata da un servizio di consulenza su come questi prodotti possono essere utilizzati in maniera ottimale per raggiungere i migliori risultati.

Il passo verso l’offerta di servizi integrati richiede un insieme di competenze nuove e specializzate. I

partecipanti hanno commentato che ciò renderà, molto probabilmente, necessaria l’attuazione di alleanze strategiche o di fusioni, in ragione del profondo gap esistente tra competenze e attitudini.

Altri scenari che incoraggino la concentrazione potrebbero basarsi sul desiderio di condividere le risorse per fornire un particolare prodotto, ad esempio imprese che si affiliano per l’acquisto dell’ultima tecnologia digitale.

Anche quando le aziende optano per una maggiore specializzazione è possibile trarre beneficio dall’adesione ad una rete di specialisti che ha una presenza unitaria sul web o con uno stampatore che fornisce il servizio commerciale, operando tutti con un unico marchio e formando così una *“rete di eccellenza”*.

Una spinta può anche derivare dall’esigenza di una strategia difensiva, come la necessità di fondersi per garantire la sopravvivenza del proprio business. Le aziende possono anche essere oggetto di acquisizioni.

Principali sfide

Per realizzare con successo una fusione o un’alleanza è necessario affrontare molteplici sfide:

- La legislazione sulla concorrenza impedisce ad alcune grandi imprese di costituire alleanze.
- L’incertezza generata tra i clienti nelle prime fasi della nascita di un’alleanza.
- Antichi timori sull’eventualità che l’azienda sia ‘inghiottita’ possono determinare una forte riluttanza tra le imprese ad imboccare la strada della collaborazione.
- Le imprese piccole e quelle di tipo familiare possono essere restie all’idea di eventuali alleanze, poiché “molte imprese preferirebbero fallire piuttosto che fondersi” come ha dichiarato un’impresa affiliata. Le storie raccontate durante le interviste hanno fatto emergere le difficoltà sorte quando dirigenti di imprese di tipo familiare hanno promosso l’ingresso in azienda di persone con qualifiche diverse, determinate dalla percezione di una sorta di possibile ‘concorrenza’.
- La cultura radicata all’interno delle imprese grafiche, un settore che vanta da 550 anni di storia in Europa, è vista come un aspetto che rischia di ‘soffocare’ altri settori di attività. Mantenere reparti separati che offrono servizi distinti, pur collaborando strettamente per soddisfare le esigenze dei clienti in maniera integrata, può costituire la soluzione migliore per proseguire l’approccio promosso nei due casi di studio del Gruppo 07 (p. 79 e 84).





- Un'altra sfida può consistere nel conoscere l'interlocutore con il quale si vuole creare un partenariato per soddisfare le esigenze specifiche del cliente, che vanno al di là delle competenze tradizionali dello stampatore. Una relazione più stretta tra i diversi attori dell'industria della comunicazione, promossa dalle Associazioni, può contribuire a sostenere le aziende in cerca dei contatti giusti. **Una raccomandazione che emerge dallo studio è rivolta alle Associazioni affinché allaccino contatti con le loro consorelle dell'industria della comunicazione, gettando così le basi per sviluppare rapporti a tutti i livelli.**
- Nonostante le numerose sfide con le quali le imprese si sono confrontate, quelle che hanno optato per la diversificazione insistono sul vantaggio derivante dal partenariato con esperti di comunicazione elettronica che sono in grado di offrire il medesimo livello di qualità che esse raggiungono nell'attività di stampa.
- Aderire ai principi della responsabilità sociale in caso di alleanze e fusioni:
- I principi della responsabilità sociale tornano nuovamente alla ribalta nelle situazioni di fusione o di alleanza strategica, come hanno sottolineato diversi partecipanti allo studio:
- È importante trovare un partner con il quale esista una buona intesa. Questo non significa soltanto garantire che vi siano obiettivi comuni, ma anche assicurare rapporti di lavoro solidi e robusti, investendo il tempo necessario per costruirli. I casi di studio MediaPlaza (p.76) e Gruppo 07 (p.79 e 84) riflettono questo aspetto.
- Per conservare la motivazione è fondamentale assicurare che i lavoratori siano tenuti informati in

merito ai piani di fusione o di alleanza strategica. L'esempio della MediaPlaza (p.76) mette in risalto, nel contesto di una PMI, il vantaggio di condivisione della prospettiva di fusione dell'azienda, ascoltando e coinvolgendo i lavoratori in questo processo.

- Per le grandi imprese che sono quotate in borsa possono sorgere rischi particolari laddove, vigendo le regole della riservatezza, circolassero voci su potenziali fusioni o acquisizioni. In questo caso, l'esistenza di una solida base di fiducia rispetto alla comunicazione e consultazione, nonché la certezza che la comunicazione sarà avviata al più presto, contribuirà a ridurre i danni eventuali.
- Instaurare rapporti solidi con i lavoratori delle aziende scaturite da acquisizioni o alleanze, continuando a dedicare attenzione alle esigenze dei clienti, rappresenta la chiave del successo. Le differenze culturali e di mentalità di coloro che si occupano di soluzioni elettroniche (e-solution) o altri servizi sono verosimilmente molto profonde. Dal punto di vista strutturale, i casi di studio elencati prima indicano che il modello migliore è caratterizzato dalla separazione delle unità con specializzazioni diverse, affinché le nuove specializzazioni non rischino di essere soffocate. Tuttavia, occorre porsi l'obiettivo comune di creare fiducia, comprensione reciproca e determinazione nel voler soddisfare le esigenze dei clienti.
- La trasparenza tra le parti è un elemento importante: occorre discutere i problemi legati ai tempi e alle capacità di produzione.
- Tutto questo richiederà una particolare attenzione, da parte dei dirigenti, alla gestione e agli aspetti relazionali, piuttosto che alle macchine e alla tecnologia.



Raccomandazioni

- **A livello settoriale:** le Associazioni devono intrattenere contatti con altre Associazioni all'interno del settore della comunicazione per aiutare le aziende a scegliere i partner più adatti.
- **A livello aziendale:** una maggiore disponibilità a collaborare con altri operatori, sia all'interno dell'industria grafica che in altri settori della comunicazione, sarà probabilmente essenziale per la sopravvivenza. L'attenzione a mantenere solidi contatti esterni deve essere accompagnata dall'impegno a lavorare con i lavoratori e con i loro rappresentanti per sviluppare, fin dall'inizio, la capacità di comprendere i cambiamenti programmati.

- **Kit degli strumenti operativi:** esso include gli strumenti intesi a sostenere:
 - Fusioni e acquisizioni (A.2.1.)
 - Checklist dei problemi dei lavoratori (A.2.2.)

“Il settore è visto oggi come maschilista, vetusto e scialbo” Intervista ad un sindacalista

7.4. Rafforzare la fiducia del cliente

Oltre al punto di vista del cliente, illustrato nella sezione 6, anche le aziende che hanno partecipato allo studio hanno fornito una valida visione su come sviluppare quei solidi rapporti con la clientela che saranno necessari in futuro. La maggior parte dei contributi proviene da partecipanti che lavorano in piccole e medie imprese e riflette la tendenza delle aziende più piccole a concentrarsi sulla dinamica del cliente, mentre i loro interlocutori più grandi sono sempre alle prese con i problemi di sovraccapacità.

Sono emersi alcuni elementi preziosi, come la mancanza di conoscenza dell'attività di stampa da parte dei clienti e la constatazione che la stampa e le sue potenzialità non siano pienamente comprese, come si può dedurre da affermazioni del tipo *“tutti hanno una stampante in casa”*. I partecipanti hanno insistito sull'importanza di far visitare gli impianti ai clienti e di mostrare cosa significa stampare. Questo crea consapevolezza. Ancora più valide sono iniziative come l'organizzazione di seminari con cadenza regolare, soprattutto quando tali occasioni sono finalizzate a rimettere in discussione le esigenze dei clienti e supportarli nello sviluppo del proprio business.

A prescindere dalla natura delle iniziative sviluppate, il suggerimento principale è di iniziare dalle esigenze dei clienti e di concentrarsi su come

soddisfarle, piuttosto che focalizzarsi sulla capacità di stampa. Un'esperienza che può servire da monito è quella di un partecipante proveniente da una PMI, che ha cercato di testare sul mercato un nuovo prodotto tramite un cliente. La reazione è stata poco soddisfacente: *“Il cliente ha valutato il prodotto unicamente dal suo punto di vista”*.

L'importanza di costruire relazioni solide e fornire un valore aggiunto sta crescendo a causa dell'aumento della competitività proveniente dalle agenzie di comunicazione e dai grafici.

Nel processo di vendita può essere fondamentale concentrarsi sulla figura del buyer di prodotti stampati. Un intervistato di una PMI ha sottolineato la differenza che esiste tra il tipico agente di vendita “che sta invecchiando”, con una mentalità tutta concentrata sulle caratteristiche dei fogli e delle macchine, e gli interessi dell'acquirente, generalmente un giovane laureato con una conoscenza innata della comunicazione elettronica, che si preoccupa di ottenere una buona redditività dall'investimento e di condurre una campagna di successo. Questo fa sorgere un grande rischio competitivo, in quanto le agenzie di comunicazione “parleranno la stessa lingua” dei buyer. Coloro che promuovono l'attività grafica devono per prima cosa imparare il lessico.



Molte delle PMI intervistate per lo studio si stanno trasformando e da fornitrici di prodotti stampati, si orientano verso la vendita di soluzioni complete, offrendo tutta una gamma di materiali di marketing e proponendo “pacchetti unici” per le campagne, grazie alla rete di eccellenza che sono riuscite a costruire mettendo assieme diversi elementi, offrendo altri servizi come, ad esempio, la gestione di database.

Il problema chiave è far capire al cliente che sono in grado di offrire qualcosa in più rispetto al mero prodotto stampato, come spiega un intervistato: *“Stiamo vendendo un marchio che va al di là della stampa, ma dobbiamo lavorare sulla fiducia del cliente, affinché si convinca che abbiamo il potenziale.”*

È importante capire chi è in grado di promuovere al meglio l'immagine di un'azienda e di rafforzare la fiducia del cliente. In tal senso può anche essere necessario lavorare all'interno dell'azienda affinché l'attenzione verso il cliente sia condivisa da tutte le divisioni. Un rappresentante dei lavoratori ha insistito sull'importanza di incoraggiare la rinuncia a vecchi atteggiamenti e comportamenti da parte dell'intera compagine aziendale: *“Abbiamo bisogno di incontrarci, di condividere le esperienze, di parlarci di più e di porci all'ascolto dei clienti. Dobbiamo cambiare la nostra mentalità e scoprire cosa vogliono i clienti. Se questo non*

accade è perché non comprendiamo l'esigenza del cambiamento.”

Altri partecipanti si sono concentrati non soltanto sull'importanza di ascoltare i clienti, ma anche di adeguarvisi: *“Nella nostra azienda, è il cliente che viene a trovarci. Dobbiamo essere flessibili nell'accoglierlo e dobbiamo anche parlare un linguaggio che il cliente possa comprendere”*.

Se capire le esigenze dei clienti è essenziale, tra le soluzioni e i prodotti sviluppati può rientrare l'offerta di servizi web che non richiedono un contatto diretto con il cliente. Numerosi partecipanti allo studio hanno sviluppato servizi che consentono ai clienti di acquistare prodotti personalizzati direttamente in rete, dai semplici opuscoli e stampati commerciali ai poster e perfino alle cartoline personalizzate. Questo crea un potenziale mercato mondiale.

Raccomandazioni

- **A livello aziendale:** occorre attribuire priorità alla conoscenza dei clienti e delle loro esigenze. A tal fine vanno coinvolti i lavoratori insieme ai loro rappresentanti per poter sviluppare la capacità comune di comprendere sia la necessità di cambiare per soddisfare queste esigenze, sia i cambiamenti necessari per assicurare la sostenibilità economica.



7.5. Costruire un'immagine per attrarre i futuri lavoratori

Il concorso di elementi come l'invecchiamento della forza lavoro e un'immagine 'nera come l'inchiostro', che non esercita alcuna attrattiva sui giovani, è una "bomba ad orologeria in attesa di esplodere", come ha dichiarato un fornitore intervistato nel quadro dello studio. Questo parere è confermato dalle Associazioni, le aziende e i Sindacati.

Sintesi delle osservazioni sul futuro fabbisogno di lavoratori

- La diminuzione del numero di programmi aziendali a favore dell'apprendistato costituisce una preoccupazione, sollevata soprattutto dai sindacalisti intervistati; tuttavia il 25% delle aziende che hanno partecipato allo studio ritiene che l'assunzione di apprendisti possa rappresentare un modo per affrontare i problemi con cui l'industria grafica si confronta.
- Il cambiamento delle esigenze comporta che il settore dovrà essere in grado di attirare giovani laureati 'con uno spiccato intuito per la tecnologia'.
- In futuro, con la diminuzione dei lavori manuali ed il passaggio alla tecnologia digitale, aumenteranno probabilmente le opportunità di assunzioni al femminile. Il fatto di garantire un maggiore equilibrio tra i sessi all'interno

dell'azienda, anche a livello dirigenziale, è considerata un'evoluzione favorevole.

- Ai giovani agenti di vendita "nativi digitali" viene chiesto di tenere conto del profilo e dell'atteggiamento dei buyer di prodotti stampati, ma anche di competere con le agenzie di comunicazione, che offrono anch'esse stampati, ed i clienti che li acquistano.
- Le strategie di diversificazione renderanno necessaria una nuova gamma di qualifiche, come la progettazione web. Sviluppare queste competenze a livello interno è considerato difficile, poiché i vari ruoli richiedono competenze diverse. È probabile quindi che il personale sia assunto dall'esterno. Dallo studio risulta che il 38% delle imprese considera l'assunzione di personale con competenze diversificate una possibile conseguenza della situazione attuale.
- Secondo l'esperienza degli intervistati, i giovani generalmente non sono attratti da un'industria di tipo "tradizionale". I settori affini, come la progettazione grafica, sono probabilmente considerati più interessanti per il percorso professionale che offrono. Il numero delle aziende che falliscono e degli esuberanti sono altrettanti disincentivi rispetto alla scelta di lavorare nel settore.

Il riposizionamento dell'industria, la diversificazione delle attività e l'impegno a cambiare la cultura delle imprese e contribuire a renderle più attraenti agli occhi dei giovani sono tutti interventi che serviranno a favorire il cambiamento necessario per attirare la forza lavoro del futuro. La Federazione britannica delle industrie grafiche (BPIF, "British Printing Industries Federation") ha lanciato questo processo dieci anni fa, dando vita all'iniziativa *"PRINT – the original IT industry"*. Anche altre Associazioni si stanno organizzando in questa direzione, ad esempio l'Associazione italiana Assografici realizza iniziative di orientamento presso scuole medie e istituti tecnici, sia per aumentare le domande d'iscrizione alle scuole grafiche, sia per diffondere una maggiore 'cultura d'impresa'.

Raccomandazioni

- **A livello settoriale:** occorre lanciare un'ampia e compatta campagna per dimostrare l'attrattiva del comparto, focalizzandosi sulle tecnologie di punta, nonché sulla posizione centrale che occupa l'industria grafica all'interno dell'industria della comunicazione. Alcuni esempi attuali includono iniziative quali *PrintPower* (www.printpower.eu) e *Two Sides* (www.twosides.info). Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali hanno tutti un ruolo da svolgere in tal senso.
- **A livello aziendale:** le aziende devono stringere contatti con le scuole e gli istituti locali per modificare l'immagine dell'industria grafica.



8. SFIDE E POTENZIALI SOLUZIONI: IL PUNTO DI VISTA DELL'INDUSTRIA

Le sfide interne legate ad una ristrutturazione socialmente responsabile sono considerevoli, soprattutto in un settore caratterizzato da una forza lavoro consolidata, con una lunga anzianità e con competenze altamente specializzate. Le esigenze future delle aziende e dei singoli individui convergono con la necessità di un apprendimento permanente per adeguarsi ai cambiamenti previsti. Altre novità riguardano l'introduzione di modelli di lavoro più flessibili ed anche la flessibilità personale sotto forma di competenze diversificate ("multi-skilling"). Le aziende potranno anche trovarsi nella condizione di dover ridurre l'organico, ma dovranno assicurare al personale in esubero di disporre del sostegno e dell'occupabilità necessari per continuare a svolgere attività gratificanti.

Molte aziende avranno bisogno di una grande elasticità sia per sviluppare la capacità di comprendere l'esigenza di cambiamento, sia per disporre delle risorse per realizzarlo. È nell'interesse delle aziende, degli individui ed anche delle economie, delle quali le aziende e gli individui fanno parte, poter disporre di un sostegno finanziario esterno per gestire il cambiamento.

Questa sezione dello studio si concentra sulle sfide interne che le imprese devono raccogliere ed evidenzia l'esigenza di:

- Lavorare in partenariato e assicurare un processo di comunicazione e di consultazione efficace.
- Introdurre un'organizzazione flessibile del lavoro.
- Soddisfare il fabbisogno di competenze.
- Preparare i lavoratori al ricollocamento in altri settori.
- Disporre delle risorse e del sostegno necessari per gestire il cambiamento in maniera socialmente responsabile.

8.1. Lavorare in partenariato

Dallo studio emerge un chiaro messaggio: sia per gestire efficacemente il cambiamento che per ristrutturare in maniera socialmente responsabile occorre dar vita ad un'efficace partenariato tra dirigenti, Sindacati, rappresentanti dei lavoratori ed i lavoratori stessi all'interno delle aziende.

La ricerca evidenzia chiaramente i vantaggi che si ottengono lavorando in partenariato, non soltanto con i rappresentanti dei lavoratori o con i comitati aziendali, laddove esistano, ma anche applicando i principi del partenariato direttamente con i lavoratori.

Lo studio di alcuni casi specifici mette in evidenza che il cambiamento è accettato più facilmente quando sono soddisfatti i principi di un'efficace

informazione, comunicazione e consultazione che caratterizzano il partenariato. Questi casi mostrano i vantaggi che si possono ottenere quando ci si concentra contemporaneamente sia sullo sviluppo di rapporti efficaci basati su una conoscenza approfondita del contesto commerciale, sia sul rispetto dei principi della responsabilità sociale.

Un processo efficace di informazione, comunicazione e consultazione è considerato fondamentale dai partecipanti, non soltanto ai fini della responsabilità sociale, ma anche del successo commerciale.

Il quadro generale mostra che sono molteplici gli strumenti utilizzati per raggiungere questo obiettivo, in quanto la direttiva dell'Unione europea relativa all'informazione e consultazione dei lavoratori è interpretata in maniera distinta nei diversi Paesi. Nonostante la diversa interpretazione della legge, in base all'esperienza maturata dalle aziende e dai Sindacati lo studio conclude che non è sufficiente aderire alle disposizioni legislative. Ciò che conta è infatti lo spirito e non solo la lettera della legge.

8.1.1. Sviluppare i partenariati necessari per gestire il cambiamento e la ristrutturazione

L'importanza vitale degli accordi di partenariato solidi, che la ricerca mette in evidenza, è un aspetto già indicato da altri studi. Essi evidenziano che, sebbene una ristrutturazione sia spesso considerata un problema in ambienti fortemente sindacalizzati, i lavoratori sono meno restii al cambiamento e reagiscono più positivamente a queste sfide all'interno di organizzazioni nelle quali sentono di essere sostenuti da una rappresentanza sindacale efficace¹⁴.

Nella maggior parte dei Paesi europei i Sindacati del settore grafico hanno reagito alla crisi finanziaria usando la contrattazione collettiva e la pressione politica per ridurre gli effetti sull'occupazione dei loro iscritti¹⁵. Le disposizioni pubbliche relative alla riduzione dell'orario di lavoro e di sostegno al reddito sono state utilizzate per evitare i licenziamenti per

D. In Italia, le aziende hanno reagito alla crisi usando, d'accordo con i sindacati, le seguenti misure di sostegno al reddito: cassa integrazione, incentivi al pensionamento o alle dimissioni, leggi specifiche che introducono regimi di prepensionamento nell'industria grafico-editoriale; inoltre, le aziende hanno tagliato i contratti di lavoro a tempo determinato.

“Gli sviluppi futuri saranno impopolari, di non facile accettazione e rappresenteranno un rischio considerevole per il Sindacato. Essi richiederanno molte informazioni e spiegazioni da parte degli imprenditori. Il Sindacato e la direzione dovranno lavorare di comune accordo per esercitare pressioni sui governi. Le possibilità per noi saranno di entrare in conflitto, subendone tutte le conseguenze, o collaborare per raggiungere nuovi accordi sull'occupazione e realizzare fusioni e ristrutturazioni.”

Intervista ad una grande impresa

esuberano e garantire che la diminuzione degli stipendi a seguito della riduzione dell'orario di lavoro venisse compensata. In presenza di esuberanti, i Sindacati hanno cercato di ricollocare i lavoratori all'interno dell'azienda, garantire un'indennità di licenziamento e l'opportunità di acquisire nuove competenze¹⁶. Sono tutte tematiche ricorrenti di questo studio^P.

Le diverse prospettive espresse nell'attuale ricerca mostrano le tensioni che possono sorgere tra tutti coloro che sono coinvolti nella ristrutturazione con l'obiettivo di renderla, al contempo, finanziariamente sostenibile e socialmente responsabile. Secondo il parere degli intervistati di alcune aziende o Associazioni esistono Sindacati che sono *'contrari alla flessibilità'* e si oppongono alle iniziative per passare al lavoro part-time o ai cambiamenti che incidono sulla retribuzione. Al contrario altri Sindacati insistono sull'esigenza pressante che l'industria cambi e proponga un *'servizio di prim'ordine'* ai clienti, basato su un'attività operativa 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, investendo altresì per differenziare le competenze ed assicurare che il personale sia in grado di raggiungere i risultati richiesti. Essi sottolineano inoltre il ruolo che essi possono svolgere nell'aiutare i lavoratori a comprendere l'esigenza di cambiamento. Un'azienda ha messo in evidenza che, mentre è probabile che i funzionari sindacali

nazionali respingano il cambiamento durante le trattative, i rappresentanti sindacali locali sono più inclini a capire questa esigenza. Evidentemente esiste un margine per rafforzare i rapporti tra le parti impegnate a realizzare una ristrutturazione socialmente responsabile.

Anche le numerose disposizioni sulla contrattazione collettiva in Europa presentano diversi livelli di complessità nell'ambito della negoziazione di una proposta di ristrutturazione. Rafforzare la fiducia e la comprensione tra le parti a livello nazionale e locale servirà a sostenere gli sforzi per gestire i mutamenti in maniera socialmente responsabile e spianerà la strada verso il cambiamento. I workshop hanno offerto un terreno neutro per affrontare questioni fondamentali e condividere le prospettive. I feedback hanno mostrato il valore di questo approccio ai partecipanti.

