MELIUS news

Materiale di informazione didattico e divulgativo
curato da MELIUSform Business School

# QUALE FUTURO ATTENDE GLI HR DIRECTOR

*...e quali strumenti avranno a loro disposizione*

MELIUSform
BUSINESS SCHOOL

**MELIUS*news***
materiale di informazione didattico e divulgativo

**Sede legale e amministrativa**
Via Fabio Massimo 95
00192 Roma

**Hanno collaborato**
*Redazione MELIUSform*
*Marco Micaroni*
*Luigi Vignoli*
*David Trotti*
*Corrado Cingolani*
*Daniele Piacentini*
*Gianpiero Tufilli*

**Grafica e Impaginazione**
DISTINTIVA adv

**© 2023 MELIUSform S.r.l.**
**Tutti i diritti riservati.**
**È vietata la riproduzione anche parziale e con qualsiasi strumento.**

*I documenti e la redazione di essi, anche se realizzati con grande precisione, non possono implicare responsabilità specifiche per eventuali errori e imprecisioni involontarie.*

**INTRODUZIONE** 4

**IL RUOLO SOCIALE DELLA CONTRATTAZIONE**
*La contrattazione collettiva può svolgere un compito fondamentale anche nel campo della "diversity, equity & inclusion", aiutando in materia a passare dalla teoria alla pratica.* 5

**AFFERMARE IL VALORE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE RICHIEDE NUOVE FRONTIERE DI FORMAZIONE**
*Nella lunga notte della pandemia, la Pubblica Amministrazione italiana è tornata una luce da accendere. Abbiamo compreso l'importanza di una solida sanità pubblica; abbiamo scoperto le nuove tecnologie nella scuola; abbiamo invocato servizi a distanza da parte di enti centrali e locali.* 9

**LA NASCITA DEI NUOVI AMMORTIZZATORI SOCIALI**
*Il tema che verrà affrontato è quello inerente i nuovi ammortizzatori sociali.* 12

**LA PRODUTTIVITÀ NELLE AZIENDE PARTECIPATE**
*Seppur in un contesto dove le Società partecipate da Amministrazioni Pubbliche sembrano poter essere definite quale "terzo genere" tra pubblico e privato, è sempre più chiara la necessità di una linea di governance che esprima una gestione aziendale indirizzata verso dinamiche di sostenibilità economica nella realizzazione degli obietti per la quale la società è stata creata.* 16

**COME MOTIVARE I PROFESSIONISTI CHE LAVORANO IN SANITÀ**
*Le organizzazioni sanitarie sono caratterizzate da una elevata complessità organizzativa e gestionale essenzialmente derivante da tre caratteristiche peculiari: alto livello di conoscenze professionali in continua evoluzione e di professionisti in organizzazione* 18

**IL LABORATORIO DELLE MULTINAZIONALI**
*Nel mondo degli affari altamente globalizzato di oggi, lo sviluppo di capacità di gestione interculturale potrebbe sembrare quasi inutile. La maggior parte delle persone hanno almeno un account social, cosa che potenzialmente permette loro di restare in contatto con centinaia di persone in tutto il mondo, e una delle cose di cui stiamo maggiormente soffrendo di questa pandemia è la privazione della possibilità di viaggiare. All'interno delle organizzazioni, lavorare con colleghi di altre culture è diventato normale.* 22

# PROGETTIAMO **CORSI** DI SPECIALIZZAZIONE **SU MISURA** PER LE AZIENDE

IN MIXED LEARNING → AGILI → SU MISURA → UNICI

*Siamo attenti a soddisfare i bisogni formativi delle aziende ponendo ascolto alle loro esigenze*

*Scopri di più →*

## Su Misura

Creiamo prodotti formativi su misura, dietro attento ascolto delle esigenze dell'impresa.

## Agili

Le soluzioni che proponiamo consentono al personale dell'azienda di fruire dei Corsi da qualunque dispositivo fisso o mobile.

## Stimolanti

Aiutiamo il personale aziendale a relazionarsi con la formazione e a creare forti connessioni emotive con il contenuto, per assorbire le conoscenze e le competenze più rapidamente e facilmente.

## Unici

I nostri contenuti oltre ad essere sempre aggiornati e improntati al massimo livello di professionalizzazione, sono anche originali per catturare l'attenzione e far vivere una esperienza formativa unica e coinvolgente (animazioni, motion graphic, gamification, ecc.).

## In Mixed Learning

Realizziamo soluzioni custom, combinando in modo ottimale per l'apprendimento, tutte le possibili formule erogative che si adattano meglio alle esigenze delle aziende (in presenza, live streaming, on demand, in virtual e/o augmented reality, ecc.), con alla base la nostra piattaforma e-Learning Campus Virtuale Meliusform.

## Finanziati

Assicuriamo il miglior supporto consulenziale per il finanziamento della formazione in tutte le fasi di un piano finanziato attraverso i Fondi Interprofessionali, dalla definizione dei fabbisogni formativi fino alla fase di rendicontazione.

MELIUSform forte della sua esperienza di oltre 25 anni nel mercato B2C, con contenuti formativi di elevata qualità, ha sviluppato un'ampia offerta Corporate (B2B) con ***progetti formativi "ad hoc"*** a sostegno delle Aziende e degli Enti che si affidano alla Business School.

MELIUSform BUSINESS SCHOOL

+39 06.62205420

Via Fabio Massimo 95 - RM

www.meliusform.it

segreteria@meliusform.it

## INTRODUZIONE

## QUALE FUTURO ATTENDE GLI HR DIRECTOR ...E QUALI STRUMENTI AVRANNO A DISPOSIZIONE

Cari lettori,
oggi come non mai tra le soft skill che vengono richieste agli uomini del personale c'è la predittività, così come definita dal vocabolario Treccani (https://www. treccani.it/vocabolario/predittivo/): predittivo agg. [der. di predire, per influenza dell'ingl. predictive]. – Relativo a predizione; che costituisce una predizione, o consente di prevedere il possibile avverarsi di eventi o di situazioni future; in epistemologia, contenuto p. di una teoria, di una legge, di un enunciato, l'insieme delle previsioni, controllabili sperimentalmente, che se ne possono dedurre; in tal senso si dice anche che gli enunciati scientifici hanno valore p., a differenza, per es., degli enunciati metafisici.
La pandemia da Covid 19 costringe e sta costringendo coloro che si occupano della gestione del personale a cercare di predire il futuro, perché gli organici ed i relativi costi siano sempre in linea ed armonia con il business, e in questa continua ricerca di equilibri sono coinvolte tanto le aziende private, quanto quelle pubbliche.
In questo scenario fluido, anzi liquido, si devono ripensare gli "strumenti" con cui si lavora nelle aziende e che formano il bagaglio ("la casetta degli attrezzi") di chi opera nelle risorse umane. Oggi si parla tantissimo del futuro che verrà ma si ascolta poco e male chi tutti i giorni è chiamato a relazionarsi con il personale e con il futuro che sta emergendo. Gli HR Director e la loro visione sono centrali, in questo momento, nelle organizzazioni. Per capire il futuro del lavoro è necessario confrontarsi con gli uomini e le donne che formano e costituiscono le aziende, gli enti e le associazioni. Sono gli uomini che creano il futuro del lavoro, sono gli uomini e le donne che oggi definiamo millenials e generazione Z a farci percepire il forte cambiamento.
Per affrontare questo futuro dobbiamo predire il "set di competenze" che il nuovo lavoro richiederà. Come questo futuro viene percepito e predetto lo abbiamo chiesto agli uomini di AIDP Lazio, associazione che contiene la capitale e che porta avanti i valori dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP), una associazione che da sempre si occupa di cultura delle risorse umane e delle visioni che emergono. Gli abbiamo chiesto di darci la loro visione per poter offrire a tutti una "cassetta degli attrezzi" per lavorare nell'HR con maggiore consapevolezza e per poter affrontare le nuove sfide che ci riserva il prossimo futuro.

Buona lettura
*Redazione MELIUSform*

# IL RUOLO SOCIALE DELLA CONTRATTAZIONE: LA V NEL GRUPPO AUTOSTRADE

*a cura di:*
***Marco Micaroni**, Responsabile Relazioni Industriali della Società Autostrade per l'Italia S.p.A.*

La contrattazione collettiva può svolgere un compito fondamentale anche nel campo della "diversity, equity & inclusion", aiutando in materia a passare dalla teoria alla pratica.

