

# LM87 - GRU&BO

## Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo

Roma, 03 maggio 2020

n. 5/2020

### Sommario

Primo Rapporto CENSIS-UGL: «Italiani, lavoro ed economia oltre l'emergenza Covid-19 per la rinascita dell'Italia»	2
Brevi considerazioni sugli effetti della disoccupazione: il ruolo degli Assistenti Sociali di Loredana VARVERI	5
Noam CHOMSKY e la storia della "rana bollita". [S.B.]	8
Papa Francesco all'Organizzazione Internazionale del Lavoro: «Difendere la dignità del lavoro e dei lavoratori»	11
Non è smart working ma "lavoro casalingo" di Giampiero FALASCA	16
La Qualità del lavoro per la qualità della vita dei cittadini: esperimenti nel Comune di Capri Leone (Messina) Tesi di Laurea di Antonella CAPUTO	18
<b>LETTURA DI APPROFONDIMENTO</b>	
La Regola Benedettina è come una "ruota" di Sergio BINI	22

Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo [CdL LM87]  
"LA SQUADRA":

Sergio BINI,  
Francesca IZZO, Taranto  
Pietro PANZETTA, Taranto  
Loredana VARVERI, Palermo  
Michela ASTUTO, Roma  
Bernardino MANZOCCHI, Roma

### IL 4 MAGGIO INIZIA LA "FASE 2"!

Grazie al DPCM emesso in data 26 aprile scorso, il 4 maggio inizia la "seconda fase" dell'emergenza da COVID-19; l'Italia, quindi, può iniziare a rimettersi in moto! Ovviamente, sarà indispensabile usare tutte le precauzioni, le accortezze e le indicazioni fornite dagli "esperti" che supportano la Presidenza del Consiglio per evitare di ritornare nuovamente alla "clausura".

Quindi, ragionevolezza e massima attenzione!

In quanto studiosi ed operatori del "servizio sociale" (cioè, attenti alla sofferenza delle persone), qualche riflessione andrebbe sviluppata sulla esperienza vissuta durante questo lungo periodo, relativamente a:

- il tipo di "lessico" adottato [perché si continua ad utilizzare il concetto di "distanziamento sociale" quando si tratta solo di "distanziamenti fisico"?];
- le "modalità" di comunicazione adottate da media per tenere alta l'attenzione dei cittadini sulla pericolosità dell'epidemia;
- la comunicazione quotidiana dei "dati" scelti per rappresentare gli "effetti" dell'epidemia;
- le ricadute sui cittadini psico-sociali ed economiche-lavorative a causa del fermo.

In questo numero della Newsletter ci si concentrerà su alcuni aspetti "tecnici" ritenuti utili per arricchire il processo formativo degli studenti dell'insegnamento di Gestione delle Risorse Umane e del Benessere Organizzativo:

- il valore del lavoro e le conseguenze legate alla sua perdita (si prevedono 13 milioni di disoccupati ed un crollo del PIL);
- una riflessione "realistica" sullo "smart working", mentre la soluzione adottata è invece un "lavoro da casa";
- la "manipolazione linguistica" e qualche piccolo strumento per decodificare i messaggi.

Sergio Bini  
[s.bini@lumsa.it]

Venerdì 1° maggio il prof. Giuseppe De Rita e Paolo Capone hanno presentato il "Primo Rapporto CENSIS-UGL" che a due mesi dalla proclamazione dell'emergenza nazionale per l'epidemia per contenere la diffusione del Coronavirus fornisce una prima importantissima fotografia della situazione socio-economica del Paese, dal punto di vista dei lavoratori.

Si riporta di seguito il redazionale tratto dal sito:

<https://finanza.lastampa.it/News/2020/05/01/primo-rapporto-censis-ugl-oltre-le-emergenza-covid-19-per-la-rinascita-dellitalia-/OV8yMDIwLTA1LTAxX1RMOg>

## **Primo Rapporto CENSIS-UGL: «Italiani, lavoro ed economia oltre l'emergenza Covid-19 per la rinascita dell'Italia»**

Le modalità con cui gli italiani sono entrati nell'emergenza, come la stanno affrontando e gli effetti che questo momento di criticità sanitaria, sociale ed economica produrrà al suo termine. Questi i temi al centro del **primo Rapporto Censis-UGL dal titolo "Italiani, lavoro ed economia oltre l'emergenza Covid-19"**. Realizzata per il **70esimo anniversario di fondazione dell'Unione Generale del Lavoro**, la ricerca è stata presentata in occasione della Festa dei lavoratori, sul Canale YouTube Ital TV.

"La pandemia ha sconvolto la nostra vita, con **conseguenze drammatiche sull'occupazione e con danni gravissimi soprattutto alle Pmi e alle microimprese**.

Dal primo Rapporto realizzato insieme al Censis – spiega il **segretario generale del sindacato UGL Paolo Capone** – emerge un **pessimismo per il futuro**, e occorre essere consapevoli che per vincere questa guerra ognuno dovrà fare al meglio la propria parte, evitando la deriva della disuguaglianza sociale e lo spreco di risorse. Il sindacato che rappresento ha ben saldi questi valori e proprio in occasione del Primo maggio, Festa dei Lavoratori, rinnoviamo il nostro impegno per dare ai cittadini un contributo concreto e propositivo".

"È la straordinaria capacità di adattamento degli italiani a essere stata decisiva anche nell'emergenza in corso, in cui hanno accettato con grande compostezza limitazioni significative delle principali libertà individuali – sottolinea il **presidente del Censis Giuseppe De Rita** –. La ripresa certo avrà bisogno di interventi di tipo economico, auspicabilmente per riattivare l'azione delle imprese e dei lavoratori e non per creare nuove dipendenze, e tuttavia potrebbero non bastare se non verrà riconosciuto il ruolo decisivo della società e in essa

dei tanti soggetti che ne compongono il paesaggio economico, sociale e territoriale. **È la società, non lo Stato, il motore del modello italiano, e dovrà esserlo anche nel prossimo futuro".**

### **GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA COVID-19**

Tra le principali evidenze emerse dal Rapporto vi è, oltre alla preoccupazione per la salute, l'incertezza che avvolge il futuro e il lavoro.

**Il 57,1% degli italiani risulta pessimista sul proprio avvenire, il 25,5% è ottimista e il 17,4% non ha le idee chiare al riguardo.**

**Sul fronte del lavoro il 50% degli italiani teme di perdere il posto e il 62% è convinto che ci sarà un aumento della disoccupazione in Italia.**

Timori confermati dai **dati diffusi dall'Istat**, che indicano come gli inattivi tra i 15 e i 64 anni siano a marzo in forte crescita di 301mila unità, con un tasso di 0,8 punti che lo attesta al 35,7%.

Uno scenario caratterizzato anche da un **corposo calo del Pil**, stimato dall'Istat nel 4,8% in termini tendenziali.

**Tra le paure degli italiani (il 61,4% dei risparmiatori) anche quella di perdere i propri risparmi**, acuita dal diffondersi della pandemia con il 79,3% che si sente meno sicuro rispetto al passato.

### **CONSEGUENZE DEL LOCKDOWN SU LAVORO E IMPRESE**

Per comprendere quali saranno – in un Paese che dovrà far fronte a un crollo di Pil le cui previsioni oscillano tra un -5% e punte del -15% – le **conseguenze che subirà il mondo del lavoro a seguito del grande blocco**, il Rapporto traccia lo scenario alla vigilia del Covid-19.

L'emergenza coronavirus è arrivata al termine di un decennio (2009-2019) segnato da una lenta risalita dopo il tonfo della grande crisi del 2008 e caratterizzato da un **aumento dell'occupazione ma con retribuzioni inferiori e orizzonti temporali più ristretti.**

Se per l'occupazione il decennio post-crisi è stata segnato dal lento tornare ai livelli occupazionali pre-crisi (la variazione percentuale del numero di occupati segna +2,9%, pari a +661.149 unità nel 2009-2019) **il mercato del lavoro ha visto la crescita di tempo determinato e part-time con la conseguente diminuzione del potere d'acquisto delle famiglie.**

I dati relativi al **bimestre gennaio-febbraio 2020** (rispetto allo stesso periodo del 2019) non mutano il profilo: **occupati stabili (+0,1%), tempo determinato a +1,8%, tempo indeterminato +0,4%.**

Questa la situazione in cui si è inserito il **lockdown** con i divieti e le autorizzazioni decise dal Governo sulla base dei Codici Ateco e delle relative autorizzazioni prefettizie.

