

Trimestrale dell'Associazione Progetto Quadri

# terza. corsia

€ 5,00

Anno XI • luglio settembre 2006



Benessere  
organizzativo,  
modello  
partecipativo,  
sistemi  
di ricompensa



# Salute:

**diamo più valore a questa parola**



ELISA, MARCELLO, ANNALISA,  
GIUSEPPE, MONIA, TIZIANA.  
Operatori Call Center  
Unisalute S.p.A.

Per noi di Unisalute  
ci sono parole che hanno il valore di un impegno:  
salute, per esempio, significa assicurare davvero la vostra serenità.  
Se volete un'assicurazione sanitaria che dia più valore alla vostra salute  
e a quella dei vostri cari rivolgetevi al vostro **Agente Unipol**

Per maggiori informazioni contattare:  
AGENZIA UNIPOL – Laura Castelluzzo, Via Antonino Pio, 40 – 00145 Roma  
(tel. 06-5400751 – fax 06 – 5410121)

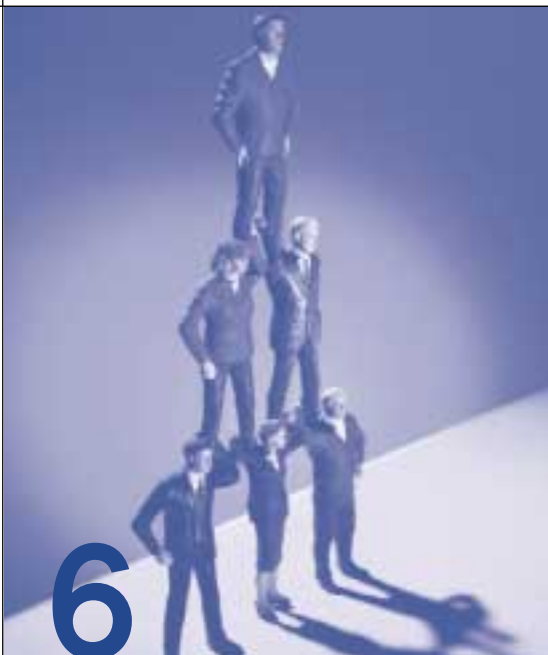


**UNISALUTE**  
Specialisti nell'assicurazione salute

[www.unisalute.it](http://www.unisalute.it)

L'economia  
si sta  
trasformando  
in  
psicologia





6

#### ◀ EDITORIALE

"...Questo è in definitiva il benessere lavorativo: trasformare la minaccia in promessa, la paura in speranza. Il buon lavoro non ci basta più: abbiamo desiderio di un bel lavoro che dia il segno della rivoluzione soggettiva e della trasformazione dell'economia in psicologia. Anche questa "piccola" utopia può diventare presto una "grande" realtà." Termina così l'editoriale di Enzo Spaltro sull'idea di benessere lavorativo.

#### ▶ **BENESSERE ORGANIZZATIVO ISTRUZIONI PER L'USO - GLI ACCORDI DI CLIMA**

L'Oms (Organizzazione Mondiale della Sanità) definisce la salute uno "stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, e non solo l'assenza di malattia o infermità". Una dimensione, quindi, quella della salute individuale, che necessita, per essere tale, di una componente collettiva (sociale), e che non è un oggetto dato, una condizione, ma una combinazione di elementi. Un individuo "sano" è, pertanto, un individuo che non solo vive in un contesto sociale, ma che è chiamato a con-vivere con tale contesto, a farsi permeare da questo, a far interagire, armonizzando, le diverse componenti che lo costituiscono. A fronte di questo, Cinzia Frascheri - Responsabile nazionale Salute e Sicurezza sul lavoro Cisl ci presenta gli Accordi di Clima.



14



18

#### ▶ **18-IL COUNSELING QUESTO SCONOSCIUTO**

Che cosa è il counseling? E perché si sta parlando tanto di questa professione? Intervista a Sergio Stranieri, Ad S.I.Co.

#### ▶ **IL QUADRO FRA CRESCITA E SVILUPPO**

Il vice presidente dell'Apq Andrea Pastacaldi nel suo articolo si sofferma su quanto Schumpeter sosteneva in una sua analisi dove diceva che solo l'imprenditore con qualità di leadership poteva farsi motore di innovazione e quindi di sviluppo. Pastacaldi sostiene che: "...noi come sindacato e come Associazione Quadri abbiamo la voglia di tentare questa scommessa per cambiare la cultura del lavoro, per promuovere lo sviluppo delle imprese e del Paese, per cambiare infine le tendenze in atto della ricordata società dei due terzi, ma non possiamo farlo da soli, abbiamo bisogno di partner affidabili, abbiamo bisogno di imprenditori con qualità di leadership e non di pseudocapitani di impresa che alla luce dei fatti si rivelano solo furbetti del quartierino".



8 > 23

▲ **FOCUS: IL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Roberto De Santis, Presidente dell'Apq, ci presenta un'indagine sui benefit presenti nella categoria dei lavoratori a forte competenza. Attraverso questi benefici si possono rendere meno difficili le condizioni di lavoro e, di conseguenza, contribuire per una parte ad un clima aziendale normale e non anaffettivo, come ci capita spesso di registrare.



35

- 6 EDITORIALE  
L'IDEA DI BENESSERE LAVORATIVO**  
di Enzo Spaltro
- 8 SISTEMI DI RICOMPENSA E BENEFIT:  
NUOVI BISOGNI E DESIDERI**  
di Rosanna Gallo
- 10 UN MODELLO COLLABORATIVO PER  
BANCA INTESA**  
di Mario Mocchi
- 12 UN PASSO AVANTI?**  
di Isabella Nuboloni
- 14 GLI ACCORDI DI CLIMA**  
di Cinzia Frascheri
- 16 DAL CELLULARE ALLA LAVANDERIA, IL  
VALORE DEI BENEFIT**  
di Cinzia Frascheri
- 18 IL COUNSELING QUESTO SCONOSCIUTO**  
di Sergio Stranieri
- 20 BENE COMUNE CONDIVISO FATTORE DI  
SUCCESSO**  
di Fiorella Morelli
- 23 COMPETENZE  
BENESSERE ED ORGANIZZAZIONE: A  
CHI GIOVA?**  
di Annamaria Felici
- 24 RIFLETTENDO LIBERAMENTE CON  
PASCAL E L'UOMO RAGNO**  
di Domenico Trombino
- 26 VITA APQ  
CAMBIARE IL LAVORO SENZA  
DIMENTICARE IL QUOTIDIANO**  
di Roberto De Santis
- 27 SE IL BENESSERE NON VIENE DA QUI**  
di Fiorenzo Colombo
- 29 INAS  
INAIL: RIVALUTATE, PER IL 2006, LE  
PRESTAZIONI ECONOMICHE**
- 30 COOPERAZIONE: STRUMENTO DI  
SVILUPPO**  
di Giuseppe Giurlanda
- 32 CONVENZIONI  
LE AZIENDE PUNTANO ALLA  
MOTIVAZIONE GLOBALE**
- 34 LEGALE  
OBBLIGO DI FEDELTA' E NUOVE  
TIPOLOGIE CONTRATTUALI**  
di Maurizio Bellucci, Silvia De Santis
- 35 IL QUADRO FRA CRESCITA E SVILUPPO**  
di Andrea Pastacaldi
- 36 FORMAZIONE  
UNA COMUNITA' INTERATTIVA PER  
APPRENDERE IN RETE**  
di Federica Cochi
- 38 QUALITA' ALIMENTARE  
I NOSTRI ALIMENTI SONO SICURI?**  
di Claudio Malagoli
- 40 SOLIDARIETA'  
BIRMANIA, UN PAESE IN GABBIA**  
di Gianni Italia
- 41 RIUSCIRE AL FEMMINILE**  
di Danilo Crovella
- 42 IL LIBRO  
AUTONOMIA E CONTRATTI**  
di Monica Roberti

Terza Corsia  
organo ufficiale  
dell'Associazione  
Progetto Quadri  
e Alte Professionalità  
affiliata alla Cisl  
**Apq Cisl**  
Viale Castro Pretorio, 116  
00185 Roma  
Tel. +39 06 44701884/6  
Fax +39 06 44701885

Numero 14 - Anno XI  
Nuova edizione  
luglio settembre 2006

**Direzione:**  
Costantino Corbari  
(responsabile),  
Roberto De Santis,  
Enzo Spaltro

**Redazione**  
Elisabetta Biliotti,  
Cristiana Buratti,  
Angela Cappuccini,  
Sabrina Rovidotti,  
Emiliana Alessandrucci,  
Luisa Chiomenti.

**Comitato scientifico**  
Aglieri Leandro, Amicucci  
Franco, Barnabò Livio,  
Beccchetti Enzo Alfredo, Berrini  
Alberto, Cornacchia Michele,  
Deiana Angelo, Di Marco Luigi,  
Famà Fabrizio, Fattorini  
Emanuela, Guarriello Silvia,  
Rossi Cinzia, Russo Carmine,  
Sapelli Giulio, Serpieri  
Roberto, Spaltro Vincenzo,  
Stanzani Claudio, Volpe Vito,  
Zanuzzi Walter

**Progetto grafico**  
Sabrina Mossetto

**Impaginazione**  
Punto di vista - Torino

**Stampa**  
Mariogros - Torino

**Registrazione  
tribunale**  
Monza n. 1202 17/10/1996

**Editore**  
**Cisl Lombardia**  
viale Italia, 2  
20099 Sesto San Giovanni  
(Milano)  
telefono 02 2410111  
fax 02 241011604

**Edizioni lavoro**

**Chiuso in tipografia**  
20 settembre 2006

**Tiratura**  
5.000 copie

**Abbonamenti**  
costo rivista € 5,00  
4 numeri all'anno € 15,00.  
Per abbonarsi: Punto di vista  
corso G. Agnelli, 38  
10137 Torino  
tel. 011 3601434  
sabrina.mossetto@tin.it



**L'** aumento degli uomini sul pianeta terra ha portato ad equilibri complessi tra i bisogni ed i desideri da una parte e le risorse naturali ed umane dall'altra. Oggi la scarsità, che ha funzionato sinora come valore fondamentale per lo sviluppo dell'umanità, sta lasciando questa funzione all'abbondanza. Ed il benessere che ne deriva a poco a poco si sta allineando in questo senso.

Perciò, quando si parla di benessere lavorativo, non si può dimenticare il ruolo declinante della scarsità ed emergente dell'abbondanza. L'associazione tra scarsità e potere è oggi giunta ad un momento di svolta. Il lavoro si sta trasformando da strumento di sottomissione connesso alla fame (chi non lavora non mangia), a strumento di produzione di ricchezza e benessere soggettivo e diffuso (sta bene chi si sente bene).

A questo punto ci chiediamo cosa sia il benessere lavorativo. Il lavoro produce ricchezza e la ricchezza consiste nel benessere (soggettivo e diffuso) per chi la produce. Ciò vale sia per l'imprenditore che per il manovale. Se il lavoro produce benessere, occorre che chi lo svolge ne riceva degli effetti positivi ed anche ne comprenda i meccanismi di produzione di ricchezza e di benessere (soggettivo e diffuso). Questa è la base della grande rivoluzione in corso nel mondo del lavoro: la rivoluzione della soggettività. Il lavoro produce ricchezza e benessere perché chi lavora sente che questo deriva da lui e che a lui reca vantaggio. Perché così si esce dalla minaccia della scarsità e l'abbondanza diventa compatibile con lo sviluppo, abolendo la conflittualità tra abbondanza e benessere. Il potere è stato nei millenni strettamente legato alla sopravvivenza ed alla fame.

Oggi, cominciando dal mondo del lavoro, qualcosa sta cambiando, soprattutto mentalmente e la soggettività sta aprendo le porte del benessere e del benessere. Bontà e bellezza confluiscono nella soggettività. Non ci si concentra più solo su due fattori oggettivi: il capitale ed il lavoro. Viene oggi controllata la modalità con cui il malessere è stato usato come indispensabile premessa ad ogni controllo dello sviluppo umano. E viene proposto il benessere come incentivo alla produzione di ricchezza e di benessere soggettivo e diffuso. Paura e minaccia non bastano più: occorre promessa e speranza. La minaccia permane come paura di prelievi fiscali o di carcerazioni preventive. Ma i premi e gli incentivi stanno diffondendosi sempre più velocemente. Nel mondo del lavoro i benefit stanno diventando più importanti delle retribuzioni.

Quando si parla di benessere oggi nel mondo del lavoro ci si pone la domanda: cosa si può fare per migliorare il ben essere lavorativo? Mi ritornano alla mente gli inizi degli anni

# L'idea di ben

sessanta, quando Mattei aveva sviluppato l'Eni ed il suo centro a San Donato, Metanopoli. Piscine e campi di tennis, ristoranti e luoghi di villeggiatura. Pieve di Cadore e Pugnuchiuso; ed il ristorante a Metanopoli in cui nell'estate del 1960 Milano andava a mangiare Agip. E poi gli ostelli ed i ristoranti in giro, i Jolly e gli autogrill per l'Italia e tante polemiche, critiche, accuse di paternalismo, corruzione, interclassismo. La ricerca del benessere era cominciata. Poi è venuta l'epoca del consumismo, ultima resistenza contro il desiderio di star bene. E' venuto il colpo di coda di quella che possiamo considerare l'ideologia del malessere: il senso di colpa e la criminalizzazione del benessere. Certo la ricerca del benessere porta ad uno sviluppo spasmodico dei consumi e spesso il necessario viene sostituito dal superfluo. Ma questo può essere considerato un costo da pagare per potere star meglio senza essere puniti per questo. Siamo comunque in viaggio e la ricerca del benessere non è arrestabile. E c'è un solo modo per bloccare il desiderio degli uomini verso il benessere: la guerra, ed è quello che continuamente viene proposto per tornare all'uso del malessere e della scarsità come mezzo per assoggettare le maggioranze ai voleri delle minoranze. Se la gente sta male tende ad essere dipendente, mentre se sta bene raggiunge una maggiore libertà. Ed è il benessere che ci fa liberi. Per fare in modo che questo succeda occorre usare un diverso modo di pensare. Per decriminalizzare il benessere occorre seguire un modo di pensare soggettivo. Non basandosi solo sulla realtà oggettiva, ma anche su quella soggettiva.

Anche nel mondo del lavoro e nelle categorie a professionalità complessa, come nei quadri intermedi, occorre costruire una mentalità soggettiva. I benefit non possono essere solo oggettivi. Occorrono incentivi psichici, cioè soggettivi, migliori. Oggi nel mondo del lavoro l'idea di benessere è infatti strettamente connessa a tre elementi fondamentali: il desiderio, l'espressione ed il potere. Quindi possiamo dire che il benessere costituisce il modo con cui gli uomini vivono e costruiscono le proprie relazioni. Star bene apre il problema quindi del vivere bene (o meglio) assieme agli altri, del lavorare con gli altri. Con loro possiamo e dobbiamo negoziare e concordare per lo meno le seguenti cose:

- a** come si soddisfano i desideri, a possibile soddisfazione e non solo i bisogni a quasi impossibile soddisfazione;
- b** come ci si esprime e come si riceve l'e-



# benessere lavorativo



spressione altrui;

- c** come si vive con gli altri scambiando benessere; come cioè si esercita il potere, la capacità di produrre od impedire cambiamenti.

Desideri, espressioni e potere sono aspetti fondamentali per realizzare benessere. Per questo nel mondo del lavoro occorre sviluppare la consuetudine ai desideri, all'espressione ed al potere.

Così si può anche concludere questa sommaria idea del benessere lavorativo, dicendo che ogni benessere è soggettivo e diffuso, cioè si basa su un soggetto che però tende a diffondere a tutti gli altri la propria idea di benessere. Da questo deriva una costruzione (o ri-costruzione) del soggetto: anche e soprattutto nel mondo del lavoro. Il benessere quindi sta nella soggettività, quindi nel presente. Se si declina nel passato, la soggettività crea bontà e benessere. Se si declina nel futuro crea bellezza e benessere. Così avviene il passaggio dal benessere etico al benessere estetico. Il benessere è infatti basato sulla bontà, mentre il benessere sulla bellezza. Così si costruisce la mentalità soggettiva che oggi sta rivoluzionando il mondo del lavoro.

Il benessere (ed ancor più il benessere) o è soggettivo e diffuso o non esiste. Lo si vede molto bene nel mondo del lavoro, almeno quello che consideriamo nel mondo cosiddetto occidentale. Il concetto di benessere organizzativo è un "ossimoro" cioè un non senso come il ghiaccio bollente od il giorno scuro. Perché l'organizzazione è uno stato d'animo e quindi non può pretendere di essere un concetto oggettivo, un'origine di benessere oggettivo plurale in contrasto con il benessere soggettivo individuale. Il soggetto organizzativo porta ad un confluire tra benessere soggettivo individuale e benessere soggettivo organizzativo. Questo confluire è però lento ed occorre gestire dei punti di passaggio caratteristici. Per esempio come confluisce la nostra idea personale di benessere con quella che noi crediamo sia l'idea altrui (l'organizzazione da cui è composta) di benessere e di benessere? Come i nostri desideri sono sentiti come condivisi o rifiutati dagli altri? Che parte ha nel benessere il sentirsi parte di desideri altrui e non in contrasto con loro?

Star male significa essenzialmente sentirsi male. E sentirsi male rende gli uomini meno liberi e più assoggettati. Però tra malessere (concetto sinora dominante e considerato og-

gettivo) e benessere (concetto invece considerato sinora utopistico e considerato soggettivo specie nel mondo del lavoro) esiste una differenza fondamentale. Che il malessere esiste e quindi va scoperto, mentre il benessere non esiste e quindi va inventato.

Alla domanda "quali cose sono fondamentali per il benessere organizzativo si può rispondere molto chiaramente: "aumentare l'espressione, esprimere i desideri, negoziarli con gli altri, studiare bene i rapporti tra i fatti (come per esempio le relazioni tra clima organizzativo e soddisfazione dei clienti!), vedere dove il benessere aumenta l'efficienza e il successo dell'azienda, e come si possa aumentare il benessere soggettivo e diffuso dei clienti interni ed esterni di un'organizzazione".

Qui di seguito elenco dieci idee semplici per costruire una cultura utopistica del benessere:

- 1** È meglio star bene che star male
- 2** Si sta meglio in compagnia che da soli
- 3** Benessere e malessere si alternano
- 4** L'oggettività è la soggettività dei potenti
- 5** Il malessere esiste e va scoperto, il benessere non esiste e va inventato
- 6** Le cose che piacciono riescono meglio di quelle che non piacciono
- 7** Si sta meglio ad andar d'accordo che a vincere
- 8** La qualità produce la quantità: le donne vivono più degli uomini
- 9** La bellezza produce più benessere della bontà
- 10** Di solito il passato è ricordato come buono, il futuro come bello.

Pensare a queste dieci cose permette di costruire una piccola utopia del benessere ed a tenere in tensione questa soggettiva ricerca del benessere, del benessere e della rivoluzione in corso della soggettività nel mondo del lavoro. Questo mondo sta cambiando. Il lavoro sta cambiando. La fatica si sta trasformando in gioia. Il dominio in parità, il malessere in benessere, la paura in speranza, la minaccia in promessa. Ci vuole tempo. Veniamo da millenni di malessere e di paura. Ma cominciamo a desiderare, esprimerci, cambiare a modo nostro. Questo è in definitiva il benessere lavorativo: trasformare la minaccia in promessa, la paura in speranza. Il buon lavoro non ci basta più: abbiamo desiderio di un bel lavoro che dia il segno della rivoluzione soggettiva e della trasformazione dell'economia in psicologia. Anche questa "piccola" utopia può diventare presto una "grande" realtà.



Sistemi di ricompensa  
e **benefit:**  
nuovi bisogni  
e **desideri**



## Opportunità per la motivazione e la retention dei collaboratori



**L**a ricerca sul Total Reward effettuata da OD & M e da Job 24 evidenzia numerosi spunti di riflessione sui bisogni ed i desideri del middle management ed offre opportunità di perfezionamento di uno strumento retributivo e incentivante riconosciuto da tutti gli intervistati come indispensabile, sia che ne godano o meno. Se i “sostenitori” della retribuzione variabile sono il 21% circa degli intervistati, si deve riflettere sul fatto che un altro 73% lo sarebbe, ma a patto di una miglior gestione. Tale popolazione viene classificata come “negoziatori”, cioè sostenitori della retribuzione variabile, ma che lamentano, insieme a oltre il 50% degli intervistati, poca trasparenza, chiarezza, equità e meritocrazia dei sistemi incentivanti. Questi quattro elementi sono ricorrenti nelle ricerche sul benessere organizzativo e sono correlate al benessere o, come in questo caso, al malessere in azienda.