Tutte le aziende ormai sono dotate di codici etici e di dichiarazioni valoriali in cui si sanciscono i principi del rispetto della persona, del contrasto verso qualsiasi forma di comportamento vessatorio, discriminatorio o lesivo della dignità personale, di lotta al mobbing e alle violenze di genere.

L'argomento è sempre più all'ordine del giorno: basti citare i principi sanciti dalla **Convenzione OIL n.190 del 2019** sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro e dalla **Strategia UE per la Parità di genere 2020 – 2025**.

Per passare dalle parole ai fatti, un ruolo importante può sicuramente essere giocato dal dialogo sociale, dove il sindacato può effettivamente svolgere le funzioni di stimolo e di controllo di un sistema aziendale che veramente vada nella direzione auspicata anche dalle istituzioni europee e mondiali. Il miglioramento in un ambito come questo passa necessariamente per un cambiamento culturale e per questo è necessario essere consapevoli che l'ottica non può che essere di medio–lungo periodo: su questi principi, il Gruppo Autostrade e le Organizzazioni sindacali nazionali dei Trasporti decidono di dotarsi di un sistema di regia, costituendo in data 19 aprile 2021 un **Comitato Bilaterale per una nuova strategia di tutela ed inclusione delle diversità.**

## Rendere sistema quanto già esiste in materia

La prima azione che le parti decidono di compiere è sistematizzare e strutturare in modo chiaro quanto già esiste in materia e che nel tempo si è stratificato nei vari livelli di contrattazione. Sia al fine di mettere a conoscenza tutti i dipendenti di iniziative magari perse nel tempo, sia per proseguire a costruire e migliorare il sistema stesso. A livello di contrattazione collettiva nazionale di lavoro, per esempio, nel comparto autostrade esiste da alcuni anni una normativa sulle Pari Opportunità, sulla Violenza di genere, sulla Dignità della persona, così come una Dichiarazione comune per la prevenzione e il contrasto delle molestie, della violenza e della discriminazione nei luoghi di lavoro. A livello di contrattazione aziendale, molte iniziative sono già in atto, tra le quali accordi di miglior favore rispetto alla legge su congedi maternità, congedi parentali, permessi nascita figlio per i papà, la banca ore solidale per aiutare i dipendenti che per gravi motivi abbiano bisogno di ulteriori spettanze di ferie/permessi per assistere figli e/o familiari.
L'ultima iniziativa messa in campo in materia è quella decisa dalle parti in un accordo del 18 marzo 2021, dove, in via sperimentale, si da la possibilità concreta di esercitare il diritto alla disconnessione per i lavoratori in smart working, permettendo ai dipendenti del Gruppo di assistere, durante il normale orario di lavoro, nella fascia 8-13, i propri figli impegnati nella didattica a distanza, per un massimo di 1,5 ore al giorno, ad esclusivo carico dell'azienda, rendendo di fatto questa misura una vera e propria riduzione dell'orario di lavoro.

## La struttura e la natura del Comitato Bilaterale

Le parti sociali demandano il loro ruolo di attori negoziali: il Comitato ha natura tecnico-contrattuale, con delega a prendere decisioni e a stipulare accordi sindacali, con il preciso compito di migliorare l'attuale sistema di welfare contrattuale.

Il Comitato si riunisce ogni mese: i lavori saranno resi pubblici attraverso uno spazio apposito nella bacheca aziendale, in evidenza nella home page

della intranet delle società del gruppo, per informare i lavoratori delle azioni svolte e in programma. Tra i compiti del nuovo Comitato anche quello di esaminare l'andamento dell'occupazione femminile e il Rapporto sulla situazione del personale, in ottemperanza a quanto previsto dall'**art.46 del D. Lgs. n.198 del 2006**.

**Le "piste" di lavoro del Comitato**

Le parti sociali dividono in 4 i campi di attività: **Parità di genere, Contrasto alla violenza e alla discriminazione, Sostegno alla famiglia e bi-genitorialità, Tutela delle fragilità e politiche di integrazione.**

*Parità di genere*

In quest'ambito, vengono individuate le principali azioni su cui il Comitato dovrà lavorare:

- l'introduzione di un approccio gender neutral del capitale umano per i processi di selezione, prosecuzione di carriera ed accesso all'offerta di formazione continua aziendale;
- l'implementazione di female recruiting strategies, anche tramite promozione della formazione femminile in ambito science, technology, engineering and mathematics (STEM);
- il contrasto al divario retributivo e pensionistico di genere, garantendo la massima trasparenza;
- progressioni di carriera ed individualizzazione dei percorsi professionali nel segno dell'equilibrio di genere e del riconoscimento dell'esperienza acquisita, anche tramite piani di qualificazione e riqualificazione creando progetti di sostegno intergenerazionale;
- programmi di formazione continua, per il personale neo assunto e ricorrente per tutta la popolazione aziendale, sul tema delle pari opportunità;
- sviluppo e potenziamento di una leadership improntata alla parità di genere;
- survey periodiche volte a sondare il benessere sociale della community e a favorire l'emersione di episodi di discriminazione di genere.

*Contrasto alla violenza e alla discriminazione*

Per cercare di dar seguito concreto alle condivise dichiarazioni di ripudio di tutte le forme di violenza, molestia, discriminazione mobbing e lesione della dignità della persona, le parti individuano di sviluppare le seguenti misure:

- definizione di un core di principi e azioni positive volti al contrasto di ogni forma di violenza, fisica o psicologica;
- prevenzione e contrasto di ogni forma di umiliazione, intimidazione, bullismo e mobbing in presenza o da remoto (cyber-bullying) anche perpetrate con l'uso di stereotipi a sfondo sessista;
- elaborazione di standard di comportamento del personale improntati al reciproco rispetto delle diversità, al senso di civiltà e più in generale ad un comportamento corretto;
- adozione di un sistema di garanzie a tutela della privacy della persona che segnali episodi di violenza, discriminazione, bullismo o mobbing, volto a preservarla da qualsiasi forma, diretta o indiretta, di ritorsione.

Come prima azione sul tema, le parti si impegnano ad elaborare in tempi stretti un Protocollo di contrasto alla violenza sulle donne.

*Sostegno alla famiglia e bi-genitorialità*

In materia le parti riconoscono prioritari i seguenti interventi:

- potenziamento ed estensione della rete di asili nido e previsione di contributi aziendali sulla retta;
- riconoscimento del diritto alla disconnessione in favore dei genitori per l'assistenza ai figli in didattica a distanza;
- integrazione delle misure pubbliche a tutela della maternità e della paternità;
- integrazione delle misure pubbliche per far fronte alle esigenze di assistenza familiari anziani e disabili;
- ampliamento dei meccanismi e delle regole per sviluppare ulteriormente la banca ore solidale per la devoluzione di ferie e permessi in favore dei colleghi con esigenze familiari;
- iniziative volte ad una maggiore flessibilità oraria per conciliare i tempi vita – lavoro.

*Tutela delle fragilità e politiche di integrazione*
Azienda e Sindacato condividono che le misure da sviluppare riguardano la rimozione di ogni ostacolo fisico o morale alla piena integrazione della persona, la necessità di favorire in via prioritaria, per quanto possibile, il lavoro da remoto, le azioni atte a garantire l'accessibilità a tutte le sedi aziendali, fisiche e virtuali.

**Le prime nuove iniziative del Comitato**
Il Comitato da subito decide le prime iniziative: viene istituito uno **"Sportello di prima assistenza contro il disagio pandemico"**, a disposizione dei lavoratori durante l'orario di lavoro, sia in presenza che in via telematica. L'assistenza, nel pieno rispetto della privacy, prevede un servizio di counseling in favore del personale che, in conseguenza della pandemia, abbia sperimentato episodi di disagio psicologico o di isolamento, anche legati alla remotizzazione dell'attività lavorativa.

Inoltre, l'azienda finanzierà un assegno di ricerca a tempo determinato finalizzato a valutare l'adozione delle misure che di volta in volta verranno concordate e più in generale a seguire l'implementazione della nuova strategia.