**Il 51,5% del totale dei lavoratori riguarda i settori essenziali e il rimanente 48,5% quelli dei settori bloccati pari a circa 7,1 milioni di lavoratori** (tra cui giovani, contratti precari, più bassi redditi e microimprese con un solo addetto, a cui vanno aggiunti gli operatori delle varie forme della gig-economy).

Il blocco ha **colpito più duramente il tessuto delle microimprese**, poiché tra quelle con un addetto, ad esempio, afferivano ai settori bloccati ben il **57% del totale delle imprese.**

## IL PESO DELL'UNIONE EUROPEA

Dal rapporto emerge come, **ad aprile 2020, il 70% degli Italiani valuta inadeguata la cooperazione nella Ue in materia di lotta al Coronavirus.**

Una quota molto più alta rispetto agli altri Paesi (49% in Francia e Germania). Inoltre, sulle priorità che dovrebbero guidare l'azione europea **il 48% chiede maggiore cooperazione tra Stati membri e il 45% aiuti finanziari diretti, mentre il 41% punta sull'allentamento delle regole europee di budget per consentire ai Paesi di sostenere l'economia interna.**

Secondo il Rapporto "i recenti accordi politici nella Ue dovranno, quindi, dare soluzioni concrete perché, se così non fosse, l'attuale risicata maggioranza di favorevoli alla partecipazione italiana alla Ue (il 44% è favorevole, il 42% contrario, il 14% non ha opinione) potrebbe ribaltarsi, visto che ben 8 milioni di attualmente favorevoli dichiarano che cambierebbero idea, unendosi agli attuali contrari".

## LO STATO E LA NUOVA FIDUCIA NEL SINDACATO

Per quasi **9 italiani su 10 (l'88,6%)** – rileva la ricerca – **lo Stato è considerato una sorta di "comparsa"**.

Una convinzione più radicata tra le persone con un basso titolo di studio (34,4%), i redditi bassi (32,4%), e i disoccupati (30,9%). In tale contesto, emerge una rinnovata attenzione ad organismi intermedi, come il sindacato, nel quale ha fiducia il 34,9% degli italiani, con percentuali più alte tra laureati (38,3%), operai ed esecutivi (37,3%).

## Brevi considerazioni sugli effetti della disoccupazione: il ruolo degli Assistenti Sociali

di Loredana VARVERI

Le aree di intervento degli assistenti sociali, come sappiamo, sono molteplici: per citarne alcune, l'assistenza alle famiglie in difficoltà, agli anziani, alle donne e ai minori; la salute mentale; le dipendenze da sostanze e non; l'emergenza abitativa; l'accoglienza di migranti e tante altre ancora.

Il "non lavoro", anche nelle forme dell'inoccupazione e della disoccupazione, rappresenta spesso un comune denominatore delle situazioni di disagio rispetto alle quali gli assistenti sociali sono chiamati ad intervenire.

Le crisi socio-economiche hanno sempre esasperato le condizioni di disagio sociale; dunque, possiamo facilmente dedurre che la "ripartenza" dopo il *lock-down* deciso in risposta alla pandemia da Covid-19, chiamerà in prima linea quanti si occupano di disagio sociale, assistenti sociali compresi.

Nello specifico, in questa sede, il focus sarà sul fenomeno della *disoccupazione*, cioè una delle conseguenze sociali che, purtroppo, inevitabilmente, sta già aumentando a causa di quanto accaduto in questi primi mesi del 2020.

La disoccupazione è stata analizzata da diverse prospettive, ma quelle economiche hanno sempre suscitato maggiore interesse, a causa dell'impatto della disoccupazione sullo sviluppo e l'evoluzione delle società.

L'analisi incentrata sull'economia comporta, tuttavia, la dimenticanza di conseguenze altrettanto importanti dal punto di vista psicosociale: molte ricerche, infatti, dimostrano che un disoccupato soffre maggiormente di stress, ansia, depressione e altri indicatori di salute mentale rispetto alla popolazione occupata (Arévalo-Pachón, 2012; Roh *et al.*, 2014); tra i disoccupati aumenta il consumo di sostanze, ma anche i casi di morte per suicidio; inoltre, esistono prove sufficienti che dimostrano che la disoccupazione favorisce le malattie fisiche (cfr. Navarro-Abal *et al.*, 2018), oltre a creare una sorta di immobilismo anche in altre sfere della vita.

A monte di queste considerazioni, c'è la constatazione che la disoccupazione provoca un cambiamento dello status sociale cui un individuo è abituato: si abbassano i livelli di soddisfazione in relazione al tenore di vita nel periodo iniziale della recessione economica, che porta con sé un aumento dei livelli di ansia, depressione o stress.

L'occupazione, inoltre, non solo fornisce alla persona un sostentamento economico, ma svolge anche una serie di funzioni latenti come fornire una struttura temporale, allargare le relazioni sociali oltre la cerchia familiare, collegare la persona a traguardi ed obiettivi che trascendono la sfera personale, definire

aspetti centrali dello status e dell'identità personale e mantenere lo sviluppo di un'attività.

Il danno psicologico della disoccupazione è spiegato, dunque, non solo dalla caduta dei mezzi economici, ma fundamentalmente dall'eliminazione delle categorie latenti all'occupazione.

Prima di entrare in campo come professionisti della relazione d'aiuto, bisogna chiedersi, innanzitutto, quali siano le variabili che modulano gli effetti della disoccupazione.

Sesso, età, sostegno sociale, grado di coinvolgimento sul luogo di lavoro, livello di reddito prima del periodo di disoccupazione e classe sociale, sono alcune delle variabili utilizzate per spiegare l'impatto differenziale della disoccupazione nei diversi settori della società (Feather, 1990).

Essere uomo di mezz'età e con scarse risorse economiche, materiali e relazionali, rappresenta sicuramente una condizione di vulnerabilità maggiore rispetto ad altre.

Adottare strategie di *coping* non proattive è un altro fattore di rischio; al contrario ciò che serve sono le azioni finalizzate a cercare di cambiare la situazione, tese a ridurre o eliminare la situazione di disoccupazione, come l'utilizzo di un servizio di collocamento.

Emerge infine come il significato della disoccupazione, nonché gli effetti patologici di questa esperienza, non sono solo una conseguenza intrinseca del fatto oggettivo della mancanza di lavoro, ma anche del significato sociale che questa assume (Blanch, 2009).

Essere disoccupati, cioè, non è solo un fatto personale e sociale, ma anche una rappresentazione intersoggettiva e una realtà socialmente costruita; essere "etichettati" come disoccupati in una società in cui il consumismo e il denaro sembrano essere centrali, risulta ancora più doloroso.

Ciò che ci aspettiamo dalla crisi economica della pandemia da Covid-19 è che la disoccupazione che ne conseguirà, non avrà quelle connotazioni negative che fino a ieri la rappresentavano.

Per essere più precisi, il fatto di attribuire le cause a fattori esterni e incontrollabili, quali una pandemia, allevia a livello individuale i sensi di colpa e, a livello sociale, lo stigma e i pregiudizi.

Essere disoccupati in un momento di crisi può rendere più facile al disoccupato accettare la propria situazione per due motivi:

- da un lato, l'individuo accetta che la situazione sia al di fuori del proprio ambito di applicazione e che abbia un controllo limitato su di essa;
- dall'altra, c'è un'accezione sociale dei disoccupati, basata su un cambiamento del significato psicosociale della disoccupazione man mano che tale situazione diventa "normalizzata" nella società.

Ciò non alleggerisce, tuttavia, il dramma di questo fenomeno.

Per tale ragione, chi si occupa di relazioni d'aiuto ha il dovere morale di identificare, prevenire e agire contro i fattori di maggiore rischio.

I Servizi sociali e i professionisti delle relazioni d'aiuto (psicologi, assistenti sociali, educatori, ecc.) devono far luce sulle strategie e misure che possano aiutare ad affrontare questo fenomeno sociale, centrando l'attenzione sia sulla collettività che sull'individuo.