La ricerca sostiene che “La poca chiarezza sugli orizzonti professionali ha impatto sulle motivazioni e sulla performance, oltre che sulla fedeltà” e aggiunge che “Al crescere dell’età aumenta l’insoddisfazione rispetto ai sistemi di retribuzione variabile”. Ancora troppe persone non hanno una retribuzione variabile (20%) o percepiscono un bonus discrezionale (oltre il 34%), per cui si ipotizza che in quelle realtà aziendali non ci sia gestione della prestazione né un’assegnazione di obiettivi individuali. Infine, un dato da non sottovalutare viene dalla dichiarazione della maggior parte degli intervistati che i sistemi incentivanti non favoriscono il gioco di squadra e ciò potrebbe aumentare il livello di competizione interna a discapito del team.

Gli obiettivi incentivanti sono collegati a quattro prospettive: quella economico-finanziaria, su cui è concentrata la maggioranza delle richieste, quella dei processi interni, quella dei clienti e quella delle risorse umane, su cui si concentra un 16% circa, di attribuzione di obiettivi. Allargare alle quattro prospettive o bilanciarle, potrebbe essere maggiormente incentivante e vedrebbe vantaggi a 360° per tutti: per l’azienda, per le persone, per i clienti e per gli azionisti.

Il dato che colpisce maggiormente è il bassissimo investimento sulla formazione e lo sviluppo delle persone, peraltro coerente con i dati appena commentati.

Oltre il 70% delle persone nell’ultimo anno non ha partecipato a percorsi di formazione e il rimanente ne ha usufruito per pochissime giornate. Se poi andiamo a vedere il tipo di formazione maggiormente erogata dalle aziende verifichiamo che è strettamente legata alle tecnologie e al Mercato e solo in piccola parte (dal 6 al 16%, a seconda delle dimensioni aziendali) destinati allo sviluppo di capacità personali. Sembra che si faccia la formazione “obbligatoria” o legata all’utilizzo degli strumenti tecnologici, senza pensare che l’innovazione passa, non solo dai macchinari, ma dalle persone sempre più competenti.

Eppure la formazione e lo sviluppo sono un forte incentivo motivazionale per le persone, oltre che un investimento sul knowhow aziendale, quindi sulla competitività dell’impresa; poiché le aziende non possono più garantire il lavoro “a vita”, possono almeno rinforzare il contratto psicologico garantendo una crescita professionale continua che consenta alle persone, in caso di uscita dall’azienda, di poter essere ricollocabili nel mercato. Inoltre persone competenti fanno aziende competenti, in grado di far fronte alla concorrenza internazionale.

Un altro dato che colpisce è che esiste ancora un divario fra i sistemi di ricompensa percepiti dagli uomini e dalle donne; queste ultime, pur avendo recuperato, almeno in parte, l’enorme gap che esisteva dieci anni fa, ancora oggi, non godono di un uguale trattamento.

Guardando ai benefit, la mobilità è soddisfatta dalla maggior



Credito: prove di responsabilità sociale

# Un modello collaborativo per Banca Intesa

10

**C**on la firma del "Protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario italiano" si è avviato un percorso sindacale finalizzato a realizzare delle iniziative che tradussero l'importanza intesa in pratica della responsabilità sociale d'impresa. Il tema delle pressioni sulle vendite, ed il conseguente confronto tra Banca Intesa ed il Sindacato hanno creato i presupposti per la stipula un'importante accordo per la corretta gestione dell'attività commerciale. In un mercato in forte competizione come quello del credito, Banca Intesa (trentamila dipendenti, circa il 10% del settore) prova a fare con il sindacato una scelta di responsabilità sociale attraverso la ricerca di una maggior qualità: nella collocazione dei prodotti finanziari con attenzione al profilo della clientela, nella formazione mirata degli operatori nei settori commerciali, nell'attenzione a creare e mantenere un adeguato clima aziendale. Ovviamente l'accordo darà i suoi frutti nella concreta attuazione, ma le potenzialità dello stesso sono notevoli.

Va riconosciuta all'Azienda ed ai Sindacati la volontà di sperimentare su questo tema, nei prossimi due anni, un modello collaborativo

con l'obiettivo di rendere l'operato della Banca socialmente più attento e responsabile. La pratica concreta dei contenuti dell'accordo dovrà rendere compatibile la competizione sul mercato con la crescita dell'attenzione alla qualità del rapporto interno all'Azienda e nei confronti della clientela.

Un'intesa di questo tipo sarebbe necessaria in tutte le Imprese bancarie, infatti nell'intero sistema creditizio sono stati da tempo

adottati dei sistemi di incentivazione del personale, per la vendita di prodotti finanziari, che richiedono un attento monitoraggio e talvolta degli adeguati correttivi. Nello specifico, sul versante dei dipendenti, tutto ciò è tanto più indispensabile al fine di evitare gli eccessi di sollecitazione alla vendita che creano deperimento del clima lavorativo, stress crescente negli addetti ed un'inadeguata valutazione della qualità della prestazione professionale.

Sul versante della clientela l'effetto negativo dei sistemi

incentivanti, quando non attentamente progettati e gestiti, sono da registrare sul versante della scarsa qualità della vendita in termini di adeguatezza del prodotto venduto alle attese ed al profilo dell'utente.

L'accordo, nella parte iniziale, esprime i pro-

---

**L'accordo  
afferma  
che l'obiettivo  
primario  
da ricercare  
è il  
miglioramento  
del clima  
aziendale**

---

parte delle aziende e desiderata da chi non ne gode ancora, mentre emerge il bisogno/desiderio di estendere le coperture assistenziali alla famiglia.

I nuovi desideri, espressi soprattutto dai giovani e dalle donne, sono relativi al benessere e al tempo libero, oltre che a forme di finanziamento. Questi ultimi sono coperti solo dalle aziende di credito, mentre potrebbe essere una formula incentivante per i giovani con contratti flessibili o a tempo determinato che hanno difficoltà ad ottenere finanziamenti attraverso le abituali modalità.

Esigenza in ascesa ed espressa maggiormente da under 30 e donne sono quelle legate al tempo libero e al benessere, con cui intendiamo un buon equilibrio fra vita lavorativa e non. Da qui emerge l'esigenza di bilanciare la fa-

tica intellettuale del lavoro con un allenamento sportivo o cure legate al corpo. Anche il tempo libero chiede il suo spazio cercando convenzioni con hotel, case vacanza e centri benessere, convenzioni con impianti sportivi o richiedendo periodi sabatici.

Un altro dato interessante riguarda la "propensione al rischio", cioè la disponibilità ad aumentare la percentuale del variabile. Le persone meno propense al rischio sono le donne e gli over 50, ma tra questi ultimi è molto importante notare che ben il 32% sarebbe disponibile ad un elevato variabile (fra il 30 e il 45%), evidentemente contando sulla propria esperienza e professionalità; nonostante questo, perdiamo dalle aziende, sempre più spesso, proprio questa fascia di popolazione che potreb-

pri fondamenti riguardo ad elementi di etica aziendale ed in particolare sottolinea "la centralità della redditività sostenibile, la qualità della relazione con la clientela, la valorizzazione delle persone e l'attuazione concreta della responsabilità sociale". Viene evidenziato come "la deontologia professionale nei confronti della clientela ed il rispetto della professionalità e della dignità delle persone costituiscono valori condivisi".

Nel testo è ribadita l'attenzione al rapporto con la clientela che va fondato su valori etici quali la dignità delle persone, la responsabilità, la fiducia, l'integrità e la trasparenza.

Viene inoltre affermato come il miglioramento continuo del clima aziendale, caratterizzato dal dialogo e la fiducia tra Banca, Organizzazioni sindacali e Personale sia l'obiettivo primario da riaffermare.

L'orientamento ai valori accennati si attua anche attraverso una formazione mirata di tutti gli addetti favorendo così una corretta politica commerciale, lo sviluppo delle competenze degli operatori, la qualità di servizio reso alla clientela anche attraverso un'adeguata interazione tra il dipendente ed il cliente.

Tra gli strumenti per monitorare la corretta applicazione dell'accordo si realizzeranno a livello periferico dei focus group trimestrali con l'obiettivo di sviluppare un costante dialogo fra Azienda e Sindacato atto a favorire il miglioramento continuo della qualità delle relazioni interne alla Banca e ad affermare i principi etici condivisi.

I previsti incontri "semestrali" tra l'Azienda ed i Sindacati permetteranno il confronto diretto sulle soluzioni da adottare per riportare su un piano fisiologico eventuali iniziative rilevate come inadeguate a perseguire i contenuti, principi e valori etici contenuti nell'accordo.

Attraverso un Osservatorio globale aziendale la parti firmatarie dell'accordo potranno monitorare la convergenza, nella prassi aziendale, ai contenuti dell'accordo, proporre soluzioni da adottare, promuovere adeguati interventi al fine di pervenire ad una

cultura organizzativa improntata al rispetto delle persone, responsabilità, fiducia, integrità e trasparenza.

Anche in altri settori, ciascuno con le proprie specificità, si potrà perseguire una concreta pratica della responsabilità sociale d'impresa, secondo una logica attenta alla molteplicità dei portatori d'interesse, in coerenza con la politica confederale della Cisl. Il testo completo dell'accordo è reperibile su [www.fiba.it/verbale-accordo.pdf](http://www.fiba.it/verbale-accordo.pdf) e per informazioni ed approfondimenti [mmocci@fiba.it](mailto:mmocci@fiba.it).

### Banca toscana: intesa per la migliore qualità' delle relazioni interne ed esterne

Orientare l'evoluzione delle imprese bancarie verso lo sviluppo socialmente sostenibile e compatibile è l'obiettivo del protocollo firmato dalle parti sociali (Fiba Fisac Uilca Dircredito Falcri e Abi) e che a sua volta fa da cornice al rinnovo contrattuale del credito del 12.02.2005. Ora il tema è di massima attualità e gli accordi di clima sono l'obiettivo del settore. In un certo senso fa da apripista Banca Toscana con "l'accordo per la migliore qualità delle relazioni interne ed esterne". Firmato nell'aprile del 2005, l'accordo prevede, tra l'altro, per tutte le attività connesse alla commercializzazione di prodotti e servizi l'adozione di norme deontologiche e principi etici; regole chiare ed esaurienti sui comportamenti che il personale deve seguire nella relazione con la clientela, anche per quello che attiene alla valutazione - in particolare per la vendita di prodotti finanziari - della "propensione al rischio" del cliente in rapporto alle caratteristiche del prodotto; formazione; trasparenza dei sistemi incentivanti; pari opportunità.

be costare meno e rendere di più. I più giovani, gli under 30, emergono con maggior propensione al rischio, fino al 45% di variabile e questo sembra un dato nuovo, di nessuna consapevolezza per le aziende. Anche la mobilità all'estero potrebbe essere considerata come una propensione al rischio, ma la richiesta di giovani e donne, al 67%, non è soddisfatta se non in minima parte.

### Il confronto con la ricerca europea sul Total Reward di Watson Wyatt

Watson Wyatt annualmente, effettua una ricerca simile, per cui possiamo confrontare alcuni dati. L'Italia è allineata con i risultati europei; si differenzia per una maggiore rigidità dei sistemi, per una grande sensibilità alla sicu-

rezza del posto di lavoro e per una percezione più elevata dell'importanza della retribuzione fissa per trattenere le risorse.

Anche dalla ricerca di WW emerge che il 48% dei dipendenti non conosce il valore del proprio pacchetto retributivo e una buona comunicazione interna potrebbe valorizzare meglio questo strumento.

I fattori di motivazione emersi dalla ricerca WW sono: la soddisfazione del lavoro, lo sviluppo e le opportunità di carriera, l'incentivazione a breve termine, la retribuzione base e la formazione e lo sviluppo. Questi dati, ci inducono a riflettere sull'attribuzione del valore che le persone danno alla propria crescita personale e professionale ed al riconoscimento di essa; infatti gli elementi che influen-



Gtt: dall'accordo di clima al centro di ascolto

# Un passo avanti?

**C**osa ne è stato dell'Accordo di clima in vigore dal 1 febbraio 2001 tra Atm, Satti (le due aziende di trasporto torinese) e sindacati dei trasporti Cgil Cisl Uil? Vediamo i punti salienti dell'accordo e successivamente un'analisi dello "stato dell'arte" tracciata di recente da Gabriele Bonfanti, Direttore Risorse umane del Gruppo torinese trasporti (Gtt) nato qualche anno fa dalla fusione di Atm e Satti.

## I punti salienti dell'accordo

Tra i principi generali enunciati nel 2001, quello per cui l'accentuarsi dell'eterogeneità culturale e di genere dell'organico delle due aziende "impone il consolidamento in Atm e Satti di un clima di mutuo rispetto e di corrette relazioni interpersonali. Ogni dipendente è tenuto a rispettare la personalità e la dignità di ogni altro lavoratore ed ha diritto ad essere rispettato nella propria personalità e dignità. Atm e Satti si impegnano a contrastare molestie sessuali, mobbing e discriminazioni". Nell'accordo, si afferma che costituisce violazione degli obblighi contrattuali ogni comportamento riconducibile a molestie sessuali; mobbing e discriminazioni. Viene chiaramente affermato che costituisce "molestia sessuale" ogni atto o comportamento indesiderato, anche verbale, a connotazione sessuale, recante offesa alla dignità o alla libertà della persona che lo subisce. Per "mobbing" ci si riferisce ad ogni comportamento, reiterato nel tempo, che abbia come finalità l'annientamento psicologico di chi lo subisce. Infine, viene vietato ogni atto che costituisca discriminazione per motivi di razza, religione, sesso ed ogni altra discriminazione.

Quando, nel caso singolo, un intervento personale della persona offesa è senza successo oppure impraticabile, questa può rivolgersi personalmente al Superiore aziendale, al Servizio Risorse Umane per Atm e Direzione del Perso-

nale per Satti, ad un componente della Rsu e alla Commissione Pari opportunità. Questi hanno il dovere immediato, se ricorrono le circostanze di cui ai punti precedenti, al massimo entro una settimana dalla conoscenza del caso, di assistere l'interessato nella proposizione dell'azione, previo consenso dell'interessato, avanti la Commissione di Clima, costituita presso ciascuna Azienda, affinché sia attivata la procedura formale.

La Commissione di Clima, unica per Atm e Satti, è composta da 3 componenti di designazione aziendale e 3 di designazione dei sindacati che sottoscrivono l'Accordo; i 6 componenti designati, all'unanimità, nominano un Presidente scelto tra Magistrati in quiescenza. La Commissione, in considerazione delle circostanze del singolo caso, decide sulle opportune convocazioni. Le persone offese e la persona che si presume abbia posto in essere la condotta, appartenenti alle aziende, possono in ogni caso e fase del procedimento richiedere l'assistenza di persone di loro fiducia. La Commissione di Clima istruisce ogni caso, redige comunque, ed invia alla rispettiva Azienda, una relazione finale che può contenere proposte di provvedimenti/interventi. La Commissione può richiedere alla rispettiva Azienda, su casi particolari, la consulenza di uno specialista (psicologo, etc.). La Commissione delibera a maggioranza. Ogni suo componente che esprima posizione difforme dalla maggioranza è tenuto a motivarla per iscritto. Sulle informazioni e sugli eventi, sui dati personali e colloqui, è da mantenere l'assoluta riservatezza.

L'Accordo prevede anche sanzioni: le Aziende hanno il potere di adottare tutti i provvedimenti necessari e di applicare, ove ne ricorrano i presupposti, le sanzioni disciplinari previste dalla normativa vigente per violazioni delle presenti norme ovvero false accuse ed ha il dovere di motivare ogni decisione assunta in difformità dalle proposte della Commissione

scono sulla motivazione, secondo la ricerca, sono le prospettive di promozione, la flessibilità retributiva e l'empowerment.

## Le opportunità per il futuro

Le principali opportunità nascono dalla situazione, ancora indifferenziata, di gestione dei sistemi di ricompensa, che risultano uguali per tutti, e dagli interventi migliorativi che si possono attuare, a cominciare dalla comunicazione chiara e trasparente dei sistemi, tale da far percepi-

re l'equità e la pari opportunità per tutti, tenendo conto degli obiettivi dei team, oltre a quelli individuali. Il futuro del reward, infatti, andrà verso una forte focalizzazione sul raggiungimento dei risultati individuali e sulla personalizzazione del pacchetto retributivo; secondo WW si passerà da una gestione della retribuzione fissa, indipendente dagli altri elementi del reward, al Total Reward, con una differenziazione media che passerà dal 9% di oggi al 50% in futuro.

Sarebbe opportuno almeno targettizzare le esigenze del-



di Clima.

Viene anche preso l'impegno da parte di Atm e Satti di istituire un servizio per l'assistenza del personale, nei casi di cui ai punti precedenti, mediante convenzione con qualificata struttura esterna. Nel quadro dei piani di formazione la problematica delle molestie sessuali, del mobbing e della discriminazione sarà oggetto di specifici interventi. Per la diffusione capillare dei principi affermati a tutto il personale, particolare attenzione sarà dedicata alla sensibilizzazione del management e della linea intermedia di comando. Infine, la "Commissione Pari Opportunità" organizzerà interventi/azioni che abbiano un preciso orientamento alle tematiche.

Per una completa campagna d'informazione e chiarimento tra i dipendenti, verranno rese disponibili le linee di condotta fondamentali che saranno diffuse tra tutto il personale in servizio ed a tutti i neo assunti.

### Analisi critica dei dati attuali sullo "Stato dell'arte"

"L'accordo di clima non basta", ha esordito nella sua relazione introduttiva Gabriele Bonfanti. "L'armamentario delle esperienze di disagio è più ampio di quanto previsto dall'accordo. Il disagio è crescente in azienda, perché cresce il disagio collettivo. Viene coinvolta la struttura gerarchica dell'organizzazione, che non ha risposte aziendali a fronte di problemi che investono la dimensione familiare e o sociale. Fra l'altro, in questi casi possono sussistere ulteriori problemi che investono la circolazione dei dati sensibili. Può essere la situazione del dipendente che arriva tardi perché il figlio assume sostanze stupefacenti. Non si sa come, ma circolano dati sensibili, con una violazione grave delle norme sulla privacy". Per tutte queste ragioni, ha detto Bonfanti, si è reso necessario creare un Centro d'Ascolto, che opera attraverso un lavoro di squadra interdivisionale e che ha predisposto un progetto pilota replicabile, cioè esportabile presso altre aziende. Promuove il dialogo sociale interno, così che la contrattazione sia "a somma positiva", ed il dialogo sociale esterno, con la Città e con l'Università – specificamente con la Facoltà di Psicologia, in modo da non fare solo interventi a spot ed è aperto al territorio. Quali sono i principi sulla

cui base opera il Centro d'Ascolto? Il rispetto della privacy, dunque la riservatezza, la volontarietà, cioè la persuasione (si pensi al lavoratore che non è consapevole di avere problemi personali e che viene aiutato a prendersene cura), la professionalità (ci si avvale di psicologi provenienti dall'università) l'istituzionalità, attraverso la collaborazione con l'Università, l'incisività "esterna", attraverso la valorizzazione delle risorse sul territorio e l'incisività "interna", attraverso il link con il medico competente.

Fin qui tutto sembra abbastanza quadrare. Tuttavia, c'è un dato che potrebbe lasciare sospesi qualora non si valutasse il peso deterrente che un accordo di clima può avere proprio per il suo portato. Cioè quello dei casi di violazione dell'accordo di clima – molestie sessuali, mobbing e discriminazioni – che sembrano pressoché inesistenti. Non ci sono stati casi in cui si è giunto a contenzioso tra lavoratore ed azienda. Se è vero che si è reso necessario creare un Centro d'Ascolto per via dell'aumento del disagio in azienda, non si può che supporre che tanto disagio non ha dato luogo in misura significativa a comportamenti come molestie sessuali, mobbing e discriminazioni, perché la vigilanza segnalata dall'accordo da parte di tutti gli attori del lavoro ha bloccato i vessatori. L'accordo chiaramente bandisce l'impunità e sollecita relazioni corrette, che non intacchino l'impegno verso il benessere organizzativo.