Analogamente è emersa l'importanza di un partenariato tra dirigenti e Sindacati a livello aziendale. A questo riguardo, gli esempi dimostrano che avere un atteggiamento proattivo è uno degli elementi più importanti - sviluppare innanzitutto una conoscenza approfondita dell'azienda e delle sfide con cui si deve confrontare (vedasi kit degli strumenti operativi), quindi anticipare i problemi che potrebbero

Lavorare in partenariato: l'esempio dei Paesi Bassi

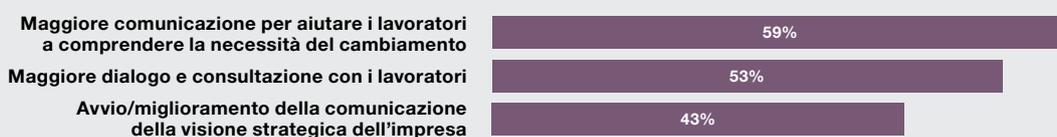
Il Centro di mobilità per le industrie creative, C3, nei Paesi Bassi, ha registrato un grande successo. Dalla sua creazione, il 1° ottobre 2009, si sono iscritte più di 3.500 persone che hanno perso il lavoro nell'industria grafica a causa di ristrutturazione o fallimento. In molti casi, il C3 è riuscito a trovare a queste persone un nuovo lavoro. Il centro ha permesso anche agli interessati di studiare o di seguire una formazione per incrementare il loro potenziale sul mercato del lavoro.

Il Centro di mobilità C3 è un'iniziativa delle parti sociali del settore della stampa, dei media e delle industrie creative. Tra di esse figurano la Royal Association for the Printing and Allied Industries (KGVO), che è l'Associazione olandese per la stampa e le industrie affini, la Federazione degli editori (NUV), ed i Sindacati del settore grafico FNV-Kiem e CNV-Media. Il C3 offre sostegno e consulenza sia ai datori di lavoro che ai lavoratori. Il centro fornisce informazioni e orientamento riguardo ai finanziamenti, ai sussidi e ad altre possibilità per reinserire rapidamente nel mercato del lavoro coloro che sono rimasti disoccupati.

I datori di lavoro possono iscriversi al C3 per beneficiare della formazione e di altre forme di sostegno non soltanto nei casi in cui è in corso un effettivo processo di ristrutturazione, ma anche per aiutare a definire misure preventive quando i problemi iniziano a prospettarsi. I lavoratori possono chiedere al centro l'assistenza e il sostegno nella ricerca di un nuovo lavoro, una consulenza sulla pianificazione e il ricollocamento professionale, oltre ad alcuni accorgimenti pratici su come candidarsi per un posto di lavoro.

Il C3 è il primo centro di mobilità nei Paesi Bassi dedicato ad un'intera filiera industriale che opera su scala nazionale. È anche la prima organizzazione del genere a ricevere un finanziamento cospicuo dalla Commissione europea (Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione). Alle parti sociali è stato ricordato che, sfortunatamente, i tempi di attesa tra la presentazione del progetto e le conclusioni della Commissione sono stati molto lunghi.

Conseguenze per la forza lavoro



“Sfortunatamente il contesto del dialogo è rigido. Questo per noi è il vero problema.” **Intervista ad una grande impresa**

emergere con la forza lavoro e negoziare un accordo quadro. Aspettare che i problemi si manifestino è 'troppo tardi'. Instaurare una comunicazione continuativa come principio può essere impegnativo; un dirigente ha riferito di aver percepito la riluttanza dei Sindacati nel ricevere informazioni commerciali prima degli incontri: *“non sono interessati, è quasi come se sentissero che i lavoratori le rifiuterebbero”*. Tuttavia quando si crea un partenariato efficace e i Sindacati stessi sono convinti dell'esigenza del cambiamento, allora essi possono svolgere un ruolo importante nel convincere i lavoratori dell'importanza di tale evoluzione. Il caso della Roto Smeets (p.81) serve proprio ad illustrare i vantaggi di un partenariato proattivo.

Kit degli strumenti operativi: gli strumenti inclusi nel kit propongono:

- 10 passi per un lavoro congiunto e in partenariato efficace (B.2.1.)
- Checklist dei progressi per un efficace lavoro in partenariato (B.2.2.)



8.1.2. Sviluppare accordi di partenariato con i lavoratori

Le interviste hanno messo in evidenza le difficoltà che le aziende possono incontrare quando introducono un cambiamento, anche se si tratta di un cambiamento programmato per migliorare la situazione dell'impresa. Gli esempi citano tentativi di introdurre programmi di formazione che si sono scontrati con la riluttanza dei lavoratori ad aderirvi, oppure che non hanno prodotto alcun effetto, in quanto le persone sono poi tornate al loro 'vecchio' modo di lavorare. Questi problemi indicano che **un partenariato efficace è essenziale per gestire il cambiamento e la ristrutturazione a livello aziendale.**

A questo riguardo i requisiti fondamentali individuati dallo studio includono l'importanza di un rapporto trasparente con i lavoratori, la necessità di far comprendere i problemi e le circostanze commerciali prima che si verifichi la ristrutturazione, evitando così che essa giunga a sorpresa. Tuttavia l'informazione e la comunicazione non sono sufficienti. Occorre un'autentica consultazione per creare uno spirito di accettazione e di impegno, anche per assicurare che siano prese le decisioni migliori.

La rilevazione quantitativa mostra che più della metà delle aziende considera questo processo una priorità. Il 59% reputa il rafforzamento della comunicazione, finalizzata a fare comprendere la necessità del cambiamento, una conseguenza delle circostanze attuali, mentre il 53% prevede di

aumentare il livello di dialogo e di consultazione in corso e il 43% ritiene necessario introdurre o migliorare le modalità di diffusione della visione strategica dell'azienda. Tuttavia, se si considera che le aziende che hanno aderito allo studio sono probabilmente all'avanguardia nella riflessione sulla ristrutturazione socialmente responsabile, è necessario dare a questo messaggio un'ampia diffusione se si vuole garantire la sopravvivenza del settore.

Secondo la ricerca è necessario:

- Garantire una comunicazione costante con i lavoratori per permettere loro di conoscere la situazione dell'azienda, condividendo fatti e cifre ed aiutandoli a comprenderli.
- Andare oltre la semplice informazione all'organico in merito alle decisioni e passare ad un'autentica consultazione. Questo è fondamentale ai fini di un comportamento socialmente responsabile ed anche dell'accettazione del cambiamento.
- Attivare una comunicazione continua. Secondo l'osservazione di un rappresentante sindacale, le aziende tendono a comunicare quando le cose non vanno bene, ma non a fare il contrario; inoltre, le aziende tendono a non informare in merito alle variazioni del carico di lavoro e a non spiegare al personale in quali circostanze è stata accettata la commessa. Questo impedisce ai lavoratori di comprendere la situazione finanziaria contingente.
- Avvalersi di strumenti per comunicare. Ad esempio utilizzare sale riunioni, aggiornare il personale in merito agli eventi e ai piani aziendali, avvalersi di una newsletter interna per i lavoratori, disporre di altri media nelle grandi organizzazioni.
- Attuare una formazione comune per i dirigenti, i lavoratori e i loro rappresentanti, con la creazione di comitati aziendali o altri meccanismi di consultazione.

Le parti sociali hanno un ruolo da svolgere nell'ambito di questo processo. Se, da un lato, i lavoratori sono scettici rispetto ai messaggi trasmessi dalle aziende, soprattutto quando non esiste un passato di comunicazione trasparente e positiva, dall'altro sono probabilmente più disposti ad ascoltare i rappresentanti sindacali. Infatti molti rappresentanti sindacali che hanno partecipato allo studio hanno

“È difficile convincere le persone che i metodi tradizionali non sono quelli del futuro.”

Intervista ad una grande azienda



“Si prevedono cambiamenti profondi nell’organizzazione del lavoro che determineranno l’esigenza di disporre di una forza lavoro più flessibile. Questa tendenza dovrà essere mantenuta ed è attualmente ancora più impegnativa in quanto ogni cambiamento deve essere negoziato e la situazione economica attuale fa sì che il margine per retribuire queste riforme sia molto limitato.”

Intervista ad una grande impresa

insistito sul ruolo positivo che essi possono svolgere per aiutare i lavoratori a comprendere la situazione economica che l’azienda sta fronteggiando.

Le difficoltà sono tante. Da un lato le grandi aziende possono essere quotate in borsa, dall’altro sussistono anche sensibilità commerciali che possano rappresentare un problema. Può essere necessario sottoscrivere accordi sulla riservatezza. I modelli di lavoro a turni ed altre considerazioni logistiche possono costituire altrettante barriere alla comunicazione che devono essere superate. Si constata comunque un forte consenso nel riconoscere che le aziende non hanno altre alternative se non di cooperare, mentre dai casi di studio emergono segnali inconfutabili che dimostrano il successo di questo approccio.

Raccomandazioni

- **A livello settoriale:**
 - Creare un forum permanente a livello europeo che riunisca le parti sociali per discutere le questioni chiave e sviluppare una comprensione reciproca.
 - Intergraf, UNI Europa Graphical, le Associazioni nazionali e i loro interlocutori sindacali devono continuare ad insistere sull’importanza di promuovere un efficace processo di comunicazione e consultazione per affrontare il cambiamento all’interno del settore; essi devono individuare e mettere in evidenza gli esempi di buone prassi e incoraggiare le imprese a creare e promuovere partenariati solidi.
- **A livello aziendale:** le aziende devono dare priorità alla gestione efficace della ristrutturazione e del cambiamento, istituendo piattaforme e canali adatti per la comunicazione e la consultazione e utilizzandoli in modo efficace.

Kit degli strumenti operativi: Gli strumenti inclusi nel kit propongono alcuni suggerimenti finalizzati a delineare:

- Un’analisi degli stakeholder (C.2.1.)
- La natura del cambiamento: la psicologia del cambiamento e i modi per assistere gli individui ad affrontare ogni fase (C.2.2., C.2.3. e C.2.4.)
- Il modello di cambiamento: checklist per la pianificazione e l’attuazione (C.2.5.)

- Le modalità per sopravvivere ad una recessione
- La strategia di comunicazione e i principi per una comunicazione interna efficace (B.1.1. e B.1.2.)
- La riservatezza (B.1.3.)
- L’armonizzazione del processo di informazione, consultazione e decisione (B.1.5.)
- Una consultazione efficace (B.1.6.)
- Le best practice per l’organizzazione delle riunioni (B.1.7.)
- La comunicazione delle ‘cattive notizie’ (B.1.8.)
- I 10 passi per un coinvolgimento efficace del personale (B.1.9.)

8.2. Nuove modalità di lavoro all’interno dell’azienda: la flessibilità

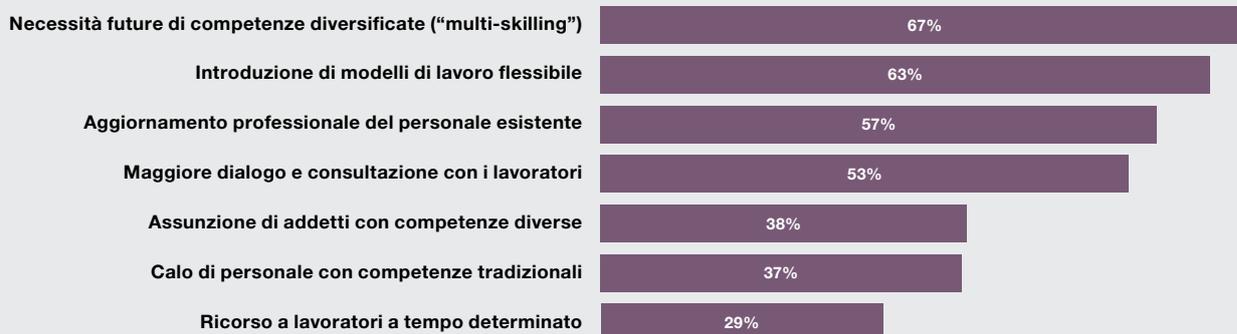
La doppia sfida rappresentata dalla tecnologia e da un mercato più esigente fa sì che, nell’ottica aziendale, la flessibilità costituisca un requisito essenziale per consentire al settore di progredire. Tuttavia, si tratta anche di una sfida molto impegnativa, avendo essa un forte impatto sui lavoratori. Quando si rendono necessari cambiamenti fondamentali della vita professionale emerge l’importanza di realizzare solidi accordi di partenariato e un efficace dialogo con i lavoratori e i suoi rappresentanti. Nell’ambito di organizzazioni sindacalizzate l’introduzione o l’ampliamento di diversi aspetti della flessibilità saranno oggetto di negoziazione e consultazione.

La rilevazione quantitativa illustra la priorità che il settore attribuisce all’introduzione o all’ampliamento dell’istituto della flessibilità. Il 63% degli intervistati coinvolti nell’indagine quantitativa considera la diffusione del “multi-skilling” (competenze diversificate) una conseguenza dei cambiamenti in corso, mentre il 67% indica l’introduzione di modelli di lavoro più flessibili. Gli esempi dei modelli di lavoro individuati variano dall’introduzione di turni di 12 ore ai tre turni, oppure al passaggio ad un orario annualizzato in base al quale il lavoratore viene retribuito per il numero totale di ore prestate nell’arco dell’anno, sebbene le ore effettive varieranno a seconda dei periodi in cui il carico di lavoro è maggiore o minore.

L’attuale situazione finanziaria in cui operano le imprese rende difficile negoziare modifiche ai modelli di lavoro, mancando il margine necessario per retribuirle. È stato menzionato l’esempio di “scontri” avvenuti con i Sindacati a seguito dell’investimento in nuovi macchinari che ha richiesto una modifica all’orario di lavoro. Il motivo principale del disaccordo era legato alla retribuzione. Altri esempi riguardano il passaggio da una settimana lavorativa di cinque giorni ad una settimana di sette giorni, mantenendo



Conseguenze per la forza lavoro



“Tutti dovranno lavorare con una maggiore efficienza, disporre di qualifiche diversificate, e migliorare i livelli delle competenze. Abbiamo tutti bisogno di migliorare le nostre conoscenze, le nostre qualifiche e la qualità del nostro modo di pensare, ad esempio cambiando l’approccio nei confronti dei clienti. Dobbiamo imparare da altri settori come adeguarci ad un modello completamente nuovo e, per fare ciò, abbiamo bisogno di ‘riflettere sui sistemi’. **Intervista ad una grande azienda**

le consuete “tariffe sindacali”, ad esempio la retribuzione doppia per le ore di lavoro prestate di sabato e di domenica.



Altre sfide riguardano la differenza di priorità tra le aziende e i lavoratori: “La flessibilità ha un significato diverso a seconda che riguardi le aziende o le persone. Le persone desiderano poter lavorare quando vogliono. Le aziende hanno bisogno di poter gestire l’orario di lavoro, aumentandolo o riducendolo, a seconda delle esigenze”, ha dichiarato un rappresentante sindacale.

Il ricorso al part-time, al lavoro a tempo determinato e al lavoro occasionale può rappresentare un’altra sfida. Le aziende possono aver bisogno di diversi modelli di lavoro per garantire il livello di flessibilità necessario, ad esempio avvalendosi dei lavoratori occasionali per lo svolgimento di mansioni che non richiedono qualifiche particolari. Il 29% dei partecipanti all’indagine quantitativa considera il ricorso al personale a tempo determinato come una conseguenza della situazione attuale. Tuttavia, avvalersi di modelli di lavoro differenti rischia di indurre il personale altamente qualificato a ritenere di non essere apprezzato e quindi a decidere di abbandonare il proprio lavoro in azienda o addirittura il settore perché demotivato.

Anche in questo caso emerge l’importanza di seguire i principi della responsabilità sociale. Un processo di informazione, comunicazione e consultazione efficace unitamente al riconoscimento dell’importanza di equilibrare le esigenze delle aziende con quelle dei lavoratori rappresentano aspetti fondamentali: ad esempio si può consentire ai lavoratori di ‘accumulare’ le ore di lavoro prestate, in maniera

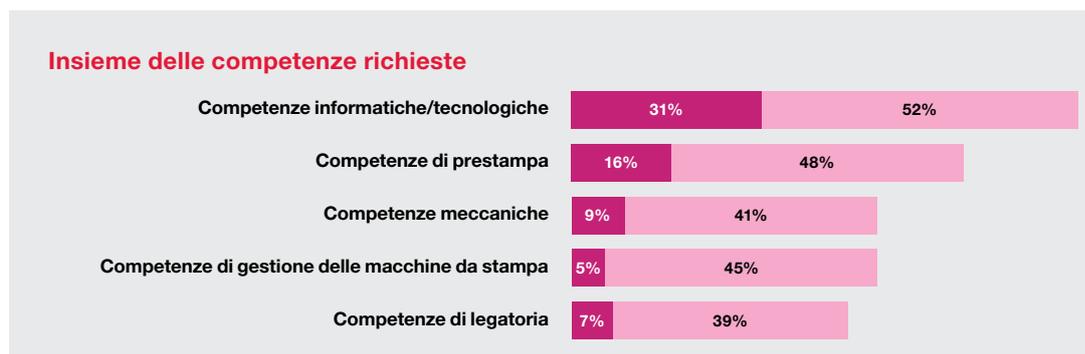
da poterle recuperare in altri momenti, in funzione delle esigenze della vita privata. Questo richiede un dialogo solido e un buon rapporto di fiducia, che è possibile costruire soltanto se si presta una grande attenzione all’aspetto relazionale.

- Kit degli strumenti operativi:** gli strumenti inclusi nel kit propongono come affrontare:
- La flessibilità della forza lavoro (B.3.5.)
 - La capacità della forza lavoro (B.3.3.)

8.3. Nuove modalità di lavoro: il futuro fabbisogno di competenze

In tutto il settore è riconosciuta l’importanza della riqualificazione per soddisfare le nuove esigenze tecniche, nonché le diverse condizioni del mercato. Analogamente per gestire la ristrutturazione in maniera socialmente responsabile è necessario assicurare che i lavoratori siano muniti non soltanto delle qualifiche necessarie per svolgere le proprie mansioni, ma anche delle competenze che consentano una maggiore occupabilità in futuro.

“Alcune aziende reagiscono tagliando all’osso, riducendo gli stipendi e peggiorando le condizioni di lavoro. Ma questa non è la strada per andare avanti. Le aziende dovranno essere “più intelligenti” e avranno quindi bisogno di una forza lavoro più qualificata. Questo richiede un rapporto più stretto tra datori di lavoro, Sindacati e lavoratori.” **Funzionario sindacale**



“La tecnologia produrrà cambiamenti continui modificando, quindi, la natura dei lavori.” **Intervista ad una grande impresa**

Una ‘disponibilità costante al cambiamento e all’*apprendimento*’ è stata indicata dagli intervistati come caratteristica essenziale per raggiungere il successo. La diversificazione delle competenze (“multi-skilling”) è un’esigenza crescente, soprattutto per le grandi organizzazioni. I due terzi (67%) di coloro che hanno risposto al questionario considerano il “multi-skilling” un effetto della loro situazione commerciale, collocandolo in cima all’elenco, mentre per il 57% ne consegue la riqualificazione dell’organico esistente. I pareri espressi dai Sindacati insistono sull’importanza di non usare il multi-skilling come strumento per ridurre l’occupazione, e di fornire al personale una serie di competenze per dotarlo degli strumenti adatti ad affrontare il futuro ed a gestire il cambiamento in modo più efficace. Come ha dichiarato un funzionario sindacale: *“La formazione e le competenze sono fondamentali affinché i lavoratori possano tenere il passo”*.

Ne consegue che comportarsi in maniera socialmente responsabile significa, per gli imprenditori, cogliere l’opportunità per dotare i lavoratori di una serie di competenze trasferibili nel campo dell’ingegneria e dell’informatica che consentiranno agli stessi di rivolgersi anche ad altri settori. Gli imprenditori responsabili si assicureranno che i lavoratori capiscano in che modo queste competenze possono essere trasferite.

Il rischio per coloro che non hanno l’opportunità di riqualificarsi è considerevole. Il 37% delle aziende ritiene che il calo di organico con qualifiche tradizionali sia conseguenza dei cambiamenti in atto. In futuro i lavoratori dovranno accettare la sfida di lavorare con un numero inferiore di colleghi con competenze diversificate.

Se da un lato, molte aziende stanno diversificando verso nuovi settori, come la progettazione web e, in generale, altri servizi nell’ambito del settore della comunicazione, è comune la convinzione che la riqualificazione del personale esistente in questi ambiti spesso non è una scelta di successo. Le competenze

chieste sono diverse e l’esperienza delle PMI che hanno tentato di riqualificare la loro forza lavoro ha dimostrato quanto sia problematico trovare programmi di formazione ad un livello sufficientemente avanzato in discipline come la progettazione web. Questa testimonianza dimostra che le alleanze possono essere usate come utile strumento di avanzamento (una strategia presa in considerazione dal 43% dei partecipanti), oppure che occorre assumere nuovo personale con qualifiche diverse. Il 38% dei partecipanti allo studio valuta questa ipotesi, nonostante essa comporti numerose sfide in termini di responsabilità sociale, così riassunte dal dirigente di una PMI: *“È difficile. Non voglio che i miei dipendenti vadano a lavorare da altri”*.

Un fattore correlato a questo aspetto è l’esigenza di supportare le aziende che intendono riqualificare il personale che lascia l’impresa a seguito di ristrutturazione. Questo aspetto è affrontato con maggiori dettagli nella sezione 8.6.

Kit degli strumenti operativi: gli strumenti inclusi nel kit riguardano:

- Il futuro fabbisogno di personale (B.3.1.)
- La matrice delle competenze (B.3.2.)
- L’apprendimento e lo sviluppo (B.3.4.)

“Gli individui hanno dimostrato di poter imparare ad usare le nuove tecnologie, sono abituati ad apprendere e sanno che, in caso contrario, perderanno il lavoro.”

Intervista ad un sindacalista



8.3.1. Competenze tecniche

Un'analisi delle risposte qualitative dimostra che le aziende sono alla ricerca di livelli di competenze più elevati nell'ambito dell'intero processo di produzione di stampati:

- Un livello maggiore di competenze è richiesto nel campo dell'informatica e della tecnologia: 83%
- Un livello maggiore di competenze è richiesto nell'ambito della pre stampa: 64%
- Un livello maggiore di competenze è richiesto in materia di ingegneria: 50%
- Un livello maggiore di competenze è richiesto nell'ambito della gestione delle macchine da stampa: 50%
- Un livello maggiore di competenze è richiesto nel campo della legatoria: 46%

La prospettiva del fornitore

In base alle osservazioni dei fornitori una "formazione non adeguata" comporta, in generale per le aziende grafiche, il mancato ritorno sul capitale investito, in quanto i lavoratori sono privi della fiducia e della sicurezza nei propri mezzi per far funzionare le macchine al massimo del loro potenziale. Soprattutto le PMI dispongono di livelli di competenze troppo bassi, con la conseguenza che le aziende non riescono a capitalizzare come dovrebbero il loro investimento. Un fornitore ha fatto notare che quello delle qualifiche è un serio problema soprattutto nel Regno Unito, fanalino di coda in Europa.