**Riferimenti bibliografici**

- Arévalo-Pachón, G. (2012). Tendencias en la investigación psicológica sobre desempleo y salud. *Revista Iberoamericana de Psicología Ciencia y Tecnología*, 2012, 5, 17–30.
- Blanch, J.M. (2009). *Del Viejo al Nuevo Paro: Un Análisis Psicológico y Social*. PPU: Barcelona.
- Roh, Y.H., Chang, J.Y., Kim, M.U., Nam, S.K. (2014). The Effects of Income and Skill Utilization on the Underemployed Self-Esteem, Mental Health, and Life Satisfaction. *Journal Employ. Coun*, 51, 125–141.
- Navarro-Abal, Y., Climent-Rodríguez, J.A., López-López, M.J., Gómez-Salgado, J. (2017). Psychological Coping with Job Loss. Empirical Study to Contribute to the Development of Unemployed People. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15, 1787; doi: 10.3390 / ijerph15081787 [www.mdpi.com/journal/ijerph](http://www.mdpi.com/journal/ijerph)

## Noam CHOMSKY e la storia della “rana bollita”.

Il “PRINCIPIO DELLA RANA BOLLITA” del filosofo-linguista statunitense Noam Chomsky<sup>1</sup> è il principio secondo il quale «la popolazione accetta la scomparsa dei valori tradizionali e consolidati con tutto ciò che ne deriva».

### Come si frega la rana?

*«Immaginate un pentolone pieno d'acqua fredda nel quale nuota una rana. Il fuoco sotto la pentola è acceso, e quindi l'acqua si riscalda lentamente.*

*Dopo un po' diventa tiepida, ma la rana, trovandola piuttosto gradevole, continua tranquillamente a nuotare. Dopo qualche minuto, la temperatura sale ancora e la rana si rilassa, e, pur trovando il liquido meno gradevole di prima, continua a non spaventarsi. L'acqua adesso è davvero troppo calda e la rana si è indebolita, non ha la forza di reagire.*

*Sopporta e non fa nulla mentre la temperatura sale ancora, fino al momento in cui la rana muore bollita.*

*Se la stessa rana fosse stata immersa direttamente nell'acqua a 50° sicuramente sarebbe balzata subito fuori dal pentolone».*

Questa è una storiella che rende immediatamente comprensibile la terza delle dieci “**strategie della manipolazione delle masse**” brillantemente elaborata da Chomsky che testualmente scrive: «Per far accettare una misura inaccettabile basta applicarla gradualmente, col contagocce, per mesi ed anni consecutivi».

È in questo modo che condizioni socioeconomiche radicalmente nuove (neoliberiste) e sempre peggiori sono state progressivamente fatte digerire in Occidente (compresa l'Italia) negli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso: Stato minimo; privatizzazioni dei servizi pubblici; precarietà e flessibilità del lavoro; disoccupazione di massa [da alcuni studiosi definita “disoccupazione competitiva” dell'Occidente], salari che non garantiscano più redditi dignitosi. Su queste tematiche ed in particolare sulle conseguenze nei confronti di lavoratori si è soffermato scientificamente il prof. Luciano Gallino [Torino, 15.05.1927 – 08.11.2015] insuperabile Sociologo del lavoro che ci ha lasciato dei testi magistrali.

Tutti i suddetti “cambiamenti” avrebbero provocato una rivoluzione se fossero stati applicati in una sola volta; ma sono stati progressivamente ed “abilmente” imposti proprio grazie al “principio della rana bollita”.

---

<sup>1</sup> **Avram Noam Chomsky** (nato a Filadelfia il 7 dicembre 1928) è un linguista, filosofo, scienziato cognitivista, teorico della comunicazione, accademico, attivista politico e saggista statunitense. Docente emerito di linguistica al Massachusetts Institute of Technology, è riconosciuto come il fondatore della grammatica generativo-trasformativa, spesso indicata come il più rilevante contributo alla linguistica teorica del XX secolo.

L'elenco delle **“strategie della manipolazione delle masse”** di Chomsky può essere così sintetizzato:

- 1) la sottile strategia della distrazione delle masse [attraverso non notizie ed argomenti di scarso valore ed utilità];
- 2) abilità nel creare dei problemi per poi offrire le soluzioni [ma che intervengono solo sugli “effetti” e non sulle “cause”];
- 3) la strategia dell'applicazione graduale dei “cambiamenti” che si vogliono imporre [il “principio della rana bollita”];
- 4) la strategia del differire le scelte efficaci ed utili per i cittadini [in modo da trovarsi nella situazione di dover accettare l'unica soluzione possibile];
- 5) rivolgersi al pubblico come ai bambini [con un linguaggio deresponsabilizzante; con un aumento dei controlli per far sentire il cittadino in perenne difficoltà oppure incapace e bisognoso di essere “accompagnato”];
- 6) usare l'aspetto emotivo, molto più della riflessione, creando artificiosamente dei forti “sensi di colpa” [nello scenario italiano: siamo tutti evasori fiscali; siamo tutti non rispettosi delle regole; siamo tutti incapaci di farci carico delle problematiche presenti nel mondo (dalla fame alle malattie del terzo mondo; all'inquinamento atmosferico e dei mari; alla deforestazione dell'Amazzonia; e così via)];
- 7) azione continua per mantenere le persone (i cittadini) nell'ignoranza e nella mediocrità. Infatti, nelle Scuole non si studia più la Storia, la Geografia, il metodo [sembra che tutte le informazioni si possano trovare su Wikipedia ...];
- 8) azioni mirate a stimolare le persone (i cittadini) ad essere compiacenti con la mediocrità in modo da diffonderla e farla diventare un valore “normale”;
- 9) interventi quotidiani per rafforzare l'interiorizzazione del senso di auto-colpevolezza;
- 10) mettere in atto una rete di acquisizione di informazioni per conoscere nei minimi dettagli delle persone di gran lunga meglio di quanto ciascuna si conosca realmente. Questa strategia, pericolosissima, viene attuata attraverso un asfissiante sistema di controllo e di tracciatura delle attività quotidiane delle persone [non esiste reale “diritto all'oblio” né sul web né nei sistemi informativi “centrali”; fidelity card; sistemi di controllo con Carte di Credito, Bancomat, moneta elettronica, Telepass; telefono cellulare con controllo spostamenti SGS; codice fiscale; codice IBAN; e così via fino ad arrivare all'ultima soluzione messa a punto con l'App per il Covid-19 ...].

### **Due parole sul prof. Noam CHOSKY**

Il prof. Noam Chomsky nella sua e prestigiosa carriera accademica ha studiato ed approfondito anche la complessa realtà italiana; ha ricevuto la Laurea Honoris causa in Lettere dall'Università di Firenze (2004), in Psicologia dall'Università di Bologna (2005) ed il Dottorato di Ricerca onorario in Neuroscienze dalla Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste (2012).

**«L'analisi dei mass-media e il ruolo della tecnologia.**

Chomsky ha affermato di essere riuscito, grazie a un minuzioso lavoro di studio e di interpretazione di un'immensa mole di ogni tipo di documenti, a smascherare numerosi casi di utilizzo fraudolento delle informazioni, nonché a evidenziare la piattezza conformistica dei media.

Il meccanismo attraverso cui si attua questo livellamento, è costituito dalla "**fissazione delle priorità**": esiste un certo numero di mezzi di informazione che determinano una sorta di struttura prioritaria delle notizie, alla quale i media minori devono più o meno adattarsi a causa della scarsità delle risorse a disposizione. Le fonti primarie che fissano le priorità, sono grandi società commerciali a redditività molto alta, e nella grande maggioranza sono collegate a gruppi economici ancora più grandi.

L'obiettivo è quello che Chomsky definisce come la "**fabbrica del consenso**", ossia un "sistema di propaganda" attuato coi mezzi di comunicazione di massa ritenuto dallo studioso molto efficace per il controllo e la manipolazione dell'opinione pubblica. [*Manufacturing consent: the political economy of the mass media - 1988, Understanding power: the indispensable Chomsky - 2002*].

A partire dalla fine della seconda guerra mondiale, i rapidi progressi della scienza hanno generato un divario crescente tra le conoscenze del pubblico e quelle possedute e utilizzate dalle élites dominanti.

Secondo Chomsky, grazie alla biologia, la neurobiologia, e la psicologia applicata, il "sistema" ha goduto di una conoscenza avanzata dell'essere umano, sia nella sua forma fisica sia psichica. Il sistema è riuscito a conoscere meglio l'individuo comune di quanto egli stesso si conosca.

Questo significa che, nella maggior parte dei casi, il sistema esercita un controllo maggiore e un gran potere sugli individui, maggiore di quello che lo stesso individuo esercita su se stesso.

Nel 2014 le riflessioni raccolte dall'autore hanno portato - nell'opera **Media e potere** del 2014 - alla redazione da parte dello studioso di dieci regole per il controllo sociale (...)»<sup>2</sup>.

[SB]

---

<sup>2</sup> testo tratto dalla voce "Noam Chomsky in <https://it.m.wikipedia.org>.