Certo, sarà necessario sottoporre fra qualche tempo a ulteriore e nuova verifica la precisione e l'efficacia degli strumenti utilizzati per la valutazione del clima in azienda. Anche le variabili qualitative individuate a suo tempo per accertare la presenza di molestie sessuali, mobbing e discriminazioni in azienda potrebbero essere sottoposte a verifica sia in termini di attendibilità che di efficacia rispetto alla valutazione che si vogliono effettuare. Infine, potrebbe essere utile predisporre strumenti valutativi degli interventi realizzati nel Centro d'Ascolto. Gli strumenti scientifici infatti non sono infallibili e necessitano di perfezionamento e validazione periodica. Come affermato da Popper, gli assunti scientifici sono validi in termini assoluti, ma lo sono fino a quando non vengono confutati da nuove e successive scoperte.

le persone al lavoro, sulla base dell'età, del genere, delle esigenze legate allo studio, alla famiglia, alla salute e al tempo libero e chiedere alle persone stesse quali reali interessi, bisogni e desideri abbiano. Contemporaneamente si rende necessario un investimento su piani di sviluppo che valorizzino l'esperienza e la professionalità delle persone, garantendo l'aggiornamento professionale, e non solo tecnologico, e rinforzando la motivazione e il contratto psicologico fra persone e organizzazione. Se confrontiamo queste ricerche con le più recenti sul be-

nessere organizzativo vediamo che un ripensamento del Total Reward è in linea con buona parte degli indicatori e delle strategie del benessere che rispondono al desiderio di essere contributivi, di comprendere il senso del proprio lavoro, di sentire di esistere anche attraverso la valutazione e il riconoscimento del proprio contributo, di partecipare con un solido gioco di squadra, ad un comune impegno con valori condivisi legati alla trasparenza e all'equità.

senior consultant watson wyatt ■



## Benessere organizzativo: istruzioni per l'uso

## Gli Accordi di clima

**E** indubbio come in questi anni il concetto di benessere, in senso ampio, ma senz'altro in ambito lavorativo, abbia occupato un significativo, sempre crescente, spazio nel dibattito di contesto, nei luoghi sensibili ai temi legati alla persona, nelle riflessioni del mondo della gestione delle risorse umane o della gestione del lavoro secondo un approccio complesso e sistemico. Parole e valori da tempo non più così presenti in un linguaggio e dibattito attuale, sono ri(emerse) prepotentemente stimolando non solo l'analisi e l'interesse sul piano scientifico di studio, analisi e confronto tra "teorici", ma più diffusamente coinvolgendo e divenendo patrimonio culturale collettivo. Etica, responsabilità, centralità della persona nel lavoro, motivazione, benessere, se un tempo non trovavano cittadinanza nella produttività, nel mondo del lavoro, oggi lo permeano, a partire dal livello degli obiettivi a cui tendere, alla definizione di politiche, per divenire (in modo lento, ma crescente), principi identitari aziendali, da "mostrare", preservare e mantenere.

Ma se ogni processo evolutivo culturale si sviluppa necessariamente per fasi, e l'anticipare i tempi non porta alcunché se non immaturità di contesti, il passaggio dallo stato enunciativo di alti valori, allo stato di concretizzazione in un "vissuto" aziendale collettivo, è parte essenziale (e necessaria) di un cammino che volge in avanti. E se i tempi sono maturi, le condizioni dell'esistente lo richiedono.

L'Oms (Organizzazione Mondiale della Sanità) definisce la salute uno "stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, e non solo l'assenza di malattia o infermità". Una dimensione, quindi, quella della salute individuale, che necessita, per essere tale, di una componente collettiva (sociale), e che non è un oggetto dato, una condizione, ma una combinazione di elementi. Un individuo "sano" è, pertanto, un individuo che non solo vive in un contesto sociale, ma che è chiamato a con-vivere con tale contesto, a farsi permeare da questo, a far interagire, armonizzando, le diverse componenti che lo costituiscono.

A fronte di una presa di coscienza collettiva, sociale, di un bisogno diffuso di salute che è benessere nel vivere quotidiano, sia esso nel tempo di vita che di lavoro, il processo non può fermarsi (limitarsi), pertanto, all'enunciazione di principi, alle dichiarazioni di intenti e di senso, alla stipula di affermazioni e manifesti (leggi anche codici) teorici. L'etica aziendale, come la responsabilità sociale delle imprese, la

valorizzazione delle risorse umane o l'affermazione di uno stato di benessere organizzativo, non possono/devono rimanere a mero stadio di manifesto pubblico, dichiarazione di principi, auspicio, ma occorre intraprendere, aprire ad una nuova fase del percorso evolutivo culturale, occorre far crescere e sviluppare in modo diffuso e permeato, a partire dal contesto lavorativo, una dimensione che potremmo sintetizzare con il concetto del "farsi carico".

Il passaggio che oggi necessita e che deve essere prospettato è pertanto quello di puntare ad una dimensione finale di status, promuovendo ed alimentando un modus, un processo dinamico e pro-attivo nel quale nessuno può considerarsi o mettersi fuori, dove nessuno può permettersi il solo "dire"; dove ciascuno è chiamato, perché parte di un tutto, a "farsi carico".

Occorre, per questo, far crescere e sviluppare una condizione nella quale è patrimonio collettivo la consapevolezza che ogni gesto produce conseguenze derivanti dalla propria condotta che vanno inevitabilmente oltre il proprio raggio di azione e di interesse. L'appartenere ad una dimensione comune, il contribuire ad un radicamento del benessere (lavorativo e sociale), ad uno sviluppo collettivo, non possono essere condizione (elitaria o onirica) di mera rappresentazione, devono divenire patrimonio acquisito. Occorre favorire la confusione (intesa nella sua originaria accezione e non nel significato che oggi ha preso snaturando il concetto di fondo. Dal latino: *c\_m* – nel significato di insieme; *f\_ndere* – nel significato di versare, di mettere insieme, mescolare senza distinzione). Occorre far interagire i "mondi", i linguaggi, le esperienze, contribuendo in prima persona al processo. Così, quali oggi stakeholders (cioè "portatori di interessi", perché al contempo utenti, cittadini, lavoratori, azionisti, genitori, cittadini...), occorre non solo rispettarli, ma com-parteciparsi. Ciascuno, per questo, è chiamato nei differenti ruoli che si trova a svolgere, nell'arco della sua giornata/vita, all'interno del contesto in cui opera, a contribuire ad un processo di responsabilità globale rispondendo non solo delle sue scelte, ma di un "farsi carico", del suo contribuire ad un cammino di sviluppo con-diviso e co-determinato, sentendosi parte di un tutto del quale l'appartenere non può essere scelta di "volontarietà", ma un "voluto".

Il benessere organizzativo, pertanto, come l'etica aziendale, la responsabilità sociale non possono che essere frutto di un apporto collettivo, nel rispetto dei ruoli, in una dimensione

aziendale che non appartiene (solo) all'imprenditore o all'azionista, ma a tutti coloro che la "vivono" e la "fanno essere".

Se il miglior prodotto che oggi la pubblicità vende non è più la qualità dell'oggetto (es.: gli ingredienti del tortellino), se non gli basta più la fiducia profusa dall'imprenditore (es.: il "signor Rana"), ma è la serenità del dipendente (es.: "meno banca, più Silvia") che diviene indicatore di qualità, efficienza ed efficacia del prodotto, allora su questo non possono che convergere non solo le politiche aziendali e le tavole dei principi enunciati, ma occorre un atto con-diviso, di impegno concreto nel tracciare le linee dell'agire, del gestire, del coordinare. Occorre, cioè, coerenza e impegno da parte di tutti.

"Farsi carico" quindi, in un sistema azienda oggi, non vuol dire salire sulla propria collina ad annunciare solo buoni intenti, o aspettare (brandendo pretese) che il "dovuto" arrivi. E' il sentirsi co-involti in un processo (oggi più che mai) complesso che vede l'azienda interamente chiamata a quotidiane sfide che il mercato le tende e spesso con-tende in un processo mutevole, rapido e convulso quale è (oggi) il mondo economico-finanziario, snaturato da un sistema che risponde a delle regole, delle quali appare incerta la paternità, ma l'affiliazione sembra inevitabile, all'insegna di parole d'ordine quali competizione, globalizzazione, nuovi mercati, frenetico sviluppo.

La via da promuovere e percorrere sta, quindi, in un favorire un agire contrattuale e negoziale dialogante, a dimensione aziendale, locale. L'acquisizione di un modello partecipativo (caro al nostro sindacato) non travolge, difatti, le regole del confronto, non necessariamente diluisce il contrasto, ma ne modifica radicalmente l'essenza del rapporto bilaterale. A mutare non è l'azione, ma la considerazione dell'altro nel processo di confronto. Nel modello partecipativo negoziale è la considerazione dei soggetti dialoganti a modificarsi. A divenire partecipativo è il considerare l'altro soggetto coinvolto nel processo al proprio pari, di pari dignità e di pari valore. E' nel riconoscere un ruolo, non il solo permettere di svolgerlo. In questo modo la "centralità" della persona nel lavoro acquista il profondo valore di coinvolgimento totale nel processo, senza che questo porti a stravolgere i livelli, i ruoli, le responsabilità. L'agire contrattuale, difatti, nasce da un istanza volontaria, ma non è frutto di volontarietà individuale, occasionale, spontanea. E' atto "voluto" dalla collettività che prende corpo con il contributo negoziato di tutti, alla luce di un consolidato, non solo rispetto vicendevole, ma in particolare di un essenziale riconoscimento reciproco della titolarità al confronto e al raffronto, quali titolari e portatori di interessi a natura con-divisa. E un atto partecipato è, per sua natura, un atto rispettato perché "anche" proprio.

### Progetto: "Con-fondere e la sua Via dei Valori"

Nella piena consapevolezza che le nuove sfide della globalizzazione, dell'economia e del mercato del lavoro debbano essere affrontate attraverso una forte sintonia tra organizzazioni, motivazioni e coinvolgimento delle risorse umane, tenendo in prioritario conto l'importanza che il contesto culturale comporta in una analisi di clima organizzativo interno all'ambiente di lavoro, si è ritenuto essenziale lavorare al fine di dotarsi di modelli di rilevazione e adeguati strumenti di analisi tipici e locali, individuando i principali indicatori aziendali. A partire, da quelle che sono già oggi le esperienze che gli ambienti di lavoro possono fornire e offrire alla riflessione e allo studio.

Il progetto, nato all'insegna di un'intesa che vede impegnate non solo la Cisl nazionale (Dipartimento salute e sicurezza sul lavoro), l'Apq, ma anche l'Aidp e Federmanagement, sarà volto ad individuare specifici strumenti di rilevazione del clima organizzativo tipici delle nostre realtà aziendali partendo dalle dinamiche relazionali e di ruolo, avvalendosi dell'apporto sia degli attori del processo produttivo che della professionalità di esperti a carattere ed approccio multidisciplinare. Determinante, a valle dello studio, sarà la sperimentazione dei modelli e degli strumenti di rilevazione in specifiche realtà aziendali già oggi resesi disponibili a collaborare alla piena riuscita del progetto, giungendo a promuovere la stipula di specifici Accordi di clima.

L'affermazione concreta di un stato di benessere organizzativo aziendale, oggi può, pertanto, trovare, nello strumento negoziale dell'accordo di clima, una via di operatività d'eccellenza ad obiettivo di efficacia. Lo strumento, difatti, si pone non tanto quale risposta ad un problema, ma quale soluzione adeguata in un percorso partecipato negoziale. Se la risposta risolve il problema, spesso non garantendo l'eventuale prodursi di altri. La soluzione, di contro, per il suo scarso tecnicismo, ma per la sua intrinseca declinabilità, (frutto della combinazione di elementi tipici diversi, a partire dall'esperienza che promana dalla conoscenza diretta delle fonti del problema), interviene sul processo mutandone i diversi effetti, giungendo a trovare la "terza via". La potenzialità dello strumento dell'accordo di clima sta, in sintesi, nella sua "assenza" di struttura e di vincolarità che lo rende strumento duttile e adattabile, utilizzabile dalle parti a reciproco interesse, libero da scadenze contrattuali.

Il cammino verso il radicamento di un benessere organizzativo diffuso, superata la fase enunciativa di mero livello valoriale teorico e astratto, chiama quindi ad un impegno fattivo tutti gli "appartenenti" all'azienda, stimolando l'apporto collettivo, la dimensione sociale, il confronto diretto e la partecipazione delle e alle priorità aziendali, al fine di giungere non certo ad un modello organizzativo co-deciso, ma senz'altro ad un processo gestionale con-diviso e partecipato volto alla valorizzazione di ciascuno nel proprio ambito e ruolo di azione, nel rispetto delle diverse tipicità.

resp. nazionale cisl salute e sicurezza sul lavoro



# Dal cellulare alla lavanderia il valore dei benefit

**I**l focus di questo numero, benessere organizzativo, ci ha suggerito un'indagine su i benefit presenti nella categoria dei lavoratori a forte competenza. Attraverso questi benefici si possono rendere meno difficili le condizioni di lavoro e, di conseguenza, contribuire per una parte ad un clima aziendale normale e non anaffettivo, come ci capita spesso di registrare.

Odm - Organization Design & Management, ci ha messo a disposizione i dati di una sua survey, alla quale hanno partecipato 1609 quadri del commercio, credito, industria e servizi. Si tratta di 250 (15,5%) donne e 1359 uomini (84,5%) delle seguenti famiglie professionali: marketing e vendite (499) industrial operation

- le prime due tipologie sono quelle maggiormente garantite dalle aziende e sono anche quelle più desiderate da chi non ha queste coperture;
- acquista grande importanza la categoria benessere e tempo libero, i cui benefit sono poco concessi dalle aziende, ma molto desiderati dai quadri intervistati;
- il bisogno di protezione si allarga dall'individuo alla famiglia intera; non c'è però corrispondenza nei pacchetti aziendali, mentre sembra costituire un plus per le persone;
- l'altra categoria poca utilizzata e sulla quale riflettere per soddisfare i desideri dei propri dipendenti, è quella relativa agli acquisti, finanziamenti e prestiti;

**Aziende e sindacato dovrebbero sviluppare una riflessione sulle tipologie di benefit e la loro attribuzione**



(242) area tecnica/R&S (197) staff (671). Quattro le domande formulate e precisamente: quali benefit posseduti e quali quelli desiderati, il loro peso rispetto alla retribuzione totale e se essi possono essere scelti o meno a parità di valore.

Agli intervistati è stata proposta una lista di benefit (41) riconducibile ad otto tipologie di particolare rilievo.

- 1-Mobilità
- 2-Assistenza e previdenza
- 3-Servizi di pubblica utilità
- 4-Ristorazione
- 5-Famiglia
- 6-Benessere e tempo libero
- 7-Servizi professionale
- 8-Acquisti, finanziamenti e prestiti

Comparando i dati relativi alle categorie, sopra indicate, di vantaggi posseduti e desiderati, si rileva che:

- i benefit relativi alla ristorazione sono considerati poco interessanti dai quadri, mentre le aziende le forniscono diffusamente;
  - non sono ritenuti utili i servizi di pubblica utilità ed i servizi professionali.
- Fra i più diffusi ed i più desiderati si trovano il cellulare aziendale, il PC portatile e l'autovettura aziendale, mentre i meno diffusi e più desiderati sono gli asili nido, fitness e palestra e i piani di protezione famiglia.
- Buoni pasto, la mensa, bar aziendale ristoranti, consulenza fiscale e dichiarazione redditi, sono i benefici più diffusi e meno desiderati. Ultimi, ovvero meno diffusi e meno desiderati risultano i servizi di prenotazione (stadi, teatri, ecc) servizio lavanderia, contributo adozione figli.

I primi vantaggi (cellulare, PC, autovettura aziendale) vanno intesi come strumenti per lo svolgimento dell'attività che segnalano l'esi-



genza di mobilità in ambito lavorativo e la necessità delle imprese di facilitarla. Non possiamo, quindi, che catalogarli come mezzi per lavorare meglio, che danno il senso di essere dentro un sistema aziendale adeguatamente attrezzato, ma che non soddisfa la sfera relativa alla persona e alla vita sociale e familiare. Nella categoria della mobilità si trovano più persone che appartengono alla famiglia professionale del marketing e vendite, per i quali questi benefit costituiscono uno strumento di lavoro fondamentale. In sintesi, è una convenienza aziendale, più che della persona.

Indirettamente una conferma di questa chiave di lettura viene offerta dalla seconda batteria di risposte (asili nido, fitness e piani di protezione familiare) che indicano un desiderio di maggiore copertura in ambito familiare e di cura di sé e del proprio benessere.

Nell'ambito della protezione alla famiglia si desiderano vantaggi tipo piani di protezione in caso del decesso del dipendente, coperture mediche per tutti i familiari, borse di studio per i figli, campus estivo. Lo scarto fra copertura (4-7%) e desideri (19-20%) su questa categoria è significativa.

Le politiche aziendali e quelle sindacali dovrebbero sviluppare una riflessione su queste tipologie di benefit e sulla loro attribuzione.

Questa riflessione può essere aiutata anche dalla considerazione che si ha per alcuni benefit, quali ristorazione e buoni pasto, che rientrando fra quelli meno desiderati ma più diffusi, indicano una propensione all'indipendenza da parte dei beneficiari e, quindi della mancanza di necessità, su questa tipologia di vantaggi, di supporto aziendale.

Una rivisitazione dell'insieme dei benefici potrebbe, senza alterare significativamente i costi, raggiungere il risultato della maggiore soddisfazione, ovvero di corrispondere al significato vero che sottende l'ideazione dell'istituto dei benefit.

Tra i meno diffusi e meno desiderati si registra il servizio di lavanderia aziendale (la mattina si porta in ufficio la biancheria sporca e alla sera la si ritira pulita). Sicuramente lo scopo è quello di far risparmiare tempo ai lavoratori di elevata qualifica, ma se questo risparmio è inteso o preteso a vantaggio del lavoro e non del vivere meglio scende il livello di gradimento.

Analizzando, poi, per dimensioni i benefit posseduti e desiderati dai quadri, si evidenzia che sono le grandi aziende che coprono relativamente di più i benefit più desiderati e relativi all'assistenza e previdenza rispetto alle aziende di altre dimensioni. L'analisi invece per settori rileva che nel commercio più del 50% dei benefit riconosciuti sono nella categoria della mobilità, mentre questi hanno una bassa diffusione nel credito, dove sono più diffusi quelli legati a finanziamenti e prestiti, all'assistenza e previdenza e alla famiglia.

Non esistono differenze significative per fami-

glie professionali, segnale che il pacchetto benefit non segue politiche particolarmente differenziate e mirate.

Alla terza domanda, qual è il valore percepito dei vantaggi aziendali, il primo dato che emerge è che il loro peso varia in funzione della politica retributiva aziendale, ma è interessante sottolineare che circa il 10% degli intervistati non ha alcun benefit, contro il 5,5% che ha benefit per un valore oltre il 20 per cento della retribuzione totale annua (rta); che circa il 35% percepisce benefit per un valore inferiore al 5 per cento della rta; che poco più di un quinto possiede uno o più benefit la cui incidenza sulla rta ha un valore compreso tra il 5 ed il 10%. Se si tiene poi conto che il 16% del campione non è in grado di stimare il peso dei benefit in godimento, si ha l'indicazione di quanta poca cura viene dedicata al raggiungimento degli obiettivi in essere nella politica dei vantaggi aziendali. Non c'è una comunicazione chiara e anche la somma di denaro più significativa influisce sul peso percepito in modo poco apprezzabile.

Ai 1609 partecipanti è stato chiesto di indicare se esiste in azienda la possibilità di scegliere il proprio pacchetto benefit.

I risultati sono che:

- nel 94,1% dei casi il pacchetto benefit è uguale per tutti i dipendenti di una stessa fascia;
- al 4,3% degli intervistati viene concesso di scegliere il proprio pacchetto benefit, a parità di valore, in base al proprio interesse;
- l'1,6% può optare per l'equivalente in denaro.

Va infine aggiunto che dall'indagine non si è rilevata una particolare differenza tra benefit posseduti dalle diverse classi di età del campione, segnale indicativo della scarsa considerazione delle esigenze specifiche dovute appunto all'età.

Sotto i trent'anni si pone, fra i benefit desiderati, l'accento sulla categoria della mobilità, del benessere e tempo libero; sopra i trenta e fino ai cinquant'anni prevalgono i temi della mobilità e dell'assistenza e previdenza.

In conclusione possiamo dire che tendenzialmente i benefit sono uguali per tutti gli appartenenti ad una stessa posizione aziendale e attribuiti secondo criteri gerarchici. Non si tiene conto delle peculiarità di ciascun individuo, massificando, non solo per ragioni economiche, anche la soddisfazione di bisogni, che dovrebbero contribuire ad una identificazione e fidelizzazione aziendale. Ci sono ampi margini di miglioramento di questo strumento.

Vanno scosse le abitudini e alcune convenienze dei fornitori dei servizi, nonché le convinzioni personali dei preposti all'organizzazione dei benefit che non hanno riscontro nei desideri dei beneficiari e, quindi, non sostenute da un'attenta, periodica analisi di clima aziendale.

# Il Counseling questo sconosciuto

# A

bbiamo accettato molto volentieri la possibilità che ci è stata offerta di essere ospitati con un nostro articolo su questa rivista, per poter dare risposte a quesiti di ordine generale sul counseling, materia della quale si sente parlare molto, ma in modo troppo confuso.

Iniziamo dalle domande più frequenti: Che cosa è il counseling?

La traduzione italiana di questa parola è "consiglio da un consigliere-consulente".

E' evidente che è una definizione insostenibile, sia sotto il profilo linguistico che come presentazione professionale.

Neppure possiamo abbreviare però questa definizione ed usare solo la parola consigliere o consulente, Perché daremmo una informazione errata ed inoltre entreremmo in un campo che non è di competenza del counselor. (Consigliere comunale, consulente tecnico, ecc).

