

Master SRU: Organizzazione e HRM in ambienti turbolenti

Pack, repack, unpack... or?

Situazione:

Pack-D è il nomignolo attribuito al distretto industriale della plastica e degli imballaggi. Qui, fin dalla prima metà degli anni '80 si è sviluppata una fiorente industria locale basata su alcune imprese di medie dimensioni e molte piccole imprese familiari che lavorano nel settore degli imballaggi e della plastica mono-uso. Il settore ha beneficiato a partire dalla seconda metà degli anni '90 di una enorme crescita di domanda di prodotti in plastica monouso e materiali da imballaggio per consumi quotidiani, la ristorazione (distributori, catering, mense, eventi) e un mercato di scambi globali in continua crescita. Dopo un calo della domanda dovuto alla crisi del 2008 (con importanti conseguenze occupazionali, compreso il ricorso alla cassa integrazione) e la ripresa successiva, gli ultimi anni sono stati caratterizzati da eventi molto diversi e altrettante sfide per il sistema economico locale.

Da un lato, la pandemia ha comportato una crescita di domanda di plastiche monouso e materiale per packaging per espansione di utilizzo di materiale usa-e-getta e di scambi commerciali **online**, ma anche una riduzione della domanda dall'industria della ristorazione e dei grandi eventi.

Dall'altro, la stessa pandemia ha in seguito prodotto un calo della domanda di imballaggi a causa della crisi degli scambi commerciali **globali**.

Dall'altro ancora, le direttive dell'UE sull'**economia circolare** hanno imposto un termine alla produzione di plastiche monouso e una trasformazione del packaging verso l'uso di materiali sostenibili e riciclabili.

Infine, sono cresciuti i movimenti **ambientalisti** (giovani e associazioni) che si oppongono a questo tipo di economia locale, sia per l'impatto su ambiente e salute, sia perché ritenuto parte integrante di, e dipendente da, un modello di sviluppo insostenibile, come sostenuto dalle campagne internazionali contro l'uso della plastica.

Di qui, in un territorio saldamente ancorato a un modello di produzione che ne ha determinato la ricchezza crescente, per la prima volta sono emersi problemi di reputazione e immagine delle aziende e spaccature e conflitti tra imprenditori, lavoratori e politici che rivendicano i successi economici del modello, e i giovani e le associazioni che ne sottolineano l'insostenibilità. anche attraverso slogan come **"No Planet A or B with Pack-D"**. Le spaccature hanno un carattere fortemente generazionale, attraversano le famiglie e le organizzazioni sindacali e sono acute dalle condizioni di crescente flessibilità e precarietà lavorativa dei giovani.

In tale contesto, diverse posizioni si manifestano anche in modo conflittuale:

1. *Tutelare ambiente e salute*, rispettare le direttive, innovando la produzione e le competenze dei lavoratori e proponendosi con un prodotto e una immagine diversi, come poche aziende stanno sperimentando, in un sistema economico in trasformazione (posizione **"Unpack"**).
2. *Fare lobbying per rinviare l'adesione alle direttive e ottenere risorse e agevolazioni* dal governo per rendersi più concorrenziali. Quando si sarà usciti dalla crisi ci si porrà il problema dell'innovazione, ora difficile, costosa e che metterebbe a rischio l'occupazione in un contesto fatto da molte piccole imprese prive di capitali e un mercato globale sempre più concorrenziale (posizione **"Repack"**).
3. *Rinvviare l'adesione alle direttive*, negoziando con le autorità pubbliche, i soggetti imprenditoriali e gli investitori *un nuovo piano industriale* che permetta creazione di posti di lavoro in altri settori, mobilità occupazionale in uscita, ammortizzatori sociali e politiche attive del lavoro (**"More than packaging"**).
4. *Aderire alle direttive, favorendo una transizione ecologica* dell'economia locale redistribuendo la ricchezza accumulata, favorendo una redistribuzione/riduzione dell'orario di lavoro e investendo su riqualificazione e innovazione verde di competenze e produzione, anche facendo decrescere il settore a favore di altri più sostenibili, agroecologia, turismo, materiali innovativi (**"Pack less, pack better"**).

Compito: alcune idee per una transizione eco-sociale

La situazione vede un processo sempre più conflittuale, con schieramenti, alleanze e singoli attori che cercano di trovare delle leve per spingere il processo in una direzione o in un'altra. Il gruppo prova a:

- Identificare trade-off, attori coinvolti, posizioni, alleanze e conflitti emergenti e la posta in gioco.
- Tracciare delle ipotesi di soluzione, riflettendo anche su loro potenzialità e limiti:
 - idee per accompagnare il processo di transizione;
 - ipotesi di politiche eco-sociali per affrontare i rischi e trade-off emergenti.
- Infine, se foste Manager o Responsabili risorse umane di imprese Pack-D: Quale sarebbe il vostro punto di vista? Quale ruolo potreste / avreste potuto giocare? Quali risorse potreste mobilitare?