## **Papa Francesco all'Organizzazione Internazionale del Lavoro: «Difendere la dignità del lavoro e dei lavoratori»**

Il giorno 18 giugno dello scorso anno, il Santo Padre Francesco ha fatto pervenire al Segretario Generale dell'OIL – l'Organizzazione Internazionale del Lavoro<sup>3</sup> – le sue parole per ricordare il secolo di vita di questa importante Organizzazione in occasione della 108-esima Conferenza internazionale del lavoro di Ginevra *dedicata al tema «Costruire un futuro per un lavoro dignitoso»*, che si è svolta dal 10 al 21. Il messaggio del Pontefice è stato consegnato all'assemblea dei delegati dal cardinale Peter Kodwo Appiah Turkson, prefetto del Dicastero per il servizio dello sviluppo umano integrale. Era un appuntamento che il Santo Padre non poteva perdere: Le tematiche riguardanti il lavoro (come della sua mancanza e delle connesse ricadute psico-sociali) tornano spessissimo nei discorsi papali; in maniera puntuale e con forza vengono richiamate la dignità del lavoro e dei lavoratori. È un'azione insistente che rafforza e tiene sempre vivo il messaggio fornito dai documenti del Magistero rientranti nella Dottrina Sociale della Chiesa e li diffonde ponendoli sempre in primo piano. In questo modo nessuno potrà dire di “non aver sentito”. Si riporta di seguito il testo del documento.

[Ai partecipanti alla 108a sessione della Conferenza Internazionale del Lavoro 10-21 giugno 2019, Ginevra.](#)

**Saluti** - È un onore e una gioia per la Santa Sede partecipare a questa 108a assemblea dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. Rivolgo un ringraziamento particolare al Direttore Generale, il signor Guy Ryder, che mi ha gentilmente invitato a presentare questo messaggio, e che mi ha invitato – in diverse occasioni – a visitare gli uffici dell'Ilo a Ginevra, invito che spero di poter accettare non appena i miei impegni me lo consentiranno.

Al fine di esprimere la mia gratitudine e il mio apprezzamento per la vitalità della vostra istituzione ormai centenaria, ma ancora giovane, vorrei iniziare col sottolineare l'importanza che il lavoro ha per l'umanità e per il pianeta. Nonostante tutti i nostri sforzi a favore della costruzione della pace, della giustizia sociale e degli standard lavorativi (1), ci troviamo tuttora di fronte a gravi problemi di disoccupazione, sfruttamento, tratta di esseri umani e lavoro schiavo, salari ingiusti, ambienti lavorativi insalubri, impoverimento degli ambienti naturali, e metodi tecnologici e pratiche discutibili.

### **Lavoro e realizzazione personale e socio-ecologica**

Il lavoro non è soltanto qualcosa che facciamo in cambio di qualcos'altro. Il lavoro è prima di tutto e anzitutto «una necessità, è parte del senso della vita

<sup>3</sup> L'Organizzazione Internazionale del Lavoro – internazionalmente nota come “*International Labour Organization*” e con l'acronimo ILO – è un'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite che si occupa di “promuovere la giustizia sociale e i diritti umani internazionalmente riconosciuti, con particolare riferimento a quelli riguardanti il lavoro in tutti i suoi aspetti”. È stata fondata nel 1919 all'interno della Società delle Nazioni ed è stata la prima agenzia specializzata a far parte del sistema delle Nazioni Unite nel 1946; ha sede principale a Ginevra.

su questa terra, via di maturazione, di sviluppo umano e di realizzazione personale» (2). Ha anche una dimensione soggettiva. È un'espressione del nostro essere creati a *immagine e somiglianza di Dio, il lavoratore* (Gn 2, 3). Pertanto, «[s]iamo chiamati al lavoro fin dalla nostra creazione» (3).

Oltre a essere essenziale per la realizzazione della persona, il lavoro è anche fondamentale per lo sviluppo sociale. Il mio predecessore san Giovanni Paolo II lo ha espresso molto bene quando ha spiegato che «lavorare è un *lavorare con gli altri* e un *lavorare per gli altri*»; e come suo frutto, il lavoro offre «occasione di scambi, di relazioni e d'incontro» (4). Ogni giorno milioni di persone cooperano allo sviluppo attraverso le loro attività manuali o intellettuali, nelle grandi città o nelle aree rurali, con compiti sofisticati o semplici. Tutte sono espressione di un amore concreto per la promozione del bene comune, di un amore civile (5).

Nondimeno, la nostra vocazione al lavoro è anche inestricabilmente collegata al modo in cui interagiamo con il nostro ambiente e con la natura. Siamo chiamati a lavorare, a «coltivare e custodire» il giardino del mondo (cfr. Gn 2, 15), vale a dire a coltivare il suolo della terra per soddisfare i nostri bisogni, senza dimenticare di prendercene cura e proteggerla (6). Il lavoro è un cammino di crescita, ma solo se è una crescita integrale che contribuisce all'intero ecosistema della vita: agli individui, alle società, al pianeta.

Pertanto, il lavoro non può essere considerato come una merce o un mero strumento nella catena di produzione di beni e servizi (7). Piuttosto, poiché è la base per lo sviluppo umano, il lavoro ha la priorità su ogni altro fattore della produzione, compreso il capitale (8). Da qui l'imperativo etico di «difendere i posti di lavoro» (9) e di crearne di nuovi in proporzione alla crescita della fattibilità economica (10), nonché di assicurare la dignità del lavoro stesso (11).

### **Creare e difendere i posti di lavoro oggi**

Tuttavia, basta uno sguardo franco ai fatti per vedere che, molto spesso, il lavoro purtroppo impedisce la realizzazione umana e non serve a coltivare e custodire il creato di Dio o ad accrescere la dignità dei lavoratori. Dunque, che genere di lavoro dovremmo difendere, creare e promuovere?

È una questione complessa. Nel mondo interconnesso di oggi, rispondere alla complessità delle questioni del "lavoro" esige un'analisi profonda e interdisciplinare. Apprezzo gli approcci dell'Ilo a tale riguardo, specialmente il suo attuale tentativo di ridefinire il lavoro alla luce delle *nuove* realtà socio-economiche e politiche, soprattutto quelle che colpiscono i poveri. Grazie anche perché consentite alla Chiesa di far parte di questa iniziativa attraverso il ruolo dell'Osservatore Permanente della Santa Sede presso l'Ilo (12).

Quando un modello di sviluppo economico si basa solo sulla dimensione materiale della persona, o quando reca benefici solo ad alcuni con l'esclusione di altri, o quando danneggia l'ambiente, provoca «i gemiti di sorella terra, che si uniscono ai gemiti degli abbandonati del mondo, con un lamento che reclama da noi un'altra rotta» (13). La nuova rotta per uno sviluppo economico sostenibile deve porre *la persona* e il *lavoro* al centro dello sviluppo, cercando al tempo stesso di integrare le questioni lavorative con quelle ambientali. Tutto è interconnesso e dobbiamo rispondere in modo comprensivo (14).

### **Contributo della prima serie di tre “t”**

Un contributo valido a questa risposta integrale è ciò che alcuni movimenti sociali e sindacati di lavoratori hanno definito le tre “t” (*tierra, techo, trabajo*): terra, tetto e lavoro (15). Non vogliamo un sistema di sviluppo economico che spinge le persone a essere disoccupate, senza tetto o esiliate. «[L]a terra è essenzialmente una eredità comune, i cui frutti devono andare a beneficio di tutti» (16) ed «essere partecipati equamente a tutti» (17). Tale aspetto assume una particolare importanza in relazione al possesso della terra, tanto nelle aree rurali quanto in quelle urbane, e al processo legale per garantire l’accesso ad essa (18). A questo proposito, il criterio di giustizia *per eccellenza* è l’applicazione del principio della «*destinazione universale dei beni*» della terra, dove «*il diritto universale al loro uso*» è il «primo principio di tutto l’ordinamento etico-sociale» (19).

L’interdipendenza tra lavoro e ambiente ci impone di ripensare i tipi di lavoro che vogliamo promuovere in futuro e quelli che devono essere sostituiti o rilocati, come le attività dell’inquinante industria dei combustibili fossili. È imperativo passare dal modello attuale di energia fossile a uno più rinnovabile se vogliamo prenderci cura di nostra madre terra, senza la quale non c’è alcun lavoro possibile. Ma è ingiusto se questo passaggio energetico viene condotto a spese dei bisognosi. Mentre promoviamo e difendiamo i posti di lavoro, dobbiamo tener conto del collegamento tra “tetto, terra e lavoro” (20).