In varie occasioni, sono state coniate definizioni diverse, facendo una serie di traduzioni delle parole counseling e counselor nel tentativo di far meglio comprendere cosa queste parole potessero significare. In alcuni casi però sono state create definizioni, seppur rispettabili, alquanto fantasiose e non identificanti il vero ruolo di questa figura professionale.

Il primo passo che si è dovuto fare dunque, è stato quello di affermare che le parole Counselor e Counseling non sono traducibili e vanno acquisite nella loro forma originale.

Per motivi linguistici abbiamo scelto Counseling e Counselor secondo la forma statunitense con una sola elle. Per noi italiani è più facile dire counseling che non counselling che è invece il termine anglosassone. E' però altrettanto corretto dire Counselling e Counsellor

La figura professionale del counselor nasce negli anni trenta in America e risponde, riportando una definizione di Rollo May, a tutte quelle persone che pur non "desiderando diventare psicologi o psicoterapeuti svolgono un lavoro che richiede una buona conoscenza della personalità umana".

Dunque il counselor ha un suo ruolo ben definito e non deve essere confuso con un consulente esperto di comunicazione né con un esperto in Problem Solving.

Operando per differenze possiamo definire: Il Consulente è la figura professionale che attraverso le proprie conoscenze esprime un proprio parere di competenza su un quesito di ordine tecnico.

Il Counselor, invece, è la figura professionale

che attraverso le proprie conoscenze e competenze è in grado di favorire la soluzione di un quesito che crea disagio esistenziale e/o relazionale ad un individuo o un gruppo di individui.

Per comprendere meglio, prendiamo in considerazione un sistema aziendale.

Lo psicologo del lavoro si occupa della selezione del personale o della gestione delle risorse umane mettendo a disposizione dell'azienda le sue conoscenze tecniche relative alla struttura della personalità, ed in base a test psicoattitudinali, proiettivi, colloqui ecc., seleziona il miglior elemento che possa ricoprire un determinato ruolo in base alle esigenze specifiche dell'azienda in questione.

Il counselor aziendale è un professionista al quale tutti i dipendenti dell'azienda (compreso lo psicologo del lavoro addetto alla selezione) si possono rivolgere in caso di difficoltà relazionali tra colleghi o difficoltà esistenziali che possono compromettere la propria attività lavorativa e dunque la propria vita.

La competenza del counselor dunque è nella relazione.

Si tende spesso a fare confusione tra la figura dell'Operatore e quella del Counselor.

Qual è la differenza tra un Operatore Psicopedagogico ed un Counselor Operatore Psicopedagogico?

Il secondo ha nella propria formazione un percorso di sviluppo personale individuale e/o di gruppo, che gli consente di operare, come detto sempre da Rollo May, "un counseling libero da propri, più o meno rigidi, pregiudizi".

Durante questi anni di lavoro, attraverso confronti, dibattiti, verifiche, condivisioni ed ovviamente opposizioni e contrasti, abbiamo portato a compimento molti obiettivi, tra i quali riporto i più importanti:

- Sono stati fissati i programmi formativi minimi di un Counselor.
- Sono stati fissati i criteri di accreditamento dei singoli Counselor.
- E' stato redatto, condiviso e attuato il Codice Etico e Deontologico, al quale fare riferimento per una corretta applicazione dell'attività professionale.
- Abbiamo creato il "Registro Italiano dei Counselor S.I.Co.", presso la Sede Nazionale.

(Per poter essere iscritti a questo Registro, occorre aver frequentato un corso di formazione almeno triennale in counseling, o assimilabile al counseling, e successivamente sostenere un esame valutativo esterno alla propria scuola di

formazione.

I Counselor iscritti al Registro si impegnano al rispetto del Codice Deontologico.

La violazione agli articoli del Codice e del Regolamento Interno implica la possibile denuncia, fino all'espulsione del Socio dal Registro).

■ E' stata resa obbligatoria per i Counselor iscritti al Registro un'assicurazione RC Professionale (Responsabilità Civile) a tutela dell'utenza.

■ Ma, l'obiettivo più importante è stato l'inserimento del Certificato di competenza e dell'obbligo di aggiornamento professionale. (Il Certificato di competenza ha validità triennale e per il suo rinnovo occorre dimostrare di aver effettuato un aggiornamento professionale e di svolgere effettivamente l'attività di counselor).

■ Sono stati fissati inoltre i criteri di base per l'accreditamento delle Scuole di formazione in Counseling. (Criteri che saranno in seguito sempre più definiti per garantire, anche in questo caso, una sempre più elevata formazione professionale).

Risale ormai al 2000 la definizione formale della figura professionale del Counselor, che riportiamo di seguito:

"Il Counselor è la figura professionale che, avendo seguito un corso di studi almeno triennale, ed in possesso pertanto di un diploma rilasciato da specifiche scuole di formazione di differenti orientamenti teorici, è in grado di favorire la soluzione di disagi esistenziali di origine psichica che non comportino tuttavia una ristrutturazione profonda della personalità.

L'intervento di Counseling può essere definito come la possibilità di offrire un orientamento o un sostegno a singoli individui o a gruppi, favorendo lo sviluppo e l'utilizzazione delle potenzialità del cliente.

All'interno di comunità: ospedali, scuole, università, aziende, comunità religiose, l'intervento di Counseling è mirato da un lato a risolvere nel singolo individuo il conflitto esistenziale o il disagio emotivo che ne compromettono una espressione piena e creativa, dall'altro può inserirsi come elemento facilitante il dialogo tra la struttura e il dipendente".

La professione è denominata Counseling.

Il professionista è denominato Counselor.

Questa definizione è stata trasmessa al Cnel e a tutte le istituzioni con le quali la nostra associazione si trova ad avere rapporti.

Ma perché si sta parlando tanto di questa professione?

Forse perché il ritmo della società moderna crea, più che in passato, delle difficoltà esistenziali, nei vari contesti lavorativo, familiare, scolastico, ecc.

Il counselor attraverso le sue competenze può intervenire, nelle situazioni di crisi, oltre che nella prevenzione, affinché la persona ritrovi un suo corretto equilibrio, infondendo nuova fiducia dopo piccole sconfitte, facendo riemer-



gere potenzialità, insite nell'individuo verso la propria realizzazione.

Oppure controllare quelle fasi disfunzionali della vita, che si possono verificare in presenza di cambiamenti organizzativi: da quelli apparentemente più semplici, come il cambio o l'acquisto di una casa, a quelli legati a perdite affettive, come la morte o le separazioni, ecc., fino a quelli più complessi, come ad esempio la perdita del lavoro, ecc.

A questo proposito è da sottolineare la crescente richiesta di counseling aziendale, che può essere attuato in modalità differenti.

Una si struttura nel caso in cui l'organizzazione interna di un'azienda metta a disposizione uno sportello di counseling, al quale ogni dipendente può rivolgersi per risolvere specifiche difficoltà personali, con un duplice beneficio, sia per il dipendente che ritrova la sua tranquillità esistenziale, sia per l'azienda che può così far conto su un dipendente che svolge il proprio lavoro con una maggiore presenza, responsabilità e soddisfazione.

Un'altra modalità prevede la figura del counselor inserita direttamente nell'organico aziendale con il compito di aiutare a trovare le migliori soluzioni, ad esempio per il riposizionamento di figure professionali, come avviene nel caso di ristrutturazioni oppure per dare soluzione a difficoltà relazionali tra dipendenti di uguale o di differente livello, ecc.

Dunque il counselor non si occupa di patologia, non cura, se diamo a questa parola l'accezione di curare una malattia, una patologia specifica, un malessere psicologico profondo, né tanto meno malesseri fisiologici.

Per le patologie ci sono gli psicologi, gli psicoterapeuti, i medici e gli psichiatri.

Il counselor piuttosto si prende cura di una persona, nell'accezione di accompagnarla nel riconoscere le possibilità, che le consentiranno di esprimere al meglio le proprie capacità e potenzialità interiori.

ad s.i.co. - [www.sicoitalia.it](http://www.sicoitalia.it)

**Il servizio Counseling viene offerto presso l'Apq Liguria il giovedì pomeriggio, ed è gestito da Simonetta Folli Tel. 010/2472541. A breve sarà aperto anche a Milano e verrà gestito dalla dott.ssa Daniela Franzoni**

# Bene comune condiviso fattore di successo

**N**egli ambienti di lavoro si incomincia a parlare di benessere organizzativo anche se non abbiamo ancora una percezione completa di come affrontare una diversa organizzazione del lavoro per poter incidere sui processi di cambiamento.

La capacità di perseguire il miglioramento del benessere organizzativo nelle sue molteplici componenti, rappresenta un aspetto determinante per lo sviluppo e l'efficacia organizzativa in quanto è la qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto lavorativo che facilitano tale processo. Questo strumento di cambiamento organizzativo è parte integrante delle politiche delle risorse umane, favorisce una partecipazione attiva del personale e suggerisce soluzioni diverse legate al contesto lavorativo.

L'organizzazione del lavoro non può trascurare che all'interno del processo lavorativo non vi è solo la componente tecnica, ma vi è la componente umana rappresentata dalla popolazione lavorativa nel suo complesso. Lo stato di efficienza, pertanto, raggiungibile portando i processi tecnici ad eccellenza, deve necessariamente comprendere anche il fattore umano. L'importanza di occuparsi di queste tematiche con interventi preventivi e di cambiamento organizzativo, deve rientrare nel tessuto culturale delle relazioni tra le parti sociali e la società.

Quando si rilevano condizioni di scarso benessere organizzativo si determinano, sul piano concreto, fenomeni quali la diminuzione di produttività, l'assenteismo, bassi livelli di motivazione, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno. Questi e altri, sono segnali di malessere e di disagio della qualità della vita lavorativa.

Si inizia a studiare questo disagio nel corso degli anni '70 negli Stati Uniti. E' questo un periodo caratterizzato da diverse ricerche su tali tematiche. Vengono progettati e realizzati ambienti di lavoro più sicuri e l'attenzione si focalizza principalmente sui cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro. Negli anni '80/'90 avviene il passaggio da un'ottica basata sulla cura dei rischi del lavoro ad un'ottica della prevenzione degli stessi. Si assiste ad azioni e studi per proteggere quante più persone possibile dalle

minacce alla loro salute, si afferma la sicurezza sui luoghi di lavoro trasformandola in principio universalmente riconosciuto. La salute organizzativa cessa di essere intesa come semplice assenza di malattia nei luoghi di lavoro e si affermano nuovi approcci che considerano anche lo stato di benessere psicofisico. Studi recenti, ma ormai abbastanza consolidati, hanno consentito di individuare le dimensioni che fondano il benessere organizzativo, nello specifico queste sono:

- Le caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge, cioè creare un ambiente che garantisca le fondamentali regole di igiene, di confortevolezza, di accoglienza anche dal punto di vista estetico;
- La chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e prassi operative, cioè costruire una direzione strategica chiara con obiettivi da perseguire attraverso l'utilizzazione di comunicazioni non ambigue;
- Il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze, cioè riconoscere le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti di ognuno: chiedendo al lavoratore richieste congrue rispetto al suo ruolo, alle sue competenze, alle sue qualifiche, promuovendo il sapere attraverso l'aggiornamento, la condivisione e la circolazione delle conoscenze;
- La comunicazione intraorganizzativa circolare, cioè ascoltare le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi;
- La circolazione delle informazioni, cioè mettere a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro consentendo l'accesso all'informazione e alla loro diffusione;
- La prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali, cioè rispettare e assolvere agli obblighi legislativi e contrattuali in materia di sicurezza al fine di tutelare la salute dei lavoratori;
- Il clima di relazione franco e collaborativo, e la scorrevolezza operativa, la rapidità di decisione a supporto dell'azione verso gli obiettivi comuni, cioè favorire la comunicazione sia a livello orizzontale che verticale e creare uno stile di lavoro caratterizzato dalla franchezza e dalla collaborazione;
- L'equità di trattamento a livello retributivo, l'assunzione di responsabilità, la promozione del personale, cioè definire percorsi chiari per responsabilità, carriere, premi dando

**L'organizzazione  
del lavoro  
non può  
trascurare  
il valore della  
componente  
umana  
nel processo  
produttivo**



possibilità a tutti di concorrervi;

- I fattori di stress e conflittualità, cioè ponendo attenzione al livello di fatica fisica e mentale e di stress dei propri collaboratori e cercare di mediare e gestire le situazioni di conflittualità

L'attenzione al benessere significa quindi mettere in primo piano l'importanza della persona, delle sue condizioni di vita intrecciate con quelle sul posto di lavoro, dei suoi riflessi nell'ambito sociale e familiare, pertanto una condizione di disagio lavorativo e/o di stress cronico rappresenta causa di danno certo. Lo stress cronico e il disagio psico-fisico nei luoghi di lavoro non possono essere considerati un problema occasionale o individuale. I danni che ne derivano hanno costi estremamente rilevanti per le aziende private e pubbliche quindi la prevenzione, la diagnosi e la cura vanno visti come fondamentali interventi per l'efficienza aziendale del paese.

Molte condizioni di qualità del lavoro sono ignorate dalle aziende ed è ora che le relazioni sindacali mettano in primo piano tutto ciò che è legato alla tutela e alla valorizzazione della persona

E' importante che il sindacato sia dentro questo processo di cambiamento; provvedimenti e misure che favoriscono il benessere e la salute

---

**Attenzione  
al benessere  
organizzativo  
vuol dire  
mettere  
in primo piano  
l'importanza  
della  
persona**

---

sul lavoro non vanno lasciati alla sola volontarietà delle aziende ma devono far parte in maniera più decisa della contrattazione.

La contrattazione deve poter essere lo strumento operativo efficace per la diffusione e lo sviluppo della conoscenza del fenomeno, deve saper creare regole condivise e trovare punti di accordo favorendo un benessere organizzativo diffuso e praticabile.

Il disagio lavorativo non viene ancora affrontato come merita nelle relazioni industriali. Molte imprese inseguono la certificazione di responsabilità sociale per i vantaggi che ne derivano ma non fanno vera pratica di responsabilità. Bisogna affrontare tutto questo innalzando il ruolo delle parti sociali alla ricerca di percorsi condivisi per inserire nell'organizzazione aziendale la valorizzazione della persona in tutte le sue potenzialità, includendo sicurezza e creatività, partecipazione e giusti ritmi produttivi.

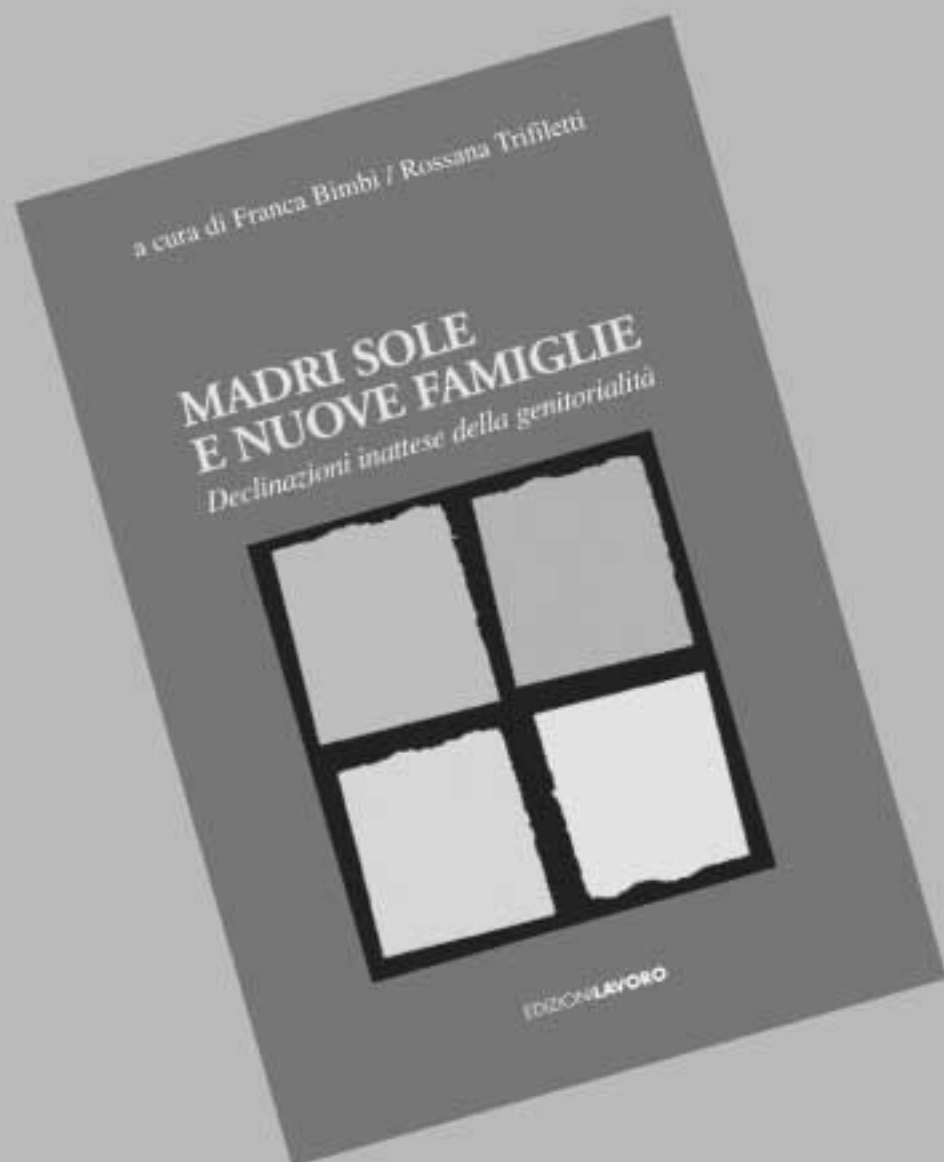
Ci sono quindi buoni motivi affinché il benessere organizzativo diventi un bene comune condiviso tra le forze sociali portando la capacità dell'organizzazione stessa ad adattarsi ai mutamenti di contesto non dimenticando che i temi legati alla dimensione umana diventano fattori di successo o insuccesso nella strategia di un'azienda.

**segretario regionale cisl lombardia**

# MADRI SOLE E NUOVE FAMIGLIE

*Declinazioni inattese  
della genitorialità*

pp. 368, euro 16,00



Un libro a più voci per mettere a fuoco  
le caratteristiche e le problematiche proprie  
delle famiglie monogenitoriali.

# Benessere ed Organizzazione: a chi giova?

**Q**uante volte ci siamo chiesti: cui prodest? A che serve quello che stiamo facendo? Perché lo stiamo facendo e, soprattutto, cosa ci guadagniamo?

Sembrano domande retoriche ma tutti noi non lavoriamo solo per la Gloria. Tante sono le motivazioni che ci spingono. Un mio amico diceva: dobbiamo lavorare, come se questo fosse l'unico obiettivo della nostra vita.

Io dico che il lavoro, come tutto d'altra parte, è qualcosa che si compra in cambio di un compenso. Questo può essere un salario, può essere l'occupazione del nostro tempo, se non sappiamo cos'altro farne, può essere la soddisfazione di avere il nostro nome su una rivista sotto un articolo...

Ci vuole sempre un compenso, che come tale però non dà diritto a chiunque di comprare anche la nostra dignità.

Mi spiego meglio.

Quando compero la frutta considero la fruttivendola come una controparte con cui magari fare un negoziato, quindi quando offro la mia 'prestazione d'opera' considero chi mi paga una controparte.

L'altra parte vuole da me qualcosa che è l'insieme della mia "forza fisica", della mia capacità e del mio skill, cioè di tutto quello che fino ad oggi ho imparato, da utilizzare per il raggiungimento dei suoi obiettivi. Ma poiché io non sono una mela c'è anche la parte motivazionale che serve ad ottenere da me il massimo della prestazione e gli strumenti di lavoro tra cui l'ambiente di lavoro.

Faccio notare però che l'ambiente è fatto di arredi e di altre persone che agiscono secondo le politiche e lo stile di vita dettato dall'Azienda.

Guardiamo ora come la reale situazione si abbina a quella descritta sopra.

Se mi guardo intorno oggi vedo molte situazioni che non mi piacciono proprio, cioè vedo l'utilizzo che viene fatto delle risorse come se fossero 'schiavi'. Gli orari di lavoro sono ignorati, la pianificazione delle attività è un'utopia, il saltabaccare da una cosa all'altra è la normalità. Non dico che si può pianificare tutto, ma se l'urgenza diventa la normalità dov'è la normalità?

"Fermati, rifletti, dividi le cose importanti ed urgenti da quelle solo urgenti, valuta cosa deve essere fatto prima e cosa dopo e soprattutto, quando cominci un'attività portala a fine; se la lasci incompiuta è come se non l'avessi neanche iniziata."

Sembra il decalogo dell'ultimo corso di time management fatto, da cui tutti siamo usciti dicen-

do, da domani ci provo.... E considerato il giorno dopo come un bel sogno.

Purtroppo se mi guardo intorno vedo persone non motivate e stressate per cui tutto quello che abbiamo finora detto si risolve nel conteggio del tempo intercorrente per andare in pensione. Solo che quando ci arriveremo saremo troppo stanchi e troppo soli per godercela.

