

# JESA INVESTMENT & MANAGEMENT CO., LTD.

**In this issue:**

**n Dov'è diretta la Cina? Gli obiettivi del  
Tredicesimo Piano Quinquennale**

**n Lo Staff Handbook e i regolamenti aziendali:  
come comportarsi in un contesto cinese?**

## Dov'è diretta la Cina? Gli obiettivi del tredicesimo Piano Quinquennale

Di Saro Capozzoli, Marco Lombello – Jesa

Con il 2015 che volge ormai al termine, la Repubblica Popolare Cinese si appresta ad adottare il Tredicesimo Piano Quinquennale della sua storia, valido per il periodo 2016-2020, che dovrebbe sancire il definitivo passaggio del paese da economia industriale ad economia avanzata.

Approvato dal Plenum del partito il 29 ottobre, i dettagli verranno rilasciati solo a partire da marzo 2016. Tuttavia, le linee base della manovra sono già state rese di dominio pubblico.

Il tasso di crescita target per il prossimo quinquennio dovrebbe aggirarsi attorno al 6,5% - il "nuovo normale" (*xin changtai*), termine coniato per rassicurare gli investitori locali ed internazionali, abituati a decenni di crescita *double-digit* - e tale crescita si baserà in maniera sempre maggiore sull'aumento dei consumi interni.

Per mezzo del piano, il governo focalizzerà la sua attenzione sulla trasformazione del settore industriale (*Industry 4.0*) e cercherà di accelerare il processo di modernizzazione del settore agricolo, punto debole dell'economia nazionale, in modo da riequilibrare il gap di reddito tra gli abitanti delle zone urbane e di quelle rurali, il tutto in un'ottica più *eco-friendly*. L'intervento del governo dovrebbe poi farsi

sentire anche nei settori più connessi al sempre più pressante problema dell'*ageing* della popolazione.



Perché è quindi così importante capire la direzione del Piano Quinquennale?

Perché i settori più da vicino interessati dalla manovra saranno i campi dove si celeranno le più grosse opportunità di crescita.

In quest'ottica, il problema dell'invecchiamento della popolazione - che Pechino ha deciso di affrontare attraverso la revisione della celebre *one-child policy* - diventa fonte di grandi opportunità per i businesses operanti nel settore dell'*healthcare*. Per quanto concerne invece la tradizionale industria manifatturiera, portatrice negli ultimi decenni di

grande ricchezza ma al tempo stesso causa del gravoso problema ambientale, il governo senza dubbio favorirà quelle società più attente all'ecosostenibilità e desiderose di modernizzare i loro impianti produttivi.

Tornando al piano di modernizzazione del sistema industriale, la volontà è quella di avvicinarsi al modello chiamato *Industry 4.0* nel prossimo futuro. Per *Industry 4.0* si intende un sistema di integrazione simbiotica tra processo produttivo ed *IT systems*, in modo da permettere una *customizzazione* sempre maggiore del prodotto finito in un contesto di produzione di massa.

L'effetto più rilevante di questa piccola rivoluzione industriale si avrà nel passaggio da una *value proposition* basata sulla quantità ad una basata sulla qualità, fondamentale per una reale evoluzione del sistema economico Cinese.

E' sempre in questa direzione che prende forma il progetto *Made in China 2025*. Sovvenzionato tramite un investimento iniziale pari a circa 6,4 miliardi di dollari, il progetto ambisce a fornire sostegno finanziario ai business più *innovation-oriented*.

Obiettivo ultimo di questa corsa all'innovazione è quello di far divenire la Cina, entro il 2049 - 100° anniversario dalla fondazione della RPC - , leader mondiale in ambito scientifico e tecnologico, superando attuali superpotenze come Germania, Giappone e Corea del Sud.

Riferendosi invece al settore primario, Pechino continua a considerare la sua modernizzazione una priorità. L'innovazione tecnologica infatti porterà non solo un incremento di efficienza produttiva ma, soprattutto, dovrebbe avere effetti positivi negli standard di vita della popolazione

impiegata nel campo agricolo. Negli ultimi anni infatti, come documentato da uno studio dell'Ufficio Nazionale di Statistica, il gap di reddito tra la popolazione della zona costiera e quella dell'area più interna e rurale, si è andato allargandosi. L'auspicio del governo è che massicci investimenti nel settore primario possano assottigliare questo divario.

Inoltre, sempre in ottica welfare, avrà sicuramente grosse ripercussioni la decisione di allargare a tutta la fascia di popolazione anziana la copertura del sistema pensionistico nazionale.

Questo insieme di cambi di direzione prenderanno forma in un contesto di progressiva internazionalizzazione del Renminbi.