### **Contributo della seconda serie di tre “t”**

Un altro contributo a una risposta comprensiva alle questioni attuali che riguardano il lavoro è dato da un’altra serie di tre “T”: più precisamente *tradizione, tempo e tecnologia*.

La parola *tradizione* deriva dal latino “*tradere*”; significa trasmettere ad altri, consegnare, specialmente alle generazioni successive. Nel campo del lavoro, dobbiamo trasmettere non soltanto il “know-how” tecnologico, ma anche le esperienze, le visioni e le speranze. Questa dinamica intergenerazionale è fondamentale nel momento presente della storia, in cui dobbiamo combinare la saggezza con la passione per il bene dell’umanità e della nostra casa comune.

In termini di *tempo*, sappiamo che «[l]a continua accelerazione dei cambiamenti» e «[.]l’intensificazione dei ritmi di vita e di lavoro» non contribuiscono allo sviluppo sostenibile o al miglioramento della qualità della vita delle persone (21). Dobbiamo smettere di concepire il tempo in modo frammentato, come una semplice dimensione usa e getta e costosa degli affari. In realtà, il *tempo* è un dono (di Dio) da ricevere, apprezzare e valorizzare, in cui possiamo dare inizio a processi di promozione umana, in cui possiamo essere attenti alla vita che ci circonda. È per questo che abbiamo bisogno di tempo per lavorare, e abbiamo bisogno di tempo per riposare; abbiamo bisogno di tempo per faticare e abbiamo bisogno di tempo per contemplare la bellezza dell’opera umana e della natura (22). Abbiamo bisogno di tempo per rallentare e comprendere l’importanza di essere presenti nel momento invece di continuare a correre verso il momento successivo.

Sappiamo anche che la *tecnologia*, dalla quale riceviamo così tanti benefici e opportunità, può impedire lo sviluppo sostenibile quando è associata a un paradigma di potere, dominazione e manipolazione (23). Nell’attuale contesto

della quarta rivoluzione industriale, caratterizzata da questa tecnologia digitale rapida e raffinata, dalla robotica e dall'intelligenza artificiale (24), il mondo ha bisogno di istituzioni come l'Ilo. Voi avete la capacità di sfidare una diffusa mentalità tossica alla quale non importa se c'è un degrado sociale o ambientale; alla quale non importa cosa o chi viene usato e scartato; alla quale non importa se ci sono il lavoro forzato dei bambini o la disoccupazione giovanile (25). Come sostiene il tema della *Giornata mondiale contro il lavoro minorile 2019 dell'Ilo*, «I bambini non dovrebbero lavorare nei campi, ma sui sogni!» (26). In quanto ai giovani, «la mancanza di lavoro recide nei giovani la capacità di sognare e di sperare e li priva della possibilità di dare un contributo allo sviluppo della società» (27). La disoccupazione giovanile e l'insicurezza del lavoro sono spesso collegate a una mentalità economica di sfruttamento del lavoro e dell'ambiente, con una cultura tecnocratica che non pone al suo centro l'essere umano, e con la mancanza di volontà politica di affrontare in profondità questa complessa questione (28). Non sorprende, quindi, che i giovani esigano un cambiamento e «si domandano com'è possibile che si pretenda di costruire un futuro migliore senza pensare alla crisi ambientale e alle sofferenze degli esclusi» (29). Dobbiamo ascoltare la generazione dei giovani al fine di rispondere all'atteggiamento di dominio attraverso un atteggiamento di cura: cura per la terra e per le generazioni future. È «una questione essenziale di giustizia [e di giustizia intergenerazionale], dal momento che la terra che abbiamo ricevuto appartiene anche a coloro che verranno» (30).

Un'istituzione globale come l'Ilo è ben attrezzata per promuovere, accanto alla Chiesa, una tale mentalità di cura, inclusione e vero sviluppo umano. Per questo dobbiamo favorire e difendere i posti di lavoro, tenendo al tempo stesso conto di questo collegamento tra *tradizione, tempo e tecnologia* (31).

### **Conclusioni**

Nell'odierno mondo interconnesso e complesso, dobbiamo sottolineare l'importanza di un lavoro buono, inclusivo e dignitoso. È parte della nostra identità umana, necessario per il nostro sviluppo umano e vitale per il futuro del pianeta. Pertanto, mentre elogio il lavoro svolto dall'Ilo nell'ultimo secolo, incoraggio tutti coloro che servono l'istituzione a continuare ad affrontare la questione del lavoro in tutta la sua complessità. Abbiamo bisogno di persone e istituzioni che difendano la dignità dei lavoratori, la dignità del lavoro di ognuno, e il benessere della terra, nostra casa comune!

Che Dio vi benedica tutti!

Dal Vaticano, 10 giugno 2019

### ***Papa Francesco.***

#### **Note:**

- 1) Cfr. Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Costituzione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro* (1919), Preambolo.
- 2) Lettera Enciclica *Laudato si'* (24 maggio 2015), n. 128; AAS 107 (2015), 808.
- 3) *Ibid.*
- 4) *Compendio della Dottrina sociale della Chiesa*, n. 273.
- 5) Cfr. Lettera Enciclica *Laudato si'*, n. 131; AAS 107 (2015), 937-938

- 6) Cfr. *Ibid.*, n. 67; AAS 107 (2015), 873-874.
- 7) San Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Laborem exercens* (14 settembre 1981), n. 7; AAS 73 (1981), 592-594.
- 8) Cfr. *Compendio della Dottrina sociale della Chiesa*, n. 276.
- 9) Esortazione Apostolica *Evangelii gaudium* (24 novembre 2013), n. 203; AAS 105 (2013), 1105.
- 10) Cfr. *Ibid.*, n. 204; AAS 105 (2013), 1105-1106.
- 11) Cfr. *Ibid.*, n. 205; AAS 105 (2013), 1106.
- 12) Vedi, tra gli altri, il progetto: *The Future of Work, Labour After Laudato si'*.
- 13) *Laudato si'*, n. 53; AAS 107 (2015), 868.
- 14) Cfr. *Ibid.*, nn. 16, 91, 117, 138, 240; AAS 107 (2015), 854-855, 883-884, 894, 902-903, 941-942.
- 15) Cfr. *Discorso ai partecipanti al 3° incontro mondiale dei movimenti popolari*, 5 novembre 2016.
- 16) *Laudato si'*, n. 93; AAS 107 (2015), 884-885.
- 17) Concilio ecumenico Vaticano II, Costituzione Pastorale sulla Chiesa nel mondo contemporaneo *Gaudium et spes*, n. 69.
- 18) Cfr. *Compendio della Dottrina sociale della Chiesa*, n. 283.
- 19) *Laudato si'*, n. 93; AAS 107 (2015), 884-885.
- 20) Cfr. *Lettera in occasione della Conferenza internazionale «Dalla Populorum progressio alla Laudato si'»*, 23 novembre 2017.
- 21) *Laudato si'*, n. 18; AAS 107 (2015), 854.
- 22) Cfr. *Ibid.*, n. 12; AAS 107 (2015), 852.
- 23) Cfr. *Ibid.*, nn. 102-114; AAS 107 (2015), 887-893.
- 24) Cfr. J. Manyika, «Technology, Jobs, and the Future of Work», Rapporto del McKinsey Global Institute preparato per il *Fortune-Time Global Forum*, Città del Vaticano, dicembre 2016.
- 25) Sebbene il numero di minori impiegati di età dai 5 ai 14 anni stia diminuendo, ciò sta accadendo troppo lentamente. Con ancora più di 100 milioni di minori che lavorano, è improbabile che possiamo raggiungere l'obiettivo di porre fine al lavoro minorile in tutte le sue forme entro il 2025. Inoltre, sebbene il tasso di disoccupazione a livello globale sia diminuito, oltre 170 milioni di persone sono ancora disoccupate. In più, le probabilità d'impiego di donne, persone con disabilità e giovani (di età compresa tra i 15 e i 24 anni) continuano a essere molto basse (per esempio, un giovane su cinque non lavora, non va a scuola e non segue una formazione). Cfr. Organizzazione internazionale del lavoro, *World Employment Outlook – Trends 2019* (13 febbraio 2019).
- 26) Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Tema della Giornata mondiale contro il lavoro minorile 2019* (12 giugno 2019).
- 27) Esortazione Apostolica *Christus vivit* (25 marzo 2019), n. 270.
- 28) Cfr. *Ibid.* n. 271; *Laudato si'*, nn. 4, 106, 109, 149, 166; AAS 107 (2015), 848, 889-890, 891, 907, 913-914.
- 29) *Laudato si'*, n. 13; AAS 107 (2015), 852.
- 30) *Ibid.*, n. 159; AAS 107 (2015), 911.
- 31) Cfr. *Lettera in occasione della Conferenza internazionale «Dalla Populorum progressio alla Laudato si'»*, 23 novembre 2017.