Executive Master in AREA

# GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

CREDITI

I Master sono accreditati dal CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ORDINE DEI CONSULENTI DEL LAVORO (CNCL)

Aula *in presenza*

Live Streaming *in diretta live*

On Demand *in differita*

## DIREZIONE DEL PERSONALE

***57 Lezioni***
***228 Ore di lezione***

*Gestione delle Risorse Umane e Amministrazione del Personale*

## RISORSE UMANE

***32 Lezioni***
***128 Ore di lezione***

*Master Gestione delle Risorse Umane: Organizzazione, Selezione, Formazione, Sviluppo del Personale e il nuovo ruolo del Digital HR Manager*

## AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

***31 Lezioni***
***124 Ore di lezione***

*Normativa ed Adempimenti, Paghe e Contributi e Politiche Retributive*

## HR PSICOLOGI

***43 Lezioni***
***172 Ore di lezione***

*Psicologia del lavoro e Gestione delle Risorse Umane*

## HR FOR WORK INNOVATION

***32 Lezioni***
***128 Ore di lezione***

*Sviluppare le competenze e i processi HR per guidare l'innovazione e la trasformazione del lavoro in ottica di leadership, talent attraction, diversity e inclusion*

## HR GENERALIST

***37 Lezioni***
***148 Ore di lezione***

*Gestione delle risorse umane con paghe e contributi*

## HR SPECIALIST

***20 Lezioni***
***80 Ore di lezione***

*Digital HR e sviluppo risorse umane*

**infomaster@meliusform.it | 06.622.054.20**

MELIUSform BUSINESS SCHOOL

# AFFERMARE IL VALORE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE RICHIEDE NUOVE FRONTIERE DI FORMAZIONE

*a cura di:*
***Luigi Maria Vignali**, Direttore Generale per gli Italiani all'Estero presso il Ministero Affari Esteri*

Nella lunga notte della pandemia, la Pubblica Amministrazione italiana è tornata una luce da accendere. Abbiamo compreso l'importanza di una solida sanità pubblica; abbiamo scoperto le nuove tecnologie nella scuola; abbiamo invocato servizi a distanza da parte di enti centrali e locali. In altre parole, in tempo di crisi il Paese ha guardato nuovamente alla "cosa pubblica" come un valore su cui investire, da recuperare e salvaguardare.

Non è dunque una sorpresa che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) abbia destinato un'ingente parte delle risorse proprio a sanità, scuola, digitalizzazione delle amministrazioni pubbliche.

Ovviamente non basterà una grande e inedita mole di finanziamenti per trasformare la P.A. italiana in un modello di efficienza e produttività. Come sempre, per esprimere appieno il potenziale dell'investimento occorre puntare sulla trasformazione di modelli organizzativi e su una nuova cultura professionale.

Un esercizio che richiede tempo e un'attenzione innovativa, puntando decisamente su formazione e aggiornamento dei dipendenti pubblici, a tutti i livelli. Si tratta di un'area d'intervento a lungo trascurata: lo stesso Presidente Draghi ha ironicamente ricordato come su base annua si spendano solo 48 euro a persona per la formazione del settore pubblico (sic!).

Per fortuna potremo contare su tanti giovani motivati e dinamici, che verranno finalmente assunti nel pubblico impiego, riparando almeno in parte ai danni dell'assurdo blocco ultradecennale delle assunzioni.

Potremo far crescere nuove competenze e nuove professionalità, sinora sconosciute o quasi negli uffici pubblici, in modo da costruire una nuova capacità delle amministrazioni - statali, regionali e comunali - di interagire con la società civile, i cittadini, le imprese, accompagnando efficacemente la ripresa economica (e sociale) del Paese. Si tratta di assumere e formare visionari dell'innovazione, campioni della transizione al digitale, "demand manager" in grado di gestire i processi di cambiamento organizzativo e di trasformazione tecnologica, responsabili della programmazione strategica dei servizi per cittadini e imprese.

Ma non basta. Se vogliamo mettere le persone al centro del progetto di rinnovamento dobbiamo lavorare anche su altri fronti. Da un lato, è arrivato il momento di superare l'accentramento delle competenze formative nella Scuola Superiore dell'Amministrazione.

Fu questa una misura in parte demagogica, figlia di una stagione in cui "fare cassa" era il principale obiettivo del legislatore, con l'accorpamento delle grandi scuole dello Stato nella SSA e la difficoltà (per non dire una vera e propria impossibilità) di acquisire altrove corsi di formazione specialistici, modellati sulle diverse esigenze delle singole amministrazioni.

Al contrario, sappiamo bene che la Pubblica Amministrazione non è un blocco unico;
che a variegate realtà corrispondono bisogni formativi peculiari;
che il grado di preparazione, gli strumenti, le tecniche d'insegnamento di tante eccellenti scuole di formazione private non sono mai state minimamente avvicinate dagli standard della SSA.

E poi deve cambiare la stessa metodologia didattica, per imprimere davvero un salto di qualità e raggiungere nuovi parametri nei percorsi formativi di dirigenti e funzionari.

Per esperienza personale, ricordo noiosissime sessioni di apprendimento frontale, senza momenti multimediali (niente video, al massimo presentazioni in power point fitte di didascalie...), nessun

coinvolgimento se non le classiche domande dei discenti, per non parlare della totale assenza di gamification dell'esperienza formativa.

Infine, è arrivato il momento di formare e sviluppare anche le capacità relazionali dei dipendenti pubblici.

Non bastano più i soli moduli didattici sulla contabilità di Stato o sul contenzioso amministrativo (tanto per fare degli esempi), occorre anche preparare chi lavora nel pubblico: ad avere maggiore attenzione all'utenza e all'interazione con i cittadini;
allo "spirito di squadra" e alle tecniche di teambuilding; alla comunicazione esterna e al dialogo sui social network;

al coinvolgimento dei collaboratori (indispensabile in tempi di lavoro da remoto) e alla programmazione per obiettivi/risultati.

Insomma, una nuova stagione, potenzialmente entusiasmante, attende la Pubblica Amministrazione italiana.

Ma dobbiamo ricordarci del vecchio adagio cinese: "imparare è come remare controcorrente: se smetti, torni indietro".

Corsi di Specializzazione

# GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

CREDITI

I Corsi sono accreditati dal CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ORDINE DEI CONSULENTI DEL LAVORO (CNCL)

Aula *in presenza*

Live Streaming *in diretta live*

On Demand *in differita*

- Corso in **FORMAZIONE FORMATORI**
  *Reskilling e Upskilling: la progettazione e la valutazione della formazione aziendale con focus sulle metodologie didattiche attive e digitali*

- Corso in **RELAZIONI SINDACALI**
  *Riforma della normativa: modifiche all'Art. 18 Statuto dei Lavoratori*

- Corso in **NORMATIVA ED ADEMPIMENTI DEL RAPPORTO DI LAVORO**
  *Costituzione e gestione del rapporto di lavoro: assunzione e disciplina dei licenziamenti*

- Corso in **BUDGET DEL PERSONALE E COSTO DEL LAVORO**
  *Budget e costo del lavoro, sistema di reporting e controllo di gestione applicato all'HR*

- Corso in **PSICOLOGIA E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**
  *Strumenti di valutazione e counselling in azienda*

- Corso in **SELEZIONE DEL PERSONALE**
  *Il processo selettivo e la Talent Acquisition Management (TAM)*

- Corso in **SVILUPPO DEL POTENZIALE UMANO**
  *Valutare e far crescere le persone in azienda: le tecniche per sviluppare*

**infomaster@meliusform.it | 06.622.054.20**

MELIUSform BUSINESS SCHOOL

# LA NASCITA DEI NUOVI AMMORTIZZATORI SOCIALI: VERSO UNA NUOVA SPERANZA (TANTO PER PARAFRASARE GUERRE STELLARI).

*a cura di:*
***David Trotti**, Professore presso UNIVERSITA' EUROPEA DI ROMA UER e Past President e Vicepresidente Aidp Gruppo Lazio*

Il tema che verrà affrontato è quello inerente i nuovi ammortizzatori sociali, o meglio su come possono essere pensati gli ammortizzatori nel futuro, alla luce di tutto quello che l'esperienza della Covid-19 ci ha insegnato.

Per cominciare questo articolo partiremo da una "evento" del passato, consapevoli che il presente nasce proprio dal passato ed il presente genera il futuro. Una delle cose che mi è sempre rimasta impressa, all'inizio del mio lavoro di Direttore del personale, è la divisione della Cassa Integrazione tra Ordinaria e Straordinaria. La prima finalizzata alla ripresa, la seconda finalizzata alla conclusione della vita lavorativa e che in appendice ha la vecchia disoccupazione, ora Naspi.