Leggo sul sito [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it)

"Utilizzando i diversi approcci sul tema della salute organizzativa la facoltà di Psicologia 2 La Sapienza di Roma ha messo a punto una metodologia che ha consentito di individuare le dimensioni che fondano il benessere organizzativo, nello specifico queste sono:

- Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge.
- Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative (sob!).
- Riconoscimento e valorizzazione delle competenze.
- Comunicazione intraorganizzativa circolare (sic!). (sic!)
- Circolazione delle informazioni.
- Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali.
- Clima relazionale franco e collaborativo (sic!).
- Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi (sic!).
- Giustizia organizzativa (sic!).
- Apertura all'innovazione (sic!). (sic!) (sic!)
- Stress (sic!).
- Conflittualità (sic!)."

Io aggiungerei in chiaro

- Rispetto per la persona

Dove la persona è intesa nella sua interezza, con i suoi diritti e con i suoi doveri, con il diritto ad avere una vita privata e con il dovere di rispettare le regole della comunità, con il diritto di avere un'opinione e con il dovere di mettere da parte la sua individualità per il raggiungimento di un obiettivo comune condiviso, con il diritto di prendere la sua parte dei meriti e con il dovere di condividere con chi lavora per lui, insomma con il diritto di essere un uomo anche se parte di una team.

Se guardo indietro il mio percorso lavorativo però non credo di aver vissuto spesso in una situazione che mi permettesse di vivere una situazione idilliaca quale quella sopra descritta: sono forse stata particolarmente sfortunata?

Lascio al lettore la risposta.

## Il benessere nella pubblica amministrazione: ascolto,

# Riflettendo liberamente con



**I** quando stiamo bene, ci domandiamo con meraviglia come faremmo se fossimo malati; quando poi lo siamo, ci pieghiamo di buona voglia a prendere le medicine (...) [278]. "Noi siamo così disgraziati che possiamo provar piacere di una cosa solo a patto di dolerci se va male: ciò che può accadere di mille cose, e accade di continuo. Chi trovasse il segreto di rallegrarsi del bene senza affliggersi del male opposto, avrebbe risolto la difficoltà; ma è come trovare il moto perpetuo" [279]. (Blaise Pascal, *Pensieri*, trad. it. a cura di Paolo Serini - Einaudi Editore 1967).

L'Organizzazione Mondiale della Sanità, nel ribadire che "il possesso del migliore stato di salute costituisce uno dei diritti fondamentali di ogni essere umano", ha definito la salute "benessere fisico, psichico e sociale, non consistente soltanto in un'assenza di malattia o d' infermità".

Tale impostazione concettuale è consolidata nel nostro ordinamento giuridico. La persona è fatta depositaria di valori fondamentali che trovano consacrazione nella garanzia generale di cui all'art. 2 della Costituzione, ove sono riconosciuti i "diritti inviolabili dell'uomo sia come singolo sia nelle formazioni sociali", fra i quali il diritto alla salute, sancito all'art. 32. Peraltro, già la legge 300 del 1970, lo Statuto dei lavoratori, all'art. 9, teneva chiaramente distinta la salute del lavoratore dalla sua integrità fisica.

Si tende, dunque, verso una tutela del benessere fisico e psichico, in senso ampio inteso.

La riflessione è dunque libera di spaziare: vogliamo darvi impulso, con l'osservazione,

sia pur non approfondita, del contesto di nostro interesse.

E' qualcosa di più di un luogo comune quello che descrive il cittadino a menar lamento nei confronti della Pubblica Amministrazione, prevenuto al punto di essere irritato ancor prima di varcar la soglia di un ufficio.

E' qualcosa di più di un luogo comune quello che rappresenta il pubblico dipendente come un parassita, un fannullone, un incompetente, un arrogante dai modi sgarbati, pronto a scaricare su altri qualsiasi responsabilità, anche quelle che nessuno pensa di addebitargli.

Ciononostante, la Pubblica Amministrazione sta cambiando e lo sta facendo più velocemente della percezione che se ne ha, al suo interno ed al suo esterno.

Intendiamoci, siamo ben consci delle sue criticità, ma non sarebbe responsabile negarne le evoluzioni in melius e non vedere che queste tendono sempre di più verso la persona che, ovunque si collochi rispetto a quella soglia, dentro o fuori, lavoratore o cittadino-utente, assurge a parametro di riferimento di detti cambiamenti.

Benessere lavorativo e soddisfazione degli utenti di un servizio afferiscono alla medesima categoria concettuale della valorizzazione della persona.

La consapevolezza di quest'origine ha determinato anche la contemporanea emanazione delle due direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, su tali materie.

Nel comunicato stampa di presentazione era espressamente dichiarato l'intento: "...attraverso il miglioramento delle proprie condizioni orga-

nizzative e il coinvolgimento degli utenti dei servizi e delle politiche pubbliche, cresce la capacità delle amministrazioni di produrre politiche efficaci e di erogare servizi efficienti..."

Altrove ["L'ascolto per il benessere organizzativo e l'efficienza dei servizi pubblici. Le direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004" in *L'Amministrazione Italiana*- Barbieri, Noccioli & C.- Empoli] le abbiamo raffigurate come "gemelle monozigote", pensando alla suggestiva ipotesi che spiega tale tipologia di generazione biologica con l'istinto di sopravvivenza: lo sdoppiamento avverrebbe soltanto per accrescere le possibilità di permanenza in vita delle due creature.

Analogamente, ciascuna delle due direttive vive di vita propria. Restano divise solo al fine di risultare più incisive rispetto ai soggetti diversi cui si riferiscono: il lavoratore ed il destinatario finale dell'azione della P.A..

Di là dal preambolo che dimostra come detti provvedimenti segnano l'evoluzione di un percorso già tracciato da solidi riferimenti normativi, entrambi si sviluppano intorno ad una funzione fondamentale, sia nel rapporto tra superiore e dipendente, che tra lavoratore pubblico e cittadino-utente: l'ascolto.

Non mero atteggiamento reattivo ma necessario presupposto di un'azione conseguente, nella logica di uno scambio dialettico che, entrando nel merito delle questioni, giunge a soluzioni condivise, fra parti che si rispettano, perché assumono la loro pari dignità sostanziale.

In questo senso, l'ascolto è uno degli antidoti più efficaci



merito, competenza...

# Pascal e l'Uomo Ragno

25

contro le tentazioni ricorrenti di svilimento del valore persona.

Benessere lavorativo e customer satisfaction insieme: star bene per far stare bene.

"Il tacco della scarpa. «Oh, com'è tornito bene! Che abile operaio! Com'è coraggioso quel soldato!»: ecco l'origine delle nostre vocazioni e della scelta di un mestiere. «Come beve, il tale! E come beve poco il tal'altro!»: ecco quel che produce le persone sobrie e i beoni, i soldati, i codardi, ecc." [284]

Pensieri. Tutto è uno, tutto è diverso. Quante nature nella natura umana! Quante vocazioni! E per quale caso ognuno segue di solito quel che ha sentito apprezzare! Tacco ben lavorato. [285] (Blaise Pascal, cit.)

Senza voler ricorrere a quello che viene definito in diritto amministrativo "rapporto d'immedesimazione organica", per effetto del quale gli atti posti in essere dalla persona fisica preposta ad un organo od ufficio di un dato ente si considerano posti in essere dall'ente, anzi la persona è l'ente stesso, possiamo affermare che, di fatto, nel rapporto con il cittadino-utente, la P.A. è il dipendente.

Siamo portati a riconoscere autorevolezza a chi ci "fa (un) piacere", a prescindere dal suo ruolo.

Quel tale collega di front office, cortese, puntuale e preciso nel rendere le informazioni, ha acquisito il titolo di "dotto" sul campo (con il quale viene ormai regolarmente appellato), ben prima di quanto normalmente richieda un corso di studi universitario.

Niccolò Tommaseo, nel suo Dizionario, spiega la voce "soddisfare", ricorrendo alle locuzioni "appagare" e "con-

tentare" e rileva che l'espressione vale anche "Piacere".

Dare soddisfazione accresce indubbiamente il prestigio personale e quello dell'ente.

La misura di questo esito tende a valori alti in dipendenza dell'entità del bisogno che viene soddisfatto e della natura dello stesso.

La P.A., benché il suo ambito di competenza sia stato eroso dai processi di privatizzazione, resta un riferimento fondamentale per il cittadino-utente.

Questo rende viepiù preziosa l'opera del lavoratore pubblico e conferisce al medesimo un ruolo "sostanzialmente" importante.

Il riconoscimento di valore sociale, nondimeno, consegna responsabilità, presupponendo competenza.

Recepiamo quest'ultima ancora in un'illuminante definizione di Tommaseo: "Autorità nel dire o fare alcunché"

La consapevolezza di ciò porta benessere, l'esplicazione in concreto porta soddisfazione. Entrambe fanno il professionista: quello che sa ben lavorare il tacco.

Nel nostro caso, il professionista della P.A..

Si stimola così l'apprezzamento dell'utenza verso il lavoro pubblico.

S'innesci un processo d'elevazione professionale e, contestualmente, d'emulazione.

Il lavoro diventa "bello" e... ben lavorato il tacco.

"Tuo padre aveva una filosofia a cui si atteneva rigidamente, e che gli è servita molto...credeva che se c'erano delle cose che potevi dare al mondo, se sapevi fare bene certe cose...meglio di chiunque altro...per aiutare la gente o per farla stare meglio...be', credeva che non fosse semplicemente una buona idea fare

quelle cose...credeva fosse tua responsabilità farle. Non cercare d'essere qualcos'altro, d'essere meno di quel che sei. Succederanno grandi cose nella tua vita, Peter, grandi cose. E queste cose comporteranno grandi responsabilità..." [dialogo tra Zio Ben a Peter Parker (alias L'Uomo Ragno) in Identità segreta - Testi di Brian M.Bendis e Bill Jemas. Traduzione di Pier Paolo Ronchetti - da I classici del fumetto di Repubblica - Serie oro]

Sono presenti negli Enti pubblici lavoratori dotati di forte competenza, sviluppata con l'esperienza lavorativa e/o precedentemente acquisite: giardinieri, idraulici, geometri, architetti, commercialisti, avvocati ecc.

Di rado sono posti nelle condizioni di mettere a disposizione dell'amministrazione tale loro competenza.

Talora per sciagurata superficialità degli enti stessi, talora

per restrizioni contrattuali o divieti normativi che non hanno ragione d'essere, specie in una P.A. che tende ad organizzarsi su modello telocratico.

Ritorniamo su questo tema, che richiama direttamente quello del protezionismo lobbistico di certe categorie (recitius ordini) professionali.

L'impegno di tutti deve andare verso la libertà dai vincoli, di varia natura, che possono imbrigliare le competenze e, quindi, per quanto detto, possono pregiudicare il benessere individuale e collettivo.

Talento principale che regola tutti gli altri [286] (Blaise Pascal, cit.).

politiche pubblico impiego

**La pubblica  
amministrazione  
resta un  
riferimento  
fondamentale per  
il cittadino-utente**

# Cambiare il lavoro senza dimenticare il quotidiano

**L**a nascita di Terza Corsia News ci consente di far evolvere la rubrica Vita Apq.

L'idea è di utilizzare questo spazio del trimestrale, per compiere, seppur brevemente, alcuni commenti in relazione all'attività dell'associazione.

Vorrei, allora, richiamare alcune discriminanti che delineano i nostri percorsi, al fine di offrire un quadro di riferimento a cui ispiriamo il nostro lavoro. Ciò dovrebbe consentire una lettura più puntuale della vita associativa e nel contempo sgomberare il campo da malintesi, generatori di difficoltà e di incomprensioni.

L'Apq in questa fase è orientata a cambiare la politica del lavoro, senza dimenticare il quotidiano, le difficoltà che si incontrano nell'operatività e nel mercato del lavoro.

Siamo, perciò, orgogliosi della nostra Conferenza annuale e delle sue ridondanze culturali, ma altrettanto orgogliosi siamo del servizio gratuito di consulenza professionale offerto ai nostri associati sia in crescita sia in crisi occupazionale.

Dall'analisi funzionale di queste due attività, si rileva però che la loro comunicazione interna ed esterna va migliorata. C'è chi utilizzando il servizio segnala di non conoscere l'organizzazione ed il portato della conferenza e viceversa.

Il problema della comunicazione è confermato da chi chiede all' Apq di interloquire con il Governo, con le federazioni di categoria, con la confederazione. Tante sono le iniziative Apq in cui la Cisl, nella segreteria confederale in quelle regionali e territoriali, è coinvolta; le federazioni hanno propri rappresentanti negli organi decisionali dell'associazione con ampia possibilità di incidere sulle iniziative. Numerosi sono i percorsi di aggiornamento e studio organizzati dall'Apq e aperti a tutti, soci e responsabili associativi. Abbiamo sempre tentato di chiarire che il ruolo negoziale (quello con il governo è della confederazione) rientra nella titolarità delle federazioni di categoria. L'Apq è, oltre a rappresentare questa categoria e a curare lo sviluppo e l'aggiornamento professionale dei propri associati, invece proiettata a determinare solo valore aggiunto. È sussidiaria all'esperienza sindacale tradizionale.

Tutto questo però sembra non basti perché, qualche volta, alcuni sono portati a richiederci di svolgere un ruolo che non possiamo e non vogliamo assumere. Snaturerebbe i motivi della costituzione dell'Apq e per la verità, pur apprezzando il coraggio di volare, modificare linea

strategica condannerebbe l'Apq alla fine di Icaro. In questo caso, forse, serve più coraggio a marcare il solco dell'innovazione organizzativa e l'elaborazione culturale, che percorrere una strada sicura e consolidata.

Non possiamo, nemmeno, accontentarci di ribadire che tutto quello che ci viene richiesto è già esplicito direttamente dall'Apq o dalle federazioni di categoria.

C'è, invero, bisogno di trovare un modalità che chiarisca in modo netto questo aspetto. Non solo per non costituire elementi di delusione. Pretendere di acquistare libri in una macelleria non fa crescere la professionalità dell'addetto e lascia insoddisfatta la richiesta.

La rappresentazione delle attese di chi sa correttamente cosa produce l' Apq assume un valore inestimabile per la sua iniziativa, in quanto impone un'analisi costante del rapporto fra bisogni veri, ancorché latenti, dei propri associati e iniziativa associativa. E, di norma, è più facile trovare soddisfazione delle proprie esigenze.



Ogni qualvolta ci accingiamo a realizzare contratti collettivi che riguardano il settore della scienza della vita ovvero il mondo farmaceutico, nelle sue diverse tipologie produttive e di mercato, oltre che di classificazione terapeutica, si evidenzia una situazione... paradossale: i delegati sindacali aziendali, a prescindere dalle appartenenze, spesso manifestano posizioni e approcci di dissenso su alcuni temi, in particolare sulle materie retributive, in quanto le aziende, con i risultati negativi realizzati, "risparmiano" notevoli risorse economiche. Il convincimento (in parte veritiero) nasce dal fatto che i margini a disposizione sono, nella media, rilevanti e quindi le soluzioni di mediazione tra i molteplici settori della chimica, con i diversi valori aggiunti, risultano essere penalizzanti nei confronti dei lavoratori dipendenti da imprese che realizzano risultati di bilancio ampiamente positivi: non abbiamo ancora visto un'impresa farmaceutica con bilanci negativi!

Ma se nelle imprese farmaceutiche, secondo un detto "nazionalpopolare", si sta bene, le retribuzioni sono alte, i benefit molteplici ed estesi in termini di coinvolgimento di numero di addetti, un tasso di femminilizzazione elevato (parità occupativa tra donne e uomini), anche nelle figure di management, ambienti di lavoro soft ed eccellenti (anche per normative ministeriali e internazionali molto cogenti in termini di classi di pulizia ed igiene), allora quali sono i fattori che determinano un clima interno improntato ad una socialità e vivibilità più elevata rispetto ad altri settori?

Sicuramente sussistono fattori esogeni e di macro-dimensione: presenza rilevante di multinazionali, siti produttivi a forte internazionalizzazione, norme prescritti-

## Life scienze and Health Care

# Se il benessere non viene da qui

ve internazionali per poter esportare prodotti in alcuni Paesi (la F.D.A. americana visita periodicamente tutti i siti adibiti a prodotti che entrano sul suolo americano, rilasciando i permessi o revocandoli), tradizione di elevata professionalità degli addetti in quanto il farmaco de-

---

**Nel settore sono noti i successi del management sotto il profilo del clima, ma si conoscono anche molti insuccessi**

---

ve rispondere a norme di perfezione tecnologica, chimico-fisica, di confezionamento, ecc. ma anche modelli di marketing sui generis e molto particolari nonché sofisticati, in quanto si opera sul cliente finale (il paziente) attraverso le figure mediche (e quindi il cliente finale rischia di essere il medico!).

Ma per andare più a fondo, scavando nelle politiche di gestione delle risorse umane, perché nella maggioranza delle imprese le comunicazioni "alle maestranze" definiscono formalmente i dipendenti con il termine collaboratori? Perché in questi luoghi di lavoro la tipologia degli orari generalmente è flessibile, rispettando vincoli

personali e famigliari di lavoratori e lavoratrici? Perché siamo in presenza di elevati tassi di formazione linguistica, specialistica, manageriale, con interventi estesi di assestment e development sui giovani (e meno giovani) laureati?

Le domande esemplificative potrebbero continuare all'infinito, comprese le sperimentazioni di servizi a disposizione dei lavoratori per la spesa telematica al supermercato tramite le reti aziendali; tutto ciò, nella maggioranza delle imprese, evidenzia un elevato tasso di investimento sul clima organizzativo interno, sugli aspetti relazionali, sulla spinta all'integrazione tramite il team work, su politiche retributive sofisticate, sulla individuazione di feed back tra la proclamazione dei valori aziendali e i tassi di coerenza nei comportamenti organizzativi formali ed espressi.

Le direzioni aziendali di HR investono attenzioni, energie e investimenti consistenti nei confronti delle altre funzioni di management, per uniformare e omogeneizzare metodi e comportamenti riferiti ad una unità d'intenti aziendale: momenti conviviali, convention, manifestazioni di fabbriche aperte a famiglie e cittadini.

Un marchio distintivo per le imprese farmaceutiche è altresì determinato dal fatto di operare in mercati che curano la vita, la salute ed il benessere delle persone, ricomprendendo nelle varie dimensioni dell'impresa le aree della ricerca e sviluppo, di certificazione della quali-

tà, dell'eccellenza e della conformità delle formule nelle materie prime, negli intermedi, nelle varie fasi produttive ed in quella finale del prodotto, nella direzione medica, nella funzione di farmacovigilanza: la "vicinanza" con la condizione umana trascina, aldilà delle scelte politico sindacali, investimenti immateriali sui collaboratori che mirano a rendere il lavoro e la dipendenza dall'impresa un fattore centrale nel ricercare tassi elevati di positività negli approcci al/nel lavoro stesso.

Siamo in presenza di "fabbriche delle coccole"? In alcuni casi la risposta ha riscontri affermativi nei numeri verdi a disposizione 24 ore su 24 per i dipendenti, a cui ricorrere per problemi personali, psicologici, di adattamento, ecc. Stiamo parlando di articoli apparsi su riviste per passare il tempo dal parrucchiere? No, sono esperienze presenti nelle mega aziende dell'hinterland milanese e della parte a sud della capitale italiana, dove sono concentrate sedi, siti produttivi e centri di ricerca del settore.

Ma... c'è sempre un "ma" che rappresenta la variabile esterna improvvisa, non controllata e controllabile dal management locale, dalle leve gerarchiche sempre più appiattite dalla lean organization: è esperienza storica e concreta che una mattina, nonostante le rassicurazioni della sera precedente, i collaboratori leggono sui propri pc, sul quotidiano economico finanziario che va per la maggiore, su un sito web specializzato del settore, che la propria azienda è stata ceduta, comprata, smembrata, che accanto al proprio stabilimento certo e perenne, anche per gli investimenti realizzati, te ne trovi un altro nel nuovo perimetro aziendale maggiormente efficiente, a norma internazionale certificata, più flessibile, con servizi e funzioni no core esternalizzati e affidati non alla soli-

ta cooperativa promossa dell'ex dirigente dei servizi generali (in pensione) ma a società specializzate e internazionalizzate, con la presenza del security manager che interfaccia la società di global service appaltatrice o che ha ricevuto i rami aziendali tramite l'acquisto dei rami stessi e realizzata rispettando formalmente l'art 47 della legge, ecc., ecc., ecc.

Sarebbe interessante analizzare le rivoluzioni organizzative indotte nelle imprese, nei numerosi e frequenti casi di acquisizioni, fusioni e merger che stanno caratterizzando da tempo il settore e che, essendo globali, interessano numeri consistenti in termini di fatturati, portafoglio prodotti, quote di mercato e addetti; interventi strutturali su siti, localizzazioni organizzative e reti di field force (con riduzioni occupazionali consistenti) che impegnano le Organizzazioni Sindacali e le RSU in trattative complesse e con soluzioni non facilmente a portata di mano, si accompagnano a nuovi e successivi investimenti immateriali, adeguati a ricreare un clima interno positivo nelle "nuove" aziende, per favorire processi di integrazione culturale e organizzativa tra gli addetti.