Dalle interviste ai fornitori è emerso che il fabbisogno di competenze tecniche specifiche si presenta come segue:

- I tecnici continueranno ad essere richiesti per individuare e risolvere i problemi, ad esempio con le macchine ibride e con l'uso più frequente di macchine di dimensione A0. Sarà necessario garantire una copertura continua sebbene i numeri diminuiranno notevolmente.
- La conoscenza tecnica specifica, richiesta in

futuro, si concentrerà sull'informatica, di cui la gestione dei dati digitali, del flusso di lavoro, la pianificazione integrata e la determinazione dei costi, costituiranno i fattori per raggiungere il successo e garantire la produttività. La tecnologia consentirà di realizzare un prodotto efficiente e senza difetti evitando il ricorso ad ingegneri o a persone con competenze informatiche.

- La manutenzione rappresenterà un problema crescente e, a questo riguardo, le competenze dovranno essere notevolmente migliorate per via dell'uso più diffuso di macchine da stampa digitali. La manutenzione diventerà tuttavia sempre più automatizzata con una diagnostica preventiva e messaggi di segnalazione.

Le sfide della riqualificazione

I partecipanti allo studio hanno menzionato diverse sfide, tra cui:

- L'instabilità finanziaria che determina l'impossibilità per le imprese di aumentare gli stipendi in proporzione alla disponibilità di competenze diversificate ("multi-skilling").
- Le retribuzioni elevate richieste dagli operatori che dispongono di competenze tradizionali possono costituire una barriera alla riqualificazione, in quanto i nuovi ruoli professionali potrebbero non richiedere la medesima retribuzione.
- I modelli di lavoro a turni e la riduzione dei tempi impediscono ai lavoratori di beneficiare della formazione.
- La sfida per i lavoratori di passare dalle abilità manuali alla gestione dei processi.
- Nelle piccole aziende staccare gli operatori dalle macchine per permettere loro di seguire corsi di formazione può essere problematico, come anche individuare il tipo di formazione più adatto.

"Il settore ha bisogno di supporto finanziario, non di sovvenzioni, ma di crediti agevolati che consentano processi di ristrutturazione." Intervista ad una grande impresa

Insieme delle competenze richieste



■ Richiesto un livello di competenza molto elevato
 ■ Richiesto un livello di competenza elevato

- Le difficoltà dei lavoratori più anziani, con competenze di base o tradizionali, essendo questi più restii ad accettare il cambiamento.

A fronte delle sfide esiste un consenso generale nel riconoscere che è essenziale puntare sulla qualificazione. Secondo i pareri espressi già prima dell'attuale crisi economica si rilevava una forte carenza di competenze, che continua quindi ad essere *“un problema presente e un potenziale ostacolo alla ripresa”*.

8.3.2. Altre competenze richieste

Se, da un punto di vista tecnico, le competenze informatiche rappresentano un requisito chiave per il futuro, c'è accordo nel riconoscere che anche le doti interpersonali, le capacità di gestione della clientela e le competenze manageriali diventeranno sempre più importanti. Un fornitore ha persino commentato *“le abilità nei rapporti interpersonali e di gestione della clientela saranno le principali competenze richieste, in futuro, alla forza lavoro di tutti i settori”*.

Mentre sono noti i dati sul fabbisogno della forza lavoro con competenze elevate, le conclusioni più interessanti riguardano forse la percezione dell'esigenza di maggiori competenze manageriali, che riflette la necessità urgente di adeguarsi e cambiare in funzione di un mercato in rapida evoluzione. Lo studio quantitativo rivela questo aspetto e mette in luce che un grado più elevato di qualifiche non tecniche è considerata un'esigenza più urgente rispetto all'insieme delle competenze di processo (diverse dall'informatica).

Le abilità nei rapporti con la clientela e le capacità di vendita sono considerate particolarmente importanti, ma anche migliori competenze di management e leadership sono essenziali:

- Livello più elevato di competenze nell'ambito della gestione della clientela: 82%
- Livello più elevato di competenze di vendita: 81%
- Livello più elevato di competenze di leadership: 75%
- Livello più elevato di competenze di management: 74%
- Livello più elevato di competenze strategiche: 70%
- Livello più elevato di competenze creative: 62%

Tra le competenze richieste ai dirigenti rientra la capacità di elaborare una strategia chiara per il futuro, attraverso lo sviluppo di nuove soluzioni e di sinergie sia a monte che a valle. Anche la governance del cambiamento, con le relative capacità

di garantire una buona gestione del processo di informazione, comunicazione e consultazione rappresenta un requisito essenziale.

Kit degli strumenti operativi: Gli strumenti inclusi nel kit propongono:

- Un approccio integrato alla leadership (C.3.1.)
- La gestione del rendimento dei lavoratori (C.3.2.)

Preparare i lavoratori a lasciare l'azienda

Alla luce della drammatica riduzione dei posti di lavoro in tutto il settore, la capacità di gestire gli esuberanti e di preparare i lavoratori a lasciare l'azienda diventano requisiti essenziali.

Le conseguenze per i lavoratori che restano disoccupati sono considerevoli. Con una forza lavoro prevalentemente anziana, che ha lavorato nello stesso settore per tutta la vita, i partecipanti allo studio hanno evidenziato il rischio potenziale per i lavoratori di *“restare traumatizzati”* e di essere incapaci di adattarsi. Per loro questo significherà che, dopo un certo periodo di tempo, non saranno più idonei al lavoro, con tutte le relative conseguenze socioeconomiche che ne deriveranno.

L'importanza di sviluppare, per il futuro, una cultura dell'occupabilità nel settore è fondamentale, e significa dotare i lavoratori delle qualifiche necessarie per essere ricollocati in diversi ambiti lavorativi ed in altri settori. Si rivelerà utile il cambiamento a lungo termine delle competenze richieste, così come individuato dai fornitori, ossia una minore esigenza di competenze specializzate e un maggiore fabbisogno di competenze trasferibili. Nel breve periodo occorrerà assicurare che i lavoratori comprendano che, oltre alle competenze specializzate, sarà necessario possedere competenze più generali, ad esempio *“saper lavorare in squadra”*. In caso di esuberanti queste qualifiche possono svolgere un ruolo importante nella ricerca di un impiego alternativo, pertanto bisognerà aiutarli a capire il potenziale di tali competenze. Ne consegue che, affinché gli esuberanti siano gestiti in maniera socialmente responsabile, dovrà essere attribuito un ruolo importante ai programmi in grado di sostenere i lavoratori in tal senso, insieme al supporto alla riqualificazione.

In Europa i livelli di sostegno offerti dai governi e da altre agenzie per la realizzazione di questi tipi di programmi, variano a seconda dei paesi. Le imprese che hanno potuto contare su un sostegno hanno tratto beneficio dagli strumenti disponibili, consentendo al personale di essere riqualificato e accompagnato nell'uscita dall'azienda. Laddove manchi tale sostegno la situazione finanziaria della maggior parte delle aziende rende difficile il ricorso a questi strumenti.



Tra i principi individuati dallo studio si annoverano:

- L'importanza di disporre di chiare visioni e strategie, che vadano oltre il processo di licenziamento per esubero.
- Definizione di un accordo per la gestione degli esuberanti prima che si verifichi tale circostanza.
- Elaborazione di un piano per affrontare le conseguenze anche valutando la disponibilità di un supporto esterno.
- Previsione di un avvertimento tempestivo per le persone il cui impiego è a rischio, affinché esse non siano colte di sorpresa.
- Il coordinamento con meccanismi di sostegno.

Infine, c'è accordo generale riguardo alla responsabilità di mettere coloro che lasciano l'azienda nelle condizioni di poterlo fare con una garanzia di futura occupabilità, grazie a:

- Imprese impegnate ad assicurare che la ristrutturazione avvenga in maniera socialmente responsabile;
- Personale che accetta di doversi riqualificare;
- Associazioni che riconoscono l'esigenza di collaborare con i Sindacati per fare pressione sui governi nazionali;
- Sindacati che accettano la responsabilità di informare i loro iscritti riguardo alla situazione commerciale;
- Governi che riconoscono la necessità di sostenere il settore nel processo di ristrutturazione.



Kit degli strumenti operativi: gli strumenti inclusi nel kit propongono un supporto per realizzare:

- Una gestione socialmente responsabile dei licenziamenti per esubero e dei prepensionamenti (C.4.2.)
- Una checklist per preparare i lavoratori che lasciano l'azienda a una nuova vita professionale (C.4.3.)

8.4. Ottenere le risorse necessarie per una ristrutturazione socialmente responsabile

Per molte aziende la ristrutturazione socialmente responsabile può essere un'aspirazione. Tuttavia, la situazione finanziaria di molte imprese impedisce loro di poter finanziare il livello di formazione richiesto per garantire l'occupabilità continua e il sostegno al ricollocamento necessario per aiutare i lavoratori ad affrontare la transizione verso altri settori in caso di esubero.

Le interviste dimostrano che le esperienze di accesso al credito possono essere diverse. Tuttavia, l'incertezza economica mondiale rende generalmente più complicata la disponibilità di capitale.

E' pertanto necessario poter disporre di un sostegno finanziario alla ristrutturazione come pure dell'assistenza di agenzie esterne. Il livello di sostegno alla ristrutturazione disponibile dipende dalla collocazione geografica, come illustra il caso della Schleunungdruck (p.89), mentre l'esempio della Polestar (p.93) dimostra l'importanza di essere in grado di lavorare con agenzie esterne per assicurare che il ridimensionamento possa essere gestito efficacemente, non solo per le strutture aziendali, ma anche per i lavoratori in esubero.

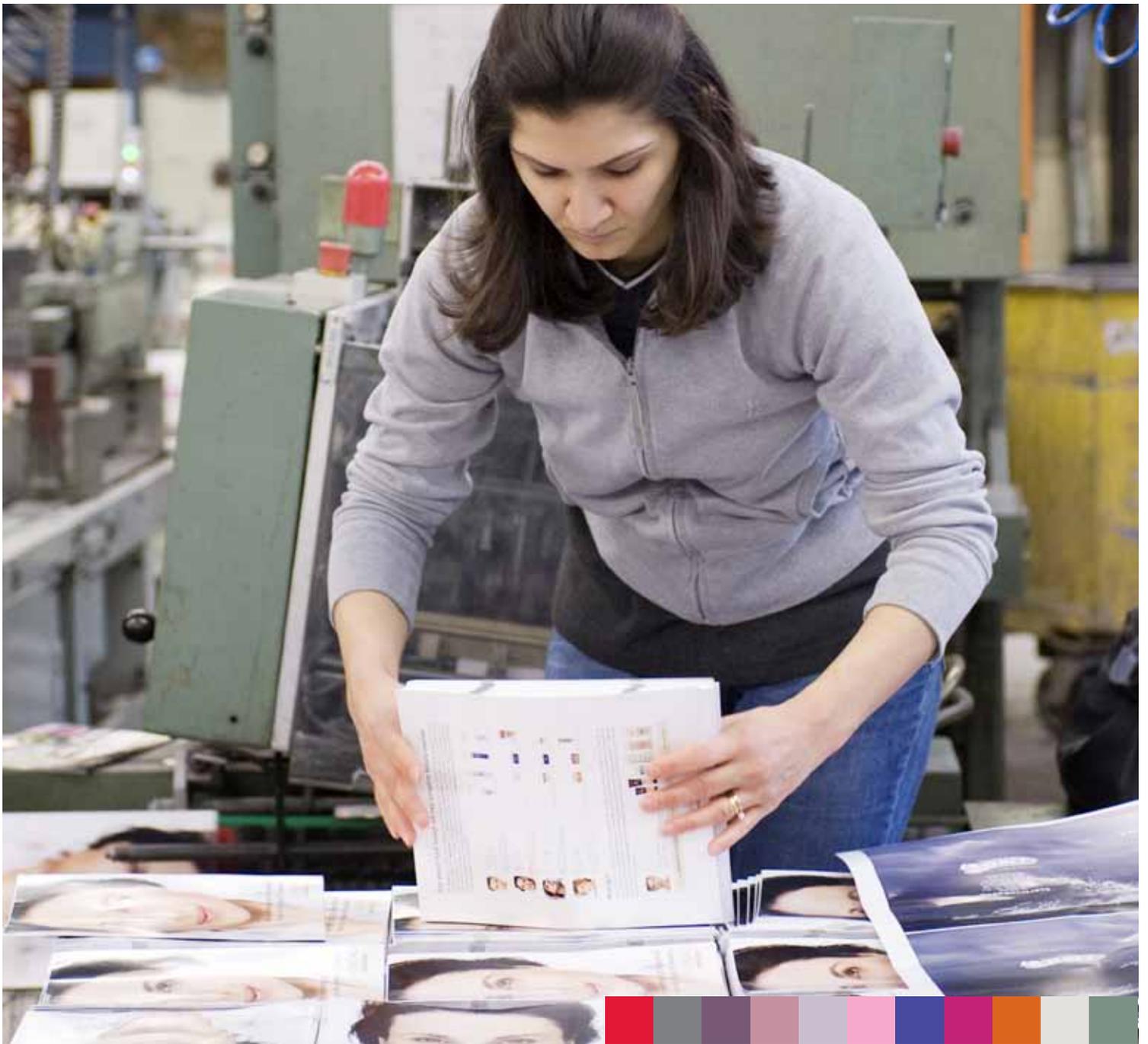
Mentre l'assenza di un sostegno rappresenta un problema che deve essere affrontato sia a livello settoriale che di Associazione attraverso attività di lobbying a favore di un approccio più coerente in materia di sostegno e di finanziamento in tutta Europa, qualora tali strumenti siano disponibili occorre che le aziende lavorino in stretta collaborazione con le agenzie competenti per creare buoni canali di comunicazione e ottenere così il massimo beneficio. E' fondamentale capire che tipo di sostegno è potenzialmente disponibile e collaborare con le agenzie per adeguarlo e utilizzarlo in maniera da soddisfare al meglio sia le esigenze delle aziende che quelle dei lavoratori.

Raccomandazioni

- **A livello settoriale:** Intergraf, le Associazioni e i Sindacati devono fare pressione a favore di programmi di sostegno aziendale efficaci e opportunamente finanziati per incoraggiare le aziende ad agire e consentire loro di fare fronte alla ristrutturazione.
- **A livello aziendale:** le aziende devono intrattenere buoni rapporti con le agenzie locali e individuare le opportunità di sostegno.

“Sfortunatamente, dando uno sguardo alla situazione finanziaria di numerose aziende, ci si rende conto che non sono nella condizione di ridimensionarsi in maniera socialmente responsabile.”

Intervista ad una grande impresa



9. ALLEGATI

ALLEGATO I. CONTESTO E METODOLOGIA

Contesto

Intergraf ed UNI Europa Graphical hanno incaricato Facta Consult di condurre uno studio inteso ad esaminare le best practice relative a processi di ristrutturazione socialmente responsabile attuati dalle imprese grafiche in Europa. A tal fine, occorre disporre di una visione d'insieme e Facta Consult ha adottato un approccio basato su una metodologia di ricerca sia primaria (qualitativa e quantitativa) che secondaria.

Uno studio condotto in precedenza dalla Commissione europea sul tema "La competitività dell'industria grafica europea", pubblicato nel 2007, faceva emergere una serie di punti di forza, punti di debolezza, di opportunità e di minacce per le imprese grafiche in Europa. La relazione mostrava i limiti che presenta il processo di ristrutturazione in un settore molto diversificato come quello grafico, costituito per la maggior parte da imprese relativamente piccole. I limiti riscontrati sono:

- La grande attenzione rivolta alla concorrenza interna, trascurando l'evoluzione della concorrenza sul piano mondiale;
- La scarsa capacità di investimento in attività non correlate alla produzione;
- L'incapacità di attuare piani d'azione collettivi.

Il piano di sei punti che ne è risultato ha fornito un modello per migliorare il rendimento del settore.

Questo nuovo studio sulla ristrutturazione socialmente responsabile nel settore grafico cerca di colmare alcune delle lacune e si concentra su:

- Le minacce e le opportunità che le aziende del settore devono affrontare alla luce dell'evoluzione tecnica ed economica;
- Una valutazione dei potenziali cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e dell'occupazione nel settore;
- Una guida per i datori di lavoro e i lavoratori che devono fronteggiare situazioni di ristrutturazione, con una particolare attenzione agli accordi di partenariato necessari per un'azione di successo;
- Le indicazioni riguardo alle competenze che saranno richieste in futuro per garantire la sopravvivenza del settore.

Lo studio ripercorre in generale tutte le sfide che il settore deve affrontare, riconoscendo che i cambiamenti tecnologici e di mercato possono produrre conseguenze radicali e di vasta portata per l'industria, considerato che gli altri media non solo ricorrono a nuove tecnologie, ma possono anche:

- Fare concorrenza all'attività di stampa;
- Sostituire il mezzo stampato;
- Obbligare gran parte dell'industria a riconsiderare il proprio ruolo, trasformandosi da fornitore di prodotti su commessa a fornitore di servizi integrati.

La relazione pubblicata dalla Commissione nel 2005 relativa all'impatto dell'informatica e del commercio elettronico sull'industria grafica ed editoriale ha individuato i seguenti aspetti:

- Convergenza e sostituzione;
- Diversificazione dei canali;
- Editoria "cross-media", ovvero che integra diversi media, e personalizzazione.

Tale relazione insisteva, in particolare, sulle problematiche derivanti dagli investimenti in un settore dominato dalle PMI, ma sottolineava anche le potenziali opportunità legate all'uso della tecnologia, per migliorare la gestione del flusso di lavoro e accedere a nuovi mercati.

Dettagli dello studio

Il presente studio è inteso soprattutto a delineare le modalità di introduzione dei cambiamenti necessari affinché essi siano socialmente responsabili. Esso si propone principalmente come uno strumento molto pratico destinato agli operatori del settore.

Metodologia

Per assicurare che le indicazioni contenute nello studio offrano un vantaggio immediato, la metodologia adottata ha abbinato la ricerca qualitativa e quantitativa all'esperienza diretta di coloro che hanno avviato processi di ristrutturazione. Dopo aver passato in rassegna la letteratura esistente in materia sono state condotte una serie di interviste qualitative per raccogliere il punto di vista degli addetti ai lavori in merito alle pressioni e alle opportunità con cui si confrontano, essendo i problemi di ristrutturazione collegati ad esse e alle loro conseguenze per la forza lavoro. Sono stati quindi intervistati dirigenti sia delle piccole e medie imprese (fino a 500) che delle grandi organizzazioni, rappresentanti sindacali e presidenti dei comitati aziendali. Anche i funzionari senior delle Associazioni e dei Sindacati nazionali, come pure di Intergraf hanno contribuito a definire una visione generale dell'insieme del settore.

In totale sono state condotte 45 interviste, suddivise tra:

- 11 dirigenti di alto livello di imprese con più di 500 dipendenti;



- 10 proprietari/dirigenti di piccole aziende;
- 5 responsabili sindacali a tempo pieno;
- 4 rappresentanti dei lavoratori;
- 6 dipendenti di Associazioni nazionali/Intergraf;
- 4 clienti;
- 5 fornitori.

I risultati della ricerca qualitativa sono stati utilizzati per fornire un contributo ai due workshop dedicati alla ristrutturazione socialmente responsabile. Il workshop destinato alle grandi imprese è stato organizzato separatamente da quello rivolto alle piccole aziende per consentire di differenziare problemi e soluzioni. Agli incontri sono intervenuti dirigenti d'impresa, imprenditori, Sindacati e rappresentanti dei lavoratori, come pure il personale delle Associazioni di categoria. Oltre a contribuire alla realizzazione dello studio i workshop hanno anche offerto ai partecipanti un'ottima opportunità di confronto, all'interno del settore grafico europeo, su problemi, punti di vista e soluzioni. Alcuni partecipanti ai workshop sono anche stati intervistati individualmente (nella loro lingua madre o avvalendosi del supporto di un interprete) per comprendere meglio tutti i fattori in gioco.

Contestualmente all'indagine qualitativa è stato utilizzato un questionario online (redatto in quattro lingue), per raccogliere altri punti di vista sulle medesime tematiche, nonché un'indicazione sugli

strumenti operativi che i partecipanti ritenevano più utili. Sono state raccolte 148 risposte, provenienti soprattutto da aziende con meno di 500 dipendenti (130), 16 da parte di grandi imprese (e due che non hanno indicato la dimensione della loro struttura). Una ripartizione per tipologia di azienda e in funzione di altri fattori è riportata nell'allegato 3.

Oltre alla prospettiva 'interna' fornita dagli operatori del settore, lo studio include anche un elemento di conoscenza 'esterno'. Sono stati, infatti, raccolti anche i pareri dei costruttori di macchine da stampa e dei clienti dell'industria grafica. La loro visione del settore contribuisce a delineare il quadro del settore grafico allo stato attuale e a chiarire le sfide future.

Infine, attraverso ulteriori interviste dettagliate sono state raccolte le best practice messe in atto per realizzare una ristrutturazione socialmente responsabile.

Il presente studio raccoglie pertanto i pareri dei diversi partecipanti in merito alle sfide che comporta una ristrutturazione socialmente responsabile, unitamente alle potenziali soluzioni proposte sotto forma di un kit di strumenti operativi, finalizzato specificamente a soddisfare le esigenze del settore, e alcuni "casi di studio" specifici per fornire esempi di best practice.