Nel futuro prossimo, in determinate aree (come la Shanghai Free Trade Zone), verrà autorizzata la *full-convertibility* della moneta Cinese, rendendo l'obiettivo di completa conversione in conto capitale sempre più vicino.

Gli effetti di questa manovra consisteranno in un incremento esponenziale della transazioni internazionali del paese e renderanno anche l'investimento all'estero molto più libero.

Il mondo intero quindi verrà inondato da una quantità di risorse finanziarie senza precedenti. Si prospettano opportunità uniche per le nostre aziende che vogliano salire sul treno in corsa cinese. Rimanere a guardare in questo frangente, aspettandosi che il mondo ritorni allo stato pre-crisi 2008, è una speranza vana. Tutto è in trasformazione, i giocatori in campo stanno cambiando e la Cina è sempre più centro di gravità in questo processo in continua evoluzione.

E tra qualche anno, tutte quelle società che non avranno colto l'occasione e saranno rimaste a guardare, si ritroveranno a competere

con *players* sempre più grandi, alleati con aziende europee di primo piano. Il loro destino sarà irrimediabilmente segnato.

### Lo Staff Handbook e i regolamenti aziendali: come comportarsi in un contesto cinese?

Di Alessandra Mischiati, Enrico Borsari – Jesa

Quando si opta per costituire branch e/o sezioni operative in Cina, all'HQ e all'organo direttivo della branch viene richiesto un certo adattamento dovuto al diverso ambiente lavorativo, legale e culturale che caratterizza il mercato Cinese. In ciascun contesto, una relazione diretta tra l'azienda e il proprio personale è un elemento essenziale per favorire lo sviluppo stesso della società. Con queste premesse e con specifico riferimento al contesto cinese, qual è il ruolo dello Staff Handbook, dei regolamenti e delle procedure aziendali? In molti ritengono che lo staff handbook non sia indispensabile. L'idea che i regolamenti e le procedure aziendali rivestano un ruolo importante nella definizione dei diritti e dei doveri delle parti contraenti è generalmente condivisa. Tuttavia sono diversi i casi di aziende che, malgrado i documenti interni, di fronte a potenziali dispute con il lavoratore, si trovino ad ammettere di non avere strutturato documenti in maniera organica e contestualizzata all'environment cinese.

Come comportarsi quando le abitudini lavorative locali non rispecchiano la cultura aziendale?

Cosa fare se gli impiegati commerciali vogliono rientrare a casa alle 18:00 quando invece la maggior parte dei clienti overseas è disponibile dopo le 17:00?

Al fine di chiarire aspetti come quello portato ad esempio, e' indispensabile redigere documenti capaci di regolare la relazione dipendente-datore di lavoro; notamente un manuale di regole aziendali (noto anche come Staff Handbook) insieme a vari altri documenti interni. Per quanto riguarda lo Staff Handbook, quest'ultimo deve allo stesso tempo avere caratteristiche proprie e rifarsi alla cultura aziendale e di gruppo ma allo stesso tempo essere coerente con le disposizioni del diritto del lavoro cinese nonché con il particolare contesto lavorativo. Se da un lato dovrebbe essere semplice definire le regole che i datori di lavoro vogliono, dall'altro la loro integrazione con il diritto del lavoro Cinese e l'allineamento alle aspettative degli impiegati potrebbe risultare non così immediato, ma richiedere di fatto attenzione, tempo e risorse.

Non si può omettere il fatto che ad oggi, in Cina, il diritto del lavoro risulta essere ancora normato dal codice del 2008. Se e' pur vero che il codice tutela i diritti dei lavoratori e' anche vero che mantiene una linea generale per quanto riguarda i doveri degli stessi. Dato il contesto legislativo che le società straniere si trovano ad affrontare, e' lecito domandarsi quali aspetti inserire nello Staff Handbook e che occorrenze regolamentare tramite ulteriori documenti interni.

Uno staff handbook ben formulato, deve puntare alla definizione di termini giuridici non precedentemente specificati e dettagliare le regolamentazioni in atto senza mistificare i principi legali ivi contenuti. Inoltre, lo stesso deve fungere da linea guida per i lavoratori; dovrebbe infatti specificare luogo ed orario di lavoro, retribuzione e straordinari, vacanze, sicurezza, formazione, etc.