## Non è smart working ma “lavoro casalingo”

di Giampiero FALASCA<sup>4</sup>

*Come e perché la prestazione da casa che sperimentiamo in queste settimane non può essere un modello per il lavoro del futuro.*

Ha salvato dalla chiusura totale moltissime aziende e ha garantito la continuità di tanti servizi essenziali, ma quello che milioni di persone stanno sperimentando in queste settimane non si può definire “*smart working*”: si tratta, piuttosto, di una forma molto stressante di “lavoro casalingo” che, per quanto necessaria e inevitabile, non potrà durare a lungo, in quanto è troppo faticoso ed è poco produttivo.

Chiunque sta sperimentando questa forma di lavoro sa di cosa parliamo: un computer messo in un angolo stretto della casa, bambini, parenti, animali e congiunti che si aggirano per l’abitazione facendo rumore e cercando attenzioni, video riunioni improvvisate che spesso faticano a decollare per l’incapacità dei partecipanti di gestire un sistema di videoconferenza, e soprattutto, un sequenza inarrestabile di connessioni digitali, che inizia alle 9 del mattino e finisce, per i più fortunati, prima di cena. Con una coda serale e notturna fatta di messaggi *WhatsApp* provenienti dalle chat più disparate.

Risultato: si va a letto in stato confusionale e ci si risveglia al mattino con il terrore di affrontare la quotidiana valanga di connessioni e informazioni digitali che arrivano dal grande imbuto in cui si è concentrata tutta la nostra vita, lo *smartphone*.

Questa forma di lavoro, come si diceva, non si può definire *smart working* perché manca l’elemento essenziale che caratterizza il “lavoro agile”: la libertà di scegliere come alternare il posto, le modalità, gli strumenti e il tempo di lavoro.

Siamo passati dalla costrizione dell’ufficio a una doppia costrizione: si lavora solo a casa, e si lavora usando soltanto strumenti digitali, senza nessuna agilità. Questo passaggio è avvenuto, per forza di cose, senza che fossimo pronti, da tutti i punti di vista.

Non eravamo pronti dal punto di vista tecnologico: i possessori di una stampante casalinga sono una élite di privilegiati, per non parlare di quei pochi eletti che hanno un monitor e una tastiera fissi o delle cuffie degne di questo nome.

---

<sup>4</sup> testo tratto dal sito: <https://www.open.online/2020/04/07/non-e-smart-working-ma-lavoro-casalingo/> (in data 7 Aprile 2020 – ore 06:10).

Ma non eravamo pronti anche e soprattutto a livello mentale. Il passaggio senza filtri dall'ufficio all'abitazione ha messo in moto una valanga di comunicazioni digitali che rischia di travolgere le persone.

Lo *smartphone* è diventato un grande imbuto nel quale sono confluite le riunioni, la pausa caffè, e qualsiasi altra attività umana; persino l'aperitivo si è "trasferito" dentro lo *smartphone*, alla ricerca (legittima) di un simulacro delle vecchie abitudini.

Servono, allora, delle contromisure per governare il "lavoro casalingo" e riportarlo entro confini e limiti sostenibili. Partendo dagli errori di queste settimane, basterebbe applicare alcune piccole regole:

- il lavoro non è una sequenza ininterrotta di videoconferenze e telefonate: tra una riunione digitale e l'altra è essenziale lasciare uno spazio di tempo minimo (non meno di 30-45 minuti) per pensare, riflettere (e leggere le email ...);
- la prestazione lavorativa, anche se svolta tra le mura domestiche, ha un inizio e una fine: sono assolutamente da evitare – salvo urgenze reali – email, telefonate e video riunioni fuori da qualsiasi controllo orario;
- non è obbligatorio tenere aggiornata l'intera famiglia delle proprie riunioni: l'utilizzo delle cuffie e la ricerca di un ambiente chiuso sono la regola basilare del lavoro da casa;
- dopo un'attenta e ponderata analisi dei DPCM, delle circolari e dei tweet dei ministeri competenti, è importante prendere 5-10 minuti di aria (con una passeggiata intorno al palazzo) ogni 2-3 ore di connessione;
- a casa è essenziale collegare il PC a schermi e monitor fissi, per evitare di stare sempre piegati su iPad e portatili e acquisire, in poche settimane, la postura dell'uomo di Neanderthal.

Queste regole servono per sopravvivere durante l'emergenza, ma non bastano: appena potremo tornare a mettere il naso fuori da casa, il lavoro agile dovrà riprendere le sembianze originarie – alternanza tra l'ufficio e gli altri spazi – soprattutto dovrà tornare ad essere utilizzato per rendere più moderno il rapporto tra aziende e lavoratori.

Sostituire la "misurazione" del tempo e l'obbligo di presenza con la facoltà di decidere come e dove lavorare, per migliorare produttività del lavoro e facilitare la conciliazione con la vita personale: a questo doveva servire lo *smart working*, e questa dovrà tornare ad essere la sua finalità, appena sarà finita l'emergenza sanitaria (e, con essa, questa caotica sperimentazione del "lavoro casalingo").

## «La Qualità del lavoro per la qualità della vita dei cittadini: esperimenti nel Comune di Capri Leone (Messina)»

Tesi di Laurea di Antonella CAPUTO, LM87 Palermo Santa Silvia

Venerdì scorso, 20 aprile, Antonina Maria Domenica (Antonella) CAPUTO ha conseguito la Laurea Magistrale LM87, presso la sede di Palermo Santa Silvia della nostra Università LUMSA, discutendo brillantemente la propria Tesi di Laurea dal titolo: «**La Qualità del lavoro per la qualità della vita dei cittadini: esperimenti nel Comune di Capri Leone (Messina)**».

Relatore è stato il prof. Sergio Bini, docente di Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo. Nello sviluppo del complesso ed articolato lavoro, la Tesista è stata puntualmente supportata scientificamente e sperimentalmente dalla Correlatrice la prof.ssa Loredana Varveri, della sede di Palermo Santa Silvia.

E' stata una Tesi importante redatta al termine di un lungo e laborioso percorso di ricerca nella letteratura tecnica e nelle *best practices*, sia di sperimentazioni sul campo attraverso analisi e somministrazioni di un apposito Questionario elaborato ad hoc, mutuando le metodiche e le tecniche sia del Just in Time, sia dei paradigmi gestionali delle organizzazioni per la Qualità di cui allo standard internazionale ISO 9001:2015.

La Tesi di Laurea è stata così strutturata:

1. analisi del contesto comunale;
2. dal *problem finding* al *problem solving*;
3. la gestione del personale: tra qualità del lavoro, benessere organizzativo e responsabilità sociale;
4. l'organizzazione dei servizi per i cittadini;
5. contributi per il miglioramento continuo della gestione del personale e della progettazione dei servizi;
6. un contributo di ricerca per l'implementazione di un cambiamento organizzativo fondato sul miglioramento continuo.
7. Nell'Appendice è stato riportato il Questionario ed i principali numeri dell'indagine.

L'obiettivo prefissato dalla dott.ssa Caputo con il lavoro propedeutico alla elaborazione della propria Tesi era quello di trovare le soluzioni (e le relative modalità attuative) da introdurre nell'ambito organizzativo del Comune di Capri Leone e, soprattutto, nell'erogazione dei servizi sociali da esso offerti ai cittadini: «*Una inversione di tendenza .... per pervadere .... la cultura interna in modo che questa risulti più etica e maggiormente protesa ad un miglioramento continuo ed incrementale delle performance aziendali ...*». Con la predisposizione dell'elaborato finale, si è inteso rivolgere lo sguardo al cittadino

destinatario finale dei servizi di un Ente Locale – anche se di piccole dimensioni come il Comune di Capri Leone – avendo soprattutto riguardo alle necessità ed ai bisogni delle fasce più deboli della comunità caprileonese.

Il senso delle politiche degli Enti pubblici e soprattutto delle politiche sociali è la promozione del *ben-essere* e il miglioramento della qualità della vita delle persone. Le politiche sociali interessano norme, regole, diritti civili, politici e sociali.