Una logica che rivisitata, credo, si possa applicare anche al futuro a condizione che sia messa in connessione con un'altra grande scommessa, quella delle politiche attive del lavoro.

Oggi, anche a causa di quello che è stato messo in campo per la gestione della crisi pandemica legata alla Covid e delle semplificazioni che sono state poste in atto ci si è resi conto che lo strumento ammortizzatori sociali deve essere rivisitato (soprattutto nella parte burocratica), in quanto anche nella massima semplificazione messa in campo nell'emergenza, gli ammortizzatori si sono rivelati complessi da gestire.

Questa nuova consapevolezza ha portato in molti anche il bisogno di ragionare sull'istituto nel suo complesso, verificando aree critiche e di possibile sviluppo.

Per risolvere un problema bisogna leggere il testo attentamente e, dunque, partendo soprattutto da questa definizione: "Con il termine di ammortizzatori sociali si intende tutta una serie di misure che hanno l'obiettivo di offrire sostegno economico ai lavoratori che hanno perso il posto di lavoro. Sono dunque strumenti a cui devono ricorrere le aziende che si trovano in crisi e devono provvedere a riorganizzare la loro struttura e dunque a ridimensionare il costo del lavoro.

La Direzione Generale degli Ammortizzatori sociali e della formazione cura, oltre che gli ammortizzatori sociali, anche l'attuazione degli interventi in materia di incentivi per l'occupazione nell'ambito di progetti innovativi e speciali in materia di welfare, con particolare riferimento a quelli finalizzati allo sviluppo di politiche attive e di quelli volte all'occupabilità del capitale umano.

La Direzione Generale gestisce le risorse destinate a finanziarie una serie di incentivi all'occupazione a carico soprattutto del Fondo Sociale Occupazione e Formazione (FSOF).

Si tratta soprattutto di contributi economici o sgravi contributivi concessi ai datori di lavoro per la stipula di determinate tipologie contrattuali, per l'assunzione di specifiche categorie di lavoratori (giovani, donne, disoccupati, soggetti svantaggiati) che si trovano in una condizione di debolezza nel mercato del lavoro o a rischio esclusione sociale. A carico del FSOF sono comprese anche le misure volte alla tutela di particolari categorie di lavoratori (giornalisti, lavoratori esposti all'amianto, soci di cooperative, etc.) [1].".

Preso atto di quanto sopra, è necessario precisare che ci occuperemo degli ammortizzatori dal punto di vista del lavoro dipendente e delle aziende, anche perché essi rappresentano un costo significativo pagato dalle aziende.

Si auspica infatti, riecheggiando alcuni temi cari alla responsabilità sociale delle imprese, che questo costo si trasformi in un investimento sociale.

Oggi, infatti, gran parte degli ammortizzatori e

1. *lavoro.gov.it/temi-e-priorita/ammortizzatori-sociali/Pagine/orientamento.aspx#:~:text=Con%20il%20termine%20di%20ammortizzatori,perso%20il%20posto%20di%20lavoro.*

famiglia sono pagati dalle aziende con i contributi versati all'Inps, come per esempio:

- La Naspi[2], ovvero la vecchia disoccupazione (che ad esempio anche gli apprendisti pagano)
- Il FIS, la CIGO e la Cigs
- Altri istituti quali, ad esempio, il ticket di licenziamento.

Ma non tutti i settori pagano tutti questi contributi (eccetto il ticket di licenziamento). Infatti "settore che vai ammortizzatore che trovi" e, se non lo trovi, è presente comunque la Cassa Integrazione in Deroga (a totale carico dello stato), come è successo nel periodo che stiamo vivendo, caratterizzato da una crisi economica legata alla Covid-19. In parole povere solo chi paga i contributi può avere l'ammortizzatore, che non è uguale per tutti. Infatti, un operaio metalmeccanico ed uno del terziario sono tutelati in maniera diversissima.

Spesso la complessità della normativa e la sua farraginosità rendono le norme di difficile interpretazione, anche in elementi fondamentali per il loro uso, come il capire cosa sia una unità produttiva (a cui addirittura l'Inps ha dedicato specifici documenti, uno per tutti il Messaggio n. 1444 del 31-03-2017), con il rischio (senza poter richiamare la lacunosità della norma) di vedersi disconoscere la provvidenza in caso di erronea interpretazione.

Per non parlare delle sanzioni collegate alle procedure molto complesse da seguire, spesso significative, come quella che è capitata a tanti nell'emergenza Covid-19, in cui per 5 giorni di ritardo nell'invio di un modello di pagamento, il cosiddetto SR41, il datore di lavoro si deve far carico degli ammortizzatori sociali (contributi compresi).

Un altro aspetto da considerare, dal punto di vista del lavoratore, è che il reddito che esso genera è ridotto considerevolmente rispetto quello che si ha con il lavoro dipendente. Ricordiamo infatti che l'ammortizzatore consiste in una indennità pari all'80% della retribuzione che il dipendente avrebbe percepito per le ore di lavoro non prestate tra le zero ore ed il limite dell'orario contrattuale e, comunque, non oltre le 40 ore settimanali.

L'importo della prestazione, inoltre, non può superare un limite massimo mensile stabilito di anno in anno. La somma complessiva lorda che si percepisce deve essere decurtata, poi, di un importo pari all'aliquota contributiva prevista a carico degli apprendisti (5,84%) e successivamente soggetta a tassazione ordinaria. Per il 2021 la somma massima (che include anche le mensilità aggiuntive) che si può avere (anche se guadagni ordinariamente € 3.000,00 lordi) è:

- € 998,18 lordi mensili per quei lavoratori la cui retribuzione, comprensiva dei ratei di 13ª e delle altre eventuali mensilità aggiuntive è inferiore o pari a € 2.159,48 lordi mensili;
- € 1.199,72 lordi mensili per i lavoratori che hanno una retribuzione superiore a € 2.159,48 lordi mensili.

Un'ultima cosa che è da sottolineare in questo ambito è il fatto che questi elementi economici non producono effetti secondari che agevolino il patrimonio di competenze del lavoratore e la sua collocabilità, posto che si limitano a dare un sussidio economico.

E' proprio questo il tema importante da sottolineare e sviluppare, oltre quello della semplificazione su cui si deve agire, ma questo aspetto lo approfondiremo successivamente.

Abbiamo citato la semplificazione perché è un elemento richiesto da molti per il futuro degli ammortizzatori. Questo è vero ed importante purché alla loro base ci sia un cambio culturale che, si evidenzia, è legato al superare il concetto che, per evitare patologie, bisogna porre tante barriere burocratiche.

Dal punto di vista, da cui stiamo osservando il panorama, la principale semplificazione dovrà essere il frutto del superamento di questo concetto.

Bisogna partire dalla fiducia e non dalla patologia (uso degli ammortizzatori sociali in maniera non corretta e conforme). Questo comporta che è necessario partire dalla considerazione della buona fede e del controllo a posteriori. Tutto ciò avendo la consapevolezza che esiste sempre la regola dell'80/20 e cioè che ci saranno sempre 20 casi su 100 che se ne approfitteranno per scopi puramente personali e illegali. Dovremo partire dagli 80 e non