ALLEGATO II. SINTESI DEI DATI QUANTITATIVI

Gráfico 3 – Fattori che incidono sulle aziende

Numero di risposte: 148

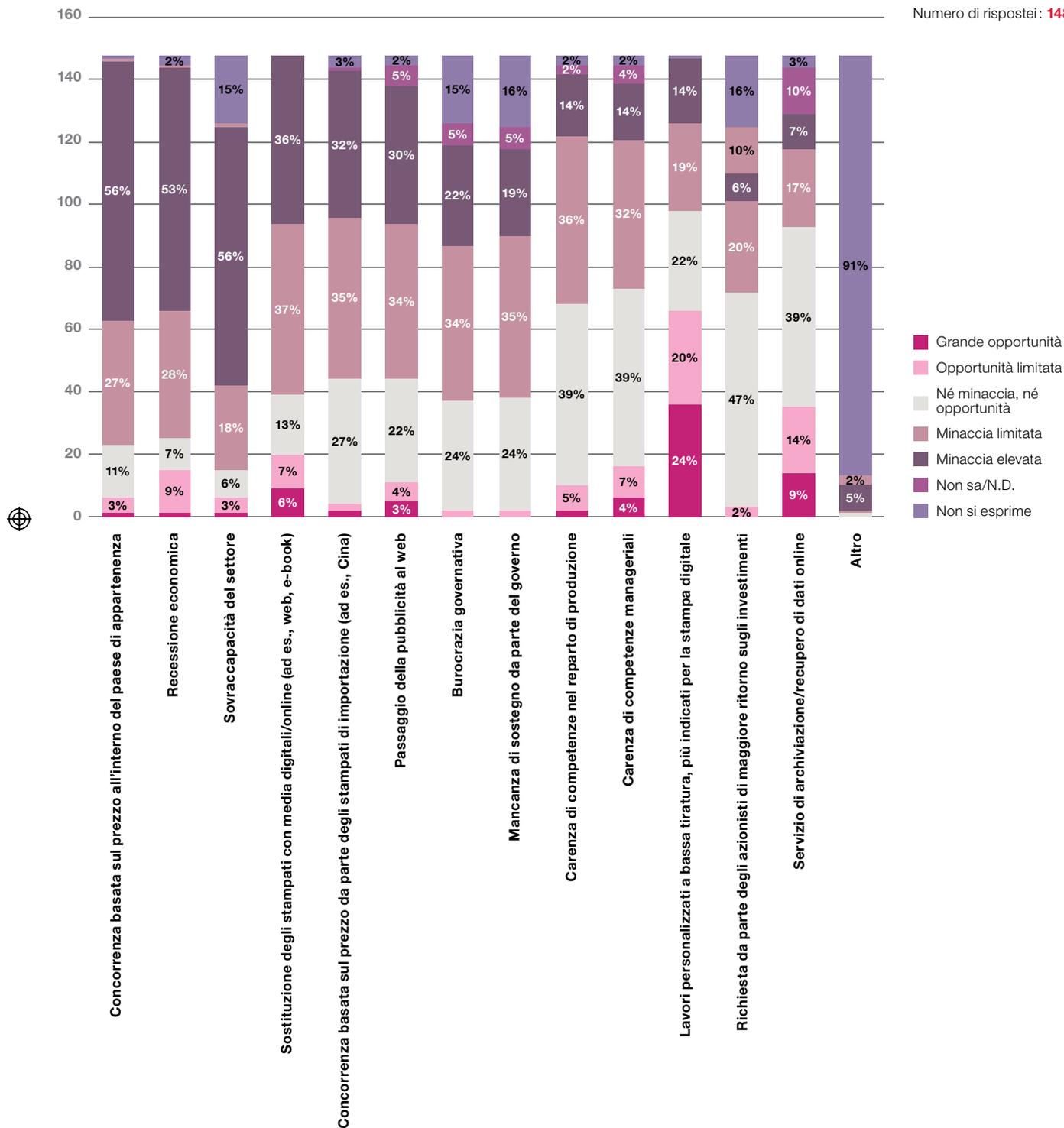




Grafico 4 – Strategie considerate per il breve periodo

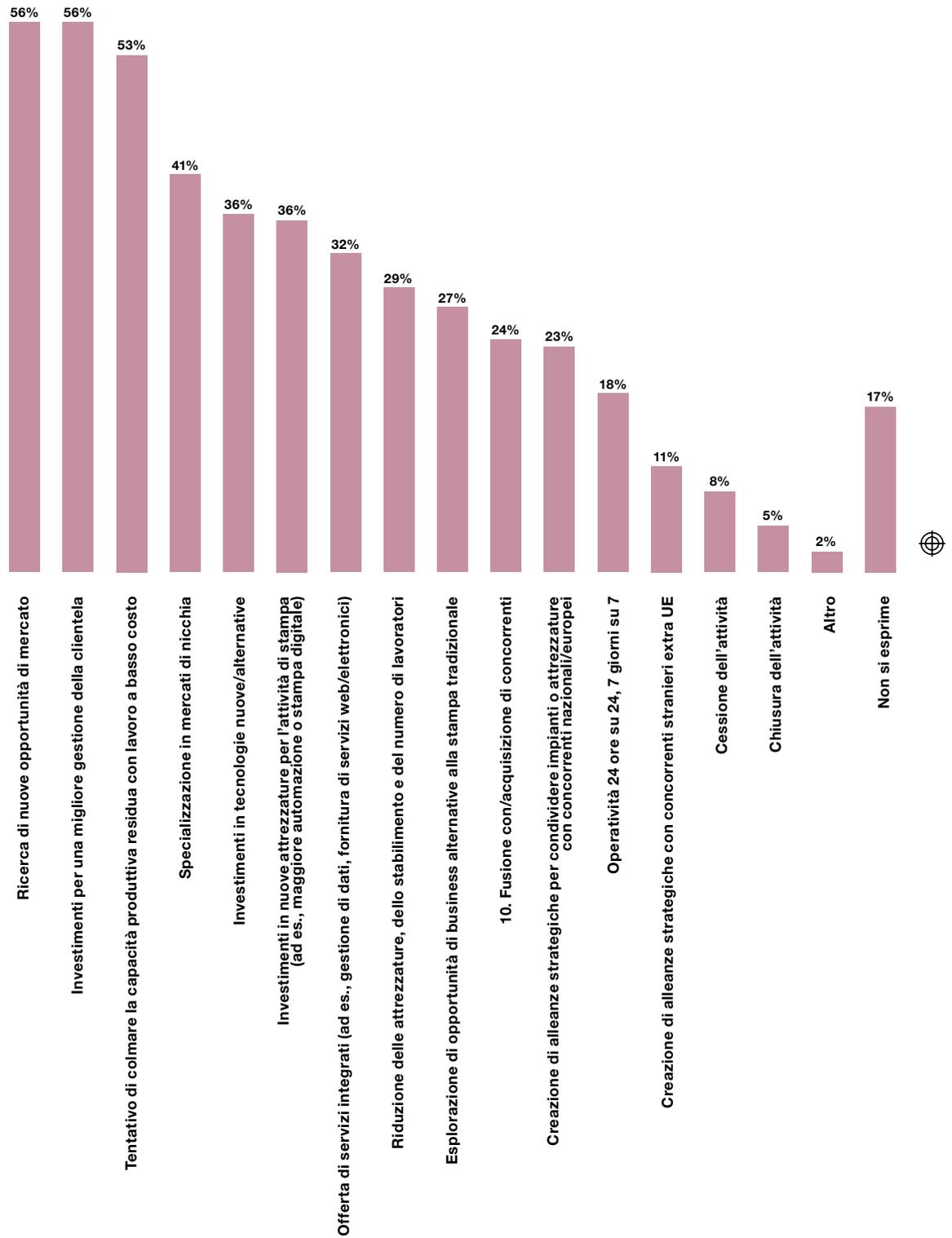


Grafico 5 – Strategie considerate per il lungo periodo

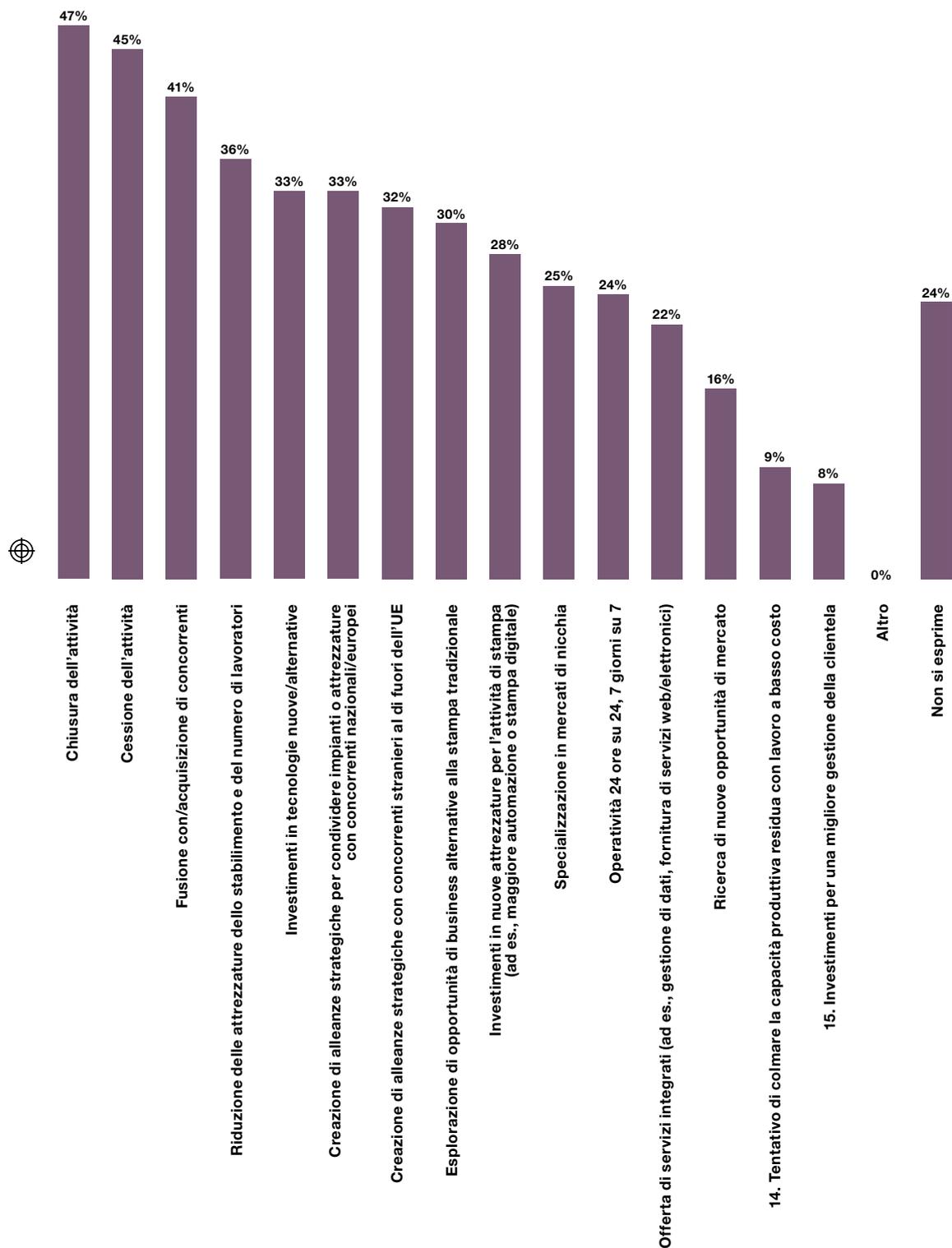




Grafico 6 – Conseguenze per la forza lavoro

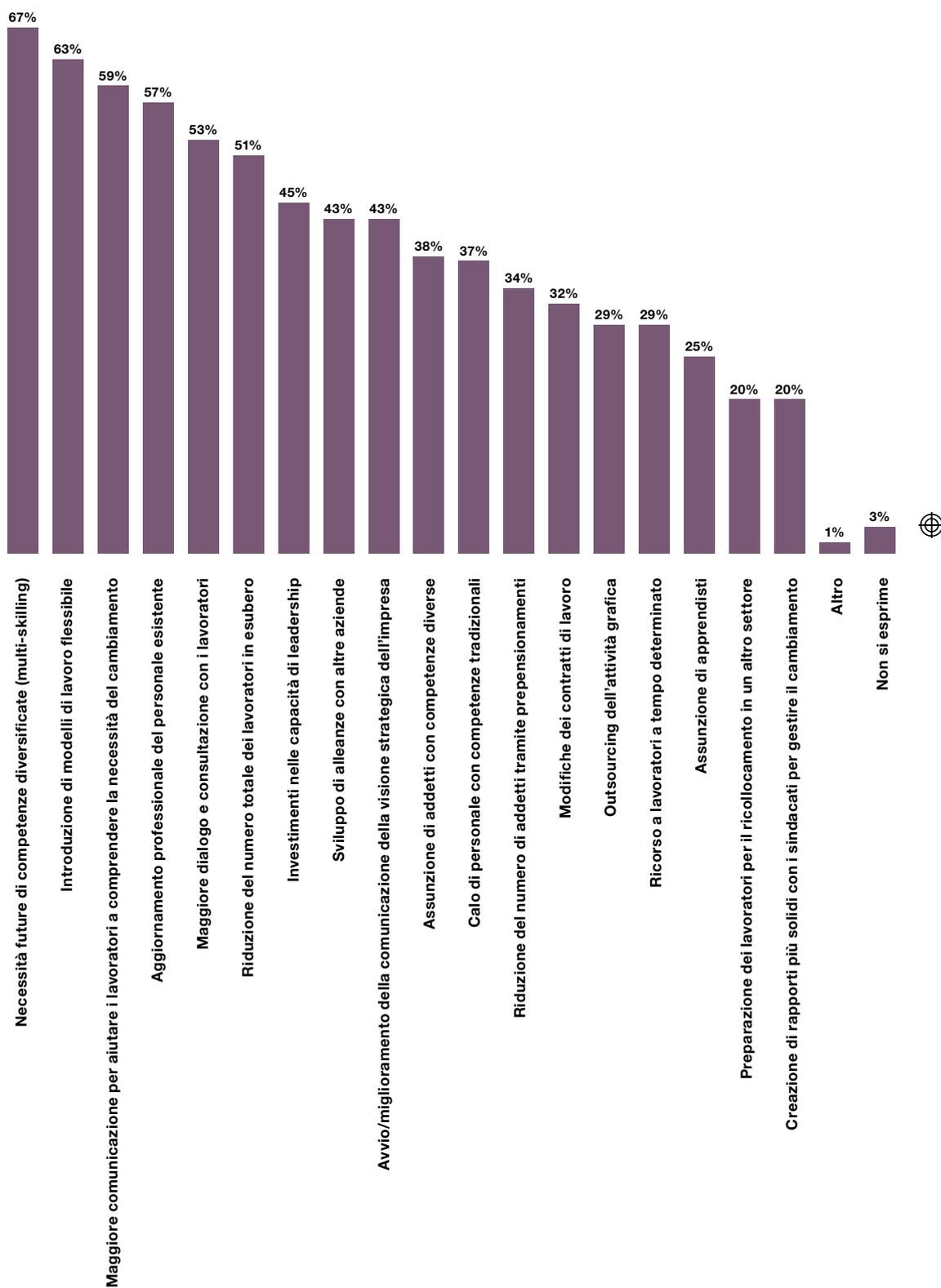


Grafico 7 – Insieme delle competenze richieste

Numero di risposte: 148





ALLEGATO III. RIPARTIZIONE DELLE RISPOSTE ALLO STUDIO QUANTITATIVO

Grafico 8 – Lingua parlata

Numero di risposte: **148**

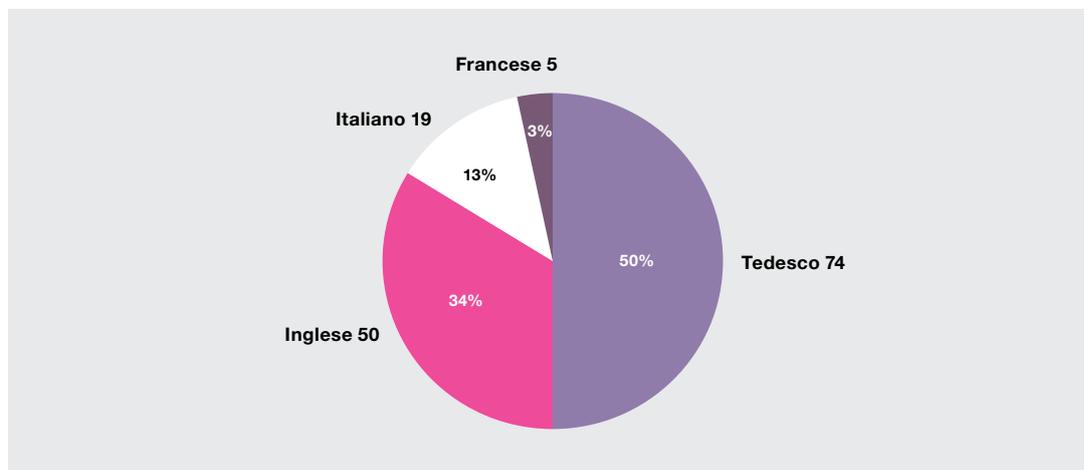


Tabella 3. Tipologia di attività di stampa



TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ DI STAMPA	NUMERO DI RISPOSTE	PERCENTUALE DEL CAMPIONE
Produzione di riviste	73	49%
Produzione di cataloghi	72	49%
Stampa commerciale generica	72	49%
Articoli di cancelleria/modulistica aziendale	68	46%
Produzione di libri	61	41%
Pubblicità sul punto vendita/ affissioni esterne	55	37%
Direct mail	43	29%
Biglietti di auguri	41	28%
Print management	28	19%
Giornali	18	12%
Stampati di sicurezza	13	9%
Stampa transazionale (ad es., fatture e bollette)	12	8%
Altro	18	12%
Non si esprime	2	1%
Totale	148	-

Tabella 4. Tecniche utilizzate

TECNICHE UTILIZZATE	NUMERO DI RISPOSTE	PERCENTUALE DEL CAMPIONE
Prestampa	100	68%
Digitale	80	54%
Stampa offset di grande formato (B1 e oltre)	62	42%
Legatoria	62	42%
Stampa offset di medio formato (fino a B2)	52	35%
Rotooffset	45	30%
Stampa offset di piccolo formato (fino a B3)	42	28%
Rotocalcografia	16	11%
Flessografia	6	4%
Serigrafia	4	3%
Altro	7	5%
Non si esprime	3	2%
Totale	148	-



Tabella 5. Dimensione aziendale

DIMENSIONE AZIENDALE	NUMERO DI RISPOSTE	PERCENTUALE DEL CAMPIONE
1-5 persone	18	12%
6-10 persone	4	3%
11-15 persone	9	6%
16-20 persone	10	7%
21-30 persone	12	8%
31-50 persone	18	12%
51-100 persone	29	20%
101-200 persone	17	11%
201-500 persone	13	9%
501-1000 persone	5	3%
1001 e più persone	11	7%
Non si esprime	2	1%
Totale	148	-



Grafico 9. Numero di stabilimenti

Numero di risposte: **148**

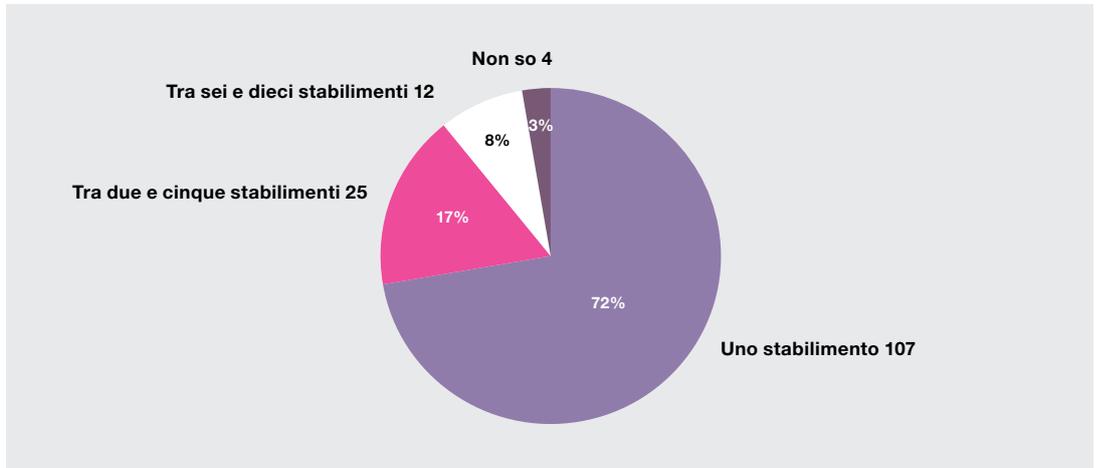


Grafico 10. Sede

Numero di risposte: **148**

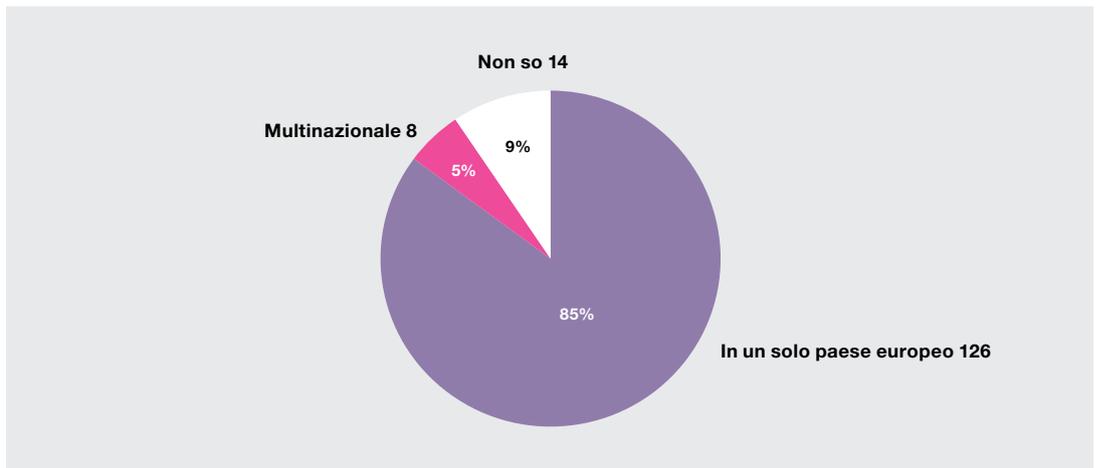
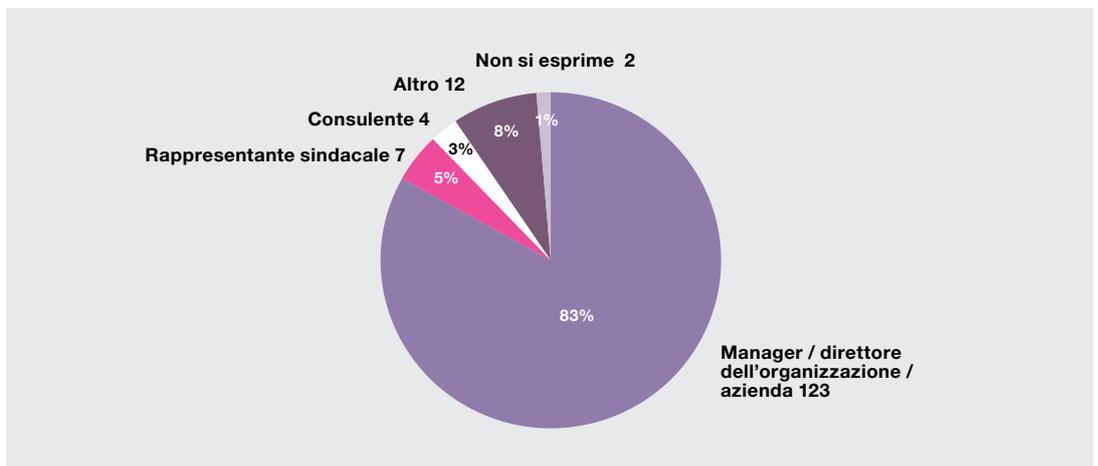


Grafico 11. Ruolo

Numero di risposte: **148**



Note conclusive

1. *L'evoluzione dell'industria grafica europea*: Intergraf, marzo 2010.
2. Eurostat.
3. Gennard, J: *The Impact of The Financial Crisis On The European Graphical Industry*, Strathclyde Business School, September 2009.
4. Ibid.
5. *L'evoluzione dell'industria grafica europea*: Intergraf, marzo 2010.
6. *Comunità europee 2007: La competitività dell'industria grafica europea – Prospettive per il settore grafico nell'UE per far fronte alle sfide strutturali e tecnologiche*, Intergraf, Commissione europea.
7. Ibid.
8. Gennard, J: *The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry*, Strathclyde Business School, September 2009.
9. Ibid.
10. CCM/073: *Verso una politica europea di razionalizzazione dell'industria della stampa web-offset e rotocalco in Europa*, 15/7/2010.
11. Conferenza UNI Europa Graphical - 16/20 marzo 2009, Verona, Italia.
12. Policy Department, Economic and Scientific Policy, Impact and Assessment of EU Directives in the field of "INFORMATION & CONSULTATION" (IP/A/EMPL/FWC/2006-03/SC1).
13. Gennard, J: *The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphic Industry*, Strathclyde Business School, September 2009.
14. Bryson, Alex, "The Foundation of 'Partnership'? Union effects on employee trust in management", National Institute Economic Review No. 176, Policy Studies Institute, April 2001.
15. Gennard, J: *The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry*, Strathclyde Business School, September 2009.
16. Ibid.
17. Sector Report No 03-1, July 2005

Bibliografia/Approfondimenti



Comunità europee 2007: *La competitività dell'industria grafica europea – Prospettive per il settore grafico nell'UE per far fronte alle sfide strutturali e tecnologiche*, Intergraf, Commissione europea.