In Italia il decentramento ha attribuito grandi poteri agli Enti Locali. Il principio di sussidiarietà recepito dall'art. 118 della Costituzione consente ai Comuni di essere l'entità territoriale amministrativa più vicina ai cittadini. Dotare gli Enti Locali di *leader* capaci di integrare l'orientamento verso il compito e verso la relazione, lavorando sia sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi e sia sulla promozione dei rapporti umani, può rappresentare la differenza.

Amministrare la cosa pubblica come una qualsiasi "organizzazione efficace" significa poter applicare un modello di gestione che guardi al cittadino come ad un cliente privilegiato.

La normativa in vigore impone agli Enti Locali un nuovo modello organizzativo che prevede, di fatto, il passaggio da un'amministrazione formale e unilaterale ad una "organizzazione" più trasparente, partecipata e costruita a misura di cittadino e, cioè, più attenta al *miglioramento continuo* in un'ottica di Qualità Totale.

L'Ente pubblico rilevando la *Customer Satisfaction* potrebbe disporre di uno strumento utile per orientare – con continuità – le attenzioni verso il cittadino e mirare al miglioramento della qualità dei servizi offerti: la soddisfazione è infatti strettamente collegata alle aspettative esplicite e latenti del cittadino/utente e alla percezione della qualità del servizio ricevuto.

In verità nell'ambito degli Enti pubblici sarebbe più opportuno parlare di **Citizen Satisfaction** piuttosto che di *Customer Satisfaction*, nel senso di soddisfazione del cittadino quale destinatario attivo delle politiche pubbliche.

La *Citizen Satisfaction* fonda le sue basi metodologiche sull'esigenza di sintonizzare progressivamente l'offerta dei servizi pubblici con le reali aspettative e necessità (i cosiddetti "bisogni") dei cittadini e di migliorare in modo incrementale i livelli qualitativi dei servizi offerti quotidianamente; la sua *rilevazione* consente alle Amministrazioni pubbliche di uscire dalla propria autoreferenzialità, rafforzando il dialogo e il processo di ascolto dei cittadini al fine di riprogettare le politiche pubbliche e di erogare servizi basandoli sui bisogni reali.

Dotarsi di un ambiente di lavoro organizzato, efficiente, pulito con processi e *standard* lavorativi chiari contribuisce a ridurre i costi di un'azienda.

Taiichi Ohno, è il padre della filosofia manageriale denominata *Lean Production* (produzione snella). Tale filosofia è basata su logiche gestionali quali il sistema produttivo di tipo "pull" e la tecnica di produzione "Just in time".

(...)

Nel nuovo contesto socio-economico gli Enti Pubblici sono catalizzatori ed integratori di risorse, chiamati ad agire in ambito locale e/o centrale) per sostenere e generare valore al contesto societario oggi sempre più in affanno.

I cittadini e le imprese chiedono alla Pubblica Amministrazione interventi in ambito di investimenti in opere pubbliche e servizi efficienti, le imprese

coinvolte nella gestione della cosa pubblica chiedono celerità nei pagamenti, tempi brevi nel rilascio delle autorizzazioni.

Occorrono più risorse da destinare alle persone più deboli ed il rafforzamento delle infrastrutture tecnologiche.

Gli Enti Pubblici debbono velocizzare i tempi di risposta, diventare più efficienti nelle azioni, al fine di liberare risorse da destinare alla popolazione più debole che è più soggetta a subire gli effetti della crisi.

È di estrema importanza che la Pubblica Amministrazione imponga la propria attività con i cittadini in un'attività di:

- a. **predisposizione del cittadino-cliente al rapporto con il front-line**, intesa come azione che indirizzi il cittadino ad un rapporto positivo con il personale di front-line (affinché questi possa reagire altrettanto positivamente). Bisogna creare le condizioni per favorire l'interazione tra dipendente pubblico e cittadino dove l'utente fruisca appieno del servizio e sia libero da ansia e stress;
- b. **interazione fra front-line ed il cittadino-cliente** intesa come azione necessaria a ricercare concretamente il raggiungimento – o, se possibile –, il superamento delle attese del cliente;
- c. **gestione del post-servizio**, recuperando eventuali situazioni critiche che si possono verificare nel momento di contatto sotto forma di disservizi, al fine di garantire nel cittadino la percezione di un'esperienza vissuta positivamente e rafforzare il rapporto fiduciario per generare migliori relazioni nel tempo.

Il Sistema Toyota si compone sinteticamente di due parti:

- continua caccia agli sprechi seguita dalla concreta, introduzione della Qualità Totale.
- coinvolgimento del personale degli uffici e dei reparti nel miglioramento continuo.

Gli Enti pubblici devono riuscire a scardinare le tradizionali segmentazioni dei clienti, costruite attorno a caratteristiche rigide e non sempre correlate ai servizi fruiti, come ad esempio il reddito, l'età, la provenienza, il sesso, la professione ed altro e passare a considerare le condizioni reali di fruizione dei servizi da parte dei clienti come: servizi più veloci e in prossimità del luogo di residenza, la possibilità di scegliere tra molte alternative, la valorizzazione della persona, l'accesso a servizi in certe fasce temporali e così via.

E' necessario, altresì, riuscire ad effettuare il passaggio dal *focus* sulla spesa al *focus* sul valore del servizio, poiché non necessariamente a spesa elevata per un servizio corrisponde valore elevato per il cliente.

La Pubblica Amministrazione deve porre l'attenzione sul rapporto tra la qualità percepita dal cliente a seguito del rapporto con l'organizzazione e quanto richiesto al cliente in termini di prezzo e di incombenze complessive che egli deve sostenere per la fruizione del servizio. (...)

### **Per concludere**

Riuscire a dare valore al cliente, alla qualità del servizio reso rappresenta un'importante successo strategico di una qualsiasi organizzazione pubblica territorialmente più prossima al cittadino.

Anche un piccolo Comune come Capri Leone deve attivare la caccia agli sprechi.

Deve rivedere i propri cicli produttivi di lavoro e standardizzare le procedure. È necessario che introduca processi di riduzione delle giacenze, che avvii la standardizzazione dei processi e dei cambiamenti apportati e creare flussi di valore secondo il punto di vista del cliente finale. Identificare il flusso di valore significa allineare le attività che, poste nella giusta sequenza, creano valore.

È importante capire il valore, dal punto di vista del cliente, generato dall'opera che la P.A. realizza è fondamentale per aggredire le cause di inefficienza che si annidano nei processi e nelle procedure e costituiscono un freno alla competitività della macchina amministrativa.

Occorre guardare ai problemi concreti, occorre misurare la *performance* al fine di ridurre il *gap* tra obiettivo e *performance* reale, aggredendo tutte le cause di inefficienza che si vedono sul campo quali: gli sprechi, la rigidità delle procedure e la variabilità del servizio amministrativo.

Tutto ciò è realizzabile se la P.A. ha la capacità di gestire le persone, valorizzando il loro contributo, con l'ottenimento di risultati significativi e duraturi, con il costante e continuo apporto del *management* e di tutte le persone che lavorano nella P.A. verso il comune obiettivo del miglioramento continuo dei servizi.

Avere al proprio interno funzionari e dipendenti che svolgono il proprio lavoro con lo spirito del samurai permetterebbe loro di cogliere ogni opportunità, di essere d'aiuto ai propri cittadini, di essere cortesi, di avere rispetto dell'altro e dei bisogni degli stessi, di avere capacità di interagire con gli altri, ma vorrebbe dire anche avere salda disciplina di gruppo, fedeltà all'organizzazione di appartenenza e dimostrare un forte impegno nel controllo delle qualità dei servizi resi alla cittadinanza.

## Lettura di approfondimento

### La Regola Benedettina è come una “ruota” <sup>5</sup>

di Sergio BINI

È per me motivo di orgoglio poter scrivere qualche “riflessione introduttiva” per questa interessante opera curata da esperti, a partire dallo stimatissimo ed autorevole amico monaco benedettino Dom Roberto Ferrari osb.

Mi limiterò a poche righe, per essere in linea sia con il titolo prescelto: «*ne quid nimis*» (un frammento del capitolo LXIV della *Regula* dedicato alla “elezione dell’Abate”), sia con la lezione impartita dal nostro Padre Benedetto che ci ha insegnato ad agire «con saggezza e misura, imitando la discrezione (...) che è madre di virtù».