Non citiamo casi aziendali con nomi e cognomi ma si potrebbero classificare, nei loro successi ed insuccessi, attraverso una griglia in cui inserire, come metro di paragone, le relazioni sindacali e il loro concorso (o meno, in presenza di multinazionali no union) alla definizione di piattaforme utili ai lavoratori e alle imprese; le soluzioni occupazionali adottate; le politiche di sostegno e rifondazione tra aziende diverse per estrazione, cultura, nazionalità, approcci al mercato.

Nel settore, i successi dei merger, sotto il profilo del clima organizzativo interno, sono noti ma sono noti anche gli insuccessi; sarà una coincidenza casuale, ma gli

insuccessi sono caratterizzati da un management che, per arroganza ed autosufficienza, ha pensato di fare da solo, con una visione limitata, in quanto, per avere visuale ampie sull'orizzonte, devi dotarti e collaborare con altri "presidi" sociali, quali un sindacalismo che sta sul pezzo, senza fughe difensivistiche, spesso caratterizzate dalla pretesa di risolvere i problemi negandoli. Da soli i manager non ce la fanno!

Io auspicherei che qualche HR Manager, sfogliando e leggendo queste e altre note, decida di sottoporre al proprio A.D. la necessità di analizzare e implementare nuovi e più partecipati approcci organizzativi, affinché i propri lavoratori e le proprie lavoratrici assumano sempre più la dimensione del collaboratore e della collaboratrice, anche con il concorso creativo e innovativo delle rappresentanze sindacali.

Da soli non ce la fanno: mi permetto di insistere, nelle conclusioni, in quanto le imprese, operando in campi e mercati caratterizzati dall'etica della vita, spesso finiscono sulle prime pagine dei media di tutto il mondo per l'ennesimo scandalo, per mazzette, regali, corruzioni, falso e truffa allo Stato, con manager e informatori scientifici del farmaco che finiscono nelle patrie prigioni, questi secondi quasi sempre con scarse responsabilità individuali, per ordini e direttive aziendali imposte, anche ai fini di poter continuare ad avere una occupazione ed un reddito.

Gli informatori coinvolti, magari, sono anche iscritti ai sindacati confederali e ad essi si rivolgono per le necessarie tutele ed iniziative del caso.

E, quindi, come la mettiamo, a proposito di coerenza e di ben-essere organizzativo?

La risposta al quiz ad altri o alla prossima puntata.

**segretario nazionale femca cisl**



# Inail: rivalutate, per il 2006, le prestazioni economiche

**C**on recente delibera, l'Inail ha dato il via, a partire dal 1° luglio 2006, alla rivalutazione degli importi delle rendite Inail, nella percentuale dell'1,7%: - Settore industriale: la retribuzione media giornaliera passa da euro 60,84 per il 2004 a euro 61,06 (Minimale: euro 12.882,60; Massimale: euro 23.813,40) - Settore agricolo: la retribuzione convenzionale annua è pari a euro 19.351,59 - Marittimi: per comandanti e capi macchinisti, il massimale retributivo è euro 34.291,30; per primi ufficiali di coperta e macchina, il massimale retributivo è euro 29.052,35; per gli altri ufficiali, il massimale retributivo euro 26.432,87. Anche gli assegni continuativi mensili saranno riliquidati, nella stessa misura percentuale delle rendite. Inoltre, dal 1° luglio 2006 saranno rivalutati anche l'assegno per assistenza personale continuativa, il cui importo mensile è elevato a euro 422,19, nonché l'assegno una tantum in caso di morte, che passa a euro 1.691,62

## Luogo di lavoro insalubre e poco sicuro

*Lavoro in un'azienda privata, in condizioni lavorative a dir poco pietose: il riscaldamento mal funzionante d'inverno, d'estate invece si soffoca perché manca l'aria, l'illuminazione è scarsa, mancano alcune protezioni sul lavoro... Per di più, mi sono infortunato ad una mano, riportando un danno cronico al tendine. Che posso fare? E' possibile chiedere un controllo? (25.3.2005)*

Per le condizioni del posto di lavoro, Le consigliamo di prendere contatto con i responsabili della sicurezza (RLS) della sua azienda, per ottenere il rispetto delle regole imposte dalla legge (Dlgs 626/94). Per quanto riguarda invece il danno al tendine, dovrà presentare all'Inail una denuncia di malattia professionale: l'Inail infatti eroga un indennizzo in capitale se accerta un danno permanente tra il 6 ed 15%, ed un indennizzo in rendita se il danno è superiore al 15%.

## Revisione per infortunio sul lavoro

*Un anno fa sono caduto sul posto di lavoro e mi sono rotto un femore. L'Inail mi ha riconosciuto un'invalidità permanente (8%) e mi ha liquidato. E' vero che mi chiameranno a visita per la revisione almeno quattro volte entro 10 anni? (21.10.05)*

Le norme in materia sono cambiate. Nel suo caso, essendo stato riconosciuto e liquidato in capitale un danno dell'8%, sarà Lei a dover decidere, nell'arco di 10 anni, se richiedere o meno l'a-

deguaumento di tale capitale, valutando opportunamente, con l'aiuto di un medico-legale, il momento in cui effettuare la richiesta, considerato che è prevista solo una possibilità di domanda per revisione nell'arco del decennio.

## Rendita Inail e minore in affidamento

*Sono titolare di rendita Inail (grado di inabilità 40%). Dal 2001 ho in affidamento la figlia di mio fratello (10 anni di età), quindi ho chiesto all'Inail la quota integrativa anche per lei, ma l'Istituto ha respinto la mia richiesta. Chi ha ragione?(27.9.05)*

Gli elementi da considerare sono due: il provvedimento di affidamento deve essere definitivo, e non temporaneo. Inoltre, l'affidato deve essere iscritto nello stato di famiglia. Soltanto in presenza di entrambe le condizioni è possibile contestare il provvedimento negativo dell'Inail.



**Per la consulenza e l'assistenza necessarie, ci si può recare presso la più vicina sede dell'Inas- Cisl (gli indirizzi si trovano su [www.inas.it](http://www.inas.it), oppure chiamando il numero verde 800 001 303): ricordiamo che la consulenza offerta dall'Inas è assolutamente gratuita.**

Necessario porre all'ordine del giorno una riflessione

# Cooperazione: strum

**I**l dilemma che la cooperazione vive da moltissimi anni è frutto di diverse prassi valoriali non compiutamente adeguate che convergono a creare difficoltà di sviluppo e di consolidamento delle imprese cooperative.

Essi sono la rappresentanza unita al controllo, la legislazione per lo più costruita ad episodi e la credenza popolare del genius dello strumento cooperativo.

Lo stesso dibattito politico prende spunto da alcuni episodi caratterizzati da elementi scandalistici per sviluppare pregiudizi che contribuiscono a creare orientamenti giurisprudenziali e legislativi che rischiano di mettere in discussione il genius storico e fondamentale, oltre agli elementi di valore propri della cooperazione.

Senza i valori della democrazia, della solidarietà equilibrata dalla giusta remunerazione dei capitali investiti da parte dei soci, la cooperazione perde la sua efficacia nei settori dei servizi in generale, in cui l'intervento della risorsa umana ha un peso economico rilevante.

Per poter contrastare e modificare questa situazione, è importante porre all'ordine del giorno la necessità di una riflessione ed analisi sulla reale situazione complessiva della cooperazione a partire dagli appalti pubblici e privati, delle agevolazioni da erogarsi non più con riferimento alla tipologia della società bensì agli effetti sociali, economici ed occupazionali che l'attività sviluppata ha generato nella società.

Ciò significa che bisogna uscire dalla omologazione generale e generica che qual-

siasi tipologia di cooperativa è inquadrata nella cooperazione.

Battere alcune convinzioni politiche e popolari che giudicano la cooperativa una specie di ente assistenziale e pertanto senza vincoli di mercato e di compatibilità finanziaria.

Fermo restando che la cooperativa è un'impresa a tut-

---

**Senza  
i valori della  
democrazia  
e della  
solidarietà  
la cooperazione  
perde la sua  
efficacia**

---

ti gli effetti e fermo restando il grande valore della democrazia e della partecipazione di tutti i soci, sembra riduttivo e fuorviante la pratica di una testa un voto. Essa va corretta con voti in più in rapporto al capitale sociale sottoscritto senza penalizzare la democrazia e la partecipazione ma per incentivare il risparmio investito.

Per far acquistare alla cooperativa un ruolo da protagonista nello sviluppo moderno è necessario che l'analisi sia svolta da un soggetto politico socialmente forte e non influenzato nella gestione del quotidiano e del controllo. Questo soggetto può essere la Cisl. Complessivamente la Cisl ha esperienza, tradizione ed autorevolezza per affrontare le problemati-



che e rendere la cooperazione matura.

Le altre questioni di importanza decisiva sono :

- la divisione netta nei termini di rappresentanza, controllo, agevolazione tra le cooperative a mutualità prevalente e le altre. Queste ultime vanno considerate come delle vere e proprie società profit.

- La dicotomia netta tra l'organizzazione di rappresentanza e quindi la propria organizzazione di sviluppo democratico della rappresentanza e la questione della revisione che determina un potere orientativo e molte volte oppressivo dello sviluppo di una rappresentanza autentica. Tale potere di revisione, per le cooperative

sul settore partendo da appalti e agevolazioni

# ento di sviluppo



→ 31

## E' indispensabile ampliare la libertà gestionale dell'impresa cooperativa per avere più margini

a mutualità prevalente, va definito da una authority pubblica-privata che ne definisca i parametri orientativi anche in rapporto alla meritevolezza della società cooperativa

circa gli obiettivi e le performance legate alla solidarietà.

In questo senso gli obiettivi della revisione dovrebbero tendere all'incremento della qualità, alla certificazione della competenza, in modo particolare nei servizi alla persona e vincere la concorrenza delle società profit con la qualità del lavoro e la partecipazione attiva dei soci lavoratori.

■ Recuperare una pari dignità, giuridica e formale, nei contratti di appalto, in modo tale da superare la grande sudditanza dalle aziende committenti, che sono i veri beneficiari delle insolvenze e non applicazioni contrattuali prodotte dalle ditte appaltatrici.

■ Liberalizzare con nuove norme statutarie le condizioni di lavoro per i soci privilegiando il rapporto societario, anziché quello lavorativo, per le cooperative di piccola e media dimensione in cui il rapporto gestionale è veritiero e concreto, ampliando la libertà gestionale dell'impresa per avere più margini di investimento e libertà di impresa.

Una cooperazione fatta di piccole e medie cooperative organizzate in rete, e/o in distretto, sono un'organizzazione flessibile e moderna in grado di coprire in modo attivo e propositivo gli interstizi del mercato globalizzato.

presidente del cenasca  
cisl piemonte

# Le aziende puntano alla motivazione globale

«**U**n buon ambiente lavorativo (in termini di motivazione, collaborazione, leadership, coinvolgimento, flessibilità e fiducia delle persone) può aumentare la customer satisfaction fino al 47% e la produttività fino al 27,8%» (Sole24Ore).

Tradotto in due parole, si sta parlando di Benessere Organizzativo, la capacità di un'azienda, ma anche di una Pubblica Amministrazione, di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli.



“Il concetto di benessere organizzativo si riferisce al modo in cui una persona vive la relazione con l'organizzazione in cui lavora. Tanto più

una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro. Non basta, perciò, che le imprese investano in innovazione tecnologica, in differenziazione dei prodotti/servizi e in immagine, ma diventa necessario tenere conto delle differenti esigenze del dipendente e dell'evoluzione dei propri bisogni. E' per tali motivi che al fianco delle competenze tecniche diventa necessario sviluppare competenze legate alla dimensione emozionale, ovvero al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e, soprattutto, tenere conto dell'ambiente, del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno”- Arianna Vincenti, Il Benessere Organizzativo: fantasia o realtà.

Psicologi ed esperti di organizzazione vedono il benessere come positiva interfaccia tra l'organizzazione e le sue sole risorse “certe”, cioè le donne e gli uomini che la compongono.

Ecco perché numerosi studi dimostrano che investire per generare e mantenere un buon clima sul lavoro è fonte di profitti.

Sicuramente lavorare in un ufficio in cui ci si sente valorizzati, i rapporti con i colleghi sono sereni e ci si sente coinvolti nelle mansioni che si ricoprono può aiutare lo svolgimen-

to delle attività quotidiane e rende le persone più disponibili, ad esempio, verso i clienti, ad affrontare i cambiamenti in modo propositivo, ad utilizzare passione ed impegno nel perseguimento degli obiettivi.

Tutte le aziende mirano alla fidelizzazione del cliente finale, con l'obiettivo di portarlo ad “investire” (economicamente, ma anche emotivamente) sempre di più in esse.

Sempre di più si stanno rendendo conto che il loro primo cliente è il “cliente interno”: i dipendenti.

Un cliente si fidelizza e si soddisfa attraverso un servizio valido, cordiale, efficiente. Garantito solo da risorse pronte a riversare sforzi supplementari nelle mansioni quotidiane.

Si va verso quindi la “Motivazione Globale”, mirata cioè a clienti, venditori, dipendenti, addetti ai servizi nel loro complesso e verso iniziative che vanno al di là del mero incentivo economico: a lungo termine meno efficace nel generare vera motivazione.

Ma come stanno i dipendenti delle aziende italiane? Un'indagine del 2004 ha messo in luce che solo l'11% di essi si sente coinvolto nei processi lavorativi, con un gap di oltre il 30% rispetto alla media europea. Oltre il 28% dei lavoratori dichiara di essere stressato dal lavoro ed attribuisce a questa causa il suo stato di insoddisfazione.

Ogni anno Great Place to Work® Institute Italia stila, in collaborazione con Il Sole 24 Ore, la lista dei migliori ambienti di lavoro in Italia: si tratta in genere di multinazionali. Le imprese italiane classificate sono ancora poche: tra loro il Cefriel, Ict Center of Excellence For Research, Innovation, Education and Industrial Labs partnership, lo Ieo, Istituto Europeo di Oncologia, e la Barbino&Partners, società di consulenza in strategie di comunicazione.

Le aziende italiane dedicano meno energie alla qualità dell'ambiente lavorativo, benché l'importanza per l'azienda è provata su base empirica.

Le aziende che hanno garantito qualità della vita sul posto di lavoro hanno incrementato mediamente del 20% il loro fatturato negli ultimi 4 anni (fonte Great Place to Work, istituto di ricerca che crea strumenti di valutazione e fornisce servizi di formazione).





Ecco perché alcune delle maggiori aziende leader di mercato favoriscono rapporti di amicizia tra i dipendenti promuovendo seminari e workshop, rafforzano il tempo ricreativo, magari con una lunga pausa pranzo e con attività extra-ufficio. E poi si pensa ad assicurazioni sanitarie integrative e a polizze pensionistiche, si creano convenzioni con palestre o asili e anche agevolazioni per adozioni internazionali.

“La chiave per avere successo è connessa all’abilità di individuare, mobilitare e concentrare l’energia umana, puntando a far emergere la creatività più o meno esplicita di ciascun collaboratore, anche gestendo in modo corretto il contesto ambientale in cui viene inserito”, sostiene Bianca Mutti, Amministratore Delegato di Sint, società torinese specializzata in marketing relazionale e strategie di fidelizzazione con programmi rivolti a clienti, dipendenti, rete vendita, trade, associati, ecc.

“Noi di Sint amiamo definirci come un team di donne e uomini disposti a condividere fino in fondo gli obiettivi dell’azienda”, continua Mutti “Non a caso dico donne e uomini: trovo infatti corretto cercare di favorire la presenza in azienda di donne, soprattutto nel management, perché i consumatori siamo noi, donne e uomini, e questo consente di interpretare meglio i fabbisogni del mercato.”

Donne e uomini che passano la maggior parte del tempo in azienda e che sicuramente sono meno stressati se l’organizzazione adotta strumenti per conciliare vita privata e lavoro, volti a facilitare la soluzione di tanti piccoli problemi ricorrenti, migliorando la qualità della vita.

Fare la spesa, gestire la casa in tutte le forme che questa attività coinvolge (pagare le bollette, pensare alla manutenzione ordinaria e straordinaria), gestire i figli (scuola, dopo scuola, compiti), tenere a mente le scadenze legate all’auto (tagliando, revisione, bollo, assicurazione) e risolvere il problema, potersi rivolgere ad uno specialista per una consu-

lenza immediata (legale, fiscale, medica): il tutto in ottica di risparmio di tempo, ma anche di denaro. E’ la filosofia a cui si ispira Sint: proporsi come “risolutore di problemi”. Uno dei momenti cruciali alla base della definizione del programma è il contatto con i destinatari stessi, attraverso il quale è possibile raccogliere dati, che, una volta analizzati e trasformati in informazioni, servono quale supporto al processo di elaborazione e definizione delle strategie da intraprendere.

Un sito internet dedicato ed un call center attivo 24 ore su 24 sono strumenti di supporto, nonché di monitoraggio continuo, per recepire le richieste e rispondere al meglio, tramite l’erogazione diretta o attraverso il proprio network di Partner ed esercizi convenzionati su tutto il territorio nazionale.

La struttura di Customer Care è poi particolarmente attiva nel proporre continuamente nuove opportunità ed agevolazioni mirate al territorio di riferimento dell’organizzazione ed all’area di residenza del personale.

In poche parole: un ambiente lavorativo sano, con rapporti equilibrati ed un occhio alle problematiche di carattere personale che riguardano in modo trasversale tutto il team, dal management all’impiegato di livello base, contribuisce a rendere tutta la struttura più coinvolta e produttiva.

Ma attenzione a non esagerare: l’azienda non è una famiglia e non bisogna mai sorpassare la sottile linea che porta alla “cultura dei diritti”, in cui ognuno si aspetta di avere una serie di attenzioni e ha capito tutto al rovescio”, ammonisce Jack Welch, ex Ceo della Ge e oggi consulente per i Ceo di un gruppo ristretto di aziende della classifica Fortune 500.

La priorità dell’azienda è di vincere sul mercato, per continuare a crescere e offrire opportunità alle persone che lavorano per essa. “Quando l’organizzazione è in salute grazie alle performance delle persone che ci lavorano, anche queste staranno bene, personalmente e professionalmente, non il contrario”.

# Obbligo di fedeltà e nuove tipologie contrattuali

**L**e modificazioni in atto nell'ambito delle tipologie contrattuali del mercato del lavoro, stanno innescando una serie di reazioni, con ricadute su istituti classici che, fino ad ora, hanno costituito un punto di riferimento fermo nel settore giuslavoristico.

Tra le nozioni che si stanno sottoponendo a vaglio critico, può essere annoverata anche quella relativa all'obbligo di fedeltà. L'obbligo di fedeltà, posto dal nostro ordinamento (art. 2105 c.c.) a carico del lavoratore, comporta l'osservanza, da parte di quest'ultimo, del divieto di trattare affari per conto proprio o di terzi in concorrenza con l'imprenditore (divieto di concorrenza) e quello di divulgare notizie riguardanti l'organizzazione e i metodi di produzione, ovvero di farne uso in modo pregiudizievole per l'impresa (obbligo di riservatezza).

Questo schema tradizionale di immediata percezione, rischia di essere messo in crisi da una realtà nella quale il soggetto beneficiario della prestazione lavorativa e quella del datore di lavoro, non sono necessariamente coincidenti. In particolare, una delle figure introdotte dal D.Lgs 276/03 è quella della somministrazione di lavoro.

Come è noto, infatti, la somministrazione di lavoro (artt. 20 e ss D.Lgs. 276/03) è una fattispecie complessa di rapporto di lavoro, che prevede il coinvolgimento di tre soggetti: il somministratore, l'utilizzatore ed il lavoratore. Tra questi vengono stipulati due diversi contratti: il contratto di somministrazione di lavoro, concluso tra somministratore e utilizzatore; e il contratto di lavoro concluso tra somministratore e lavoratore.

Detta nuova tipologia contrattuale, per sua stessa natura, non appare allineata con i parametri della subordinazione di stampo tradizionale e consente di dubitare della applicabilità del dettato di cui all'art. 2105 sopra ricordato.

La discussione non è affatto astratta e sterile: il lavoratore è vincolato sotto il profilo della fedeltà nei confronti della sola società di somministrazione o anche nei confronti della impresa utilizzatrice?

Pensiamo al caso relativo al lavoratore che effettua una pluralità di prestazioni presso diverse imprese dello stesso settore, con le quali è legata la società somministratrice (caso tutt'altro che infrequente nella pratica): come è possibile limitare le conoscenze e le informazioni che il lavoratore ha avuto modo di acquisire attraverso le singole utilizzazioni?