2. *Questi i significati degli acronimi che useremo: Cassa integrazione ordinaria (CIGO), Cassa integrazione in deroga (CIGD), Assegno ordinario (ASO), Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria (CIGS); Fondo d'Integrazione Salariale (FIS). Nuova prestazione di assicurazione sociale per l'impiego (Naspi).*

dai 20 e, quindi, eliminare tutta quella burocrazia nata per evitare che qualcuno se ne approfitti. Darei fiducia e poi controllerei con pene severissime per chi usa gli ammortizzatori in maniera impropria (sia per lavoratori che aziende).
Questo il primo elemento da inserire nel nuovo. Il secondo è legato ad un altro cambio culturale da mettere alla base del nuovo. Il periodo degli ammortizzatori non deve essere un periodo di stasi, aspettando che la crisi venga superata, od aspettando un nuovo lavoro. Il periodo in cui azienda e lavoratore usano gli ammortizzatori sociale deve essere un intervallo attivo e fruttuoso in termini di aumento di competenze e di (ri)qualificazione professionale.
Dobbiamo passare dal considerarlo un periodo di crisi a gestirlo come opportunità.
Ulteriore aspetto è quello relativo al fatto che deve l'uso degli ammortizzatori deve riguardare anche i giovani non solo nello stato di disoccupato (uso della Naspi) ma anche in quello di inoccupato e coloro che non riescono ad entrare nel mondo del lavoro.
Fatte tutte queste premesse e considerazioni gettiamo le proposte in modalità tempesta di cervelli (brainstorming), per stimolare od ancor meglio provocare il dibattito tenendo conto dell'obiettivo che abbiamo dichiarato: utilizzare gli ammortizzatori per la qualificazione o riqualificazione delle competenze e l'attenzione ai giovani.
Chiavi di volta del loro uso futuro.
Consapevole di tutto questo eccovi alcune riflessioni. Immaginando che ci siano, in continuità con ciò che succede oggi, due soli ammortizzatori sociali e che ce ne sia un terzo di nuova nascita. Eccoli:

**Assicurazione sociale per la ripresa (ASR).**
Questo ammortizzatore sarà universale ed esteso a tutti i settori con un ricalibrazione della contribuzione. Sarà rivolto alle aziende ed ai lavoratori e consisterà nel versamento da parte dell'INPS di una somma di denaro in favore dei lavoratori la cui retribuzione è diminuita per effetto di una riduzione dell'attività lavorativa dovuta a una temporanea difficoltà di mercato dell'azienda (calo della domanda) o ad altri eventi temporanei non dovuti a responsabilità del datore di lavoro o dei lavoratori. La temporaneità implica la previsione certa della ripresa dell'attività lavorativa. Oltre a sostenere il reddito del beneficiario, obiettivo di questo strumento è anche quello di mantenere presso le aziende i lavoratori già formati e di sollevare le aziende stesse, in temporanea difficoltà, dal costo del personale momentaneamente non utilizzato che può essere riammesso al lavoro, una volta superato il periodo di crisi[3].
In questo caso l'elemento essenziale sarà la presentazione di un documento da parte dei datori di lavoro, ove indicare il progetto di ripresa e o riorganizzazione (eventuale). I lavoratori interessati, in base al progetto di ripresa, dovranno frequentare dei corsi di formazione e di aggiornamento messi a disposizione dallo Stato attraverso i Centri per l'Impiego. Corsi indicati nel documento presentato dall'azienda e che debbono essere funzionali ed in connessione al progetto di ripresa.
Se il progetto non è possibile o non necessario, i lavoratori in ASR potranno essere utilizzati in base alle loro capacità, ed impiegati dagli enti dello stato in attività per il verde, la manutenzione e la sostenibilità o la informatizzazione degli archivi e la digitalizzazione (in sostanza LSU anche se su questo una ulteriore riflessione bisognerebbe farla), oppure entreranno in una lista speciale gestita dai Centri per l'impiego, a cui potranno attingere le aziende per stipulare dei contratti a tempo determinato (fino al limite del godimento dell'ASPR). Le aziende che assumeranno da queste liste, per le stesse mansioni del lavoratore all'atto della messa in ASR, dovranno integrare l'ammortizzatore sociale fino allo stipendio tabellare del CCNL applicato in azienda (oltre tutti gli emolumenti previsti, straordinari, TFR, ratei...) e pagheranno i soli contributi Inps e Inail sulle competenze erogate dall'azienda stessa. In soldoni il lavoratore riceverà la ASR dal datore che la recupererà in Uniemens ed integrerà fino ad arrivare allo stipendio di un lavoratore non ASR, il tutto con un meccanismo simile a quello che avviene per la malattia. I lavoratori dovranno godere di tutti gli istituti propri del rapporto di lavoro con la seconda azienda (in maniera analoga al distacco).
Questo allo scopo di mantenere la professionalità

3. *Tratto e rielaborato da https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/ammortizzatori-sociali/focus-on/CIGO/Pagine/CIGO.aspx*

e dare un sostegno concreto al lavoratore che percepirebbe una retribuzione completa e permettere all'azienda che li utilizzerà di avere un lavoratore esperto e da subito produttivo.

**Assicurazione sociale per il Collocamento (ASC).**
Estesa a tutte le aziende ed a tutti i settori, con ricalibrazione dei contributi.
Questo ammortizzatore si occupa delle crisi aziendali che non ipotizzano una ripresa e ingloba la Naspi, eliminando il ticket di licenziamento.
Il lavoratore avrà questo ammortizzatore massimo per 12 mesi a seguito di dichiarazione di crisi irreversibile ovvero di riconversione. Caratteristica è che non si ipotizza un ripresa dell'attività aziendale.
Il lavoratore dovrà frequentare un percorso di riqualificazione ed aggiornamento professionale concordato con i Centri per l'Impego sulla base del bilancio delle competenze e della analisi del mercato del lavoratore per tutta la durata della ASC. Alla fine del percorso i lavoratori qualificati dal percorso se assunti a tempo determinato od indeterminato saranno assoggettati alla contribuzione degli apprendisti per 24 mesi (con copertura pensionistica piena, per la differenza a carico dello Stato).
Potranno essere utilizzati anche dalla Pubblica amministrazione alle stesse condizioni solo ovviamente con il contratto a tempo determinato in base alle graduatorie del fine percorso.
Qualora lo crisi si risolva con un licenziamento e per i licenziamenti ordinari, la ASC durerà (ulteriori) 24 mesi riproporzionati in relazione al periodo lavorato (in maniera analoga a quanto succede ora per la Naspi). In questi 24 mesi il lavoratore frequenterà dei corsi di studio in collaborazione con le università o con gli ITS per il perfezionamento (qui sarebbe utile prevedere un titolo di studio ad hoc) ed il completamento o l'integrazione delle competenze in blocchi di almeno 6 mesi. Il lavoratore potrà essere assunto da una azienda a tempo determinato con le stesse caratteristiche precedentemente dette per la ASR. Qualora invece venga assunto a tempo indeterminato l'azienda alla fine del periodo di prova (per il periodo di prova avrà il trattamento previsto per l'assunzione a tempo determinato) per i mesi di godimento restante della ASC riceverà dallo stato i valori tabellari (max 12 mesi) previsti dal CCNL applicato e dovrà pagare solo i contributi Inps, Inail ed il TFR, in maniera intera sia per la quota azienda che lavoratore e tutti i valori non tabellari previsti dal contratto, il tutto con il sistema del conguaglio dei contributi.

**Assicurazione sociale per la prima occupazione (ASPO).**
Rivolta ai giovani (fino a 32 compiuti) laureati magistrali o diplomati ITS che dopo 3 anni dal conseguimento del titolo di studio non hanno trovato ancora un'occupazione.
Le aziende potranno assumerli per 12 mesi con un tirocinio e lo Stato (attraverso l'Inps con il sistema del conguaglio) erogherà il 50% dell'indennità di stage pari ad € 400 e € 400 il datore di lavoro.
Il tirocinante riceverà in totale euro 800. Il tirocinio non sarà gestito a livello regionale, ma dai Centri per l'impiego su normativa nazionale.
Se a seguito dello stage il giovane verrà assunto a tempo determinato per almeno 12 mesi il datore di lavoro riceverà, come rimborso, i 400 euro che sono stati a suo carico per i 12 mesi di tirocinio. Se verrà assunto a tempo indeterminato riceverà per 12 mesi lo stipendio tabellare dallo stato in maniera identica alla ASC.
Qualora i giovani con le caratteristiche anzidette si organizzino in forme societarie (con almeno la presenza di quattro quinti di giovani nella compagine che hanno le caratteristiche richiamate) o in forma di aziende individuali, non pagheranno tasse e contributi per 24 mesi e avranno un contributo a fondo perduto pari a 6 mesi di ASC, per ciascun giovane.
Questo lavoro è terminato, ma chiudiamo rifacendoci al titolo dell'articolo e alla nuova speranza. Speriamo che nel futuro la forza che sarà con noi nel lavoro sia quella delle competenze e della professionalità a qualsiasi livello: da colui che cura l'igiene delle strade a chi governa una azienda di centomila persone.