#### Una *leadership* umile che “ascolta” e costruisce la comunità mediante l’organizzazione

Nell’edizione italiana della *Regula Benedicti*<sup>6</sup>, «*ne quid nimis*» viene tradotto «*perché il troppo guasta*». San Benedetto, cioè, suggerisce a chi occupa posizioni di responsabilità: di operare sempre con il “senso della misura”; di essere chiari ed essenziali; di porre in essere comportamenti esemplari coerenti e propri di un “buon padre di famiglia”; di personalizzare il rapporto con i componenti della comunità secondo le peculiarità di ciascuno «in modo che i forti abbiano di che desiderare e i deboli non si sgomentino».

Nel capitolo successivo – dedicato a “il priore del monastero” – si sottolinea con decisione che «per la conservazione della pace e della carità, riteniamo opportuno che rimanga in potere dell’abate l’organizzazione del suo monastero. E se possibile, a tutti gli affari del monastero si provveda, come abbiamo stabilito sopra, per mezzo di decani e come l’abate avrà disposto, in modo che, ripartita la cosa tra diversi, uno solo non ne debba insuperbire». [RB, XLV]<sup>7</sup>

Il fascino della lezione impartita da Benedetto risiede nel paradigma “gestionale” della comunità monastica organizzata nel cenobio, sottilmente differenziata tra i “fratelli” (che oggi chiameremo le “risorse umane”) e le “cose” (le

<sup>5</sup> Lo scritto è tratto dalla Prefazione al libro «*NE QUID NIMIS: valutazioni e piani strategici nel management benedettino tra carisma, beni e povertà monastica* di Roberto Ferrari osb, Gianmarco Sainato, Antonio José Sorrentino, Editore Mamma, Parma, 2018 [ISBN 8887303851]; pagine 7 – 13

<sup>6</sup> Gregorio Magno, *Vita di San Benedetto e la Regola*, Città Nuova Ed., Roma 1995 (VI edizione) [p. 226].

<sup>7</sup> «*Ideoque nos praevidemus expedire propter pacis charitatisque custodiam, in Abbatis prendere arbitrio ordinationem Monasterii sui. Et si potest fieri, per Decanos ordinetur (ut antea disposuimus) omnis utilitas Monasterii, prout Abbas disposuerit: ut dum plurius committitur, unus non superbiat*» [RB, LXV].

risorse patrimoniali/economiche). La gestione di queste ultime può essere delegata a dei collaboratori; mentre «L'abate (...) pensi sempre quale peso si è assunto, e a Chi renderà conto della sua amministrazione: sappia ancora che è là per giovare agli altri più che per comandare» [RB, LXIV]. La responsabilità è diretta e deve partire dall'ascolto e dalla comprensione delle esigenze dei singoli.

### **La *stabilitas loci* significa pensare in modo “sostenibile” per le generazioni future.**

Madre Cristiana Piccardo osb parlando della “stabilità monastica”<sup>8</sup> ricorda che Dante Alighieri nella Divina Commedia, accompagnato da Beatrice, si incontra «nel Paradiso con san Benedetto. Siamo nel cielo di Saturno, il cielo dei contemplativi, dominato da una scala di luce che sale direttamente all'Empireo. Il riferimento alla scala e allo zelo buono è tipicamente benedettino e Dante lo usa per introdurci al dialogo con san Benedetto.

Benedetto appare a Dante come una sfera di luce, la più luminosa di tutte, e gli presenta i grandi santi che gli sono compagni nella gloria (...).

Ma la cosa più interessante è ciò che il Padre del monachesimo occidentale dice dei suoi figli:

*“Qui son li frati miei che dentro ai chiostri fermar li piedi e tennero il cor saldo”*<sup>9</sup>.

Qui stanno i miei fratelli che mantennero fermi i loro piedi ed il cuore saldo dentro il chiostro. Furono fermi e saldi nel chiostro e ora dominano la scala di luce che sale direttamente verso Cristo. Come se Benedetto volesse dire che la stabilità dei piedi e dei cuori porta direttamente al Paradiso. Interessante questa definizione della stabilità che si riferisce ai piedi come al cuore: non sono fermi i piedi se è mobile il cuore. L'unione dei due apre le porte del Paradiso. Sono passati otto secoli, ma l'intuizione di Dante rimane come la più alta definizione della nostra esperienza monastica.

Come sempre Benedetto è concreto: il desiderio del cuore dà la stabilità ai piedi (...).

La stabilità assicura, quindi, una continuità di presenza nell'ambito territoriale, un coinvolgimento stabile dei componenti della comunità e realizza le condizioni per delle pianificazioni a lungo termine finalizzate al bene delle generazioni future.<sup>10</sup>

### **Grazie alla *Regula Benedicti* il monachesimo occidentale genera una società operosa**

In uno studio del secolo scorso, Nicola Taccone-Gallucci<sup>11</sup> evidenzia che: «in una “*Weltanschauung*” teocentrica, come quella cristiana, l'umiltà è una logica conseguenza della nuova visione del mondo, mentre nella concezione pagana e antropocentrica l'orgoglio si presenta come un necessario portato di una filosofia che limita tutto il reale alla terrena esistenza e considera, inoltre, la divinità stessa come immanente. (...) uno spirito di comprensione verso la

<sup>8</sup> Cristiana Piccardo, *La stabilità monastica*, Edizioni Borla Roma, 2010 [pp. 17 e ss].

<sup>9</sup> Dante Alighieri, *Paradiso*, XXII, 40.

<sup>10</sup> Sergio Bini, *La “stabilitas” benedettina per la “solidità totale”*, in NURSINI, n. 2/2018 [pp. 12-15]

<sup>11</sup> Nicola Taccone-Gallucci, *La questione della Regola di San Benedetto*, Gr.Ciccolella, Bari, 1965 [pp. 33 e ss]

personalità umana, alla quale si propone come ideale una perfezione religiosa basata non sul timore dell'oltretomba, ma sull'amore di Dio. (...)

Ma il monachesimo benedettino, come è noto, non ebbe soltanto un merito di indole religiosa, bensì anche culturale.

Nella vita del chiostro, almeno in apparenza grigia ed incolore, dove la storia sembra scorrere con ritmo monotono scandito dalle ore di preghiera e di meditazione, la cultura dell'età di mezzo opera il ricollegamento con quella antica e prepara l'epoca moderna. (...)

Come ammette lo Schuster, uno dei caratteri più interessanti del monastero benedettino (...) appare quello di essere una cittadella fortificata, completamente autarchica dal punto di vista economico.

Accanto al chiostro sorge poco a poco una specie di borgo formato da coloni e da gente che si raccoglie sotto la protezione della comunità religiosa. (...)

Dato lo spirito liberale dei monaci (...) e la loro indefessa opera di coltivazione del suolo, il monastero si pone, pertanto, come un centro propulsore di libertà e nel contempo di sviluppo economico. Il triplice influsso (religioso, culturale e sociale-economico) del monachesimo occidentale, derivante dalla Regola di san Benedetto, dipende essenzialmente dalla natura caratteristica dell'ascetismo benedettino, un ascetismo che si allontana dal mondo, non per negarlo, ma per meglio affermarlo, sorreggendolo con la preghiera, con il lavoro, con la meditazione»

### **La Regola come “ruota”.**

Ma Ildegarda di Bingen (1098-1179) nella sua *Explanatio Regulae Benedicti* illustra mirabilmente la logica della Regola attraverso la metafora della “ruota”:

«(Benedetto) non fissò il saldo ed acuto perno della sua dottrina né troppo in alto né troppo in basso, bensì nel centro della ruota: sicché ciascuno o debole o forte che sia può attingere convenientemente a seconda della sua possibilità. Questa ruota poi che si volge con movimento circolare è la potenza divina con cui Dio ha operato negli antichi santi a cominciare da Mosè, che diede al popolo la legge di Dio; e con la quale continuò ad operare anche in altri uomini di grande santità, i quali però avevano infisso il perno del loro operare a un'altezza tale che la gente comune non lo poteva raggiungere (...)»<sup>12</sup>.

Effettivamente la “ruota” rappresenta l'azione del miglioramento continuo della qualità delle persone, delle comunità e delle organizzazioni.

Grazie alla sua solida immobilità, il centro della ruota consente di far avanzare il carro del progresso, trasformando un moto rotatorio in un moto traslatorio. Ma questo “cerchio” è molto simile al modello dello standard internazionale ISO della serie 9000; è una conferma, cioè, che una lettura laica della *Regula Benedicti* ci consente di definirla la “madre di tutti i sistemi di gestione delle organizzazioni” per la Qualità e l'Eccellenza.

---

<sup>12</sup> Ildegarda di Bingen, *Il centro della ruota – spiegazione della Regola di San Benedetto*, riedizione a cura di Angela Carlevaris osb, Associazione Culturale Mimesis, Milano, 1997.