DG EMPL Project "Investing in the future of jobs and skills", Sector report on Printing and publishing, May 2009

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/86/en/1/EF0986EN.pdf>

DTI/Clare Taylor Consulting: *What Makes a Good Printer – a best practice study from Vision in Print*, December 2005, p.5

Portale europeo per le piccole e medie imprese: http://ec.europa.eu/small-business/index_en.htm

EWCguidelines_final_EN 12/02/2008 1

2010 Forecast: *Technology, Trends, Tactics Printing Industries of America*

Gennard, J: *The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry*, Strathclyde Business School, September 2009.

Policy Department, Economic and Scientific Policy: *Impact and Assessment of EU Directives in the field of "INFORMATION & CONSULTATION"* (IP/A/EMPL/FWC/2006-03/SC1).

SECAFI-Groupe Alpha publications:

- "Predicting and creating change: a dynamic approach to company restructuring". Report for the European Commission (2002).

- "Summary report on the application of Directive 1999/70/CE concerning temporary work in fifteen Member States". Report for the European Commission (2004).

- "Comparative report for the European Commission on predicting and implementing change within the context of company restructuring" (2002).

Stuart, M. and Robinson, A. (2007) *Training, union recognition and collective bargaining: findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. Unionlearn Research Paper No.4 London: unionlearn/TUC.

Stuart, M. and Wallis, E. (2007) 'Partnership-based approaches to learning in the context of restructuring: a seven country study on trade union innovation', *European Journal of Industrial Relations*, 13(3): 301-321. 2008.

Stuart, M., Forde, C., MacKenzie, R. And Wallis, E. (2006) 'An Impact Study on Relocation, Restructuring and the Viability of the European Globalisation Adjustment Fund: The Impact on Employment, Working Conditions and Regional Development' *Policy Department, Economic and Scientific Policy Study*, IP/A/EMPL/ST/2006-02. Brussels: European Parliament.

Stuart, M. and Martinez Lucio, M. (eds) (2005) "Partnership and Modernisation in Employment Relations". London: Routledge.

TRACE REPORT NOVEMBER 2009 - <http://www.traceproject.org/fr/index.php>



10. CASI DI STUDIO



MediaPlaza	76
Gruppo 07/Caso di studio 1	79
Roto Smeets/Caso di studio 1	81
Gruppo 07/Caso di studio 2	84
Roto Smeets/Caso di studio 2	86
Schleunungsdruck	89
Corelio	91
Polestar	93
Hjemmet Mortensen Trykkeri	96



MEDIAPLAZA

Caratteristiche di questo caso di studio

- Crescere tramite la diversificazione
- Sviluppare alleanze strategiche forti
- Sostenere la fiducia e la motivazione dei lavoratori durante il processo di cambiamento

Il contesto

La MediaPlaza ha sede nei Paesi Bassi. Il gruppo si è sviluppato attorno alla Drukkerij Teewes, azienda grafica che rappresenta il cuore di tutto il gruppo MediaPlaza. Nata originariamente nel 1931, la società è cresciuta rapidamente alla fine degli anni novanta e, nel 1999, ha preso la decisione di espandersi. Nel 2001 è stato costruito ed aperto un nuovo impianto e l'azienda ha iniziato ad offrire sia stampa offset che stampa digitale, con il risultato che, per svariati anni, ha avuto un ottimo andamento. Il 2007, invece, è stato un anno difficile dal punto di vista commerciale: nell'arco di due mesi, infatti, l'attività ha registrato una perdita per un valore di 600.000 euro e si è fatta strada la necessità di eliminare due posti di lavoro.

Oggi, la MediaPlaza è un'impresa fiorente, con 44 dipendenti, un'attività continua ventiquattr'ore al giorno e un portafoglio di clienti in costante espansione. Okke Zitman, proprietario della Drukkerij Teewes, ideatore e creatore di MediaPlaza, definisce il 2009 come "un anno perfetto".

La sfida

La sfida che Okke ha dovuto affrontare è stata capire come capovolgere le sorti dell'azienda in una situazione in cui, negli ultimi quindici anni, oltre il 45% delle industrie grafiche dei Paesi Bassi aveva dichiarato fallimento. La Drukkerij Teewes, inoltre, disponeva di un edificio grande e inutilizzato. La soluzione, all'inizio, è giunta da un cliente particolarmente ostinato, che voleva assolutamente affittare uno spazio in quell'edificio e non era disposto ad accettare un rifiuto.

Okke ha optato quindi per la diversificazione, decidendo di affittare gli spazi disponibili, nell'edificio in cui aveva sede la Drukkerij Teewes, ad una serie di società di comunicazione. Questo ha condotto alla nascita della MediaPlaza, che descrive come "l'unica società dei Paesi Bassi che è in grado di offrire ai propri clienti l'intera gamma di soluzioni integrate tra i diversi media sotto lo stesso tetto".

Per garantire una strategia vincente, occorre creare le giuste alleanze e fare in modo che tutti coloro che lavoravano per Okke fossero convinti che l'approccio fosse quello giusto.

L'approccio

La prima azienda che è entrata a far parte della MediaPlaza è stata quella di design che, con i suoi consigli, ha lanciato l'idea iniziale. Dopodiché, Okke ha seguito una strategia ben studiata, che consisteva nell'individuare le aziende operanti in settori collegati, che potessero aggiungere valore al concetto della MediaPlaza. La seconda ad unirsi al gruppo è stata una società internet. Questo significava che Okke era in grado di andare al di là dell'offerta del servizio web di base, che l'azienda aveva proposto fino a quel momento, per fornire un supporto più sofisticato. Successivamente è stata contattata una società fotografica, in quanto Okke aveva capito che una fotografia di qualità superiore avrebbe aggiunto valore ai prodotti che il gruppo era in grado di offrire.

In una fase ulteriore, è stata coinvolta una società che si occupa di marketing di fidelizzazione, la "Axxion". L'accordo di adesione alla MediaPlaza prevedeva che l'azienda fornisse ad Okke un servizio gratuito di consulenza strategica e sviluppassse un piano aziendale commerciale, mentre la Axxion aveva bisogno di opuscoli ed altro materiale stampato, prodotti che potevano essere realizzati dall'azienda grafica. Oggi, MediaPlaza raggruppa nove diverse imprese, delle quali le più recenti sono un editore e un illustratore.

Il gruppo lavora in maniera altamente coordinata. Uno dei requisiti principali ai quali devono ottemperare le società che desiderino entrare a far parte del gruppo MediaPlaza è offrire un servizio che costituisca un valore aggiunto per tutti i clienti del gruppo, e offrire gratuitamente ad Okke il know-how del quale ha bisogno per i propri clienti. La fiducia è la seconda componente essenziale sulla quale Okke insiste. Questo significa capire il contesto in cui opera la società che entra a far parte del gruppo, e come lavora, e anche essere convinti che le varie imprese andranno d'accordo e si potranno instaurare buoni rapporti di lavoro.

Okke aveva già lavorato in precedenza con la maggior parte delle aziende che hanno aderito al gruppo, per cui entrambe le parti potevano essere certe che il rapporto tra loro avrebbe funzionato. L'importanza della fiducia è emersa molto chiaramente soprattutto nei rapporti con la società di vendita di spazi fieristici, che si è unita al gruppo nel 2009. Entrambe le imprese sono conosciute nel settore per i loro marchi molto affermati e per la loro reputazione. Il fatto di unire le forze in maniera





visibile significava che ciascuna delle due era assolutamente sicura che l'altra avrebbe migliorato la posizione nel settore.

Sviluppare alleanze strategiche forti

Per garantire che le potenziali nuove aziende del gruppo MediaPlaza fossero finanziariamente solide, all'inizio sono state effettuate alcune verifiche commerciali. Tuttavia, Okke spiega che l'elemento più importante è stata la sua sensazione che avrebbero lavorato bene insieme: "Per decidere, mi baso sulle mie impressioni: sono gentili? Riuscirò a fidarmi?"

All'inizio, è stato un agente ad occuparsi dei primi contatti. Adesso, sono le aziende stesse che si rivolgono regolarmente ad Okke, chiedendogli se c'è ancora spazio libero. L'intenzione è quella di avere una società per ciascun comparto dell'industria della comunicazione.

Per la locazione, viene predisposto un contratto commerciale, mentre gli altri aspetti del rapporto tra le aziende si basano su un accordo verbale, ad esempio riguardo ai servizi che la nuova impresa fornirà alla Drukkerij Teewes, ai servizi di stampa che Okke offrirà loro, e alla maniera in cui ogni impresa promuoverà i servizi delle altre società del gruppo.

Il modo di lavorare è improntato su relazioni solide, ma informali. Grazie alla stretta collaborazione tra le diverse aziende del gruppo, la MediaPlaza è vista dai clienti come un'unica grande società.

Ottenere la disponibilità da parte del personale

Quando Okke ha creato il concetto MediaPlaza, si è reso conto che ottenere la disponibilità da parte dei lavoratori sarebbe stato essenziale. Han Eggink, il coordinatore grafico della Drukkerij Teewes, ha spiegato come si è fatta strada l'idea.

"Okke ha riunito tutto gli addetti dell'azienda per spiegare la gravità della situazione. Dopodiché, ha suggerito di affittare gli spazi vuoti dell'edificio, aggiungendo di volere soltanto società di comunicazione. Alla fine, ha chiesto a tutti un feedback, per dire cosa ne pensassero e se avessero altre idee.

Allora ci siamo messi tutti a pensare alle caratteristiche che doveva possedere un'azienda per potervi collaborare senza problemi, e rendere il lavoro più facile da vendere. In ufficio, abbiamo iniziato a guardarci attorno, a parlare con le persone delle altre aziende, a fare ricerche in rete. A tutti è parsa una nuova sfida, e ne eravamo entusiasti".

Questo approccio aperto rispecchia la maniera in cui Okke aveva gestito l'attività in passato. Egli



spiega: “Quando abbiamo ingrandito l'impresa, undici anni fa, abbiamo chiesto ai lavoratori cosa ne pensassero della disposizione e dove collocare le macchine; agire in questo modo è importante e serve a rafforzare la motivazione. E poi dalle persone sono venute fuori delle buone idee!

Se coinvolgete i lavoratori, è più probabile che siano soddisfatti e che si sforzino di capire le motivazioni di ciò che accade. Con i cambiamenti che abbiamo realizzato all'interno del gruppo MediaPlaza, tutti gli addetti dell'azienda grafica operano in uno spazio più limitato, ma hanno capito e si sono resi conto che era meglio per il loro futuro. È stata un'esperienza di successo e tutti coloro che lavorano qui sono soddisfatti”.

Han insiste sull'importanza di una comunicazione efficace in tutti gli aspetti della gestione dell'attività: “Gli addetti alla stampa e alle vendite possono pensarla diversamente. Occorre quindi discutere a fondo, e ciò può richiedere molto tempo. Ma è importante. Se non raccontate ai lavoratori qual è la situazione, poi le cose non funzionano. Occorre poter contare sulla lealtà del personale, e noi adesso siamo tutti uniti”.



Questo approccio trasparente, basato sulla comunicazione e sulla disponibilità all'ascolto non si limita all'azienda grafica. L'edificio ha infatti una struttura aperta, con porte che restano sempre spalancate. C'è una mensa comune e le persone

possono mangiare insieme e discutere tra di loro delle proposte e dei problemi. Dopo il lavoro, vanno a bere in compagnia e parlano di ciò che si può cambiare e migliorare. Il gruppo è costantemente alla ricerca di nuove opportunità: “Quando c'è qualche problema, se ne discute”, afferma Han. Per Okke, sviluppare questo tipo di cultura è molto importante: “Il nostro successo dipende dal fatto che la gente che lavora qui è contenta”.

Suggerimenti per l'attuazione delle best practice

L'approccio della MediaPlaza si basa su diversi principi fondamentali, secondo quanto suggerisce Okke:

- **Bisogna assicurarsi che ci sia la fiducia reciproca tra le parti.**
- **È difficile formare il personale in un campo completamente diverso. Occorre avere un web designer che svolga tutto il lavoro sul web, e stampatori che sappiano fare veramente bene il loro lavoro. La qualità è fondamentale.**
- **È necessario costruire un'immagine solida e positiva nei confronti del mondo esterno.**
- **Bisogna accertarsi che tutti coloro che fanno parte del gruppo parlino con competenza.**

GRUPPO 07/ CASO DI STUDIO 1

Caratteristiche di questo caso di studio

- **Sviluppare la cultura adatta per prendere decisioni coraggiose**

Il contesto

Il Gruppo editoriale O7 affonda le proprie radici nel settore grafico. Dieci anni fa, il 95% del valore aggiunto dell'azienda proveniva dall'attività grafica. Grazie ad una strategia di diversificazione attraverso l'acquisizione di società nel settore della comunicazione, il gruppo offre oggi una gamma integrata di prodotti, con un valore che, per il 55%, proviene da attività diverse da quella grafica. Lo scopo è di aumentare questa percentuale al 60 o 65% nei prossimi anni. Il gruppo propone adesso una gamma di servizi, tra i quali la progettazione grafica, il web design e la logistica. Le tecniche includono quindi la stampa, la legatoria, l'uso di strumenti creativi, di rete, di e-business e di logistica, il web to print, le banche dati ed altro ancora. Sebbene la stampa continui a rappresentare una parte importante dell'insieme delle attività svolte dal gruppo, oggi il mestiere principale è costituito dall'editoria. Il Gruppo 07 ha due impianti, ubicati nella regione di Oslo, in Norvegia, un ufficio vendite fuori Oslo e, in totale, conta su un organico di circa 200 persone.

La sfida

Il Gruppo 07 ha attraversato una fase di trasformazione della maniera di svolgere la propria attività, con un approccio concentrato sulla clientela, che raggruppa diverse discipline per sviluppare soluzioni innovative in funzione delle esigenze dei clienti. Questo significa mettere in discussione le convinzioni e le esigenze dei clienti, e spingere i lavoratori a misurarsi tra di loro, incoraggiandosi reciprocamente ad adottare soluzioni coraggiose, senza mai essere costretti ad uniformarsi a quello che è stato fatto in passato. L'atteggiamento che cerca di sviluppare l'amministratore delegato, Håvard Grjøtheim, è: "Non sappiamo come risolvere questo problema, ma siamo certi di poterlo fare".

L'approccio

Per passare da una azienda grafica tradizionale a un gruppo editoriale / media, che cerca di diventare leader e di prendere decisioni coraggiose, occorre che l'atteggiamento all'interno dell'azienda cambi. È necessario che le persone siano aiutate a credere

che ce la possono fare e che possono modificare il loro modo di agire. Questo richiede tempo ed energie, e per Håvard la parte più importante del suo compito consiste proprio nel dirigere questo tipo di cambiamento.

Lavorare con la direzione

Per cambiare il modo di agire, il primo passo è stato iniziare a lavorare con il gruppo di manager.

Håvard organizza sessioni regolari dedicate alla gestione aziendale, per riflettere su come lavorare insieme in maniera ottimale. All'inizio, durante queste sessioni ci si concentrava su alcuni aspetti fondamentali della missione principale dell'azienda. Un consulente era incaricato di moderare le riunioni di grandi gruppi per lavorare su temi quali:

- **Chi siamo?**
- **Perché siamo qui?**
- **Quali sono le vere richieste dei nostri clienti?**
- **Quali sono i nostri valori principali?**

Questo ha contribuito a chiarire i criteri in base ai quali il gruppo intendeva operare. Tre sono i valori concordati: l'innovazione, il coraggio e il buonumore.

Adesso vengono organizzate sessioni regolari alle quali partecipano i venticinque più alti dirigenti e i quadri intermedi di tutte le imprese del gruppo, che si svolgono di sabato e di sera. C'è un consulente che continua ad accompagnare questo processo, stimolando il gruppo e creando un'atmosfera distesa. I membri del gruppo si rivolgono vicendevolmente delle domande intese a scoprire i loro reciproci comportamenti, del tipo: "Sei stato coraggioso di recente?"; "Perché lo hai fatto?". Anche per i manager, c'è un'unica domanda specifica in cima al loro elenco di priorità, ovvero: "Come posso cambiare e migliorare la mia organizzazione?"

Lo scopo è definire una visione comune per l'azienda nel complesso, con la quale lavorare, sviluppare un atteggiamento focalizzato sul cliente e mettersi costantemente alla prova: "Come faremo a risolvere questo problema?". Tale processo è servito a creare un gruppo motivato che vuole continuare a svilupparsi.

Lavorare con il personale

Un altro aspetto importante è stato lavorare con il personale per renderlo più audace. Håvard spiega: "Agire in un modo nuovo può far sorgere un senso di insicurezza. Le persone penseranno che accettare di fare le cose in maniera diversa significherà optare per l'incertezza. Allora io spiego loro che





dire sì a questo nuovo modo di fare non vuol dire scegliere l'incertezza, ma piuttosto la libertà. In un mondo in continua evoluzione, la sicurezza nasce dal fare cose diverse che fanno paura. E lo ripeto continuamente. Questa è la maniera per cambiare atteggiamento”.

Il Gruppo 07 è cresciuto attraverso le acquisizioni e Håvard ha creato unità distinte, per lavorare in diversi ambiti come la stampa e l'editoria elettronica, riconoscendo che è difficile per coloro che lavorano nelle imprese già esistenti capire la cultura, i processi mentali e la maniera di lavorare di altri settori.

Seppur creando questi confini tra le diverse unità aziendali, il Gruppo 07 offre anche ai lavoratori l'opportunità di spostarsi da un'azienda all'altra, proponendo una formazione in settori nei quali le competenze si intrecciano, ad esempio dalla prestampa alla progettazione grafica o dalla stampa alla logistica. I manager sono incoraggiati a reagire positivamente alle richieste di sviluppo professionale dei lavoratori, visto che una delle loro principali priorità deve proprio consistere nel miglioramento continuo dell'attività. Un approccio proattivo alla pianificazione della forza lavoro fa parte delle priorità, e questo significa che la direzione deve pensare al momento in cui i lavoratori andranno in pensione,

alle competenze necessarie per soddisfare le nuove esigenze e a come poterle garantire al meglio.

La strategia assicura che la separazione tra le diverse unità aziendali sia mantenuta, pur sviluppando al contempo una serie di atteggiamenti comuni. Essa comporta anche che permanga un elevato livello di competenze, sia attraverso le unità aziendali che offrono direttamente tutta la gamma dei servizi editoriali, che al livello del personale di supporto e della logistica.

Suggerimento per l'attuazione della best practice

Håvard riassume il suo approccio rispetto ai cambiamenti che il gruppo ha realizzato e il ruolo da lui svolto nel quadro della trasformazione, come segue:

- **L'unica ricetta consiste nel focalizzarsi sulla gestione del personale. Ci sarà sempre un'altra macchina da acquistare, ma il 90% del successo dipende dalla capacità di concentrarsi sulle persone e sui loro atteggiamenti.**

ROTO SMEETS/ CASO DI STUDIO 1

Caratteristiche di questo caso di studio

- **Concordare in maniera proattiva i principi per una gestione del cambiamento socialmente responsabile**
- **Creare una cultura dell'occupabilità**
- **Sviluppare un senso di responsabilità reciproca tra il lavoratore e il datore di lavoro**

Il contesto

La Roto Smeets ha sede nei Paesi Bassi. È un'azienda multi-impianto, specializzata nella stampa offset, nella roto-offset e nella rotocalcografia, che si dedica a lavori di stampa ad alta tiratura. La Roto Smeets è la società leader olandese nel settore grafico, con una lunga storia ed una posizione chiave in Europa. Attualmente, impiega circa 1.800 persone nei suoi 14 siti produttivi presenti in otto paesi.

La sfida

La Roto Smeets deve affrontare le sfide comuni a tutto il settore. I cambiamenti hanno reso necessaria la riduzione di oltre 1.000 posti di lavoro negli ultimi otto anni e l'introduzione di un'organizzazione flessibile del lavoro. L'azienda ha anche dovuto prendere decisioni difficili, tra cui la chiusura di alcuni impianti. Il secondo caso di studio sulla Roto Smeets, presentato a pagina 86, descrive l'approccio che è stato adottato quando si sono dovuti introdurre cambiamenti specifici. Questo approccio si concentra sulla consultazione con una struttura come il comitato aziendale, costituita da rappresentanti eletti dei lavoratori. La Roto Smeets è un ambiente sindacalizzato, per cui l'accordo con il Sindacato è una parte importante dell'approccio generale alla ristrutturazione.