# LA PRODUTTIVITÀ NELLE AZIENDE PARTECIPATE: VERSO UN NUOVO MODELLO

*a cura di:*
***Corrado Cingolani**, HR Manager - Welfare Development, Training, Recruiting at ATAC SpA*

Seppur in un contesto dove le Società partecipate da Amministrazioni Pubbliche sembrano poter essere definite quale "terzo genere" tra pubblico e privato, è sempre più chiara la necessità di una linea di governance che esprima una gestione aziendale indirizzata verso dinamiche di sostenibilità economica nella realizzazione degli obietti per la quale la società è stata creata.

Di fatto, risulta oggi confermato che la partecipazione pubblica in una società di capitali, anche se totalitaria, non è di per sé sufficiente a farle mutare la sua tipica natura privatistica, ed è corretto affermare che le società a partecipazione pubblica (qualunque sia il grado di partecipazione da parte dello Stato o degli enti pubblici), le società a controllo pubblico e le società in house sono da ritenersi fallibili ed assoggettabili alla procedura di concordato preventivo.

Ciò significa che tali organizzazioni necessitano, oramai da anni, di un approccio e di una visione manageriale orientati alle determinazioni di strategie che determinino una gestione operativa improntata sulla efficacia del servizio prodotto e sull'efficienza della gestione dell'azienda stessa.

In questo contesto, l'ambito delle risorse umane necessità sempre di più di una oculata gestione che possa efficientare le prestazioni ed il contenimento del costo del personale, spesso, tra gli elementi determinanti del costo generale dell'azienda stessa. Negli anni è si è resa sempre più necessaria l'applicazione dei processi propri delle Direzioni risorse umane volti a generare criteri di valorizzazione delle performances legate ai contratti di servizio per i quali le società partecipate sono ingaggiate.

Basandosi perciò su strutture organizzative sempre più orientate ad essere coerenti con gli obiettivi aziendali, la gestione del personale si sta sempre più indirizzando verso attività e competenze distintive, utili al "core business" dell'azienda, avviando idonei progetti di formazione e di sviluppo del personale.

Un importante strumento per ingaggiare i dipendenti al raggiungimento di obiettivi di incremento di produttività, sono certamente i Contratti collettivi di lavoro applicati nei vari comparti in cui le aziende partecipate operano e che prevedono la possibilità di incardinare anche in queste realtà accordi volti a promuovere i concetti di produttività secondo le vigenti norme.

Non è certo un esercizio semplice intavolare un dibattito sindacale improntato su criteri rispondenti a efficienza e qualità del servizio, avendo dall'altra parte del tavolo una controparte ancora troppo spesso ancorata ad indicatori che valutano la mera presenza.

D'altro canto, però, è fondamentale costruire accordi di produttività la cui condivisione con la controparte rappresenta una buona leva per determinare i criteri rispondenti ad una logica di gestione aziendale oramai volta al rispetto del budget preventivo, incardinato alla realizzazione degli obiettivi del piano industriale.

Otre gli elementi di tecnica negoziale e di analisi economiche finanziari, un elemento fondamentale sul quale non si può transigere è certamente il necessario cambio, non solo manageriale, ma soprattutto culturale che l'organizzazione deve affrontare, in quanto un così importante e necessario cambio di rotta viene percepito esclusivamente come una modalità di diminuzione del costo del lavoro, facendo di fatto perdere quello che dovrebbe essere l'elemento a base di questo genere di accordi, ovvero la partecipazione.

Spesso infatti queste organizzazioni per varie vicissitudini societari, fusioni, cessioni, accorpamenti hanno perso la propria identità non riuscendo a definire chiaramente i propri obiettivi e soprattutto non riuscendo a generare partecipazione da parte dei dipendenti.

Quindi, qualsiasi azione necessaria ed opportuna di coinvolgimento delle persone al raggiungimento degli obiettivi che la società si prefigge, dovrà passare sicuramente tramite la specifica contrattazione di secondo livello e una reale partecipazione delle rappresentanze dei lavoratori, ma dovrà anche essere supportata da un'azione progettuale di "change management" che, con la necessaria strutturazione di un sistema di formazione e di efficacie comunicazione del progetto stesso, riporti il dipendente a sentirsi parte di un sistema organizzativo che lo coinvolga nel raggiungimento dei risultati.

Un modo, quindi, per evidenziare l'importanza congiunta dell'individuo/dipendente, da una parte, e dell'azienda, dall'altra, di saper lavorare insieme avendo come obiettivi rispettivamente il miglioramento qualitativo della propria vita lavorativa e l'incremento delle performances aziendali.

# COME MOTIVARE I PROFESSIONISTI CHE LAVORANO IN SANITÀ: TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE.

*a cura di:*
***Daniele Piacentini**, Amministratore Delegato e Direttore Generale per Ospedale Isola Tiberina - Gemelli*

*Sistemi organizzati e professionalizzati sono capaci di erogare servizi, ma solo una comunità è capace di erogare cura.*
Peter Block

*Una ben funzionante organizzazione professionale non è solo un insieme di competenti specialisti, è una comunità di membri impegnati.*
Henry Mintzberg

Le organizzazioni sanitarie sono caratterizzate da una elevata complessità organizzativa e gestionale essenzialmente derivante da tre caratteristiche peculiari: alto livello di conoscenze professionali in continua evoluzione e di professionisti in organizzazione; elevata necessità di tecnologie a supporto della erogazione della prestazione professionale; la prestazione consiste nella erogazione di un servizio complesso, altamente personalizzato, con alto contenuto relazionale e scarsamente standardizzabile.
Gestire professionisti implica un confronto diretto con persone con elevato grado di istruzione, in possesso di conoscenze specialistiche non facilmente acquisibili e valutabili dall'organizzazione, coscienti che il ruolo ricoperto è cruciale per l'organizzazione e per assicurare qualità dei percorsi di diagnosi e cura. La componente professionale è sempre accompagnata da un alto grado di autonomia e discrezionalità nell'esecuzione del proprio lavoro, la quale è fondamentale per assicurare la qualità delle prestazioni erogate ai pazienti, ma che deve trovare costante equilibrio con il necessario rispetto di linee guida, protocolli, procedure finalizzati ad assicurare la correttezza e la sostenibilità delle scelte e dell'organizzazione.
L'equilibrio dinamico tra autonomia professionale e organizzazione è la vera sfida per ogni struttura sanitaria, se vuole assicurare prestazioni di qualità nel tempo.
Le organizzazioni sanitarie, infatti, sono un sistema formato da parti autonome che funzionano solo all'interno di un tutto coerente, perché questo si realizzi è necessario quella che H. Mintzberg chiama una cooperative autonomy, ovvero una organizzazione in cui l'autonomia individuale si coniuga con un cooperativo agire collettivo all'interno di un sistema complesso, finalizzato - mediante aggiustamenti reciproci orientati da una forte cultura organizzativa - ad erogare prestazioni di cura. L'autonoma cooperazione di professionisti competenti implica, come elemento attivatore determinante, la loro motivazione ad agire in coerenza con i valori e il fine dell'organizzazione nella quale lavorano.
La cosa peggiore che può capitare in una organizzazione sanitaria è, infatti, avere al suo interno professionisti competenti, ma non motivati a mettere le loro competenze al servizio dell'organizzazione e dei suoi pazienti.
Questo sia perché una bassa motivazione individuale non attiva la cooperazione, sia perché non permette di utilizzare pienamente le competenze professionali presenti, entrambe elementi che hanno un impatto rilevante sulla qualità dell'outcome clinico e assistenziale.
Comprendere cosa motiva i professionisti nelle organizzazioni sanitarie, è quindi un elemento determinate. Se definiamo la motivazione, come una energia individuale interna in grado di attivare e mantenere una costante azione orientata e coerente con gli obiettivi sia individuali sia dell'organizzazione, dovuta ad una combinazione di bisogni e desideri personali in relazione al contesto organizzativo, non c'è dubbio che per i professionisti la motivazione è determinata in modo principale da fattori intrinseci del lavoro (qualità e caratteristiche della attività, riconoscimento, possibilità di crescita, etc.), mentre quelli estrinseci (retribuzione, ambiente di lavoro sicuro, benefit, etc.) hanno al massimo un effetto non-demotivante, non essendo in grado di generare