Ci si domanda, a questo punto, se al lavoratore possa essere impedito di utilizzare o diffonde-

re notizie di carattere riservato o tecniche produttive in danno dell'utilizzatore, attraverso il ricorso alle norme relative all'obbligo di fedeltà. A questa domanda sia il lavoratore che l'utilizzatore hanno un concreto interesse a che venga data una risposta chiara.

La dottrina, a riguardo, ha elaborato un concetto evolutivo rispetto al semplice obbligo di fedeltà: ritiene infatti che in capo al lavoratore vi sia un dovere di collaborazione (imposto dalla legge) volto ad evitare comportamenti che possano pregiudicare gli interessi della azienda datrice di lavoro (Marco Biagi, Michele Tiraboschi).

In tale ottica, viene posto l'interesse del somministratore al buon fine della prestazione e all'assolvimento degli obblighi contrattuali in essere verso l'utilizzatore. Tale interesse impone ai dipendenti del somministratore stesso di assolvere ad un obbligo maggiormente esteso rispetto a quello tradizionale di fedeltà.

Questa analisi, ci consegna un insieme di obblighi a carico del lavoratore accresciuto rispetto al passato: Il lavoratore, infatti, dovrà astenersi non solo dai comportamenti che ledano il proprio datore di lavoro in senso stretto, ma anche da quelli che contrastino con gli interessi economici dell'impresa utilizzatrice. Invero si potrebbe osservare che l'interesse tutelabile rimane quello del datore di lavoro effettivo, legato - anche in materia di riservatezza e a quanto altro connesso alla fedeltà - da vincoli contrattuali con l'utilizzatore. Ma tant'è: nella sostanza si amplia il perimetro dell'obbligo di fedeltà, paradossalmente nel momento in cui la posizione del lavoratore si connota di maggiore precarietà. E' un delicato gioco di equilibri all'interno delle dinamiche di mercato, nel quale le norme - ovvero la giurisprudenza o i commentatori - tentano di aggiustare progressivamente il tiro (non sempre in maniera efficace e cristallina).



**Studio Legale  
Pierotti-Bellucci**  
00192 Roma  
viale G. Cesare 71  
telefoni  
063243546/0645438690  
0645438691  
fax 063244644

# Il quadro fra crescita e sviluppo

**S** i avvicina il decennale di Apq. Di grande suggestione il tema della quarta Conferenza nazionale dell'Associazione Progetto Quadri: "Cambiare la cultura del lavoro per promuovere lo sviluppo delle imprese e del paese". Porre al centro di un dibattito sindacale temi come questo sarebbe stato quanto meno velleitario solo qualche anno fa, anche se la nostra associazione ci aveva già abituati a trattare senza pregiudizi il ruolo dei quadri nel sindacato e più in generale nel mondo della produzione. Se dovessi pertanto indicare il merito principale dell'Apq, avvicinandosi la data del compimento del suo primo decennio di attività, non avrei difficoltà nell'individuare nella creazione della identità del quadro e nella sua proiezione all'esterno cioè la immagine che ne viene percepita tanto in azienda quanto più in generale nella società.

La prima conferenza segnò l'inizio di un percorso di conoscenza interiore e di confronto con l'esterno che rispondeva all'esigenza di ogni nuova organizzazione che nasce e ricerca la propria collocazione e la propria missione. Non fu quindi un caso che venne trattato il tema della "Identità" del quadro nella nostra cultura di impresa, alla luce dei forti cambiamenti in atto nella società. Alla seconda conferenza fu affidato il compito di allargare l'orizzonte all'Europa attraverso il confronto con le altre realtà sindacali e produttive. La terza conferenza affrontò il tema della "Responsabilità sociale della impresa" e della importanza del quadro nel facilitare e promuovere un corretto processo di responsabi-

lizzazione delle aziende. Infine la quarta conferenza. Con questa si è compiuto un vero e proprio salto di qualità rispetto al passato, ci siamo proiettati in un futuro, che oramai è già presente, cercando di tracciare un cammino condiviso e coraggioso, chiamando come compagno di viaggio l'azienda per realizzare, insieme, lo sviluppo dell'intera nostra società. Per guardare al futuro/presente bisogna però avere la capacità prima di guardare al passato con occhio critico e con disponibilità a capire, bisogna insomma possedere la capacità che era tipica del dio romano Giano che era raffigurato con due facce, una rivolta all'indietro (al passato) e l'altra rivolta in avanti (al futuro/presente).

## I Pericoli e le Opportunità nel mondo del lavoro che cambia

Guardandosi indietro sembra proprio che nel mondo del lavoro il ventunesimo secolo abbia prodotto una profonda cesura con il tempo precedente. E' definitivamente tramontata l'epoca del quadro che veniva valutato solamente sulla base delle abilità professionali, oggi il quadro scambia con l'azienda non solo la propria capacità lavorativa, ma l'intera propria personalità, fatta di capacità relazionali e perché no, di gestione delle emozioni, tanto da far dire ad alcuni sociologi che il mercato del lavoro si è andato trasformando in mercato della vita.

A questa trasformazione ha contribuito in modo rilevante la rivoluzione informatica che, con il suo sapere generale e trasversale, fatto di capacità logiche e simboliche, ha prodotto modificazioni irreversibili. Prima fra tutte il venir me-

no, o quantomeno l'indebolimento, dei nessi logici fra mansioni lavorative e comparti merceologici. Ieri il quadro possedeva competenze professionali saldamente legate al proprio settore economico, tanto da far risultare molto difficile e, di fatto, insignificante la mobilità infrasettoriale.

Forte è stato l'impatto anche sull'aspetto organizzativo.

L'informatica ha dato l'avvio ad un processo irreversibile di destrutturazione sia delle organizzazioni aziendali, sia degli stessi ruoli lavorativi. Per queste ragioni oggi si afferma che vale più il savoir faire che il know how, dove per savoir faire si intende la capacità di operare in contesti disciplinati da norme scritte e non, assumere responsabilità, sapere coinvolgersi e coinvolgere il proprio gruppo verso obiettivi di efficienza economica e di efficacia operativa.

Ieri il quadro si sentiva forte se possedeva le conoscenze professionali, specialmente quelle derivanti dalla propria esperienza e spesso legate, non solo ad una cultura monosettoriale, ma, addirittura in molti casi monoaziendale. In questo contesto di cambiamento, dove sono meno pressanti i vincoli tecnologici e organizzativi rispetto al passato, prevalgono quelle competenze che attengono più alla vita personale del lavoratore. Innanzitutto le competenze cognitive cioè il saper trovare soluzioni e prendere decisioni, poi quelle relazionali, cioè la capacità di interagire con gli altri ed infine quelle affettive, cioè le abilità di saper gestire le emozioni non disgiunte da una buona dose di autostima personale. I quadri, o nella definizione di alcuni, i lavoratori della conoscenza, fanno un ampio e dif-



fuso utilizzo di questi saperi impliciti o taciti che, a differenza dei saperi tradizionali, non si acquisiscono con un approfondimento di tipo formale. Di questi temi in associazione abbiamo ampiamente discusso e si è aperto un confronto, in particolare sulle competenze abbiamo sviluppato un dialogo in comune con l'Aidp (l'Associazione dei dirigenti del personale) che ha prodotto un documento contenente un linguaggio comune in fatto di competenze a cui rimando per gli approfondimenti del caso (Terza Corsia n.1 aprile-giugno 2003).

In questo contesto le opportunità sono facilmente intuibili per il lavoratore qualificato, innanzi tutto quella di possedere competenze svincolate dall'appartenenza ad un settore o ad una azienda e quindi più appetibili e spendibili in un mercato sempre più globale e permeabile. Per realizzare questo è d'obbligo un cambiamento culturale, anche in tema di garanzie e difese contrattuali del lavoratore; queste infatti dovranno spostarsi più sulla difesa della spendibilità professionale e quindi sul lato della formazione più che sulla difesa del posto di lavoro stesso, in molti casi di difficile conseguimento.

### **I rischi del cambiamento**

Le tendenze in atto nel mercato del lavoro sono orientate verso la contrazione ulteriore dell'occupazione nel settore primario e secondario ed una crescita esponenziale nel ramo dei servizi, in particolare quelli sociali e personali. La domanda di questi ultimi è particolarmente forte, per tanti motivi, fra i quali l'invecchiamento della popolazione, l'emergenza di nuovi bisogni della persona, ivi compresi quelli culturali ed altri sempre legati alla società del benessere. Il modello europeo che tende al soddisfacimento di buona parte di questi servizi direttamente o indirettamente da parte del settore pubblico appare in

difficoltà di fronte a questa nuova espansione della domanda senza ricorrere ad improbabili aumenti della tassazione. In questo settore vi è pertanto la previsione di una crescita della componente privatistica con il rischio della creazione di fasce di lavoratori marginali, quanto a remunerazione e garanzie contrattuali. Infine vi è la crescita tipica in molti paesi europei, Italia inclusa, dei servizi ricreativi, di quelli turistici, di ristorazione, di pulizia. Anche in questo settore vi è il rischio implicito della creazione di fasce di marginalizzazione, con il proliferare di lavori scadenti caratterizzati dalla precarietà e da basso salario.

In questo scenario è pertanto forte il pericolo della cosiddetta società dei due terzi, cioè quello di una società polarizzata tra una fascia di lavoratori privilegiati e una maggioranza formata da lavoratori marginali.

Gli ultimi dati statistici disponibili, relativi al 2003, sembrano avvalorare questi pericoli in particolare per il nostro paese. Infatti l'Italia si caratterizza per l'alta percentuale di occupazione in attività marginali ed un bassa presenza in attività intellettuali di elevata specializzazione (fascia interessata da quadri). Se per comodità espositiva raggruppiamo in quattro aree le attività lavorative: professioni intellettuali, professioni non manuali dequalificate, professioni manuali qualificate e professioni manuali non qualificate vediamo che l'Italia si caratterizza soprattutto per le attività non manuali dequalificate (fascia dei servizi con scarso valore aggiunto). Ciò ci distingue nettamente, in negativo, dai paesi europei leader, quali la Gran Bretagna, i Paesi Scandinavi, l'Olanda ed il Belgio che vedono una prevalenza delle attività intellettuali qualificate.

### **Quale futuro per i quadri?**

In questo contesto di cambiamento, contraddistinto da

globalizzazione, nuove tecnologie e liberalizzazione dei mercati sono presenti, come abbiamo visto, opportunità e minacce del tutto nuove, rispetto a periodi precedenti. Il quadro si trova ad operare in ambienti resi dinamici dal cambiamento e dovrà affinare competenze e conoscenze sempre più sofisticate, nuove abilità cognitive e, soprattutto, grande disponibilità a mettersi in giuoco ed a mettere in giuoco in particolare le proprie conoscenze. Il quadro dovrà fare del proprio sviluppo professionale il punto di forza del proprio successo in azienda ed in generale nel mercato del lavoro. Non è un caso pertanto che la quarta conferenza dell'Apq ha utilizzato la parola sviluppo e non quella di crescita che a prima vista potrebbe sembrare un sinonimo. Abbiamo utilizzato sviluppo nel significato che ne dava il grande sociologo ed economista Schumpeter. Questi spiegava che la crescita è un fenomeno graduale, contraddistinto da continui aggiustamenti, mentre lo sviluppo implica discontinuità in un processo, ad esempio nelle aziende la creazione di nuovi prodotti, oppure nuovi modi di produrre, o ancora l'apertura di nuovi mercati o l'utilizzo di nuove fonti di approvvigionamento. Schumpeter concludeva la propria analisi sostenendo che solo l'imprenditore con qualità di leadership poteva farsi motore di innovazione e quindi di sviluppo. Noi come sindacato e come Associazione Quadri abbiamo la voglia di tentare questa scommessa per cambiare la cultura del lavoro, per promuovere lo sviluppo delle imprese e del Paese, per cambiare infine le tendenze in atto della ricordata società dei due terzi, ma non possiamo farlo da soli, abbiamo bisogno di partner affidabili, abbiamo bisogno di imprenditori con qualità di leadership e non di pseudocapitani di impresa che alla luce dei fatti si rivelano solo furbetti del quartierino.

# Una comunità interattiva per apprendere in rete

**I**l progetto Comunet, di cui l'associazione è partner si pone l'obiettivo di creare una comunità apprenditiva e delle pratiche in un sistema integrato di rete attiva e partecipata tra i soggetti dell'impresa non profit e del terzo settore.

La realizzazione di un network con tecnologie open source è lo strumento principale per l'accesso alla formazione di gruppi svantaggiati che vengono esclusi dalla possibilità di una crescita professionale.

La strategia di Comunet si propone, quindi, di realizzare azioni di formazione per la creazione di nuove competenze pregiate in campo tecnologico, con un'offerta di percorsi personalizzati e blended, attraverso la comunicazione, la condivisione e il lavoro in rete. L'impiego dell'Open Source s'integra agli stili di relazione offrendo nuove potenzialità di condivisione: la rete virtuale, infatti, favorisce il dialogo e l'interscambio attraverso strumenti di lavoro collaborativi sincroni e asincroni.

L'intervento proposto ha lo scopo di migliorare la professionalità dei lavoratori delle imprese non profit tramite partecipazione a percorsi formativi blended per l'acquisizione di competenze nel campo delle TIC; migliorare le strutture del non profit con l'acquisizione di strumenti e metodologie di rete basate su software open source; migliorare la professionalità di strutture e lavoratori grazie alla progettazione e sperimentazione di percorsi formativi basati su approcci innovativi quali, appunto, le comunità di apprendimento e di pratica.

Le comunità di apprendimento e le comunità di pratica rappresentano una delle più diffuse modalità di interazione apprenditiva in rete. Con comunità si intende un'entità formata da un insieme di persone unite da un legame associativo, che perseguono un obiettivo comune e condividono valori, esperienze e idee; in altri termini è un tipo di rete sociale.

Una comunità di apprendimento può essere definita come una comunità in cui i soggetti sentono reciprocamente coinvolti nel condividere e sperimentare una cultura dell'apprendimento e nella quale si lavora in vista della condivisione delle conoscenze acquisite (la così detta conoscenza distribuita: ciascuno reca il proprio contributo al sapere). Presuppone un terreno culturale comune, sul quale i componenti, mediante la fattiva collaborazione e la condivisione di conoscenze e strumenti, costruiscono il sapere del gruppo al fine di conseguire l'obiettivo formativo che si sono prefissati. In una comunità apprenditiva, quindi, la conoscenza è il risultato di un processo sociale che aggiunge valore ai singoli appren-

dimenti.

Un genere particolare di comunità è la comunità di pratica, descrivibile come insieme di persone che condividono professionalità, pratiche e strumenti operativi e metodologici; gli obiettivi, in questo caso, sono la condivisione del sapere, la socializzazione delle esperienze, la discussione comune delle problematiche e delle soluzioni, l'apprendimento tra pari, l'aiuto e sostegno reciproco.

Etienne Wenger, che per primo ha teorizzato i concetti fondamentali sulle comunità di pratica, definisce la comunità di pratica attraverso tre dimensioni principali: il suo oggetto (la comunità si costituisce attorno a un interesse comune, che rappresenta il cardine delle sue attività e di cui i membri del gruppo condividono almeno la conoscenza di base; l'oggetto diventa l'obiettivo dell'impresa comune, compreso e costantemente rinegoziato dai suoi membri); il suo funzionamento (la partecipazione e l'interazione fra i membri, assieme allo scambio e alla condivisione di informazioni, apprendimento e attività, permettono la costruzione dell'identità della comunità e il senso di appartenenza che la rende un'entità sociale); i suoi prodotti (i suoi membri sviluppano, attraverso il tempo, una pratica condivisa, più o meno consapevole, fondata su un repertorio condiviso di risorse - esperienze, storie, strumenti, strategie di problem solving, glossari, artefatti, routines, ecc.).

Le comunità come dispositivi sociali possono gestire l'accumulazione del sapere; lo sviluppo delle reti permette di attuare questi processi con costi minori e per le imprese diventa fattibile la riorganizzazione dei propri processi in questa direzione. Su Internet le comunità virtuali si sono sviluppate negli anni '70, quando la rete era ancora riservata a organizzazioni accademiche e di ricerca. L'approccio virtuale, cambia la dimensione spazio-temporale in cui si collocano le comunità di apprendimento e di pratica, una dimensione caratterizzata dall'assenza di vincoli. Ciò fa sì che le comunità virtuali rispondano ad alcune delle nuove esigenze formative: la formazione in quanto svincolata da luoghi e tempi, in quanto ricorrente e costante (Life Long Learning) e in quanto personalizzata.





## I nostri alimenti sono sicuri?

**S**icurezza alimentare: quantitativa o qualitativa? Dipende! Per le società meno avanzate la sicurezza alimentare è un problema di quantità, mentre per quelle avanzate è, soprattutto, un problema di qualità, ovvero la rispondenza del cibo a determinate esigenze di tipo organolettico, commerciale, tipologico e salutistico. In particolare, è quest'ultimo elemento che maggiormente preoccupa la nostra società: la salubrità. Infatti, per quanto inconcepibile possa sembrare, recenti fatti di cronaca hanno dimostrato che il cibo potrebbe anche nuocere alla salute. A fronte degli straordinari progressi delle tecnologie, rischiamo di perdere una fondamentale certezza che riguarda un fattore basilare della nostra vita, l'alimentazione sana e sicura. Ciò non significa che il cibo attuale sia meno sicuro di quello disponibile nei primi anni del dopoguerra, ma vuole soltanto affermare che le frodi alimentari e talune discutibili scelte tecnologiche tendono a diminuire la sicurezza. Da un lato i moderni sistemi di lavorazione, di condizionamento e di conservazione hanno reso più sicuro il cibo, dall'altro, frodi alimentari, inquinamento diffuso, ampliamento dei commerci con Paesi che adottano sistemi produttivi discutibili e utilizzazione di tecnologie non sufficientemente testate possono compromettere la "sicurezza alimentare". La sicurezza salutistica del cibo è una caratteristica universalmente riconosciuta come necessaria: è ovvio che il cibo non deve nuocere. Lo dobbiamo assumere in media tre volte al giorno, almeno nei casi in cui non ve n'è carenza, e per tutto il corso della vita. Numerose sono le azioni che possono mettere in

discussione la salubrità del cibo: l'"adulterazione", ovvero la variazione, non dichiarata in etichetta, delle componenti di un alimento; l'"alterazione", vale a dire la modificazione delle caratteristiche dell'alimento dovuta ad agenti di tipo batterico, fisico o chimico, in relazione soprattutto a una inadeguata conservazione; la "contraffazione", ossia un'azione fraudolenta, molto spesso di tipo commerciale, volta a far apparire un prodotto diverso da quello che è nella realtà; la "frode commerciale", ovvero la descrizione nelle etichette che accompagnano i cibi di caratteristiche che essi non hanno (aragostella per aragosta, totani per calamari, ecc.); la "frode sanitaria", vale a dire un'adulterazione del cibo che lo rende nocivo alla salute (classici esempi, tristemente noti, sono il vino al metanolo e i polli e i maiali alla diossina); la "sostituzione", ossia la sostituzione di ingredienti pregiati negli alimenti con altri di minor valore (ad es. l'olio di semi addizionato con specifici coloranti e venduto come olio extravergine di oliva).