L'approccio

La Roto Smeets adotta un approccio altamente proattivo nei suoi rapporti con il Sindacato. Invece di aspettare che si facciano sentire le conseguenze dei problemi specifici, l'azienda ha approvato in anticipo un "contratto sociale" (social contract) con il Sindacato e il comitato aziendale centrale. Questo contratto fornisce delle linee guida in merito agli scenari di ristrutturazione che potrebbero avere delle ripercussioni sui lavoratori, ed è rinegoziato ogni quattro o cinque anni.

L'amministratore delegato, John Caris, sostiene: "È troppo tardi negoziare quando si sta ristrutturando, è il momento sbagliato. È importante essere preparati. Il "contratto sociale" contribuisce a garantire che il cambiamento per noi sia un processo tranquillo".

Lo scopo del "piano sociale" (social plan) è trasformare i lavoratori della Roto Smeets in una forza lavoro estremamente flessibile. Il piano, intitolato "Come lavorare in futuro", intende aumentare il potenziale dei lavoratori e migliorare le loro prospettive occupazionali in un mercato del lavoro dominato dall'incertezza.

Il piano si articola attorno a due assi:

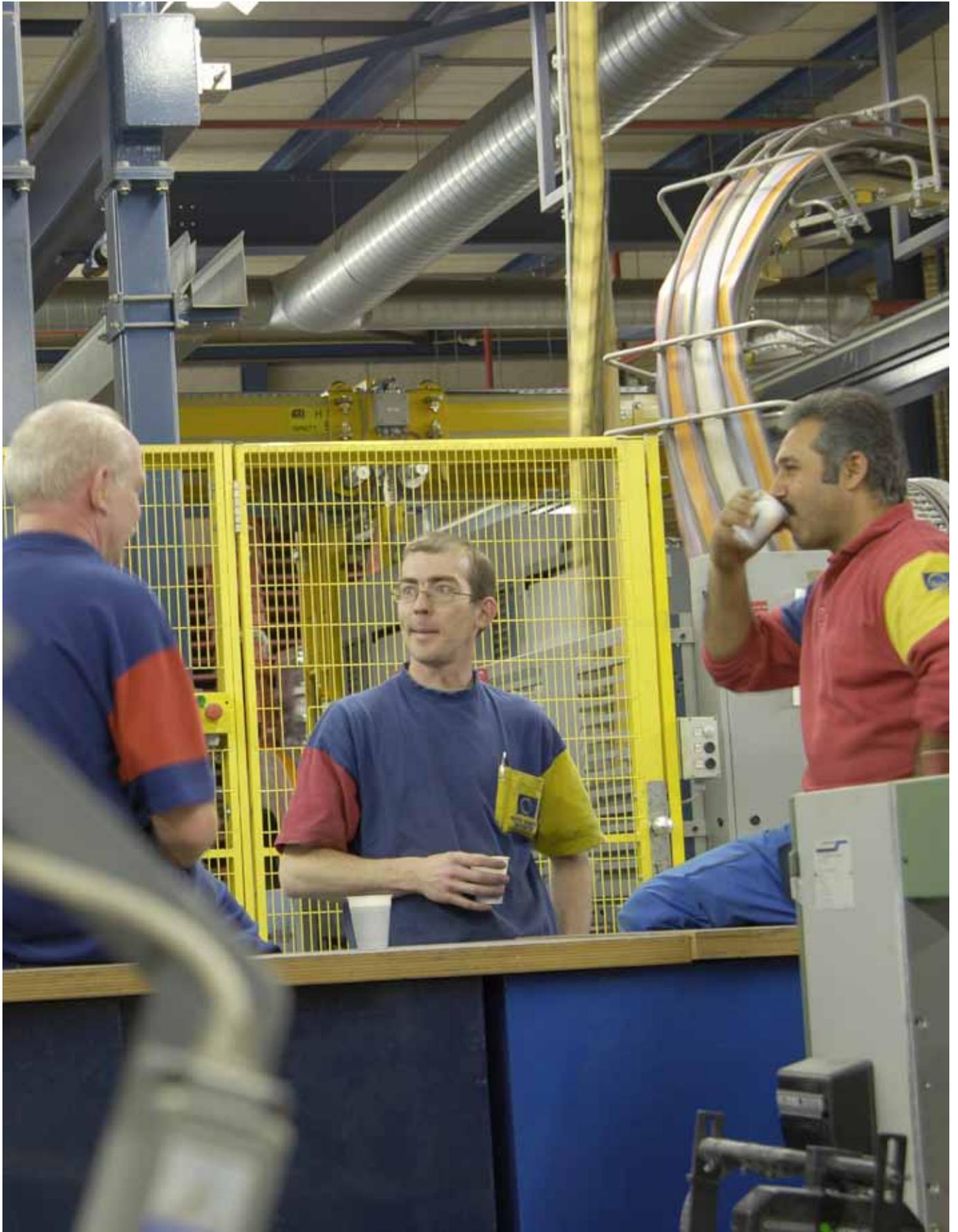
- **Una politica di prevenzione per mantenere l'occupabilità dei lavoratori nell'arco di tutta la loro carriera, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. A tal fine, l'impresa organizza una valutazione professionale e colloqui sul rendimento, corsi di formazione, sviluppo delle competenze e consulenza professionale. I lavoratori, dal canto loro, devono impegnarsi costantemente nel proprio sviluppo personale. Sia l'azienda che i lavoratori possono essere chiamati a rendere conto reciprocamente del loro impegno;**
- **Disposizioni che prevedono come gestire gli esuberi. Anche in questo caso, la responsabilità reciproca è fondamentale. L'impresa deve essere in grado di dimostrare gli sforzi concreti che sono stati compiuti per trovare una sistemazione alternativa al lavoratore la cui posizione è stata eliminata. In assenza di questo impegno, il preavviso è prolungato di sei mesi. Se il lavoratore in esubero non darà prova di flessibilità, accettando di svolgere una nuova mansione che rispecchi le sue attitudini, non avrà diritto a percepire una buonuscita.**



Occupabilità flessibile

L'azienda vuole poter conservare tutti i lavoratori di tutte le età, occupandoli in maniera flessibile. Il "contratto sociale" è inteso ad assicurare che i lavoratori possano contare su un ambiente formativo e lavorativo che offra diverse opportunità. Esso stabilisce, inoltre, che i lavoratori debbano lavorare sul proprio sviluppo professionale e sulla propria occupabilità, tenendo sempre d'occhio l'evoluzione del mercato del lavoro, sia a livello interno che esterno. L'organizzazione offre ai lavoratori l'opportunità di uno sviluppo personale e li sostiene nella ricerca di lavori che corrispondano alle loro conoscenze e competenze.

Le selezioni si basano sul livello di studi e sull'attitudine all'apprendimento e al cambiamento. Il contratto prevede altresì una valutazione regolare e colloqui sul



rendimento garantiti a tutto il personale. Oltre a valutare il rendimento attuale, queste occasioni servono a considerare l'evoluzione futura delle persone e le loro prossime tappe professionali, all'interno o al di fuori dall'azienda. Il bilancio destinato alla formazione dipende in parte dall'esito di questi colloqui, e ciascun lavoratore ha un proprio piano di sviluppo personale, finalizzato ad accrescere la sua occupabilità nel lungo periodo.

Il contratto prevede inoltre un programma di finanziamento della formazione. Infatti, dato che lo scopo è migliorare l'occupabilità, il novanta per cento dei costi di formazione viene finanziato. Se il lavoratore lascia l'azienda di sua volontà, questi costi devono essere rimborsati. Nella misura del possibile, la formazione è fornita al lavoratore al di fuori dell'orario di lavoro.

Un "centro di mobilità" serve sia a selezionare, all'occorrenza, competenze esterne che ad offrire corsi per accrescere la consapevolezza ed effettuare un'analisi della carriera professionale. Questa struttura sostiene inoltre i lavoratori in cerca di nuove mansioni, raccogliendo gli annunci di posti vacanti sia all'interno che al di fuori dell'azienda e fornendo loro una formazione su come crearsi una rete di contatti, presentare la propria candidatura e acquisire altre competenze. Il "centro di mobilità" funge anche da intermediario tra il vecchio ed il nuovo datore di lavoro per definire gli aspetti inerenti al trasferimento o altri accordi.

Programma di riorganizzazione della Roto Smeets

Se vengono segnalati degli esuberanti, il "piano sociale" assicura che ai lavoratori sia garantito un sostegno, sia in termini finanziari che di ricollocamento, per aiutarli a trovare un nuovo impiego.

Sono previste delle restrizioni riguardo alla selezione esterna, per assicurare che i lavoratori in esubero abbiano la priorità quando vanno coperte nuove posizioni. Per i posti vacanti, possono essere assunte persone esterne, solo con il permesso del direttore delle risorse umane.

La riqualificazione fa parte del contratto. Ai lavoratori viene affiancato un consulente professionale che li guida nel passaggio da una posizione all'altra. Il personale dovrebbe quindi approfittare delle possibilità di formazione offerte. L'accordo stabilisce altresì che, per i colloqui di lavoro esterni, si possa usufruire di permessi retribuiti.

Il "contratto sociale" stipula quale sarà l'evoluzione salariale, assicurando che qualsiasi riduzione dello stipendio dovuta al trasferimento verso una posizione inferiore sia introdotta gradualmente.

Disposizioni dettagliate sono inoltre stabilite anche per la retribuzione del lavoro a turni, per le spese di viaggio e per il sostegno finanziario destinato ai lavoratori che hanno bisogno di essere ricollocati.

Altri elementi coperti dal contratto includono la variabilità dei periodi di preavviso ed anche l'indennità di buonuscita, che corrisponde all'85% della retribuzione lorda meno l'indennità di licenziamento prevista per legge. La durata di questo pagamento dipende dall'età e dall'anzianità di servizio, ma il minimo stabilito è di sei mesi. Se il dipendente lascia il lavoro prima dell'inizio del periodo di preavviso legale, secondo quanto disposto dal contratto percepirà comunque la buonuscita.

Per i lavoratori di età compresa tra i 55 e i 60 anni che perdono il lavoro, sono in vigore disposizioni finanziarie specifiche, più generose, soprattutto per i nuclei monoreddito.

Essere preparati

John commenta: "Il contratto sociale che abbiamo negoziato ci permette di prepararci a raccogliere le sfide che si prospettano. Attualmente, stiamo creando una campagna dedicata ai lavoratori che si intitola 'Essere preparati', il cui scopo è contribuire ad assicurare che i lavoratori siano consapevoli dell'impossibilità di conservare lo stesso posto di lavoro fino alla pensione, e quindi dell'esigenza di approfittare delle opportunità offerte per prepararsi ad affrontare una nuova situazione".



Suggerimento per l'attuazione della best practice

John insiste sull'importanza di essere lungimiranti:

- **È essenziale lavorare con i Sindacati per definire accordi su come gestire le situazioni difficili prima che tali circostanze si verifichino. Ciò offre una base solida per affrontare il momento in cui la ristrutturazione diventa necessaria.**

GRUPPO 07/ CASO DI STUDIO 2

Caratteristiche di questo caso di studio

- **Diversificazione e crescita attraverso le acquisizioni**
- **Attenzione totale al cliente**

Il contesto

Il Gruppo editoriale 07 affonda le proprie radici nel settore grafico. Dieci anni fa, il 95% del valore aggiunto dell'azienda proveniva dall'attività grafica. Grazie ad una strategia di diversificazione attraverso l'acquisizione di società nel settore della comunicazione, il gruppo offre oggi una gamma integrata di prodotti, con un valore che, per il 55%, proviene da attività diverse da quella grafica. Lo scopo è di aumentare questa percentuale al 60-65% nei prossimi anni.

Il gruppo propone adesso una gamma di servizi, tra i quali la progettazione grafica, il web design e la logistica. Le tecniche includono quindi la stampa, la legatoria, l'uso di strumenti creativi, di rete, di e-business e di logistica, il web to print, le banche dati ed altro ancora. Sebbene la stampa continui a rappresentare una parte importante dell'insieme delle attività svolte dal gruppo, oggi il mestiere principale è costituito dall'editoria.

Il Gruppo 07 ha due impianti, ubicati nella regione di Oslo, in Norvegia, un ufficio vendite fuori Oslo e, in totale, conta su un organico di circa 200 persone.

La sfida

Piuttosto che creare nuove attività, sviluppando la società grafica originaria, il gruppo ha acquistato aziende in ciascuno dei nuovi settori in cui è entrato e poi le ha ingrandite, strategia che si è rivelata vincente. L'amministratore delegato, Håvard Grjøtheim, spiega: "Se avessimo cercato di sviluppare nuovi servizi nel settore grafico, non sarebbero mai decollati. Il settore grafico ha un passato di tradizione e cultura di cinquecento anni".

Un approccio diversificato richiede una maniera di pensare completamente nuova, continua Håvard: "Non vendiamo più capacità, ma possibilità ed opportunità. Al centro di tutto quello che facciamo non c'è più la stampa, ma il cliente". Il successo dipende anche da come sono ottimizzate le sinergie tra le diverse unità aziendali.

L'approccio

Håvard spiega: "Abbiamo creato una distanza tra gli e-book, l'editoria elettronica e la stampa, ad esempio. Ciascuna di queste attività richiede un tipo diverso di addetti, che pensa e lavora in maniera distinta. Pur essendo una società che utilizza diversi canali, abbiamo comunque bisogno di coniugare la cultura e le competenze delle varie aziende per offrire al cliente ciò di cui ha veramente bisogno".

La risposta, sostiene Håvard, consiste nel focalizzare l'attenzione dei lavoratori sulle esigenze dei clienti e poi lasciare che siano loro a trovare una soluzione.

Per fare ciò, vengono costituiti team interaziendali per progetto che si concentrano sulle esigenze specifiche dei clienti. Per condurre al successo questa operazione, vengono stabiliti alcuni principi:

- **I progetti sono definiti attraverso le esigenze e le richieste specifiche dei clienti: concentrarsi su di esse contribuisce a creare i valori che guidano il funzionamento dell'azienda;**
- **L'amministratore delegato di ciascuna azienda è responsabile del progetto a nome dell'azienda; questo approccio, che coinvolge direttamente i top manager, è "molto importante";**
- **I membri più rilevanti del team di ciascuna azienda incontrano il cliente. Questo contribuisce a creare il desiderio di interazione di tutte le unità aziendali per soddisfare le esigenze della clientela. Lo scopo è sempre quello di valutare i problemi dal punto di vista del cliente;**
- **I membri del progetto sono sollecitati ad utilizzare le loro competenze per soddisfare le esigenze del cliente;**
- **Per fare questo, occorre disporre delle competenze giuste, il che significa che la selezione del personale è importante.**

Le iniziative del Gruppo 07 includono un progetto importante inteso a creare uno standard norvegese per l'editoria. Questo progetto intende definire una visione olistica dell'e-book, esaminando le diverse versioni elettroniche come pure quelle stampate, sia rilegate che in versione economica. È un lavoro nato dalla discussione con gli editori, che erano i clienti iniziali del gruppo, e dalla consapevolezza delle sfide che hanno dovuto affrontare col diffondersi dei libri elettronici. A partire da questa constatazione è stato elaborato un progetto che ha riunito le librerie, gli editori, i distributori e gli autori norvegesi, come anche le biblioteche locali e regionali. Adesso, è possibile decidere il formato più adatto di



ciascuna pubblicazione. Questo progetto ha potuto essere realizzato grazie al coinvolgimento delle diverse discipline presenti all'interno del gruppo, ed ha richiesto un ufficio ed una task force dedicati, oltre al personale del Gruppo 07 che, a seconda delle esigenze, è stato messo a disposizione.

Altri progetti orientati verso la clientela hanno coinvolto gli editori di riviste, penalizzati dal calo della pubblicità e della distribuzione. In questo caso, il gruppo ha sostenuto con successo gli editori, affinché sviluppassero una nuova attività tra stampa e web.

Negli ultimi cinque anni, il gruppo ha organizzato inoltre dei seminari in merito a "blog sul web" ad Oslo, con lo scopo di rimettere in discussione il modo di ragionare dei clienti. In questi seminari, sono stati utilizzati alcuni esempi di clienti e ci si è concentrati sull'esigenza di essere proattivi, ad esempio sviluppando studi di fattibilità sull'uso dell'editoria multicanale, oppure cercando di capire come trasmettere messaggi più adatti al mercato.

Il grado di successo raggiunto dall'azienda dipende non soltanto dai principi già illustrati, che puntano sul cliente, ma anche dall'audacia che caratterizza l'ambiente interno. Håvard spiega: "Abbiamo bisogno di persone che dicano 'Non sappiamo come potremo risolvere questo problema, ma

siamo convinti di riuscirci'. Questo è un atteggiamento nuovo per la parte tradizionale del settore". Il primo caso di studio relativo al Gruppo 07 a pagina 79 illustra come è stato possibile sviluppare, all'interno del gruppo, questo atteggiamento intraprendente.

Suggerimenti per l'attuazione delle best practice

Havard sottolinea gli aspetti salienti delle best practice:

- **Comprendere le esigenze dei clienti e le sfide che hanno di fronte.**
- **Saper rischiare: lavorare con persone che sanno cose differenti e hanno competenze diverse dalle nostre.**
- **Nel processo di diversificazione, evitare di crescere sistematicamente all'interno dell'azienda, in quanto la cultura esistente impedirà un nuovo sviluppo. Occorre costruire delle piattaforme esterne, e poi individuare le sinergie.**
- **È molto importante avere una visione strategica che vada al di là dell'attività grafica e capire quali sono le nuove possibilità, quando si sviluppa una strategia di diversificazione. L'amministratore delegato deve essere in grado**



di farlo.

ROTO SMEETS/ CASO DI STUDIO 2

Caratteristiche di questo caso di studio

- Coinvolgere il personale attraverso i comitati aziendali
- Comunicare in maniera strutturata

Il contesto

La Roto Smeets ha sede nei Paesi Bassi. È un'azienda multi-impianto specializzata nella stampa offset, nella roto-offset e nella rotocalcografia, che si dedica a lavori di stampa ad alta tiratura. L'azienda ha una lunga storia, essendo stata costituita diversi decenni fa.

La sfida



Una delle sfide alle quali la Roto Smeets ha dovuto fare fronte è stata la perdita di circa il 40% della forza lavoro nel corso degli ultimi otto anni (approssimativamente 1.000 addetti), con la chiusura di alcuni impianti. La maggior parte dei lavoratori è stata ricollocata con successo altrove, mostrando la validità dell'approccio scelto. Le esigenze crescenti del mercato insieme ad una forza lavoro sempre più individualistica rendono necessaria una maggiore flessibilità. Per flessibilità si intende un orario di lavoro flessibile e la disponibilità di competenze diversificate (multi-skilling). "Uno stampatore non è più uno stampatore" sostiene il direttore delle risorse umane, Richard Van Den Berg: "Noi cerchiamo di formare i nostri lavoratori alla flessibilità tra i diversi mestieri, incluse la pre stampa e la legatoria".

L'approccio

Comunicare ed essere preparati

L'approccio della Roto Smeets si basa su un atteggiamento proattivo e aperto alla comunicazione. L'azienda investe molto nella comunicazione efficace sia con i lavoratori che con i Sindacati, per assicurare che tutti capiscano i problemi che il settore deve affrontare e tutti si rendano conto che le aziende del comparto grafico non possono offrire ai lavoratori un impiego per la vita.

L'azienda dispone di un "contratto sociale" (social contract), rinegoziato con i Sindacati ogni quattro o cinque anni (descritto nel primo caso di studio sulla Roto Smeets a pagina 81), che stabilisce un

insieme di principi per la gestione del cambiamento. Prima di approvare il "piano sociale" (social plan), la Roto Smeets ha discusso innanzitutto con i comitati aziendali centrali a tutti i livelli. "Devono essere informati di quello che accade sul mercato, e di ciò che il mercato chiede", sottolinea Richard.

In funzione di una struttura di comunicazione generale con i lavoratori, quattro volte all'anno devono essere organizzate riunioni con i direttori degli impianti e due volte all'anno con tutti i direttori. Seguono poi le riunioni in team di tutta la società. Ogni qualvolta sono anticipati possibili cambiamenti, le parti vengono informate, e ogni volta che si annuncia una riorganizzazione, vengono solo trasmesse lettere ai lavoratori con tutte le informazioni necessarie. Un grande impegno viene inoltre profuso per assicurare che i lavoratori siano generalmente consapevoli delle sfide che il settore deve affrontare, del sostegno disponibile per aiutarli a prepararsi a fronteggiare l'avvenire e dell'importanza che si assumano le proprie responsabilità per riuscirci. I comitati aziendali svolgono inoltre un ruolo centrale nel processo di comunicazione, in quanto tengono sempre aggiornati i lavoratori attraverso i bollettini informativi interni e raccolgono le loro reazioni per trasmetterle alla direzione.

Un nuovo programma, chiamato 'Essere preparati', prevede che sia predisposto un fascicolo per ciascun addetto, contenente tutte le informazioni sulla formazione, come finanziarla e quali saranno le prospettive occupazionali future per il personale. I lavoratori possono usare un programma su internet per individuare le loro competenze attuali e scoprire che tipo di formazione è disponibile per le loro esigenze. Il ventaglio delle possibilità formative va dall'ICT alla contabilità. L'1% del budget totale destinato all'occupazione è investito nella formazione, il che dimostra l'importanza di assicurare un'occupabilità continua.

Comitati aziendali

La struttura dei comitati aziendali è fondamentale per l'approccio della Roto Smeets. Ogni impianto dispone di un comitato aziendale costituito dai rappresentanti di ciascun reparto, eletti per un periodo di quattro anni. Ciascun comitato aziendale elegge poi un unico rappresentante che fa parte del comitato aziendale centrale, il quale si avvale dell'ausilio di una segreteria praticamente a tempo pieno, responsabile della gestione quotidiana, di un presidente e di un vicepresidente. Il comitato aziendale affronta questioni che coinvolgono più di un impianto.

Il comitato aziendale offre una piattaforma per discutere dei cambiamenti. Il processo funziona molto efficacemente, secondo l'amministratore



delegato, John Caris. “I top manager definiscono gli obiettivi da raggiungere e come ristrutturare. Quindi noi presentiamo le proposte al comitato aziendale, in maniera che si possa esprimere al riguardo. È un processo ottimo, del quale siamo molto soddisfatti”.