motivazione secondo la tradizionale distinzione di F. Herzberg.
In Sanità, dunque, nonostante spesso si tenda ad agire su leve come il compensation e benefit (rinnovi CCNL, retribuzione individuale, premi di risultato, politiche di incentivi in settori chiave per l'erogazione delle prestazioni, etc.) per motivare le persone, queste leve sono in grado di orientare l'azione nel breve periodo e, quando ben costruite, possono generare soddisfazione al lavoro, ma non generano motivazione nei professionisti nel medio-lungo termine. Pertanto possiamo dire che i riconoscimenti economici sono una scorciatoia costosa per orientare il comportamento dei professionisti nel breve termine, che raramente paga in sanità, sia perché non risponde alle reali aspettative dei professionisti, sia perché richiede importanti risorse economiche, non compatibili con le risorse disponibili.
I professionisti, infatti, stante la natura del loro lavoro, sono motivati principalmente da lavori interessanti, dalla possibilità di crescere, di apprendere cose nuove, dal lavorare in contesti dove possono accedere a tecnologie che gli consentono di sviluppare le loro competenze e raggiungere risultati professionali rilevanti, dal poter lavorare insieme a colleghi di cui hanno stima e in possesso di competenze che possono valorizzare le rispettive professionalità, per raggiungere risultati clinico-scientifici considerati dalla loro comunità scientifica come rilevanti, dal lavorare in luoghi dove l'innovazione è favorita e dove possono avere incarichi crescenti, sia all'interno della propria organizzazione sia nella comunità scientifica di cui fanno parte.
Tuttavia, questa dimensione per quanto rilevante non va estremizzata: anche in un lavoro professionale come quello sanitario, in cui la dimensione valoriale e di "chiamata" è molto forte - come evidenziato anche dalla recente pandemia in cui le stragrande maggioranza dei professionisti (medici, infermieri, tecnici, farmacisti, biologi, psicologi) si sono messi al servizio dei pazienti senza chiedere nulla in cambio, anche a rischio della propria salute, solo perché era quello che andava fatto ed era coerente con i valori di assistenza, cura e prendersi cura dei malati – se i fattori estrinseci (igienici) del lavoro non sono almeno adeguati e sono sotto una soglia di percepita accettabilità individuale e collettiva, i fattori intrinseci, seppur presenti e rilevanti non si attivano e non sono in grado di motivare.
Lavorare in un contesto professionalmente stimolante e che offre molte possibilità di crescita ed apprendimento, ma dove non c'è sicurezza sul posto di lavoro per non rispetto dei requisiti normativi base o dove gli stipendi sono inferiori al mercato o pagati saltuariamente, oppure la stabilità del rapporto di lavoro è incerta, non rende motivati, né motivabili i professionisti di quella organizzazione.
Detto in altri termini: se si vuole motivare un professionista non si deve agire sui fattori estrinseci, ma se i fattori estrinseci non sono gestiti e sono percepiti dai professionisti come al di sotto di un livello di accettabilità nel contesto in cui la struttura sanitaria opera, i professionisti non saranno in alcun modo motivabili, al massimo potremo orientare la loro azione di breve periodo.
In questa ottica, il primo investimento che una struttura sanitaria deve fare è quello di presidiare con attenzione i fattori igienici ed in particolare, in questa fase post-covid, la dimensione sicurezza. Con la pandemia il tema della sicurezza è uscito dal suo ambito formale di adesione alle leggi ed è diventato sostanziale. La pandemia ha reso evidente a tutti che le strutture sanitarie senza i professionisti e le loro competenze distintive, non sono in grado di assicurare le prestazioni ai pazienti. Le tecnologie sono importanti, i farmaci e i device imprescindibili, gli spazi in termini di posti letto e terapie intensive, altrettanto, ma se una malattia contagia il personale che è in possesso di competenze professionali specifiche e difficilmente acquisibili sul mercato in tempi brevi, l'Ospedale si ferma e non è più in grado di assolvere alla sua missione: curare i malati.
La pandemia ha reso evidente che le persone in sanità non sono solo al centro, ma sono "prima". Questo ha comportato e comporterà nei prossimi anni la necessità per le strutture sanitarie di investire maggiormente in sicurezza del proprio personale lungo tre dimensioni:

- Sicurezza fisica. Sostenere una cultura della sicurezza all'interno dell'organizzazione attraverso il corretto utilizzo di spazi, percorsi e tecnologia; formare sulle tematiche della sicurezza e qualità; monitorare lo stato di salute di ciascuno e supportare nella gestione delle situazioni sanitarie personali e familiari.
- Sicurezza psicologica. Fin dall'inizio di questa

pandemia è stato chiaro il forte carico di stress per i professionisti, occuparsi del supporto psicologico del personale sanitario è stato e sarà determinante.

- Sicurezza economica. L'emergenza sanitaria ha avuto un impatto devastante anche sulle strutture sanitarie, creando profondi squilibri tra costi e ricavi, difficili da sostenere senza l'intervento delle Istituzioni. Tuttavia, le strutture sanitarie non possono fare a meno delle persone (professionisti) e sono al servizio delle persone (pazienti), per questo dare stabilità occupazionale trasmettendo un messaggio di comunità lavorativa unita, sarà un determinate fattore igienico nel prossimo futuro.

Sintetizzando, quindi, possiamo affermare che per abilitare la motivazione dei professionisti, è necessario che l'organizzazione sia percepita come impegnata ad assicurare la sicurezza fisica, psicologica ed economica dei sui collaboratori, presidiando con attenzione i fattori igienici del lavoro, mentre per motivarli è necessario attivare altre dimensioni, che di seguito proviamo a sintetizzare:

1. investire nello sviluppo professionale individuale e di team, sia attraverso il coinvolgimento in programmi di formazione, sia in progetti sfidanti nei quali possono esprimersi al meglio;
2. favorire un alto grado di libertà nel lavoro, con possibilità di applicare le competenze in modo discrezionale, seppur in maniere cooperativa, nel rispetto delle linee guida e dei valori al fine di erogare cure di qualità, in modo efficiente e sostenibile.
3. lasciare margini di libertà nel definire il proprio ruolo e nel progettare il percorso di crescita;
4. assicurare di poter lavorare in un ambiente dove possono contare sulle migliori risorse tecnologiche e umane (altri professionisti a loro complementari) per poter affrontare sfide professionali stimolanti ed arricchenti e di crescere contemporaneamente nel loro intero ambito professionale e nel loro specifico settore di interesse, con il fine di erogare prestazioni di qualità;
5. lavorare in modelli organizzativi adattivi, capaci di auto-organizzarsi in relazione al contesto, di produrre innovazione e di estendere la loro azione e i loro risultati anche oltre i confini dell'organizzazione, nelle comunità scientifiche;
6. favorire uno stile di leadership e una cultura che si prende cura dei bisogni dei professionisti.
7. rendere partecipi i professionisti nella costruzione della strategia, degli obiettivi e della cultura, ascoltandoli e condividendo sempre il "senso" di quello che l'organizzazione sta facendo;
8. riconoscere il livello di competenze posseduto e i risultati (clinici, scientifici) raggiunti e il merito non solo individuale, ma anche del team a cui appartengono.
9. Far sentire i professionisti membri di una vera comunità, che condivide valori, obiettivi e cultura.

Stante quanto sopra, per le peculiari caratteristiche dei professionisti (alti livelli di istruzione, accesso a conoscenze specialistiche difficilmente socializzabili, autonomia professionale con ampi margini di discrezionalità, forte orientamento alla crescita e al risultato, percezione del lavoro come una "chiamata"), la motivazione può essere vista in sanità sia come un driver, sia una conseguenza delle performance dei professionisti: personale motivato è in grado di erogare una prestazione di alta qualità e il fatto di riuscire ad erogare prestazioni di alta qualità ai pazienti, rafforza e sostiene la motivazione nel tempo spingendo a raggiungere sempre migliori risultati.
In questa ottica, i rinforzi positivi, correttamente focalizzati e bilanciati possono sostenere la motivazione, come un efficace goal setting può risultare motivante se gli obiettivi sono concordati e costruiti in modo partecipativo, in particolare in presenza di una cultura del feedback sulla performance a fini di sviluppo e a sostegno dei risultati, mentre gli extrinsic reward sono efficaci ad abilitare la motivazione solo se usati in modo mirato, tenendo conto delle aspettative delle diverse figure professionali e delle diverse persone in base ai loro bisogni legati al loro ciclo di vita professionale e personale e se riguardano il team più che l'individuo. Questi elementi sono tuttavia efficaci solo all'interno di una organizzazione che si percepisce come una comunità di membri che condividono valori, cultura e obiettivi. Essere parte di una comunità significa infatti

sentire di appartenere a qualcosa che è più grande di noi e ci tiene uniti per raggiungere un bene più grande (in questo caso prendersi cura dei pazienti) e da cui noi possiamo trarre beneficio come individui (in questo caso prendendoci reciprocamente cura della nostra dimensione professionale), contribuendovi attivamente come suoi membri.