Tutte queste modificazioni della normale composizione degli alimenti hanno come comune denominatore la ricerca del profitto. In particolare, possiamo affermare che da quando sono iniziati i commerci, sono iniziate anche le frodi alimentari. La sete di ottenere in fretta il massimo guadagno con i minimi costi, anche attraverso l'inganno e il disinteresse per i possibili danni sull'altrui salute, è sempre stata la molla che ha motivato tali comportamenti. Tuttavia, oggi il problema della sicurezza alimentare è divenuto più complesso, poiché alla sofisticazione volontaria operata da individui senza scrupoli si aggiunge un'esasperata applicazione delle tec-

nologie disponibili, finalizzate a ottenere a minor costo alimenti "non convenzionali", che vanno a sostituire quelli tradizionali. Ne sono esempi l'alimentazione dei bovini con proteine animali, attualmente vietate, che sembra all'origine della cosiddetta "mucca pazza"; l'allevamento di animali con ormoni estrogeni, per accelerarne l'accrescimento muscolare (pratica vietata nel nostro Paese, ma ammessa in altri Paesi che fanno parte dell'Organizzazione Mondiale del Commercio - WTO); l'uso di sostanze chimiche nell'allevamento animale e nella coltivazione delle piante, a volte non adeguatamente giustificato. Nel contesto odierno, l'insicurezza alimentare è favorita anche dallo sfrenato processo di globalizzazione dei mercati e dall'esasperata ricerca del massimo profitto: "produrre di tutto ovunque, ovvero laddove costa meno, per poi vendere i prodotti dove ci sono le disponibilità economiche per acquistarli, al fine di ottenere il massimo profitto". Ogni qual volta ci apprestiamo ad acquistare un alimento proveniente dal "mercato globale", diventa importante porre alcune domande riguardanti la sua sicurezza. Anzitutto, in tempi di OGM, occorre esaminare se il prodotto proveniente dall'estero è stato ottenuto nel rispetto degli standard richiesti nel nostro Paese per quanto riguarda le caratteristiche genetiche del materiale utilizzato, ma più in generale anche l'uso di sostanze chimiche (antiparassitari, fitoregolatori, coloranti, concimi, ormoni, ecc.). Inoltre è importante la possibilità di seguire il percorso produttivo e distributivo \_ tecnicamente definito "tracciabilità di filiera" \_ e di verificarne l'adeguata conservazione durante il trasporto. Il mercato globale, purtroppo, pone talvolta dei vincoli che ci "obbligano" a fare scelte che vanno contro la nostra stessa volontà. Prendiamo, ad es., il caso della "carne agli ormoni". Queste carni, nonostante il parere contrario di alcuni scienziati, secondo gli organismi internazionali che vigilano sul commercio mondiale, sono salubri come quelle non trattate, in quanto non ci sono sufficienti prove scientifiche che dimostrino il contrario. Pertanto, nessun Paese può vietarne l'importazione, pena ritorsioni commerciali. Tale situazione è basata sul concetto di "rischio accettabile", utilizzato come criterio dagli organismi internazionali, secondo cui per vietare il commercio di un alimento è necessario dimostrarne la nocività. Siamo agli antipodi del "principio di precauzione", in vigore nei Paesi dell'UE, che, almeno nella sua versione più esigente, consente di approvare il commercio di un nuovo alimento solo se si dimostra che non nuoce alla salute. Da una tale situazione discende una netta priorità attribuita alla logica del mercato, che rinvia l'esame della sicurezza alimentare, eventualmente, al momento in cui sorgeranno problemi. I Paesi dell'UE si trovano allora in stato di violazione delle regole del commercio internazionale, poiché non intendono aprire le loro frontiere alla importazione delle "carni agli ormoni", finché non si sarà appurata la loro rispondenza ai criteri di sicurezza alimentare.

Un esempio emblematico, che mette in campo ricerca del profitto e affrettata adozione di tecniche fortemente innovative, riguarda l'utilizzazione delle farine proteiche di derivazione animale per l'alimentazione dei bovini (ripetiamo, al fine di non creare allarmismi, attualmente vietata). Alla base dell'infezione dell'encefalopatia spongiforme bovina, che determina la perdita di funzionalità del cervello degli animali con effetti contagiosi anche per l'uomo, è il "prione", una proteina molto resistente, in grado di replicarsi autonomamente. Mediante l'impiego di queste farine, si è tentato di trasformare un materiale di scarto, altamente inquinante e con elevati costi di smaltimento (i sottoprodotti della macellazione, gli animali eliminati o morti per malattie, ecc.), in un "alimento" per altri animali, ottenendo due risultati vantaggiosi con un'unica operazione: da un lato, risolvere il problema dello smaltimento degli scarti di macellazione, dall'altro trasformare tali scarti in denaro. Ma prima dell'utilizzazione delle farine animali, nessuno aveva verificato gli effetti conseguenti dalla nutrizione di un erbivoro con proteine animali, ordinariamente assenti dalla sua dieta. Nessuno, poi, aveva indagato sulla possibile trasmissione ad altri animali delle stesse malattie da cui erano affetti quelli dalle cui carcasse si producevano le farine proteiche. Nessuno, infine, aveva esaminato la possibilità di contagio umano. Risultato: milioni di animali abbattuti, vittime anche tra gli uomini, milioni di euro di danni e generalizzata "insicurezza alimentare".

Il ritrovato più recente dell'innovazione tecnologica in campo alimentare è rappresentato dagli animali transgenici (per il momento non ammessi sui nostri mercati). Così come per le piante, alcuni ricercatori hanno inserito negli animali geni provenienti da altri organismi, al fine di far produrre loro più velocemente ciò che, col tempo necessario, essi sono in grado di fare spontaneamente. Presupposto fondamentale per lo sfruttamento economico della transgenesi animale è la clonazione, in quanto con la riproduzione sessuata nelle successive generazioni verrebbero persi i caratteri vantaggiosi artificialmente introdotti. Negli Stati Uniti la produzione e la commercializzazione di animali transgenici è in corso di regolamentazione e a breve termine si può prevedere l'introduzione sul mercato mondiale delle prime carni ottenute da "animali transgenici clonati". Le regole del commercio internazionale ci "obbligheranno" ad acquistare queste carni? La sicurezza alimentare ne sarà compromessa? Sono domande per le quali non abbiamo ancora una risposta, ma che ci dobbiamo preparare ad affrontare.

**professore di economia agraria università di bologna  
e vicepresidente del consiglio dei diritti genetici**

**In tempi di ogm  
è indispensabile  
verificare  
che i prodotti  
esteri siano  
ottenuti  
nel rispetto  
dei nostri  
standard**



# Birmania, un paese in gabbia

**S**otto la copertina del libro scrivere: I diritti d'autore verranno devoluti alle organizzazioni democratiche e al sindacato clandestino birmano

Primo esportatore di metanfetamine al mondo e secondo per il traffico di oppio, la Birmania è oppressa da quasi mezzo secolo da una feroce dittatura che schiaccia il popolo con il lavoro forzato, con violenze, stupri e deportazioni.

Nel libro "il Pavone e i generali" (Baldini Castoldi Dalai ed.), Cecilia Brighi del Dipartimento Internazionale Cisl e componente del Consiglio d'amministrazione dell'Oil, porta fuori dal silenzio

tragiche, ma anche dolcissime storie di queste persone si viene a contatto con oltre 60 anni di storia di questo strano paese, ma si ha anche modo di conoscere le sue bellezze, le sue tradizioni e di rimanere assolutamente affascinati dalla sua magia e quindi ancora più amareggiati per il suo tragico destino.

Cecilia Brighi ci spiega Perché la Cisl abbia "adottato" questo paese, in presenza, ahimè, ancora di tante altre situazioni drammatiche: "Per la Cisl la Birmania rappresenta una sfida straordinaria. Diversi paesi sostengono la giunta militare di fronte alle condanne internazionali. Perché tutti pensano che se oggi viene messo sotto accusa il comportamento della giunta militare, domani potrebbe toccare ad uno di loro. La Birmania è un paese emblematico poiché è il primo e solo paese che ha subito sanzioni politiche ed è stato sospeso da tutte le attività dell'Oil, a causa della continuo utilizzo del lavoro forzato."

"Nella recente Conferenza dell'Oil - aggiunge l'autrice del libro - nonostante un faticoso lavoro negoziale con i governi e con gli imprenditori, siamo riusciti a fare piccoli passi in avanti. Se entro novembre prossimo non avremo ottenuto la liberazione delle persone che hanno denunciato il lavoro forzato l'Oil avrà il mandato di denunciare la Birmania alla Corte Internazionale di Giustizia per la violazione della Convenzione. Un parere politico e non vincolante che aprirà la strada ad una discussione della questione birmana al Consiglio di Sicurezza dell'Onu."

"La Cisl e il movimento sindacale internazionale sa bene che se perde questa sfida, paesi come la Cina, il Pakistan lo Zimbabwe si sentiranno forti e in grado di fare come gli pare con i lavoratori, con il lavoro minorile, con le zone franche per l'esportazione dove milioni di giovani donne lavorano per un pugno di soldi, lasciando spesso sul posto di lavoro la propria salute.

Quindi la Birmania è un po' come la battaglia contro l'apartheid in Sud Africa. Una sfida per la democrazia non solo per i lavoratori birmani, ma per milioni e milioni di altri lavoratori senza voce.

I governi occidentali e quelli asiatici dovrebbero uscire dalle ottiche miopi degli interessi di qualche azienda come la Total per guardare agli interessi generali, che poi porterebbero frutti anche alle imprese. Un paese democratico e stabile politicamente, è un paese che cresce, che ha un mercato interno, dei consumatori etc. questo dovrebbe essere l'obiettivo internazionale. Invece oggi siamo ancora nella trappola della Total, delle imprese coreane o dei governi autoritari come la Cina, o di quelli come l'India che guardano all'oggi e non al futuro."

una realtà troppo spesso occultata dalle cronache: "ho cercato di raccontare la storia politica della Birmania con gli occhi della gente che ne ha pagato il prezzo più alto - spiega Cecilia Brighi - sono partita quindi dai sentimenti, dagli amori, dai desideri che tutti legittimamente hanno quando crescono. Questa sfera non emerge mai nei libri di storia, negli articoli di giornale nei telegiornali. Tutto viene appiattito da dati, da cifre. Io ho cercato di ribaltare l'approccio per arrivare al risultato di far conoscere la storia politica del paese e le scelte pagate a caro prezzo da coloro che hanno voluto dire No."

Nel libro le vicende personali del giovane musicista Tin Ko e di sua moglie Sanda, della 74treenne parlamentare in esilio e leader della Lega Nazionale per la democrazia San San, dei due coniugi sindacalisti clandestini Aye Ma e Myo Ang Than, del timido ragazzino Naing Ko, di Ronni e Maung Maung si intrecciano con le vicende di Ang San Suu Kyi figlia del padre della patria Aung San ed attuale leader Birmana e Premio Nobel per la Pace tuttora agli arresti domiciliari.

Attraverso il racconto delle avvincenti, spesso





Spezzare il cerchio nei percorsi di carriera

# Riuscire al femminile

**E**sperimento riuscito? Il convegno, tenutosi a Roma presso l'Università La Sapienza il 14 Giugno 2006, costituisce l'esperienza di donne quadro, dirigenti, professori e autorità a passeggio (non sempre agevole) per la flora delle opportunità e dei diritti. Ancora, il dizionario della lingua italiana De Mauro presta diverse definizioni del verbo Riuscire. Evidentemente, chi ha optato per il suo utilizzo (Femanet) nel titolo del kit e del convegno avrà inteso sottolinearne l'attinenza con "face-la", "avere successo". Una più attenta osservazione, sospinta oltretutto, in questo caso, dalla curiosità del sottoscritto evidenzia il primo dei significati elencati: "riuscire" ovvero "uscire nuovamente, specialmente da una parte diversa rispetto all'entrata".

Dal punto di vista figurativo si instaurano forti isotopie, contrapposizioni di genere che, a mio avviso, meglio di qualsiasi altra analisi sono in grado di riassumere la giornata svoltasi in Aula Gini. Procederò per gradi, ma l'obiettivo finale consisterà nel convincervi che l'Esperimento del convegno avrà creato un discorso pregno di valori etici ed estetici: una vera opera d'arte!

Per cominciare, l'incontro ha espresso davvero tanto. Numerosi sono stati gli interventi così come le presenze in aula (a maggioranza femminili ovviamente). Non è mancata la pausa caffè né il buffet. Un canale televisivo ha raccolto interviste (a soli uomini per giunta) e il Femanet kit è stato distribuito ai partecipanti. Se mi limitassi ad elencare le singole unità di manifestazione del convegno o di qualsivoglia oggetto di analisi non avrei alcuna possibilità di successo e

l'evento in sé manterrebbe caratteri asettici. Il passo successivo è essenziale. Bisogna ricercare il senso del meeting, così che possa mantenere nel tempo la promessa sulla base di un'identità ben chiara e riconosciuta. Scopriamone i tratti differenziali proseguendo sul piano del contenuto e l'opera sarà compiuta.

Un programma ricco di interventi presuppone di solito un'ampia varietà di argomenti. Carlo Parietti (Presidente di Eurocadres) all'apertura dei lavori ha invocato una giustizia unisex in grado di ridipingere i contorni sbiaditi del mercato del lavoro e di recuperarne l'interesse, Elisabetta Bruscolini (Dirigente Centro Sperimentale di Cinematografia) ha sottolineato la necessità di partecipazione a Reti ben strutturate per acquisire sempre maggiori competenze di carriera così come ribadito da Annamaria Parente del Coordinamento Donne Cisl. Le successive relazioni di docenti universitari della Facoltà di Scienze della Comunicazione della Sapienza avvalorano il ruolo che le isotopie già annunciate giocano sull'asse delle contrapposizioni: le donne progrediscono e gli uomini regrediscono (prof. Renato Fontana), uomo di potere vs donna di successo (prof. Patrizio Di Nicola). Nel pomeriggio si sono confrontate esperienze importanti sul binario indicativo inizialmente da Luisa Zappella (L'Orientale di Napoli), la quale ha ridestato una platea parzialmente rimpinzata dal buffet comunicando il 37° posto occupato dall'Italia nel Mondo per parità di genere (subito prima del Messico e dopo le Bahamas). Emiliana Alessandrucchi (Vicepresidente Apq) ha quindi chiamato le donne a raccolta facendo leva

sulle emozioni, trasformando Frida Kalo in eroina positiva, simbolo del coraggio che supera ogni sofferenza. A fini puramente giornalistici si segnala la breve seppur ricorrente discussione sulla necessità o meno di ricorrere alla "quote rosa".

Il dono tangibile del convegno è stato il "Femanet kit: Riuscire al femminile", un vero e proprio vademecum "per avere successo in un universo tuttora molto maschile senza rinunciare alla propria identità di donne" e strutturato in schede che fanno riferimento alle diverse tappe della vita professionale.

La nostra protagonista femminile potrà "ascoltare" di volta in volta consigli circa l'ingresso in azienda, l'assunzione, l'integrazione, la partecipazione in rete, la formazione, la conciliazione tra vita pubblica e privata, la ricerca di altro lavoro, il congedo di maternità o per lunga malattia, il licenziamento, il pensionamento. Un piatto pronto in 5 minuti da servire ancora caldo a tutte le donne quadro in attesa dell'ascensore che le porti oltre il soffitto di cristallo. Ci siamo. Le donne "riescono": lungo un sentiero androgino che gira in tondo fanno squadra, spezzano il cerchio e aprono nuove strade. Esperimento riuscito? Se l'obiettivo posto in essere consisterà nel fornire il mercato del lavoro di caratteri femminili allora sarà raggiunta la vera parità...in termini di opportunità.

**L'esperimento del convegno ha creato un discorso pregno di valori etici ed estetici: una vera opera d'arte!**

**Femanet è una rete europea di donne quadro e di appartenenti alle organizzazioni sindacali degli Stati membri dell'Unione europea, il cui obiettivo è la promozione delle donne manager nel mondo aziendale.**





# Autonomia e contratti

«A»

Autonomia e contratti" - curato da Guido Baglioni e Costantino Corbari - riunisce alcune interviste realizzate ad una quindicina di sindacalisti della Cisl, che hanno operato in Lombardia dalla seconda metà degli anni Quaranta (qualcuno nella Cgil unitaria) fino agli anni Ottanta.

Sono i sindacalisti che si raccontano, che parlano di esperienze importanti nel cammino condiviso di nascita e crescita della Cisl, interpretandole secondo la propria percezione ed il personale ricordo di quei momenti. Spesso le loro storie si somigliano: si avvicinano al sindacato da giovani, in particolare all'interno delle fabbriche dove sono occupati, e diventano militanti; poi, con il tempo, avviene il passaggio come membri dei direttivi provinciali fino ad assumere alle volte posizioni a livello regionale e nazionale.

Sono le storie di persone "comuni" che hanno voluto offrire un contributo determinante nell'opera di costruzione e di rafforzamento della Cisl, in una delle regioni tra le più importanti del nostro panorama sindacale: la Lombardia. Il loro obiettivo è stato quello di far avanzare i diritti sindacali e le condizioni dei lavoratori, contribuendo alla costituzione del "sindacato nuovo". Gli intervistati rispecchiano il panorama produttivo e sindacale del tempo; sono quasi tutti di origini contadine o provenienti da ambienti operai. Quasi tutti hanno lavorato in fabbrica come operai, operai specializzati e tecnici. Tre sono gli elementi che più di tutti hanno contribuito alla costruzione della loro figura: la famiglia, il mondo cattolico e la formazione sociale e sindacale. Essi provengono da famiglie solide, con dei genitori che li orientano ad agire bene e dignitosamente, critici verso il fascismo e pronti a guardare con favore ai problemi sociali. La famiglia, ed in particolare il padre, sono esempi di rettitudine e stabilità sociale.

Il mondo cattolico - parrocchie ed associazioni - rappresenta il primo ambiente dove ricevono i segnali che riguardano il sindacato ed è proprio da qui che iniziano a sentire la necessità di aiutarlo e dargli forza.

Per questi intervistati, la formazione sociale e sindacale risulta fondamentale. In questo senso, le Acli hanno svolto un ruolo cruciale fornendo ai lavoratori le conoscenze di base per capire il funzionamento dello Stato, dell'Economia e dell'Impresa.

Questi personaggi hanno colto il meglio della concezione sindacale della Cisl, ossia che il miglioramento delle condizioni dei lavoratori passa prima di tutto attraverso la negoziazione fra le parti. Questa costituisce, infatti, la condizione necessaria per parlare di autonomia e garantisce un contrappeso rispetto alle tentazioni centrifughe, che spesso coinvolgono il sindacato.

Sono storie di persone che hanno dedicato la loro

vita al sindacato e alla sua crescita. A questo proposito, vorrei citare solo una piccola parte dell'intervista a Luigia Alberti che credo riassume in poche righe il senso di tutto il libro: "Ho dedicato la vita alla Cisl, ma in cambio ho ricevuto delle belle soddisfazioni. Anche a distanza di tempo, come quando a Natale ti telefona l'operaio della Fioravanti, ormai ottantenne, per gli auguri. L'impegno è stato totalizzante: ho vissuto momenti duri, difficili e altri straordinari, bellissimi. Ho avuto modo di conoscere persone di eccezionale valore. Lavorare nel sindacato è un'esperienza umana unica". Sono parole che vogliono lasciare un segno, che vogliono offrire una testimonianza autentica, soprattutto oggi in un contesto dove le battaglie per il lavoro, i diritti, la giustizia sociale e il riconoscimento del ruolo e della presenza dell'organizzazione sindacale reclamano un più di senso e di ragioni, per un operare che costa fatica e impegno. Tante storie unite da un unico filo conduttore, la vita per e nel sindacato, capaci di portare con sé un grande valore ed un significato profondo, di grande insegnamento soprattutto per noi giovani.

*Costantino Corbari, giornalista e scrittore, si occupa da molti anni di tematiche legate al mondo del lavoro e al sistema delle imprese, collaborando con quotidiani nazionali, periodici ed emittenti televisive. Tra le sue pubblicazioni ricordiamo: Lo sciopero di Giacomo (1995), Il beato fumatore (1998), Maria non balla (1999), Il ferro inutile (2002). Per Edizioni Lavoro ha collaborato alla stesura dei volumi Lavorare di domenica (1987) e Il patto di Milano (2000)*

*Guido Baglioni è stato ordinario di Sociologia generale all'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Attualmente è presidente del Cesos, il Centro di studi delle relazioni industriali promosso dalla Cisl. Tra le sue numerose pubblicazioni: Democrazia impossibile? Il cammino e i problemi della partecipazione nell'impresa (il Mulino, 1995), Lavoro e decisioni nell'impresa (il Mulino, 2001), Tutela e partecipazione per regolare il rapporto di lavoro (Franco Angeli, 2003)..*



"Autonomia  
e contratti.

Storie di sindacalisti  
della Cisl  
in Lombardia"

di Costantino Corbari  
e Guido Baglioni

Editore: Edizioni Lavoro

Pagine: XXII + 194

Anno: 2006

Prezzo: euro 12



PREMIO  
ETICA & IMPRESA

Vincerlo è  
una questione  
di responsabilità

# PREMIO ETICA & IMPRESA

## Vincerlo è una questione di responsabilità

Al via la prima edizione del **premio nazionale Etica & Impresa per i migliori accordi e le migliori pratiche di Responsabilità Sociale di Impresa**

Un premio e al tempo stesso un osservatorio per valorizzare e promuovere **i migliori accordi e le migliori esperienze di Responsabilità Sociale di Impresa attuate da aziende e sindacati** a partire dal gennaio 2004 fino al 30 giugno 2006: col **premio Etica & Impresa** infatti si premieranno le **aziende italiane** che abbiano attivato un accordo significativo con un sindacato territoriale riguardo a una pratica di responsabilità sociale d'impresa a forte impatto su persone, **azienda o territorio**

La certificazione SA8000 delle imprese - anche piccole o medie - non è requisito indispensabile all'ammissione: si desidera che emergano e si rendano note anche le numerose buone pratiche realizzate dalle imprese italiane all'interno e al di fuori della certificazione

E' possibile candidarsi **entro il 12 ottobre 2006**

Bando, scheda di partecipazione e ulteriori informazioni sul sito **[www.eticaeimpresa.net](http://www.eticaeimpresa.net)**

L'iniziativa è delle Associazioni di rappresentanza dei lavoratori di Alta Professionalità  
AGENQUADRI CGIL, AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale  
APQ CISL - Associazione Progetto Quadri  
CIQ UIL - Confederazione Italiana Quadri e FEDERMANAGEMENT  
in collaborazione con la Regione Toscana - progetto Fabbrica Ethica