La chiave del successo è rappresentata dal lavoro che viene svolto in anticipo. Il “piano sociale” stabilisce un ventaglio generale di principi per la ristrutturazione. Grandi sforzi sono profusi anche per informare continuamente i membri del comitato aziendale riguardo alle circostanze del mercato, e ai piani dell’azienda per i prossimi cinque anni: “Valutiamo i volumi previsti, la capacità e le macchine di cui avremo probabilmente bisogno. Tutte queste informazioni sono destinate sia al comitato aziendale che ai mercati, visto che siamo quotati in Borsa”, spiega John.

“Inoltre condividiamo con il comitato aziendale le informazioni sull’andamento dell’azienda e sulle nostre strategie, e fissiamo un budget in maniera

che possa rivolgersi ai consulenti, come ad esempio gli specialisti in materia legale. Dopodiché chiediamo ai membri del comitato di trarre le loro conclusioni riguardo alle azioni necessarie in circostanze specifiche e poi le confrontiamo con le nostre. Scopriamo così che le nostre conclusioni sono molto simili”.

Fred Bysterbosch, presidente del comitato aziendale centrale, conferma questo approccio: “Il processo inizia quando ci informano, anche se non c’è nulla di nuovo. Riceviamo molte informazioni sull’andamento del gruppo, informazioni finanziarie. Non ci sono sorprese, e questa è la cosa più importante”.

Il comitato aziendale si suddivide in ‘commissioni’ di tre o quattro membri più il presidente, che si occupano approfonditamente di questioni specifiche, attinenti ad esempio alle risorse umane o alla finanza. I membri delle commissioni possono chiedere la convocazione di riunioni con i direttori



dei reparti pertinenti, e assegnare altri specialisti dell'azienda alle commissioni per supportarle nel loro lavoro. Queste commissioni possono essere costituite per prepararsi ad affrontare un problema imminente identificato dall'azienda o essere proposte dallo stesso comitato aziendale.

La proposta di chiudere un impianto di stampa offset a giugno 2009 offre un esempio di come funziona una commissione. Il comitato aziendale locale e quello centrale sono stati informati in anticipo. Entrambi hanno chiesto la consulenza di specialisti, destinando anche delle 'giornate di studio' a esaminare la situazione con un consulente esterno per favorire il processo. Tutto ciò per essere in grado di capire i problemi e quello che poteva essere l'approccio migliore. I due comitati hanno concluso, con rammarico, che la decisione migliore era di chiudere l'impianto. I comitati si stanno attualmente preparando per una giornata di studio dedicata alla flessibilità dell'orario di lavoro. Questa occasione servirà a riunire i membri del comitato centrale e locale, con il sostegno sia di uno specialista esterno che del consulente per le risorse umane.

⊕ Anche la consultazione con il Sindacato fa parte dell'approccio del comitato aziendale. Fred spiega: "L'amministratore delegato consulta il Sindacato riguardo alla ristrutturazione, in maniera che tutti abbiano le stesse informazioni. Questo significa che noi possiamo avere anche il loro punto di vista, sebbene non funzioni sempre così. Comunque, noi ci teniamo in contatto con i Sindacati e facciamo in modo che, appena c'è un nuovo rappresentante, lo si inviti a parlare".

I comitati esercitano un'influenza sulle decisioni adottate. Fred sostiene: "Tendenzialmente è a livello di attuazione locale che riusciamo a fare sentire la nostra influenza, ad esempio suggerendo che le persone siano ricollocate in altri reparti, e siano garantiti loro il tempo e il sostegno per farlo. È più difficile invece influenzare le grandi decisioni, poiché rappresentano la risposta a quello che accade sul mercato".

Sia John che Fred sottolineano che l'approccio della Roto Smeets è possibile proprio grazie ad un'evoluzione e ad una storia del processo del comitato aziendale durate trent'anni. Fred commenta: "Possiamo fare e chiedere ciò che vogliamo. Il consiglio di amministrazione e l'amministratore delegato ci considerano come una parte matura del processo di comunicazione nel nostro gruppo. Con il comitato aziendale c'è un rapporto trasparente da trent'anni. Questo approccio ci permette di realizzare molte grandi ristrutturazioni, senza problemi come lo sciopero. Nessuno è contento quando si chiude un impianto, ma ciò permette di assicurare

al gruppo di restare vivo e in buona salute. E lo facciamo in maniera socialmente responsabile".

John conferma l'importanza del tempo e della fiducia per costruire questo approccio. "Il comitato aziendale esamina l'organizzazione in maniera seria, e inoltre assicura che sia raggiunta la soluzione migliore per i lavoratori. È un processo che ha richiesto decenni per maturare, grazie al ruolo dei membri più anziani che hanno offerto il loro supporto professionale a quelli più giovani. Anche i comitati dispongono di un budget per la formazione, che usano come ritengono opportuno.

Tenere i lavoratori costantemente aggiornati richiede fiducia e trasparenza. Se volete che i lavoratori crescano, dovete dare loro una visione d'insieme. Questo significa chiarire quando state trasmettendo informazioni riservate, ed avere la certezza che le notizie trasmesse non usciranno dalla sala in cui vi trovate. Dovete accettare inoltre che, quando viene costituito un comitato aziendale, all'inizio, si parli di questioni di poco conto, come il caffè, ad esempio. Solo col tempo, verranno affrontati i veri problemi".

Per garantire che un comitato aziendale funzioni con successo, occorre anche lavorare con i manager. John sostiene: "Essere il rappresentante dei lavoratori richiede tempo. I manager devono capire l'importanza di ciò che fa, e dargli il tempo per farlo, anche nei momenti di sovraccarico di lavoro. Questo può significare altresì che i membri del comitato aziendale siano messi sotto pressione dai loro stessi colleghi, che preferirebbero non fare gli straordinari per mandare avanti il lavoro. Dobbiamo lavorare con i manager, aiutarli e guidarli a capire tutto questo in maniera che sostengano i rappresentanti".

Suggerimenti per l'attuazione delle best practice

- **Costituire un comitato aziendale di qualità, ed usarlo nel modo giusto. Sia la trasparenza che il tempo per rafforzare la fiducia nell'approccio sono essenziali.**
- **Attuare in anticipo un "piano sociale" per la ristrutturazione, in maniera che le linee guida siano già decise dall'inizio.**
- **Assicurare che i membri del comitato aziendale siano informati dei problemi con il dovuto anticipo; concedere due settimane per valutare una questione che la direzione stava progettando da mesi non serve.**
- **Se i comitati aziendali hanno problemi su una certa questione, devono potersi esprimere. Bisogna mettersi d'accordo sulle questioni meno importanti, e non dire sempre di no.**



SCHLEUNUNGDRUCK

Caratteristiche di questo caso di studio

- **L'importanza della pianificazione dell'organico**
- **Sviluppare rapporti forti con le agenzie governative locali**
- **Selezionare e formare i lavoratori più anziani di altri settori**

Il contesto

La Schleunungdruck è un'azienda a conduzione familiare con un unico impianto, che lavora a stretto contatto con la Druckhaus Mainfranken GmbH, condividendo la gestione delle risorse umane e dei fornitori, oltre ad avere una parte dell'azionariato in comune. La Druckhaus Mainfranken ha quattro impianti in Germania orientale e occidentale. Questo gruppo di imprese, creato sessant'anni fa, continua a crescere. Attualmente conta su un organico di 300 addetti. Questo studio descrive l'approccio della Schleunungdruck, ma considera anche le attività di tutto il gruppo.

L'azienda è specializzata nella stampa offset e nei servizi complementari, inclusi stoccaggio, logistica e consulenza. Si sforza di mantenere volumi elevati di piccoli ordinativi. L'attenzione è rivolta all'ascolto dei clienti per imparare a sviluppare nuovi prodotti e, a tal fine, esperti di tutta l'azienda parlano con i clienti per capire le loro esigenze e poterle soddisfare, ad esempio attraverso la progettazione di prodotti che riducano le spese di spedizione. Questo richiede anche solide qualifiche di pre stampa e di progettazione.

Grazie al successo di tale approccio, l'attività è cresciuta del 32% nel 2009 e del 17% nel 2010, per la maggior parte attraverso gli incrementi di produttività della forza lavoro.

La sfida

Trovare personale altamente qualificato e motivato per mantenere il livello di crescita dell'azienda può essere difficile, soprattutto alla luce dell'evoluzione demografica registrata in Germania, dove il numero dei lavoratori qualificati che vanno in pensione è superiore a quello dei giovani che accedono al mercato del lavoro. L'azienda rispecchia questo potenziale vuoto di competenze, considerando che i lavoratori più anziani si avvicinano alla pensione. La sfida che l'azienda ha dovuto affrontare è stata proprio di colmare questa lacuna in

maniera conveniente. La soluzione per la quale la Schleunungdruck ha optato associa uno stretto rapporto di lavoro con le agenzie locali, una buona pianificazione dell'organico e l'impegno a garantire lo sviluppo professionale dei lavoratori di tutte le fasce di età, rimettendo in discussione la convinzione che solo i giovani abbiano il desiderio e la capacità di stare al passo con la nuova tecnologia.

L'approccio

Pianificazione a lungo termine

Tutti gli aspetti delle attività della società iniziano con il processo di pianificazione strategica. Trattandosi di un'impresa a conduzione familiare, è forte e continua la preoccupazione di assicurare lo sviluppo dell'azienda, degli addetti e della clientela.

Il processo di pianificazione valuta i quattro anni successivi per anticipare le tendenze del mercato, i bisogni dei clienti, e studiare come l'azienda deve soddisfarli. In termini di pianificazione dell'organico, questa prospettiva a lungo termine significa che i pensionamenti dei successivi cinque anni sono anticipati, e vengono attuati i piani per colmare il vuoto di competenze. L'impresa punta ad ottenere un buon mix di personale, anche attraverso l'assunzione e la formazione di lavoratori più anziani per rimediare all'assenza di giovani.



Sviluppo di moduli di formazione adeguati

La Schleunungdruck ha collaborato con l'agenzia di formazione locale della Germania orientale per sviluppare programmi di formazione adeguati. L'azienda ha preparato un profilo di tutte le competenze e le conoscenze richieste e l'agenzia di formazione ha integrato questi requisiti nel suo programma di formazione standard.

L'azienda utilizza due modelli formativi:

- Un programma di quattro mesi per gli attuali operatori dell'attività di stampa, finalizzato ad aggiornarli in funzione delle nuove tecniche di stampa.
- Un programma di formazione part-time di tre anni condensato in due, dedicato alla pre stampa e alla stampa, adatto per coloro che hanno un'esperienza professionale in attività diverse, ad esempio la guida di mezzi pesanti o l'edilizia. Questo consente di soddisfare la strategia di selezionare personale di tutte le fasce di età.

Offerta di una formazione accessibile

Per assicurare che il programma sia accessibile sia per l'azienda che per gli addetti, l'azienda calcola il tempo in cui l'apprendista sarà assente dal lavoro, per formazione. Alcune ore vengono prese dalle sei settimane di ferie legali in vigore in Germania, e il resto è coperto dagli straordinari lavorati dall'apprendista. Ogni programma di formazione prevede una media di cento ore all'anno, che corrispondono approssimativamente a due settimane di corso.

L'amministratore delegato, Ulrich Stetter, spiega: "Abbiamo bisogno di un maggiore know-how e di ulteriori conoscenze. Questo tipo di accordo ci permette di selezionare personale di mezza età da altri settori e di assicurare a loro e alle loro famiglie di continuare a disporre del denaro necessario per poter vivere, anche durante la formazione, visto che per parteciparvi utilizzano una parte del loro tempo. Ogni anno, uno o due addetti si iscrivono al programma e sono otto i lavoratori che, fino ad oggi, hanno completato questo tipo di formazione. Il risultato è che tutti sono estremamente motivati".

Le persone selezionate per aderire al programma di formazione sono generalmente ex disoccupati, il che significa che poter lavorare ogni giorno per loro è molto importante.

Markus Bausewein è il tipico caso di lavoratore che ha seguito il programma di formazione di due anni. Trentacinquenne, in passato lavorava nel settore edile come meccanico qualificato. Prima di avere l'opportunità di seguire la formazione da stampatore, aveva lavorato come aiutante. Ha ottenuto la qualifica un anno fa.

Egli sostiene: "Il lavoro è diventato più interessante. Mi sento anche più fiducioso riguardo al futuro, per me è stata una decisione facile da prendere. Ho dovuto lavorare 120 ore in più rispetto al mio monte ore e rinunciare a cinque giorni di ferie. Con il diffondersi della tecnologia digitale, mi si prospettano nuove opportunità. Sono pronto a seguire daccapo un programma del genere".

Prossimi passi

Si stanno attualmente studiando nuovi programmi di formazione insieme all'agenzia di formazione, che includono un programma per insegnare ai lavoratori attuali a far funzionare le nuove macchine da stampa. Tali programmi garantiranno che sia creata una base di competenze altamente tecniche necessaria per monitorare i problemi a livello del processo e potervi reagire.

Risorse

I rapporti di lavoro tra il governo e le agenzie della Germania orientale contribuiscono a sostenere l'approccio formativo, poiché la formazione è fornita senza alcun costo per l'organizzazione. La situazione nella Germania occidentale è "più impegnativa", secondo Ulrich, in quanto la formazione ha dei costi. Questo significa che tutte le imprese di business diversi devono combinare le loro sinergie, in reti locali, per fare pressione al fine di ottenere il sostegno necessario.

Suggerimenti per l'attuazione delle best practice

Ulrich consiglia di:

- **Garantire che esista una pianificazione di lungo periodo. Ciò che importa è il processo di pianificazione e non il software informatico o gli altri strumenti utilizzati a tal fine.**
- **Lavorare in stretto contatto con il governo e le agenzie locali; continuare a discutere con loro, per fare capire quali sono le esigenze e spiegare come possono essere soddisfatte.**
- **Controllare gli sviluppi nel campo della formazione in modo da sapere ciò che è potenzialmente disponibile.**





CORELIO

Il contesto

Corelio è un gruppo editoriale con sede in Belgio, con tre stabilimenti grafici. L'attività principale dell'azienda consiste nella produzione di notizie. La Corelio ha, in totale, un organico di circa 1.800 addetti, dei quali 510 lavorano nella sua divisione grafica interna. Il fatturato complessivo è sceso da 410 milioni di euro nel 2008 a 398 milioni di euro nel 2009, soprattutto a causa della crisi finanziaria mondiale. Anche l'utile netto della società è diminuito considerevolmente durante questo periodo di recessione, pur rimanendo buono.

La sfida

Alla fine del 2008, la Corelio ha dovuto affrontare la sfida della modifica del profilo delle competenze e delle qualifiche dell'organizzazione, per adeguarsi ad un nuovo modello aziendale. Tramite lo sviluppo e l'esplorazione di nuovi mercati, la società si sta spostando verso la distribuzione delle notizie in rete, l'i-pad ed altri dispositivi. Oltre alle conseguenze sull'attività grafica, questo nuovo orientamento richiede il supporto di web designer e di esperti di layout in grado di lavorare con sistemi informatici all'avanguardia. Anche le competenze in campo giornalistico hanno dovuto essere modificate.

La necessità di ruoli radicalmente diversi ha permesso di capire che riqualificare il personale esistente non era una scelta valida. Scopo della ristrutturazione era ridimensionare la società di circa 60 posti a tempo pieno, per finanziare l'assunzione di nuovi lavoratori con le competenze necessarie per affrontare l'era digitale.

Il caso di studio della Corelio rappresenta l'esempio di come un processo impegnativo e difficile possa condurre ad un accordo forte, saldamente radicato sui principi della ristrutturazione socialmente responsabile.

L'approccio

La legislazione belga richiede l'avvio di una fase di informazione e consultazione, seguita da un processo di negoziazione, per qualsiasi programma di licenziamento per esubero che coinvolga più di trenta lavoratori. Questa procedura ha come risultato giungere all'accordo su un "piano sociale" (social plan). La finalità della società era ottenere un "buon accordo", spiega Ingrid de Wilde, direttore delle risorse umane.

Il processo è iniziato con una riunione straordinaria del comitato aziendale della società, interamente sindacalizzato, al quale ha partecipato l'amministratore

delegato. L'azienda ha presentato informazioni dettagliate in merito all'andamento del settore dei quotidiani in Europa e in Belgio, insieme ad informazioni riguardo alla propria situazione. La presentazione è stata "aperta e trasparente" ed ha fornito cifre dettagliate sull'evoluzione aziendale degli ultimi cinque anni, spiega Ingrid. La Corelio, inoltre, ha chiarito le proprie intenzioni, segnalando che l'obiettivo di modificare la base di competenze non era negoziabile.

La prima riunione è stata "molto dura", secondo Ingrid. "Le parti sociali non erano abituate a questo tipo di cambiamento. La società aveva registrato buoni profitti nel 2008, per cui era difficile capire il motivo per cui occorresse licenziare. Comunque, il nostro messaggio è stato chiaro e coerente: "Sappiamo che in termini sociali è difficile, ma abbiamo bisogno di introdurre questi cambiamenti per il futuro".

Steven Himpe, membro del Sindacato e anche del comitato aziendale, è d'accordo nel riconoscere quanto siano state difficili le prime riunioni: "Le motivazioni che ci hanno fornito erano economiche, ma ci hanno anche parlato dell'esigenza di passare a servizi basati sul web e di altro tipo. Tutto questo era confuso e difficile, perché sembrava che passassero da una logica all'altra".

Ingrid ritiene che la crisi economica esterna, che ha coinciso con la fase di informazione e consultazione all'inizio del 2009, sia stata fondamentale per aiutare a fare capire ai lavoratori la necessità del cambiamento. Tuttavia, il processo ha continuato ad essere impegnativo. La fase di informazione e consultazione offre l'opportunità ai membri del comitato aziendale di fornire suggerimenti su come ridurre il numero di esuberanti. Le discussioni sono proseguite per svariate settimane. Inoltre, entrambe le parti hanno comunicato ampiamente con i lavoratori per tenerli aggiornati. Dopo sette riunioni, l'azienda si è resa conto che le discussioni stavano diventando ripetitive, e ha deciso unilateralmente di concludere questa fase per passare alla negoziazione. Ingrid spiega le difficoltà della prima fase: "Abbiamo dovuto superare la barriera emotiva legata al fatto che l'azienda, pur continuando a registrare dei profitti, aveva deciso di sostituire gli addetti più anziani con lavoratori più giovani, dotati delle competenze necessarie per affrontare il futuro. Abbiamo dovuto fare un gioco pesante. Poi, giunti alla seconda fase, tutto è stato più semplice".

I membri del comitato aziendale non erano semplicemente pronti ad accettare la decisione dell'azienda. Steven dichiara: "Abbiamo dedicato molto tempo a cercare di esporre la nostra visione dei fatti, ma la direzione ha sospeso le negoziazioni. Non ci siamo sentiti abbastanza ascoltati. Allora, abbiamo diffuso una lettera aperta al responsabile del consiglio di amministrazione e la conseguenza è stata una nuova riunione, durante la quale abbiamo discusso delle nostre proposte".



Ingrid e Steven riconoscono entrambi l'utilità di discutere durante tutto il processo. "La svolta c'è stata quando ci siamo resi conto che esistevano delle alternative ai licenziamenti per esubero", spiega Ingrid. "È stato il risultato di una presa di coscienza comune". Steven concorda: "L'azienda non sarebbe andata lontano senza tutte le discussioni che ci sono state. Siamo riusciti a migliorare vari elementi, e ad introdurre i crediti di ore lavorative, che hanno salvato molti posti di lavoro". Entrambi sottolineano l'importanza della trasparenza. Ingrid ritiene che una delle principali sfide per lei sia stato il fatto di essere nuova all'interno dell'impresa, il che ha significato dovere instaurare la fiducia in poco tempo. Steven afferma: "Sono sempre stati disponibili a parlare di tutto, e sono stati trasparenti e giusti nel comunicare. Qualche volta abbiamo dovuto insistere per ottenere le informazioni, ma alla fine sono stati sempre pronti a trasmettercele".

A quel punto, è iniziata la fase di negoziazione. Anch'essa ha avuto le sue difficoltà, dovute soprattutto al numero di persone coinvolte che, per entrambe le parti, ha complicato le cose. Alle negoziazioni hanno partecipato sia i funzionari sindacali interni che esterni in rappresentanza degli operai, degli impiegati, degli stampatori e dei giornalisti, e sono stati invitati anche i membri del comitato aziendale. In totale, quindi, più di quaranta persone sono state coinvolte. Questo ha creato dei problemi, ed anche conflitti di interessi".



Nonostante ciò, l'accordo raggiunto seguiva i solidi principi della responsabilità sociale. "Abbiamo fatto un buon lavoro", sostiene Steven. "Abbiamo salvato il posto di lavoro di molte persone. In generale, tutti sono stati soddisfatti del risultato, sebbene sia stato difficile".

Il numero totale delle posizioni che avrebbero dovuto scomparire è passato da 60 a 55. Di queste, circa 16 lavoratori sono andati in prepensionamento, meno del previsto, ma per alcuni il problema è stato che non avevano maturato un'anzianità lavorativa sufficiente. Coloro che sono andati in prepensionamento hanno potuto beneficiare di un fondo aziendale che ha fornito loro un'assistenza finanziaria supplementare rispetto alle indennità versate dal governo. Ci sono state delle dimissioni volontarie, mentre un accordo sul credito di ore lavorative ha consentito ai membri del team di ridurre del 20% il numero di ore lavorate da ciascuno per salvare il posto dei colleghi. Alla fine, solo 13 persone sono state licenziate per esubero. Tutti coloro che sono andati via hanno potuto immediatamente contare su un sostegno al ricollocamento.

Ingrid insiste sui principi che l'azienda ha seguito per gestire questo processo: "È necessario intrattenere tutta una serie di contatti informali con i colleghi, per capire dove sono gli ostacoli. Inoltre, è importante tenere fede allo spirito della negoziazione. Il che significa una serie di consultazioni con i responsabili delle risorse umane per assicurare una coerenza attuativa. E poi occorre informare regolarmente i lavoratori".



Dal punto di vista sindacale, Steven sottolinea l'importanza del tempo in situazioni del genere: "Bisogna prendersi tutto il tempo necessario, e salvare il maggior numero possibile di posti di lavoro. In questo senso, occorre sfruttare al massimo tutte le possibilità previste dalla legge, ottenere le informazioni giuste dagli avvocati ed evitare di negoziare la notte, perché è importante essere riposati. Ed è anche importante assicurarsi di riuscire a spiegare ai colleghi tempi e motivazioni, senza creare inutili aspettative irrealistiche, e ciò vale a dire evidenziare le diverse possibilità, ma senza mai indicare cifre".