A titolo esemplificativo, il codice del 2008 stabilisce che, nel caso in cui un impiegato violi le regole stabilite dal datore di lavoro, il contratto

possa essere terminato unilateralmente da quest'ultimo. Tuttavia, lo stesso codice non aggiunge niente di più. Il legislatore lascia infatti al datore di lavoro ampia autonomia nella definizione delle clausole a cui assoggettare il proprio personale. Ciononostante, la definizione di quest'ultime non è nient'altro che il primo step. Infatti, al datore di lavoro spetta stabilire cosa costituisca una violazione delle regole. Il caso dell'impiegato che lavora anche per un'altra società e' da intendersi come violazione? Ed in tal caso, esistono dei vincoli al numero di ore che il lavoratore può impiegare presso altre aziende? In aggiunta, come comportarsi se il lavoratore danneggia l'immagine della società? E' da prevedere una penale sotto forma di compenso a favore del datore di lavoro? Qual'è la soglia massima oltre la quale e' possibile ricorrere al licenziamento?

La dottrina del 2008 stabilisce che un contratto di lavoro debba essere considerato nullo nel caso in cui una delle due parti raggiuri l'altra. Allo stesso tempo, la normativa in vigore non specifica in alcun modo quali situazioni rientrino nella casistica di cui sopra. Dunque, è da considerarsi frode il caso in cui il lavoratore fornisca una certificazione accademica falsa oppure dichiari il falso in merito ad un'esperienza di lavoro? È da considerare frode il caso in cui il lavoratore occulti report interni evidenziando risultati in realtà non raggiunti?

Sia lo staff handbook, sia i documenti interni correlati sono mezzi utili a chiarire tutti questi punti critici. Per esempio, possono stabilire che un furto della merce per un valore superiore ad una soglia minima prestabilita costituisca una seria violazione delle norme aziendali. Ad ogni modo, la determinazione di regole e contenuti dello Staff Handbook insieme e degli altri documenti interni, correlati alla gestione del proprio personale; non può prescindere dai principi base disposti

dal codice del lavoro. Per esempio, non e' possibile negare il diritto alla retribuzione per le ore straordinarie e non e' possibile contemplare disposizioni che neghino il diritto alla maternità.

Ancora più rilevante, uno staff handbook dovrebbe non annoverare tra i suoi articoli clausole la cui liceità possa essere vagliata (con plausibili risultati alterni) da entrambi la legislazione nazionale e a quella locale. In generale, dal momento che la regolamentazione del lavoro e' strutturata secondo più livelli e in diversi corpi legislativi, è raccomandabile evitare di includere norme la cui competenza legale non sia riconducibile ad un unico codice del lavoro ma che spetti invece a più note sparse su più codici.

E' altresì importante che i contenuti dello Staff Handbook e degli altri documenti HR interni non entrino in conflitto tra loro.

La relazione che si stabilisce tra l'azienda e il proprio personale influenza la produttività di quest'ultimo. Lo staff handbook e' uno strumento che contribuisce a fondare e mantenere tale rapporto. Molto più che una semplice formalità, definisce e chiarisce le regole aziendali garantendo la loro conformità con la filosofia aziendale e di gruppo. Tuttavia, il manuale del lavoro non è in se totalmente esaustivo. Infatti, a specifica circostanza corrisponde relativo documento.

Un'ultima nota che, seppur ovvia e scontata in via teorica, non sempre lo è: abbiamo informato il nostro personale circa le regolamentazioni interne in maniera formale? E soprattutto, il nostro personale ha veramente compreso il loro contenuto?

Investire risorse che possano aumentare la motivazione e l'impegno del proprio personale porta valore aggiunto anche in Cina. Buon lavoro!

**CONTRIBUTORS:**

Scott Sun (Supervisor)  
Saro Capozzoli  
Alessandra Mischiati  
Enrico Borsari  
Marco Lombello

For inquiries and suggestions regarding this newsletter or for any other concerns, please contact us anytime at:

[enrico@jesa.com.cn](mailto:enrico@jesa.com.cn)

Our Newsletters:

<http://www.jesa.com.cn/jesa/Index.php/Publication/news.html>

[www.jesa.com.cn](http://www.jesa.com.cn)  
[www.jesacapital.com](http://www.jesacapital.com)



**SHANGHAI's Headquarters**



LANE 112 FENYANG ROAD – House 4  
200031 SHANGHAI - CHINA  
Tel +86 21 64331555  
Fax +86 21 62880072

Offices also in:  
Saudi Arabia, Mongolia, Chile, Finland



Good planets suitable for  
Humans are hard to find.  
Please think of the environment  
before printing.

**LEGAL NOTICE**

The content of this newsletter is composed and written by JESA, and thus it is not reproducible and cannot be diffused indiscriminately without JESA's consent. The purpose of this newsletter is to keep our contacts informed about important changes occurring in China and worldwide. Any use of it must be authorized by JESA.