In questa ottica per rafforzare la motivazione del personale in sanità il management ed in particolare le funzioni HR devono favorire il senso di comunità, attraverso una organizzazione che promuova fiducia; valorizzi la scelta della professione come una "chiamata"; sia guidata da una leadership diffusa che gestisce in modo cooperativo, stimolando la partecipazione e dando l'esempio sul campo; adotti una misurazione delle performance equilibrata e bilanciata tra risultati di team e individuali; sostenga la cultura condivisa. La cultura è infatti il fondamento della comunità: come ci ricorda Mintzberg "le comunità organizzative sono tenute insieme da principi, etica, valori, più che da budget, piani e strategie" e pertanto la gestione della cultura è responsabilità dei ruoli di leadership diffusi ai diversi livelli e nei diversi ruoli professionali presenti nell'organizzazione. Questa è una responsabilità chiave di tutti i leader (clinici e amministrativi) dell'organizzazione e il supporto ai leader in questo difficile compito deve tornare ad essere percepita come una responsabilità centrale dell'HR.
Qualcuno potrebbe pensare che non c'è niente di nuovo in questo ambito, vero, la novità consiste nel fatto che le dimensioni tratteggiate nei punti precedenti, seppur note, sono da sempre poco applicate in sanità, pur risultando oggi ancora più determinanti, perché oltre che riguardare i professionisti, sono vicine a quanto si aspettano le nuove generazioni (Y e Z) che a breve saranno maggioritarie nel mondo del lavoro e perché l'attuale contesto VUCA, in cui tutte le organizzazioni operano, le rende determinanti per raggiungere i risultati di qualità e sostenibilità dell'organizzazione.

La via per avere professioni motivati non è né semplice né immediata, non ci sono scorciatoie: in primo luogo serve smetterla di provare a motivare le persone con quello che al massimo genera soddisfazione (sarebbe la prima novità); in secondo luogo è necessario investire tempo e risorse per costruire una comunità che favorisca la cooperazione collettiva delle autonomie individuali, collegando e ingaggiando pazientemente le diverse componenti professionali, nella costruzione di un sistema organizzativo integrato, capace di erogare cura e di prendersi cura dei suoi pazienti e dei suoi collaboratori (sarebbe la seconda e dirompente novità).

# IL LABORATORIO DELLE MULTINAZIONALI: IL LAVORO COME NASCITA DI UNA UNICA UMANITÀ.

*a cura di:*
***Gianpiero Tufilli**, International Human Resources Director - HR Director Northern and Central Europe per Thales*

Nel mondo degli affari altamente globalizzato di oggi, lo sviluppo di capacità di gestione interculturale potrebbe sembrare quasi inutile. La maggior parte delle persone hanno almeno un account social, cosa che potenzialmente permette loro di restare in contatto con centinaia di persone in tutto il mondo, e una delle cose di cui stiamo maggiormente soffrendo di questa pandemia è la privazione della possibilità di viaggiare.

All'interno delle organizzazioni, lavorare con colleghi di altre culture è diventato normale. Se l'interazione con le persone a livello globale è così comune al giorno d'oggi, perché qualcuno dovrebbe dedicare del tempo a conoscere la gestione interculturale? Tuttavia molte ricerche recenti ci dicono che l'importanza delle capacità di gestione interculturale è ampiamente sottovalutata non solo dai singoli manager ma anche da molte organizzazioni di qualsiasi dimensione.
La qualità della gestione di questi aspetti porta con se un enorme significato sia in termini professionali che umani e un buon gestore di persone sa perfettamente che questi due aspetti non possono essere in alcun modo scissi in una azienda che miri al successo. In ZTE Italia il livello di attenzione su tali aspetti è sempre stato molto alto, ma è soprattutto negli ultimi quattro anni che il processo di integrazione ha seguito un percorso preciso, strutturato, mai rigido e teso al benessere delle proprie persone come principale critical success factor dell'azienda.

In uno sfondo tutt'altro che semplice, abitato da due culture molto forti e molto diverse tra loro, dalla gestione delle relazioni interpersonali alla gestione manageriale, l'azienda doveva trovare una modalità funzionale e agevole di comunicare e compiere gli obiettivi che l'azienda si era prefissata.

Si partiva dalla piena consapevolezza di quanto per la multinazionale - il cui know how tecnologico è di matrice cinese – fosse importante parlare con la divisione italiana, che custodisce d'altro canto la conoscenza del mercato, della relazione e dell'esperienza locale. L'insidia dello shock culturale è sempre stata presente all'interno di questa realtà, ma salvifica è stata la coscienza che, se opportunamente preparati ad affrontare e gestire le dinamiche interculturali, si sarebbero più facilmente evitate, nelle interazioni personali e professionali, incomprensioni, dubbi, cali della produttività e conflitti che in azienda avrebbero potuto risultare dannosi.

Alla luce di quanto detto, la scelta di intraprendere il percorso di cambiamento culturale verso la gestione consapevole delle diversità, ha portato ZTE a favorire al proprio interno lo sviluppo di una cultura organizzativa in cui ci fosse una forte condivisione dei valori essenziali, fra cui rientra il riconoscimento ed il rispetto dell'esistenza della diversità fra le persone.

La definizione e l'implementazione di una strategia di integrazione tra queste due culture si è dunque resa una necessità. Questo orientamento è stato oggetto di una attenta e mirata comunicazione, esplicita ed implicita, attraverso la formazione, l'informazione ed il coinvolgimento personale e professionale, a tutti i livelli dell'azienda, che puntasse su strategie atte ad aumentare l'intelligenza culturale degli ZTErs.

La cultura organizzativa di ZTE ha senza dubbio giocato un ruolo fondamentale nel processo di integrazione, consentendo di partire da un nucleo di valori e comportamenti condivisi e chiari per poter dare luogo a tutte le azioni volte all'integrazione da parte del dipartimento delle risorse umane e questo perchè la cultura organizzativa, al pari degli aspetti formali (procedure, soluzioni strutturali, articolazioni di compiti e responsabilità, etc.), influisce sugli aspetti più importanti del funzionamento organizzativo: il modo di prendere decisioni, la gestione delle

persone ed il modo di interpretare il lavoro all'interno dell'azienda o il legame con l'ambiente esterno. In questa ottica ZTE ha saputo attingere dalla Corporate Culture dei suoi HQs, spiegandone le basi e dando l'opportunità a colleghi delle due culture di confrontarsi de visu su situazioni e practice concrete.

Il risvolto umano di questa operazione è stato altamente positivo: ZTE Italia Group, infatti, conta un considerevole numero di expatriates cinesi che per mesi vivono e lavorano lontani dalle proprie famiglie in un contesto culturale distante anni luce da quello in cui sono abituati a vivere.

La coesione, la solidarietà e lo spirito di squadra hanno registrato in tutte le survey una impennata con conseguenti importanti risvolti sulle performance dei singoli team. Grazie a questo primo step si sono successivamente create le condizioni per quello che per ZTE oggi è il progetto di punta del 2021:

Il Western Europe ZTE Leadership Model, ovvero un modello di leadership basato sulla cultura aziendale e declinato sulle necessità territoriali per aiutare i manager a comprendere lo stile manageriale di ZTE e migliorare la propria efficacia.

Il progetto si propone di misurare l'attuale livello di leadership rispetto al set di valori di riferimento del modello, valutando le capacità del management e identificando il gap con il nuovo modello per poter fornire un adeguato intervento di coaching one-to-one e di gruppo.

Questo modello sarà la base per il Talent Management Programme che verrà sviluppato nel 2022 ed altri importanti progetti di People Development fondamentali per la crescita professionale e umana di ZTE Italia Group.

# Se desideri scaricare tutti gli inserti...

**CLICCA QUI**

MELIUS news

**Powered by**

**MELIUSform Business School**

*Created by DISTINTIVA adv*