Suggerimenti per l'attuazione delle best practice

Ingrid dà i seguenti suggerimenti per la gestione della negoziazione di un "piano sociale":

- **Una buona preparazione è fondamentale: occorre assicurarsi di avere un programma di priorità, di conoscere i flussi di lavoro e di avere un quadro chiaro dei ruoli e delle responsabilità; è necessario preparare presentazioni, essere pronti a rispondere alle domande e fissare un'agenda degli appuntamenti.**
- **Occorre fare in modo che tutto il gruppo di manager sia unito, altrimenti è preferibile rinviare la negoziazione. A tal fine, è necessario organizzare riunioni preparatorie e decidere una posizione comune. Se poi qualcuno si allontana da quanto stabilito, la questione deve essere affrontata direttamente.**
- **È difficile costruire la fiducia partendo da zero, per cui occorre fare in modo che tutti coloro che sono coinvolti nella negoziazione si conoscano già.**



POLESTAR

Caratteristiche di questo caso di studio

- **Lavorare in partenariato**
- **Formazione e sviluppo: apprendistato e qualificazione professionale dei lavoratori**
- **Gestire i licenziamenti per esubero**

Il contesto

La Polestar è un'azienda con più impianti, con un organico di 2.500 addetti distribuito tra i nove stabilimenti presenti nel Regno Unito. Le sue principali attività di business si concentrano sulla stampa delle riviste.

La sfida

La Polestar ha uno stretto rapporto con il Sindacato Unite. Le due strutture hanno instaurato un approccio di partenariato a fronte delle sfide che l'organizzazione deve raccogliere. Tra i risultati raggiunti attraverso questo partenariato figurano un programma di apprendistato bene avviato, un sistema di qualificazione professionale formale per i lavoratori assunti (NVQ, National Vocational Qualifications), ed anche un sistema di sostegno per quei lavoratori che devono lasciare l'organizzazione per esubero.

L'approccio

Lavorare in partenariato

Steve Stibbald, funzionario nazionale di Unite, insiste sull'importanza di un rapporto costante e di una comunicazione trasparente nel partenariato con datori di lavoro come Polestar. "La Polestar è la più grande azienda di grafica commerciale del Regno Unito, ed è quindi comprensibile che abbiamo uno stretto rapporto di lavoro, interfacciandoci generalmente con l'amministratore delegato e il suo vice, come pure con il direttore delle risorse umane e gli amministratori delegati delle varie unità del gruppo, e con i membri del consiglio di amministrazione." Steve sottolinea l'importanza di estendere il partenariato al di là dei membri del Sindacato: "L'impresa ha anche un comitato aziendale nazionale e un comitato aziendale europeo, il che introduce un livello di responsabilità per i rappresentanti dei lavoratori, i quali non sono necessariamente attivisti o membri del Sindacato".

Per Steve, un partenariato efficace deve basarsi su un libero flusso di informazione e di comunicazione

bidirezionale. Questo si realizza in Polestar attraverso riunioni trimestrali regolari. "Diventa più facile parlare di formazione e di altre questioni e ottenere la cooperazione, quando si è in grado di illustrare una chiara prospettiva alla base operaia, in maniera da aiutare l'azienda a soddisfare le esigenze dei lavoratori. La comunicazione e la consultazione bidirezionali significano anche che l'azienda deve informarci riguardo agli investimenti e alle altre questioni che avranno conseguenze per i nostri membri, in maniera che nessuna decisione giunga a sorpresa".

Il vantaggio di un solido processo di condivisione va al di là del semplice fatto di essere tenuti informati: "Lo scambio di informazioni crea fiducia, e questo è prezioso", sostiene Steve. "Mentre la negoziazione è un processo separato e tende ad essere più controversa, una buona informazione e consultazione contribuiscono ad agevolare la possibilità di un accordo. Significa, infatti, che abbiamo raggiunto la conoscenza necessaria".

Steve ritiene che la chiave per il successo stia nell'atteggiamento del datore di lavoro. Egli afferma: "È importante che i datori di lavoro siano in grado di riconoscere la loro responsabilità nei confronti della responsabilità sociale, perché in questo modo è molto più facile per noi capire cosa possiamo fare per sostenerli".



Programma di apprendistato

La Polestar ha avviato un programma di apprendistato di quattro anni, nel 2004. L'azienda ha valutato le proprie esigenze di personale e individuato il fabbisogno di qualifiche aggiuntive, anche alla luce del suo ruolo di leadership nel settore. Il direttore delle risorse umane, Simon Jones, spiega: "Sapevamo che esistevano poche opportunità di formazione nel settore rispetto ad altri comparti e volevamo modificare questa situazione".

Tra il 2004 e il 2008 cento giovani hanno aderito al programma, acquisendo una serie di qualifiche nel campo della stampa, della meccanica e della legatoria. Il programma ha riportato un grande successo, con un tasso di sopravvivenza del 90%. Esso ha avuto anche un'altissima adesione. L'organizzazione ha pubblicizzato le sedi presso le quali sarebbe stato tenuto il programma di formazione, e ha stretto contatti con le scuole locali. Il risultato è stato che questo tirocinio di apprendistato ha registrato numerose iscrizioni dimostrando che, sebbene all'interno dell'industria vi sia l'impressione che è difficile attirare i giovani laureati nel settore grafico, non è stato così per coloro che avevano abbandonato gli studi e che hanno sentito parlare di questo programma. Le



selezioni si sono svolte nella sede della Polestar e i potenziali candidati hanno dovuto sostenere una serie di prove di tipo pratico e teorico.

Il programma è stato reso possibile grazie al finanziamento del governo. Anche il Sindacato ha offerto il proprio sostegno attivo. La Polestar ha lavorato con un altro centro di formazione, il Leeds College, per sviluppare il programma. Durante la formazione, l'azienda ha pagato ai tirocinanti sia lo stipendio che le spese.

Sistema nazionale di qualificazione professionale

Dopo l'introduzione del programma di apprendistato, quattro centri di formazione in loco sono stati creati presso gli impianti di produzione della Polestar. Il personale di questi centri è stato fornito dal Leeds College, assunto specificamente per lavorare presso l'azienda. Questo sviluppo è stato

possibile grazie a quello che Simon descrive come un atteggiamento "positivo e flessibile" dell'ente di formazione e ha richiesto una stretta collaborazione tra le due organizzazioni. Oltre alla formazione degli apprendisti, i centri hanno offerto corsi di formazione anche ai lavoratori più anziani dell'azienda. Cinquecento lavoratori già assunti, che hanno ottenuto una qualifica, ed altri 300, che stanno seguendo il programma (il 30% della forza lavoro), hanno finora sfruttato la possibilità di ottenere una qualificazione professionale.

Per estendere il programma di sviluppo in questo modo, la Polestar ha dovuto mettere in comune le proprie forze con quelle di altre imprese per ottenere fondi, in quanto inizialmente non era previsto alcun finanziamento per le qualifiche di base. Nonostante sia stato impegnativo, questo approccio ha avuto successo. Il Sindacato ha inoltre aiutato ad assicurare che i centri di formazione fossero provvisti delle attrezzature minime necessarie, contribuendo con scrivanie e strumenti informatici.

Il Sindacato ha inoltre offerto il proprio sostegno mettendo a disposizione i rappresentanti sindacali che si occupano di formazione, che hanno agito da promotori dello sviluppo offerto, aiutando i lavoratori a vincere il sospetto che aderire ad un programma avrebbe evidenziato le loro carenze personali. Simon commenta: "I rappresentanti per l'apprendimento fungono da utile tramite tra l'azienda e il singolo lavoratore, in quanto aiutano a capire i vantaggi del programma". Questo supporto è importante poiché intraprendere un processo di qualificazione è un'attività volontaria e i lavoratori devono essere pronti ad investire una parte del proprio tempo sul loro futuro.

I formatori hanno dovuto lavorare molto per comunicare i vantaggi di questo sviluppo e lo hanno fatto principalmente parlando con i lavoratori sul posto di lavoro.

Simon sostiene che il programma offre una serie di vantaggi per l'azienda: "Per alcuni, la qualificazione è un mezzo per formalizzare le proprie competenze, rafforzando ciò che già esiste. Altri invece imparano nuove discipline, il che li rende più flessibili e occupabili. I lavoratori possono anche imparare tecniche di miglioramento dei processi aziendali. Abbiamo constatato che, come conseguenza della formazione, i lavoratori diventano generalmente più aperti al cambiamento e più fiduciosi. Per noi questo è veramente importante, in quanto abbiamo bisogno di diventare sempre più competitivi. Analogamente, dotando i lavoratori di competenze che possono utilizzare per future mansioni, sia all'interno della Polestar che presso altre organizzazioni, contribuiamo a garantire il loro futuro".

Sostegno al licenziamento per esubero

La Polestar, oltre ad avere investito nello sviluppo della propria forza lavoro, come hanno fatto altre imprese grafiche, ha anche dovuto ridurre la sua dimensione. Quasi il 15% della forza lavoro ha lasciato l'azienda per esubero negli ultimi quattro anni.

Consultare il Sindacato è un'esigenza che si presenta dovunque vengano proposti dei licenziamenti per esubero. Il ruolo del funzionario sindacale è attenuare l'effetto dei cambiamenti, proteggendo l'occupazione e, laddove sia possibile, favorendo le dimissioni volontarie. Simon ribadisce le parole di Steve che insiste sull'importanza della comunicazione continua con i Sindacati, sottolineando che è essenziale per il Sindacato capire la posizione generale della società: "Oggi i Sindacati sono realisti e capiscono che i cambiamenti sono necessari per garantire l'avvenire".

Simon sottolinea inoltre l'importanza di trattare con rispetto tutti i lavoratori colpiti dagli esuberi: "È importante consultare i Sindacati. E lo è anche trattare le persone con la massima professionalità nel corso di tutto il processo".

Simon aggiunge: "Nella misura del possibile, cerchiamo di offrire aiuto ed assistenza alle persone che lasciano l'azienda. In caso di licenziamenti per esubero su vasta scala, ci avvaliamo del supporto degli addetti del centro per l'occupazione locale, affinché offrano assistenza a coloro che lasciano l'impresa. Essa include un aiuto a compilare il curriculum vitae e a familiarizzare con le tecniche impiegate nei colloqui. Siamo anche riusciti a inserire queste persone nei sistemi di qualificazione professionale di base, attraverso i nostri centri di formazione. Questo li aiuta a trovare un nuovo lavoro perché dimostra che sono in grado di acquisire nuove competenze. Il nostro scopo è offrire aiuto ed assistenza per metterli nelle condizioni migliori per essere assunti un'altra azienda".

Suggerimenti per l'attuazione delle best practice

Gli aspetti salienti delle best practice per Simon si focalizzano sulle sfide nel gestire il personale durante un processo di licenziamento per esubero:

- **La comunicazione è essenziale, perché è importante coinvolgere le persone. Non va mai sottovalutato il tempo necessario per spiegare perché i cambiamenti siano necessari. Per i lavoratori è facile dedurre che, quando il lavoro è tanto, l'azienda registra dei buoni profitti. In realtà, può non essere così.**
- **Occorre iniziare a spiegare la realtà sull'azienda prima che cominci la consultazione sui cambiamenti, o perlomeno appena è iniziata.**
- **È importante assicurarsi di fornire aggiornamenti continui, poiché si tratta di un momento difficile per i lavoratori e le loro famiglie.**
- **Bisogna fare attenzione a trattare gli altri come vorremmo che gli altri trattassero noi, il che significa, tra l'altro, agire in maniera tempestiva durante il periodo di consultazione, in modo professionale.**



HJEMMET MORTENSEN TRYKKERI

Caratteristiche di questo caso di studio

- Realizzare la ristrutturazione attraverso un approccio di partenariato
- L'importanza di agire in modo trasparente e creando fiducia

Il contesto

La Hjemmet Mortensen Trykkeri è un'azienda con un unico impianto, che ha sede ad Oslo, in Norvegia, e ha un organico di 67 addetti. La sua principale attività è la stampa di riviste e periodici. Nel 2008-2009, l'azienda ha incrementato la produttività del 36%, ridotto gli straordinari del 28%, aumentato i ricavi esterni del 17%, diminuito i costi base del 36% e ridotto le assenze per malattia del 33%.

La sfida



La Hjemmet Mortensen Trykkeri ha dovuto far fronte ad una grande sfida nel 2007. Infatti, da uno studio di benchmarking condotto nel Nord Europa dal suo proprietario, ovvero la Hjemmet Mortensen (una società del gruppo Egmont Media), è emerso che, se le riviste e i periodici fossero stati stampati altrove, si sarebbe potuto realizzare ogni anno un risparmio di 7,5 milioni di euro. Di conseguenza, all'azienda si prospettavano tre possibilità: adattarsi ad una diminuzione dei ricavi del 19% per proseguire l'attività, vendere o chiudere. Si è quindi deciso di procedere ad un'analisi totale, concentrandosi sulle possibilità di ridurre i costi per ogni singolo elemento della gestione dell'azienda. Questa analisi è stata svolta usando un approccio di partenariato, vale a dire che i manager e i Sindacati hanno lavorato insieme per realizzare un'importante ristrutturazione di tutti gli aspetti dell'attività dell'azienda.

L'approccio

Rafforzare la fiducia e l'impegno per realizzare il cambiamento

L'azienda, per tradizione, ha sempre operato puntando sul coinvolgimento dei lavoratori, tanto che secondo le parole di Jon Urdal, l'amministratore delegato: "Non c'è mai stata una grande differenza tra i manager e i lavoratori".

Tuttavia, era necessario lavorare per garantire che fosse creata una forte base di fiducia tra le parti.

Jon spiega: "Abbiamo organizzato una serie di riunioni, coinvolgendo i Sindacati e i manager, allo scopo di dimostrare che non c'erano piani nascosti, ed anche di rassicurarli che quello che stavamo cercando di ottenere era realistico. Abbiamo insistito sul mandato che ci avevano affidato i proprietari, vale a dire di riuscire a realizzare i risparmi necessari per evitare la chiusura dell'attività. Inoltre, abbiamo assicurato che fossero disponibili tutti i dati riguardanti l'attività. Abbiamo dedicato molto tempo a questa fase iniziale, per condividere i risultati aziendali e discutere su ciò che era possibile fare e su come poter collaborare al meglio. Non si può ottenere la fiducia delle persone a metà processo. Bisogna investire molto tempo e molta pazienza per poter contare sul coinvolgimento dei lavoratori".

Kjetil Larsen, delegato sindacale, conferma l'importanza di questo approccio. "Abbiamo cooperato perché abbiamo capito che, altrimenti, il proprietario avrebbe chiuso. Ma il processo ha funzionato perché la società è stata assolutamente trasparente riguardo ai dati e alle cifre. Siamo stati in grado di condividere la prospettiva della direzione, il che è fondamentale, perché se non ci si mette tutti d'accordo su quella che è la realtà, non la si può affrontare". Anche Kjetil sottolinea l'importanza della chiarezza durante il processo: "Abbiamo convenuto di comune accordo su come avrebbe dovuto funzionare il processo."





Noi del Sindacato siamo stati molto chiari sul fatto che non volevamo soltanto discutere dell'attività per ridurne i costi, ma anche decidere dove si sarebbero fermati i tagli. La società voleva andare oltre, e abbiamo dovuto tirare il freno, ma siamo riusciti a raggiungere un compromesso. I Sindacati hanno molto da guadagnare se agiscono in modo cooperativo e discutono le questioni”.

Il comportamento dei manager coinvolti nel processo è stato cruciale, secondo Jon. Anche Kjetil sottolinea l'importanza che siano i manager a prendersi la responsabilità di creare la fiducia. I Sindacati e i manager dovevano sentire che stavano lavorando come una vera squadra, senza avere l'impressione che i secondi imponessero le decisioni. Questo presuppone di dover preparare il lavoro con loro. Jon ha tenuto numerose riunioni individuali con ciascun manager per assicurarsi che fossero pronti. È stato molto rigoroso su ciò che si aspettava da loro: “Devono essere umili, ascoltare, ma anche essere chiari riguardo alle loro esigenze”. Questo ha reso necessarie discussioni “molto dirette” con alcuni di loro. Altri hanno accettato questo approccio più facilmente.

Il processo di riduzione dei costi

I manager e i Sindacati si sono messi d'accordo su tre regole per riuscire a realizzare i cambiamenti:

- Non lasciare nulla di intentato, in altri termini ogni singolo aspetto della gestione sarebbe stato esaminato per individuare le possibilità di realizzare dei risparmi;
- Nessun obbligo di intervento per apportare gli eventuali tagli; questo significava che pur avendo individuato l'opportunità di effettuare dei risparmi, il passaggio all'azione non sarebbe stato automatico;
- Negoziare prioritariamente gli ambiti nei quali si sarebbero individuate le occasioni di risparmio; in altri termini, una volta che ciascuna attività del business fosse stata valutata, si sarebbe data la priorità ai risparmi potenziali negoziati per raggiungere i risparmi generali richiesti.

Sono stati creati quattro gruppi di lavoro, di 15-20 persone in tutto. I gruppi si sono concentrati su attività del business specifiche ed hanno individuato i risparmi possibili. Un gruppo si è dedicato all'esame della capacità, dei rendimenti potenziali e dei livelli di organico. Un secondo ha esaminato i costi interni e gli accordi relativi al personale, inclusi turni, retribuzioni e straordinari. Il terzo gruppo ha analizzato a fondo i contratti di acquisto e quelli di subfornitura, mentre il quarto ha individuato nuove opportunità di vendita per ridurre la dipendenza dai proprietari della casa editrice.

Le discussioni sono proseguite per molte riunioni, organizzate al di fuori dello stabilimento. Il processo è stato ben strutturato, grazie al fatto che ogni gruppo aveva un suo compito ed è stato facilitato da un analista finanziario. I risultati sono stati poi condivisi con il direttore finanziario che, a partire da ciascun suggerimento, ha individuato i risparmi effettivi. Dopodiché, tutti gli interessati si sono riuniti per essere messi al corrente dei progressi, prima di tornare ai loro gruppi per riprendere le discussioni. Questo processo ripetitivo ha contribuito ad assicurare che i membri dei gruppi imparassero a conoscersi bene, e che tutti assieme volessero ottenere i migliori risultati da questo processo.

La comunicazione è andata avanti al di fuori dei gruppi. L'azienda ha convocato delle riunioni con i lavoratori per tenerli informati e rispondere alle loro domande. È stato essenziale che anche il Sindacato abbia tenuto numerose riunioni con i propri membri, per aiutarli ad affrontare questo percorso di cambiamento. All'inizio, i lavoratori erano scettici riguardo ai cambiamenti. Kjetil ritiene che ciò dipendesse dai messaggi confusi trasmessi dai manager precedenti. Da sempre, ai lavoratori era stato detto “Si avvicinano tempi duri”, e tuttavia questo fino ad allora non era mai accaduto. Questa volta, è stato essenziale convincere i lavoratori che i cambiamenti sarebbero stati reali, e a ciò ha contribuito il livello di trasparenza di cui l'azienda ha dato prova, tramite dati e risultati finanziari proiettati sullo schermo. Kjetil osserva: “Il buon livello di cooperazione e l'atmosfera distesa nei reparti ci hanno aiutato a discutere di tutto. È necessario intrattenere un dialogo costante con i membri”.



I risultati

Dopo aver seguito il processo “senza tralasciare alcun dettaglio”, condividendo le informazioni, consultandosi sulle possibili idee e poi concludendo su quale azione sarebbe stata più efficace, le discussioni nel 2008 hanno portato alla negoziazione. L'approccio di partenariato che era stato adottato ha continuato a costituire un punto di forza. In particolare, è stato deciso che tutti i lavoratori, sia i manager che i dipendenti, optassero per una decurtazione dello stipendio del 10% per salvare i posti di lavoro. Kjetil osserva: “Se la società lo avesse semplicemente suggerito, i nostri membri non lo avrebbero accettato, ma il processo attraverso cui siamo passati ha dato credibilità a questa esortazione. Anche il fatto che i tagli fossero comuni a tutti è stato un fattore importante”.

Altri risparmi sono stati possibili tramite la riduzione di un terzo dei costi connessi ai salari, ed anche di altri costi, come la chiusura della mensa aziendale, che è stata compensata dall'introduzione di altre attività sociali.

Un gruppo comune, costituito sia da manager che da rappresentanti sindacali, ha presentato ai proprietari un piano, in base al quale il costo della gestione sarebbe stato considerevolmente ridotto, e la produttività incrementata almeno del 20%. In pratica, i costi sono stati decurtati del 33%, passando da 15 milioni di euro a 10 milioni di euro. Il numero di lavoratori è stato ridotto da 92 a 67, quasi interamente attraverso il prepensionamento, con solo quattro persone che sono andate via usufruendo di un pacchetto di licenziamenti per esubero concordato con il Sindacato. Inoltre, la produttività è stata aumentata del 36% nel corso del 2009 e di un ulteriore 10% entro ottobre del 2010.

I risparmi sono stati approvati dal consiglio di amministrazione nel 2008. Secondo il programma di attuazione, l'azienda sarebbe tornata in utile ad ottobre 2009.

Sia Jon che Kjetil concordano sul fatto che la principale modifica che introdurrebbero, se dovessero attuare nuovamente il programma di ristrutturazione, sarebbe coinvolgere maggiormente nei diversi gruppi gli addetti alla produzione per individuare meglio i miglioramenti di processo. Tuttavia, il valore del processo è riassunto da Kjetil: "La maniera con cui abbiamo lavorato ha fatto la differenza, poiché ci ha permesso di capire che l'azienda stava andando nella stessa direzione,

e tutti si assumevano le loro responsabilità in un momento difficile. Abbiamo perfino contribuito ad ottenere risultati migliori del previsto".

Adesso l'azienda si sta concentrando sulla "lean production", la produzione snella, che rappresenta la fase successiva delle sue attività di miglioramento. Il piano è diventare, entro la fine del 2012, la migliore attività lean nel settore delle arti grafiche di tutta la Scandinavia. Parole di cautela sono state espresse da parte sindacale: "È molto difficile coinvolgere i lavoratori in attività di miglioramento continuo come quelle lean, se lo scopo finale è ridurre lo stipendio o diminuire l'organico lavorativo".

Suggerimenti per l'attuazione delle best practice

Dopo la ristrutturazione, Jon ha individuato i seguenti aspetti relativi alle best practice:

- **Essere precisi fin dall'inizio riguardo agli obiettivi.**
- **Non presentare una visione concreta del cammino necessario per raggiungere l'obiettivo, poiché esso dovrà essere definito attraverso uno sforzo di squadra.**
- **Ottenere il massimo coinvolgimento nel processo.**







INTERGRAF
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

UNI europa
global graphical
union

facta consult
THE EMPLOYEE UNDERSTANDING COMPANY

Per ulteriori informazioni www.intergraf.eu

Graphic design www.stylegraphique.be

